



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

“FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO
DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA PYME (PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA) “SERVIPRACTIC C.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

**BAQUE QUÍMIS RODID JAVIER
LAPO ERAZO MARITZA ISABEL
VILLAVICENCIO MORENO DENISSE**

DIRECTOR:

EC. MIGUEL RUIZ

GUAYAQUIL, FEBRERO 2013



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: “Implementación de un plan Estratégico como instrumento de crecimiento para la empresa Pyme (pequeña y mediana empresa) “SERVIPRACTIC C.A.” en la ciudad de Guayaquil”		
AUTORES: Baque Quimís Rodid Javier Lazo Erazo Maritza Isabel Villavicencio Moreno Denisse	REVISORES: Ec. Miguel Ruíz Martínez Lcdo. Jaime Nicola Pilozo	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Febrero 2013	N° DE PÁGINAS: 87	
ÁREA TEMÁTICA: Finanzas		
PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Restructuración, Diagnóstico		
RESUMEN: En el Capítulo I se refiere al marco teórico, legal; en el Capítulo II se desarrolló metodología de la investigación, estudio SERVIPRACTIC, el estudio organizacional, plan de marketing, diagnóstico Capítulo III Análisis de datos y plan estratégico. En el Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.		
N° DE REGISTRO:	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL:		
ADJUNTO PDF:	✓ SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES: Baque Quimis Rodid Javier Lazo Erazo Maritza Isabel Villavicencio Moreno Denisse	Teléfono: 0980011693 0982669914 0994806012	E-mail: rodid_ja@hotmail.com mile24sept@hotmail.es dennivm@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	Nombre:	
	Teléfono:	

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
ÍNDICE GENERAL	II
CERTIFICADO DEL TUTOR	III
CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA	IV
RENUNCIA A DERECHO DE AUTORÍA	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XII
ANTECEDENTES	XIV
SUMARIO ANÁLITICO	XX
ÍNDICE DE TABLAS	XXIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XXIV
ÍNDICE DE IMÁGENES	XXV

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO EL ECONOMISTA MIGUEL RUIZ, TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PREVIO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, PRESENTADO POR:

BAQUE QUÍMIS RODID JAVIER	C.I. N° 0920388360
LAPO ERAZO MARITZA ISABEL	C.I. N° 0920796315
VILLAVICENCIO MORENO DENISSE	C.I. N° 0916870678

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA PYME (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA) “SERVIPRACTIC C.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

CERTIFICO QUE EL TRABAJO HA SIDO REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTOS PARA SU SUSTENTACIÓN.

EC. MIGUEL RUIZ
TUTOR

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGO

QUIÉN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEIDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE:

BAQUE QUÍMIS RODID JAVIER	C.I. N° 0920388360
LAPO ERAZO MARITZA ISABEL	C.I.N° 0920796315
VILLAVICENCIO MORENO DENISSE	C.I. N° 0916870678

CUYO TEMA ES:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA PYME (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA) “SERVIPRACTIC C.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

CERTIFICÓ QUE ES UN TRABAJO REALIZADO DE ACUERDO A LAS NORMAS ORTOGRÁFICAS Y DE SINTAXIS VIGENTES.

ATENTAMENTE

Lcda. Jaime Nicola

C.I.

Registro de SENESCYT. 1006-09-694507

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICÓ QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

BAQUE QUÍMIS RODID JAVIER	C.I. N° 0920388360
LAPO ERAZO MARITZA ISABEL	C.I. N° 0920796315
VILLAVICENCIO MORENO DENISSE	C.I. N° 0916870678

CUYO TEMA ES:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA PYME (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA) “SERVIPRACTIC C.A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

BAQUE QUÍMIS RODID JAVIER
C.I. N° 0920388360

LAPO ERAZO MARITZA ISABEL
C.I. N° 0920796315

VILLAVICENCIO MORENO DENISSE
C.I. N° 0916870678

AGRADECIMIENTO

AGRADECEMOS A DIOS PORQUE EL ES QUIEN DIA A DIA NOS DA LA OPORTUNIDAD DE SER MEJORES HIJOS, PADRES, HERMANOS Y AMIGOS. SU MANTO CELESTIAL NOS CUBRE Y PERMITE QUE HOY PODAMOS LLEGAR A UNA META Y DEMOSTRAR NUESTRO AMOR Y DEDICACIÓN A TRAVÉS DE ESTE CAMINO, PARA CULMINAR CON ESFUERZOS NUESTROS ESTUDIOS SUPERIORES.

A NUESTROS MAESTROS QUE FUERON GUIA IMPORTANTE PARA FORMARNOS COMO PROFESIONALES, A TODOS NUESTROS AMIGOS QUE TAMBIEN NOS APOYARON Y NOS DIERON SOPORTE Y FUERON FIELES A LA AMISTAD ENTREGADA.

AUTORES

DEDICATORIAS

Este proyecto se lo dedico a mi familia, por su apoyo moral que influyeron en mi esfuerzo y voluntad para seguir adelante, y a cada uno de las personas que contribuyeron vigorosamente con su conocimiento para mi formación profesional.

Rodid Javier Baque Químis.

El hecho de haber adquirir nuevos conocimientos plasmados en este proyecto es la dicha y satisfacción de alcanzar un éxito más en la vida, por esta razón le dedico esta tesis a Dios por la infinita voluntad y bendición brindada cada día, a mi madre que desde el cielo me observa y me guía, a mis hermanos por sus apoyos incondicionales, a mis tíos, a mis maestros, a mis amigos y compañeros.

Maritza Isabel Lapo Erazo

Dedico este proyecto a mis padres Ovidio y Pepita, sin su apoyo incondicional jamás hubiera logrado finalizar mis estudios, a mi hijo Alexander, mi motor de vida, mi familia que siempre con su apoyo y cariño hacen que cada día sea mejor; y, finalmente Jorge Eduardo, quien ha sido pilar importante en mi vida profesional, compañero incondicional en mi camino en búsqueda de la excelencia.

Denisse Villavicencio Moreno

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN FINANZAS**

TEMA: “implementación de un Plan Estratégico como Instrumento de Crecimiento para la empresa Pyme (pequeña y mediana empresa) “SERVIPRACTIC C.A.” en la ciudad de Guayaquil”

RESUMEN

Cuando las Empresas PYMES se constituyen por lo general no cuentan con planes estratégicos, es decir, no saben a dónde apunta su futuro porque no tienen visión del escenario en la que llevan a cabo sus actividades y su misión no la cumplen eficientemente y en algunos casos son improductivas y con altos costos de producción lo que no les permite desarrollarse y ser competidores potenciales en el mercado.

Un proceso de Planeación Estratégica nos ayudará a tomar las decisiones organizacionales diarias que debe suministrar la administración de una empresa para realizar una evaluación de determinadas decisiones.

Las Pymes no siempre utilizan la planificación para llegar a su crecimiento dentro del mercado, pero si lo realizan llegan a tener ventajas competitivas, estas logran un mayor rendimiento de activos y de márgenes de beneficios que poseen un nivel tecnológico superior y las convierten en empresa innovadoras.

Para entrar en un proceso sostenido de participación de las pequeñas y medianas empresas en el mercado nacional e internacional se deben emprender acciones conjuntas entre gobierno, gremios, y empresarios.

Los modelos de planes estratégicos o políticas administrativas, contables, y en general toda la organización deben ser el fiel reflejo de las reglas, actividades y procesos a seguir de una empresa, requieren de ser cumplidas a cabalidad con las capacitaciones y entrenamientos de todo el personal para obtener los lineamientos adecuados e impulsar el crecimiento y la comercialización de los productos y/o servicios de la empresa.

Impulsar la adopción de estándares internacionales, su evaluación y conformidad mediante procedimientos simples y no onerosos que faciliten el comercio. Apoyar la simplificación y armonización de procedimientos aduaneros, la reducción en los costos logísticos del comercio como resultado de medidas de facilitación del comercio e inversiones.

Se conformarán estrategias específicas que se encargarán de la evaluación de las funciones, procesos y personal de diferentes áreas de la administración.

El diagnóstico será entregado a la administración, que tendrá que implementar las indicaciones que se sugieran en cuanto a los servicios que ofrece la empresa y emprender las estrategias de políticas de desarrollo que permita satisfacer las necesidades de este sector económico.

ABSTRACT

When companies as the Pymes usually do not have strategic plans, its mean, do not know where to point your future because they have no view of the stage in which they carry out their activities and fulfill its mission not efficiently and in some cases unproductive and high production costs which is not allowed to develop and become potential competitors in the market.

A strategic planning process will help us make decisions daily organizational management must provide a firm to conduct an assessment of certain decisions.

Pymes do not consistently use the planning to achieve its growth in the marketplace, but if you do get to have competitive advantages, they achieve a higher return active and profit margins that have a higher technological level and become innovative companies.

To access a sustained process of participation of small and medium enterprises in the domestic and international markets should take joint action between government, unions and employers.

Models of strategic plans or administrative policies, accounting, and generally throughout the organization must be a true reflection of the rules, activities

and processes to follow a company, require to be abided training and training for all staff obtain appropriate guidelines and promote the growth and marketing of products and / or services of the company.

Promote the adoption of international standards, conformity assessment and using simple and not onerous procedures to facilitate trade. Support the simplification and harmonization of customs procedures, reduced logistics costs as a result of trade facilitation measures trade and investment.

Specific strategies will be formed that will be responsible for the evaluation of the functions, processes and personnel in different areas of management.

The diagnosis will be given to the administration, which will have to implement the directions suggest about the services offered by the company and undertake policy strategies for development that will meet the needs of this industry.

INTRODUCCIÓN

El motivo por el cual decidimos realizar este tipo de proyecto como es la; “Implementación de un plan estratégico como instrumento para el crecimiento de la empresa pyme (pequeña y mediana empresa) SERVIPRACTIC C.A. es para dar soporte y orientación a esta empresa con su desarrollo y a la vez como administradores dar un valor sostenible a nuestra asesoría, donde evidenciamos todos los conocimientos sobre planificación estratégica y la manera en que deben ser aplicadas cada una de las recomendaciones para el buen desempeño de las empresas en una economía cambiante y difícil.

Consideramos que la Planeación Estratégica es un proceso sistemático para soportar todas las decisiones en una empresa, es por esto que necesitamos realizar un planteamiento y ejecución del mismo que orientarán al logro de los objetivos establecidos.

Aún cuando en la actualidad se prefiera no llevar un Plan Estratégico que contenga reglas claras o políticas solidas en su operación, puesto que, están convencidos de realizarlo de manera empírica, lo cual retrasa los lineamientos y procesos de crecimiento.

Desafortunadamente este tipo de costumbre o desconocimiento es lo que no permite que este sector empresarial realce con mayor habilidad sus capacidades de producción, calidad, competitividad y por ende la rentabilidad de las mismas, esto nos permite efectuar con mayor énfasis un nuevo diseño de plan estratégico con la finalidad de que su incorporación y ejecución de los procesos sea aplicado con eficacia y eficiencia para asegurar la permanencia en el mercado competitivo en las distintas clases de pymes de la ciudad de Guayaquil.

De esta manera, con lo anteriormente expuesto, realizaremos un análisis del esquema que tiene actualmente la empresa en cuanto a los procesos, la organización administrativa y financiera de la misma. Para esto realizaremos un diagnóstico empresarial que permita soportar el planteamiento de objetivos y estrategias para sugerir el mejoramiento y desarrollo de la organización.

Es por esto, que los planes estratégicos son pertinentes y de mucha utilidad para alcanzar todos objetivos y desarrollarlos junto con las estrategias, la tácticas propuestas en todas y cada una de la áreas de la empresa.

Y para finalizar, el ejercicio del Administrador de Empresas, que conlleva el desarrollo del proyecto de grado propuesto en este caso, donde, pondremos en práctica en una empresa todos los criterios y conceptos propios de nuestra profesión.

ANTECEDENTES

La empresa SERVIPRACTIC C.A. con RUC No.0992322985001 fue creada en la ciudad de Guayaquil el día 6 de agosto del 2003, por el Sr. Sergio Iván Cruz Vera y la Sra. Verónica Choez Boza en calidad de accionistas ante la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 03-G-IJ-0005550, Repertorio No. 24.881.

En la actualidad la empresa SERVIPRACTIC C.A. realizó una ampliación del Objeto Social y reforma parcial del Estatuto Social de la Compañía, esto fue el 24 de marzo del 2006, Resolución No. 06-G-IJ 0003448, mediante Resoluciones No. ADM-97092 del 12 de marzo de 1997 y ADM-03108 del 26 de marzo del 2003 y con Certificación en el Registro Mercantil del 11 de Octubre del 2006.

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA EMPRESA

Dentro de las principales actividades de están inmersas todas aquellas que se realizan dentro del comercio internacional brindando asesoría a todos sus clientes, comprometiéndose a satisfacer sus necesidades y requerimiento mediante el cumplimiento eficaz diligente a ellos encomendados.

Soporta todas sus actividades apoyándose en leyes y reglamentos mundialmente aceptados.

A pesar de los constantes cambios que se dan en cuanto a las políticas de gobierno y nuevas normas y regulaciones impuestas por la aduana, los cambios tecnológicos y todo lo que respecta a la des- aduanización de la mercancía, ha logrado mantener sus actividades comerciales y prestar un servicio adecuado a sus clientes.

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que afecta a las Pymes en la ciudad de Guayaquil y por consiguiente a las Pymes del Ecuador, es la falta de nuevos planes estratégico que estén actualizados y definidos.

La misión, visión, objetivos, políticas y estrategias son imprescindibles en todo negocio que desea crecer y mantenerse en el mercado.

Las Pymes del sector aduanero están enfrentando cada día más actualizaciones en cuanto se refiere a la tecnología de punta para minimizar tiempo en sus operaciones y lograr mayor efectividad en cuanto a realizar los trámites necesarios tanto para las importaciones como las exportaciones.

Si bien es cierto esto permite que las Pymes en este sector se vuelvan más competitivas y que la inclusión en este mercado sea más efectiva y obtengan mayor participación en cuanto a captar clientes se refiere.

La globalización exige a las Pymes que generan productos para el mercado interno y externo, alta productividad y competitividad; por eso es que constantemente deben estar aplicando la Matriz FODA para identificar sus fortalezas y potencializarlas; sus debilidades para disminuirlas, aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado y por supuesto tener controladas las amenazas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer Plan Estratégico que pueda ser implementado en las operaciones de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la Situación de la empresa en la ciudad de Guayaquil por las actividades que realizan.
- Plantear Misión, Visión, Objetivos y Estrategias.
- Evaluar el grado de financiamiento económico y financiero de la empresa de los años 2009, 2010 y 2011, para medir la rentabilidad de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Las Pymes a nivel mundial son consideradas como el principal motor de la economía, ya que generan empleo y crecimiento en la competitividad de un país. En los últimos años en el Ecuador las Pymes han sido protagonistas de cambio en la estructura productiva, pero aun adolecen de políticas que las inserten con mayor sostenibilidad en el mercado interno e internacional; porque son empresas básicamente abastecedoras de materia prima que generan gran cantidad de mano de obra.

Es por esto que se hace necesario que estas pequeñas y medianas empresas apliquen una Planificación, la cual se convertirá en un procedimiento que diseñará su futuro, preparando las condiciones que lo hagan posible y anticiparse para manejarlo.

Entonces podemos afirmar que La Planeación Estratégica es una herramienta que posibilita a la Pymes a diferenciarse de las demás creando ventajas competitivas que las garanticen en el mercado

Por esta razón es que el Administrador de Empresa juega un rol importante en la gestión y orientación estratégica, y de esta manera mejorar la situación que actualmente tiene, puesto, que no posee los conceptos y aplicaciones necesarias en relación a planes estratégicos, se propone aplicar las herramientas para diseñar un plan que contribuya a su crecimiento y desarrollo.

Para identificar todo el funcionamiento de la empresa será necesario aplicar la Matriz FODA, que es una metodología donde se evidencian los problemas internos y externos con el fin de mejorar el Modelo FODA de una empresa.

INDICADORES

- a) Planeación estratégica
- b) Planeación financiera
- c) Estrategias
- d) Misión y visión
- e) Políticas y objetivos
- f) Matriz FODA

HIPÓTESIS

De Implementarse la planeación estratégica como instrumento para el crecimiento de la empresa SERVIPRACTIC C.A, mejoraría la parte administrativa, financiera y de gestión en la empresa.

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

La Planeación Estratégica para SERVIPRACTIC C.A

VARIABLE DEPENDIENTE

Modelo de plan estratégico para la empresa SERVIPRACTIC C.A

SUMARIO ANALÍTICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

	N°. Pág.
1.1. Fundamentación teórica	1
1.1.1. Características de las pymes	3
1.1.2. Clasificación de las pymes	4
1.2. Planeación estratégica	5
1.2.1. Proceso de la planeación estratégica	7
1.3. Método FODA	14
1.4. Marco legal	15
1.4.1. Código de la producción	15
1.4.2. Obligaciones tributarias	16
1.4.3. Código orgánico COPCI	17
1.4.4. Superintendencia de compañías	17

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA

SERVIPRACTIC C.A

2.1. Objetivos de la investigación	18
2.1.1. Objetivo general	18
2.1.2. Objetivos específicos	18
2.2. Análisis de los encuestados	18
2.3. Elaboración de diagnóstico organizacional de SERVIPRACTIC C.A	26

	N°. Pág.
2.3.1. Método FODA	27
2.3.2. Análisis interno	28
2.3.3. Análisis externo	33
2.4. Plan de marketing	39
2.4.1. Objetivo del plan de marketing	39
2.4.2. Análisis de marketing mix 4p's	40
2.4.3. Ejes estratégicos	44

CAPÍTULO III

IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

PYME (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA) “. ” UBICADA EN

LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

3.1. Análisis de los datos	45
3.2. Desarrollo de la planeación estratégica	46
3.2.1. Misión	47
3.2.2. Visión	47
3.2.3. Políticas de servicio	47
3.2.4. Políticas de calidad	47
3.2.5. Valores	48
3.2.6. Principios corporativos	48
3.2.7. Objetivos corporativos	49
3.3. Formulación de las estrategias	50
3.3.1. Líneas estratégicas	50
3.4. Plan operativo para 2013	52
3.5. Plan financiero	57

	N°. Pág.
3.5.1. Inversión inicial	57
3.5.1.1. Forma de financiamiento	58
3.5.2. Activos fijos	58
3.5.3. Depreciación de activos	59
3.5.4. Gastos de la empresa SERVIPRACTIC C.A.	62
	64
3.5.5. Gastos de sueldos y salarios	
3.6. Ventas de servicios	65
3.6.1. Precios de servicios brindados por SERVIPRACTIC C.A.	65
3.7. Estados financieros	68

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones	71
4.2. Recomendaciones	74
4.3. Bibliografía	76
Linkogragías	77
Anexos	78

ÍNDICE DE TABLAS

	N°. Pág.
Tabla N° 1 Clasificación de las PYMES en la Prov. Guayas	4
Tabla N° 2 Clasificación de las PYMES por Ingresos	4
Tabla N° 3 ¿Cómo considera el servicio de la Empresa	19
Tabla N° 4 ¿La empresa cumple con los plazos de la entrega de Mercadería?	20
Tabla N° 5 ¿Cuántos días demora la Empresa en entregar la mercadería?	21
Tabla N° 6 ¿Cuántas veces al mes usted utiliza el servicio de la Empresa?	22
Tabla N° 7 ¿Qué tipo de problema ha tenido con respecto a la mercadería?	23
Tabla N° 8 ¿Los problemas han sido resueltos inmediatamente por de la Empresa?	24
Tabla N° 9 ¿Cómo considera usted la atención del personal?	25
Tabla N° 10 Análisis FODA	27
Tabla N° 11 Trámites que realiza la Empresa	29
Tabla N° 12 Clientes	31
Tabla N° 13 Utilidad de la Empresa SERVIPRACTIC C.A.	45
Tabla N° 14 Inversión Inicial del proyecto	58
Tabla N° 15 Forma de Financiamiento	58
Tabla N° 16 Amortización de Préstamo Bancario	59
Tabla N° 17 Inversión de Activos Fijos	60

Tabla N° 18	Gasto de Suministro de Oficina	63
Tabla N° 19	Gasto de Combustible	64
Tabla N° 20	Gasto de Publicidad	64
Tabla N° 21	Gasto de servicios básicos	64
Tabla N° 22	Sueldos y salarios	65
Tabla N° 23	Proyección de Ventas	66
Tabla N° 24	Estimación de ingresos de Caja	67
Tabla N° 25	Costo Capital Promedio Ponderado	67
Tabla N° 26	Flujo de Caja Proyectado a 5 años	69
Tabla N° 27	Estado de Resultado Proyectado	70
Tabla N° 28	Balance Inicial Proyectado	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	N°. Pág.	
Gráfico N° 1	Planeación Estratégica como parte integrada	7
Gráfico N° 2	Servicio de la Empresa	19
Gráfico N° 3	Plazo de entrega	20
Gráfico N° 4	Entregar de mercadería	21
Gráfico N° 5	Utiliza el servicio	22
Gráfico N° 6	Problema con la mercadería	23
Gráfico N° 7	Problema con la Empresa	24
Gráfico N° 8	Atención al personal	25
Gráfico N° 9	Organograma de la Empresa Actual	28
Gráfico N°10	Organigrama Propuesta para la Empresa Servpractic C.A	

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1	Ubicación Geográfica	52
Imagen N° 2	Análisis 4 “P”	53
Imagen N° 3	Pagina Facebook	56
Imagen N° 4	Logo sugerido para SERVIPRACTIC C.A	57

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

LAS PYMES Y SU INCIDENCIA EN LAS ACTIVIDADES COMERCIALES EN EL ECUADOR

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Los principales ingresos de los guayaquileños son el comercio formal e informal, la agricultura y la acuicultura; el comercio de la gran ciudad de Guayaquil, la ciudad con mayor influencia sobre el PIB de acuerdo con el último estudio, efectuado por el BCE (Banco Central del Ecuador), en el 2006 la economía guayasense generó un PIB de 4643 millones de dólares, lo que la ratifica a la cabeza de las otras 21 provincias, de \$ 539 millones, le sigue Pichincha.

La inversión se concentra en un 68% en cinco industrias:

1. Agrícola
2. Pesquera
3. Manufacturera
4. Comercial
5. Construcción

Esas cinco industrias significaron el 68% del PIB del Guayas, según los datos del Banco Central; siendo la manufactura, específicamente, la más relevante con un valor agregado generado de 1200 millones de dólares.

La ciudad es sede de las ventas del 39% de las 1000 compañías más importantes del Ecuador. De dicho grupo de empresas, las compañías guayaquileñas representan el 35% de activos, 37% de patrimonio y el 39% de los ingresos. Así mismo, el total de las empresas guayaquileñas representan el 36% de

este grupo. Cifras que hablan a las claras del empuje y dinamismo que la ciudad le imprime al país.

El comercio aportó con 1028 millones de dólares. La construcción también ha tenido un efecto multiplicador en la economía. Durante la época de la colonia Guayaquil siempre ocupó un lugar primordial. En sus astilleros se construían embarcaciones con las famosas maderas y sus inmediaciones, como el guayacán, mangle, balsa, laurel, y otras, llegando a convertirse en Astillero Real de la Corona Española.

La Cámara de la pequeña Industria del Guayas es una organización no gubernamental con sede en Guayaquil, agrupa y representa a las pequeñas y medianas empresas de la provincia del Guayas, busca la generación y apoyo a la producción sostenible y sustentable de bienes y servicios en la provincia del Guayas, a través de la creación y consolidación de unidades de producción, comercio o servicios, liderando su desarrollo empresarial por medio de, apoyo empresarial, promoción comercial y servicios financieros.

1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PYMES¹

Al ser una empresa en desarrollo sus principales características consisten:

- Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales..
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización

¹ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de producción.

1.1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES²

TABLA Nº 1

Clasificación de las PYMES en la provincia del Guayas

	Guayas	
Pequeña empresa	110,584	95.8%
Mediana empresa	4,814	4.2%
Total	115,398	100.0%

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC) 2010 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

TABLA Nº 2

Clasificación de las PYMES en la provincia del Guayas según Ingresos percibidos por ventas o prestación de servicios

	Provincias					
	Guayas					
	tamaño de la empresa					
	Pequeña empresa		Mediana empresa		Total	
	Media	Suma	Media	Suma	Media	Suma
Total de ingresos percibidos por ventas o prestación de servicios	39,662	4,297,625,829	1,385,576	5,913,638,101	90,667	10,211,263,930

² Censo Nacional Económico (CENEC) 2010, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Barragán J., Pagán J., Brown C. et al. (2002) “La administración efectiva de las nuevas PYMES latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios”³

1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁴

“El proceso de crear y mantener un buen acoplamiento de los objetivos y recursos de la compañía y las oportunidades en evolución de mercado”
(Lamb, Hair, Mc Daniel, 1998 pag.24)

³ Barragán J., Pagán J., Brown C. et al. , Libro Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global.

⁴ Lamb, Hair, Mc Daniel, “Marketing”

El objetivo de la planeación estratégica no solo se basa en la planificación sino que realiza de una manera ordenada múltiples actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores partiendo de las siguientes definiciones:

Manso, Francisco: La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau: La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Steiner, George: La planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Aguirre O.: El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

De las definiciones citadas, se puede deducir que es notable que la planeación estratégica es un medio hacer cambios ordenados a futuro.

Adicionalmente reúne la totalidad de las funciones operacionales (producción, comercialización, etc.) a ayudando a la gerencia a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

GRÁFICO N° 1

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PARTE INTEGRADORA

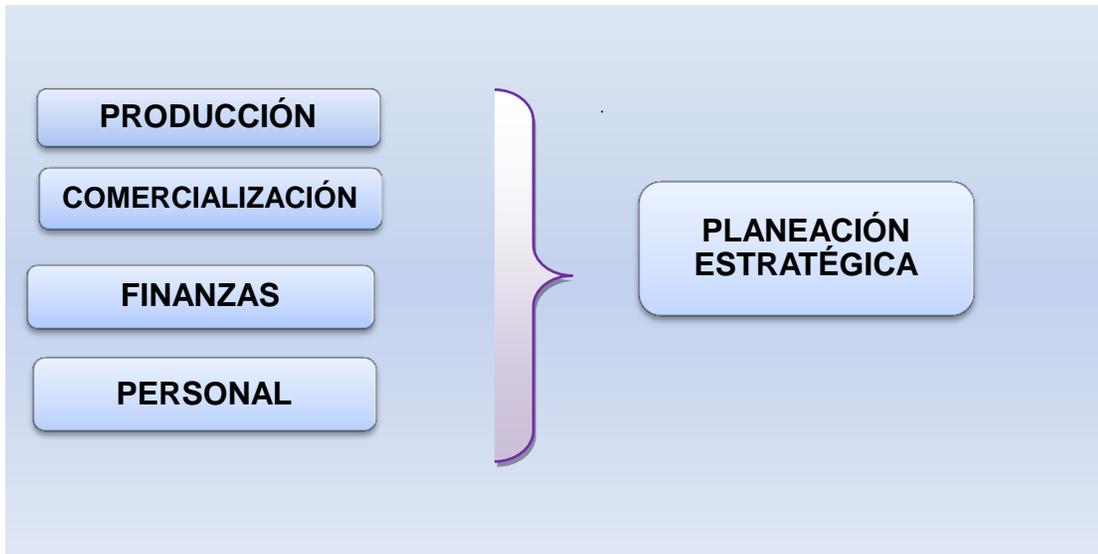


Fig.1 Planeación Estratégica como parte integradora

Fuente: Libro, Como Aplicar la Planeación Estratégica a las pequeñas y medianas empresas

Elaborado por: Autores de la tesis

1.2.1. PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos

antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

A su vez, Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación,

garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. No obstante, aunque considera que los planes estratégicos son pertinentes para las intenciones que se tienen, aún carece de ellos y no cuenta con las bases que le permitan tomar decisiones respecto a objetivos y estrategias.

ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO

Conocer la situación en la que cada PYME se encuentra, ayudará a identificar qué áreas son vulnerables, ya que la mayoría de las pequeñas empresas necesitan una planificación estratégica que las promueva en el mercado.

Para lograr un diagnóstico veraz y fiable daremos una pequeña explicación sobre varios conceptos aplicados a lo que es diagnóstico administrativo y diagnóstico empresarial, que son generalmente conceptos aplicados en la organización administrativa para una empresa, sea esta pequeña o mediana empresa. Esta clase de diagnóstico ayudará al empresario a tomar a mejorar su gestión de manera impresionante, puesto que el diagnóstico permite realizar todo tipo de análisis y a su vez optar por un plan para reactivar todas las posibilidades en las que la empresa pueda mejorar.

QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO

El diagnóstico administrativo, es un sistema integral periódico cuyo objetivo primordial fundamental es analizar la organización administrativa y las funciones de cada área de estudio que se realizará, con la finalidad de reconocer las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, con el análisis se harán las recomendaciones respectivas y las alternativas que sean viables para la organización de la empresa.

El diagnóstico tratará de encontrar situaciones positivas y negativas que puedan trabajarse para mejorar el desarrollo de la empresa.

Otra definición nos dice que “Es una herramienta sencilla y de gran utilidad con la finalidad de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento. Así mismo luego de varios estudios realizados en empresas de producción, servicios y de comercio, nos permitirá

conocer todos los problemas y dar un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.⁵

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

La palabra diagnóstico proviene del griego Diagnosis que significa conocimiento, en el mundo empresarial se aplica como alternativa de solución. Su principal objetivo es permitir a las compañías identificar y analizar las fallas que existen dentro de cada una de las áreas de la empresa,

El diagnóstico debe realizarse en el menor tiempo posible o a corto plazo para que pueda ser ejecutado.

El diagnóstico se puede dividir en preventivo, este se realiza periódicamente, existan o no problemas con el fin de identificarlos.

Otro de los diagnósticos que se utilizan son los correctivos, permiten establecer qué medidas son las que son necesarias tomar para corregir y evitar los problemas existentes dentro de la empresa.

De esta manera tomaremos algunos puntos importantes para realizar un diagnóstico y los departamentos a ser analizados.

El diagnóstico empresarial abarca cuatro perspectivas fundamentales tales como:

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos87/diagnostico-empresarial-mirador-tiscapa/diagnostico-empresarial-mirador-tiscapa.shtml>

- **Perspectiva financiera:** Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.
- **Perspectiva de los clientes:** Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.
- **Perspectiva de las capacidades del personal y la organización:** Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

IMPORTANCIA DE UN DIAGNÓSTICO

Toda empresa tiene muchos recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben unirse en algún punto para llegar a un objetivo o fin común, es importante manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva para destacar los aspectos de mayor necesidad, que requieren apoyo y sustentabilidad.

La mayoría de las fallas se dan por el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad, por esto es necesario realizar los correctivos y realizar un diseño para la empresa que sea basado estrictamente en los requerimientos de la misma, porque lo que realmente importa es lograr un ambiente positivo, con personal calificados y proactivo. Para esto es necesario que cada área tenga personal capacitado y que aporte a diario nuevas ideas.

Toda empresa se direcciona a proponer sus objetivos, visión y metas, para darse a conocer a nivel mundial como empresa.

QUE NOS MUESTRA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL?

- Una visión tan profunda como sea necesario de la Situación Empresarial.
- Examen del Circuito de la Información en la Empresa.
- Estudio de la Situación de la Empresa en el Mercado y en su Entorno.
- Examen de la Documentación y Tratamiento de ella.
- Examen de sus Producciones y Servicios Terminales.
- Evaluación Financiera y Control de Gestión Empresarial.
- Proporcionar a la Alta Dirección Empresarial - Conclusiones y Recomendaciones.
- Prever de Problemas o Efectos, detectando las Vulnerabilidades en la Empresa.

- Precisar y Plantear Proyectos y Subproyectos.
- Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la Empresa

1.3. MÉTODO FODA⁶

El método FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida en el ambiente externo.

FORTALEZA

1. Participación ciudadana
2. Experiencia
3. Capacidad de negociación conclusión

DEBILIDAD

1. Inversión de capital
2. Acceso de Capital
3. Comunicación

OPORTUNIDAD

1. Participación ciudadana
2. descentralización
3. Cooperación Internacional

⁶ www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion2.shtmlIN%ixzz2ljdsVJn

AMENAZAS

1. Falta de autoestima de la población
2. Contaminación ambiental.

1.4 MARCO LEGAL

Para este proyecto buscamos tener conocimiento en leyes y normas que consideramos los más importantes como son el Código de la Producción y la Ley Orgánica de Aduana de los citaremos los artículos más principales para el desarrollo de nuestro proyecto.

1.4.1 CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN⁷

Nos indica que la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicio y cumplan con una cantidad de trabajadores y en el volumen de ventas, para la cual la empresa que estamos realizan la planeación estratégica debe cumplir con lo antes mencionado, dicho art. 53 de la Definición y Clasificación de las MIPYMES.

A continuación presentamos las categorías de las PYMES de acuerdo a su tamaño en el Ecuador.

Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificio y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

⁷ [Dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/capitulo%202.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/capitulo%202.pdf)

Talleres artesanales: Se caracteriza por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

Pequeña Industria: Puede tener hasta 50 obreros.

Media Industria: Alberga 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Grandes Empresas: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

1.4.2 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS⁸

Indicamos que la administración Aduanera Tributaria es un vínculo jurídico con el estado y las personas naturales y jurídicas como la empresa SERVIPRACTIC C.A que opera en el tráfico internacional de mercadería tendrá que someterse al cumplimiento de los tributos de la autoridad aduanera para seguir prestando sus servicios de importación y exportación que nos hace referencia al art 10 de esta ley.

Podemos referirnos también al art. 12 Hecho Generador de la Obligación tributaria Aduanero nos aclara que es el ingreso o salida de las mercaderías; para el pago de impuestos al comercio exterior, es la presentación de la declaración; en las tasas, es la prestación de servicios aduaneros para el Trámite respectivo con los clientes y así agilizar el proceso de la entrega de la mercadería.

⁸ www.sri.gob.ec

1.4.3 CÓDIGO ORGÁNICO COPCI⁹

Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente ley, difundirán a través de un portal de información o página WEB, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta ley se la considera de naturaleza obligatoria.

1.4.4 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS¹⁰

La Superintendencia de Compañía resuelve; que para efectos de registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como Pymes a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones en los artículos del Primero al Duodécimo, cuyo efecto tendrá un marco legal y supervisión de la misma para todas sus actividades financieras y mercantiles.

⁹ www.aduana.gob.ec

¹⁰ Ley de Compañía del Ecuador 2010, Anexo documento

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA

SERVIPRACTIC C.A

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizamos la estructura organizacional de SERVIPRACTIC C.A, su entorno administrativo, y la manera en que su organización se ve afectada por no contar con un plan estratégico. Adicionalmente evaluar la calidad del servicio que prestamos a todos nuestros clientes.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- 1) Conocer la situación y el ambiente organizacional de la empresa
- 2) Conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que les ofrece la empresa

2.2 ANÁLISIS DE LOS ENCUESTADOS

Luego de realizar las encuestas a los clientes de la empresa se procede a realizar el análisis de todos los datos recolectados para la tabulación de los resultados alcanzados en las encuestas, se realizo en Excel el desarrollo de la información mediante cuadros y gráficos que significaran todos los datos obtenido durante las encuestas a clientes.

1.- ¿Cómo considera el servicio de la Empresa?

TABLA Nº 3

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
Excelente	22	73%
Muy bueno	6	20%
Bueno	2	7%
Regular	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

GRÁFICO Nº 2



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

Los clientes encuestados respondieron de la siguiente manera: el 93% consideran el servicio entre excelente y muy bueno, el 7% bueno y ninguno de nuestros clientes lo considera regular.

2) ¿La empresa cumple con los plazos de entrega de la mercadería?

TABLA Nº 4

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
Sí	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de tesis

GRÁFICO Nº3



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

Aquí se puede observar que la empresa si cumple con los plazos de la entrega de la mercadería con una respuesta del 100% SI.

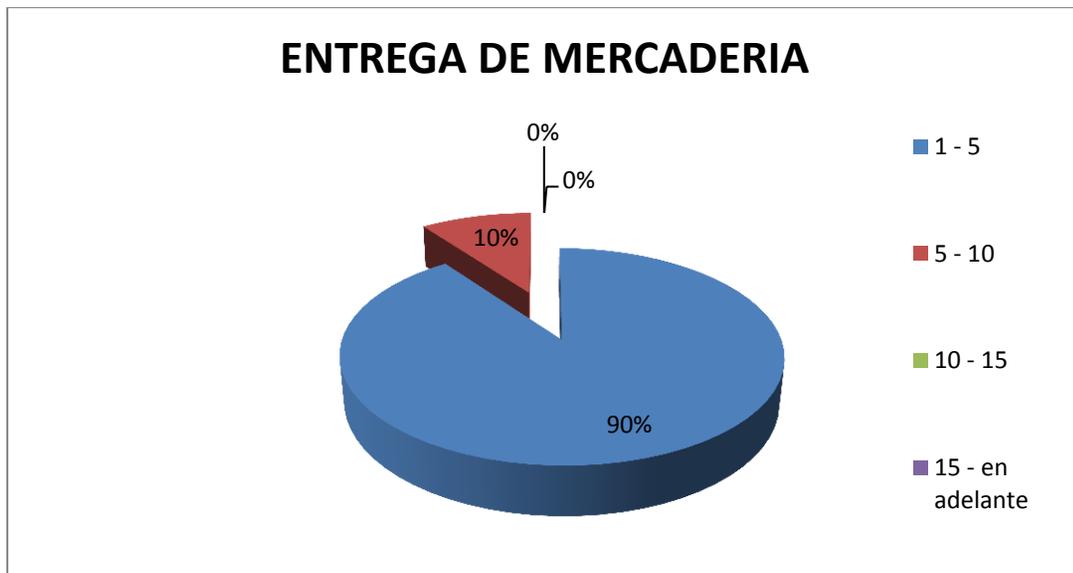
3) ¿Cuántos días demora la Empresa en entregar la mercadería?

TABLA Nº 5

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
1 – 5	27	90%
5 – 10	3	10%
10 - 15	0	0%
15 - en adelante	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

GRÁFICO Nº4



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

Los resultados presentes referentes a que cuantos días demora la empresa en entregar la mercadería son los siguientes: el 100% demora entre de 1 – 5 a 5 – 10 días.

Esto significa que de 1 – 5 a 5 – 10 días la mayoría de los clientes no le demora la entrega de la mercadería y están satisfechos con el servicio.

4) ¿Cuántas veces al mes usted utiliza al servicio de la Empresa?

TABLA Nº 6

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
1 vez al mes	12	40%
2 veces al mes	10	33%
3 veces al mes	5	17%
4 o más veces al mes	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

Según el resultado obtenido, el 73% de los clientes utiliza el servicio a la empresa entre 1 y 2 veces al mes, el 27% restante utiliza el servicio entre 3 a

4 veces al mes o más. Esto quiere decir que la mayoría de los clientes utilizan 2 veces al mes el servicio a la Empresa

5) ¿Qué tipo de problema ha tenido con respecto a la mercadería?

TABLANº 7

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
Ninguna	25	83%
Retraso	2	7%
En mal estado	2	7%
Incompleta	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

En esta pregunta vemos que el tipo de problema con los cliente respecto a la mercadería respondió el 83% ninguna, el 14% a tenido problemas de retraso, mal estado, pero existe un 3% de incompleta la mercadería.

Los porcentajes demuestran que la mayoría de los clientes no ha tenido ningún tipo de problemas con la mercadería.

6) ¿Los problemas han sido resueltos inmediatamente por parte de la Empresa?

TABLA Nº 8

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
Sí	26	87%
No	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

GRÁFICO No. 7



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

En la siguiente pregunta hay el 87% de las 30 personas encuestadas dicen SI, que si han sido resueltos inmediatamente los problemas por parte de la Empresa y un 13% NO, ya que no le han resuelto los problemas inmediatamente.

7) ¿Cómo considera usted la atención del personal?

TABLA Nº 9

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%
Excelente	28	93%
Muy bueno	2	7%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

GRÁFICO Nº 8



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Autores de la tesis

Se nota que 100% de los clientes considera que la atención al personal es excelente y muy buena.

Esto se considera que la Empresa llegara a lograr la atencional de todos los clientes y lograr una excelente atención a sus clientes.

2.3 ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE SERVIPRACTIC C.A

Con el presente diagnóstico empresarial que realizaremos a la empresa, analizaremos el comportamiento de cada área funcional de la misma con la finalidad de identificar todos los factores que afectan su desarrollo. Esto con el fin de entregar a la empresa un Plan Estratégico al gerente de SERVIPRACTIC C.A con la finalidad de que sea una guía para tomar acciones en los problemas que se hayan detectado.

Se hará un informe cualitativo, y la metodología empleada para la elaboración de este diagnóstico se baso en un estudio con el método SERVIPRACTIC C.A. Dentro de este estudio se hallo información sobre las áreas funcionales, así como en el ambiente externo que nos indican los aspectos negativos para el crecimiento de la empresa.

Entre los aspectos externos de mayor incidencia que ha tenido es que en Ecuador se han visto afectadas la mayoría de las empresas que prestan Servicios de Aduana, siendo uno de sus principales factores de problema la

inestabilidad política, la creación de nuevos impuestos arancelarios, los cambios hechos en los sistemas de control para la información en lo que concierne a comercio exterior.

Dentro del ambiente interno las principales debilidades, se encuentra la falta de un plan estratégico de trabajo, la falta de manual de funciones y procesos determinado para cada departamento, y la implementación de un plan de mercado.

2.3.1 ANÁLISIS FODA:

En el siguiente análisis del Método FODA, realizado en la empresa podemos evidenciar las Fortalezas y Debilidades internas de la Empresa, así como las Oportunidades y Amenazas son resumidas a continuación:

**TABLA Nº 10
ANÁLISIS FODA**

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	DEBILIDAD
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contamos con personal capacitado 2. Agilidad en los trámites 3. Capacidad de Negociación 4. Cumplimos con nuestras obligaciones para satisfacer a nuestros clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de Áreas Departamentales 2. Falta de conocimiento formal del Recurso Humano 3. Falta de sistema contable 4. Falta de Mercadotecnia
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener conocimientos en los cambios diarios en el Comercio Exterior 2. Poder captar clientes insatisfechos 3. Experiencia de la materia en Comercio Exterior 4. Los servicios que ofrecemos son exclusivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia 2. Cambios en el sistema del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) 3. Cambios de las políticas económicas por parte del Gobierno 4. Contrabando en la actividad de Exportación

Fuente: SERVIPRACTIC C.A

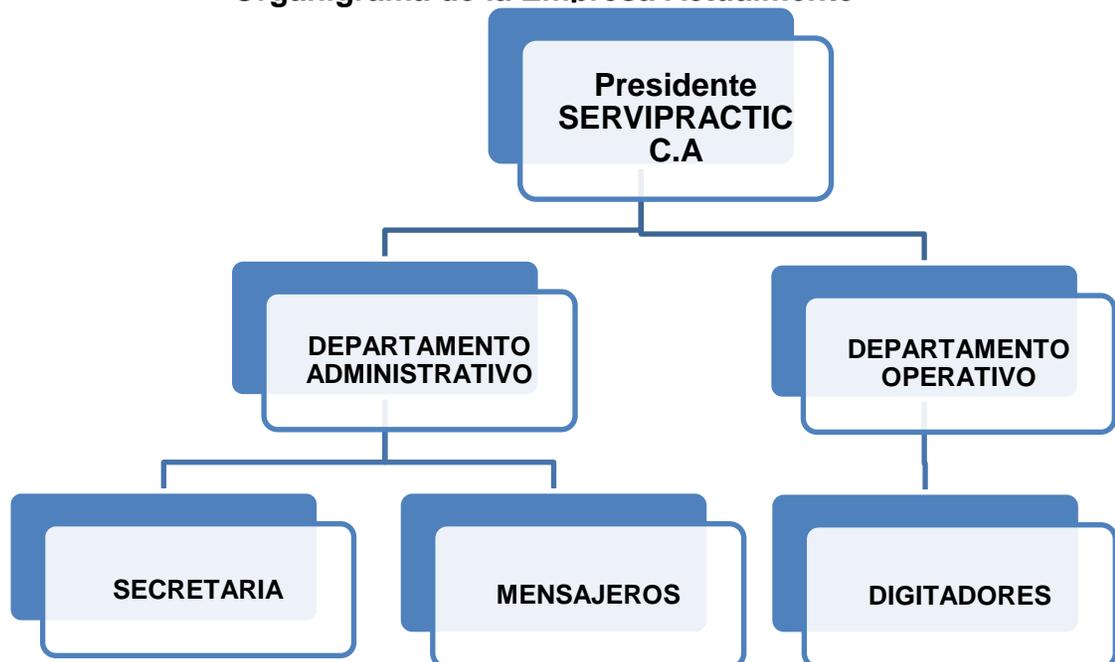
Elaborado por: Autores de la tesis

2.3.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la compañía ., debemos analizar el personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, los servicios que está prestando a sus clientes, los precios por la realización de los trámites aduaneros, sector donde se encuentra la compañía, la comunicación con sus clientes, cuales son los clientes con quien realizan los Trámites de exportación e importación, ya que con este análisis podres saber la manera como se encuentra la empresa realizando sus actividades en el ambiente laboral aduanero.

Actualmente esta es el Organigrama y detalla su organización de personal.

GRÁFICO N° 9
Organigrama de la Empresa Actualmente



SERVICIO

Actualidad realiza los siguientes servicios de trámites aduaneros:

TABLA N° 11
TRÁMITES QUE REALIZA LA COMPAÑÍA

1.- Trámite de desaduanización marítimos
2.- Trámite de desaduanización aéreos
3.- Trámite de Licencia de Importación
4.- Trámite de INEN
5.- Trámite Fitosanitario
6.- Trámite de Exportaciones

Fuente: Datos de la Encuesta

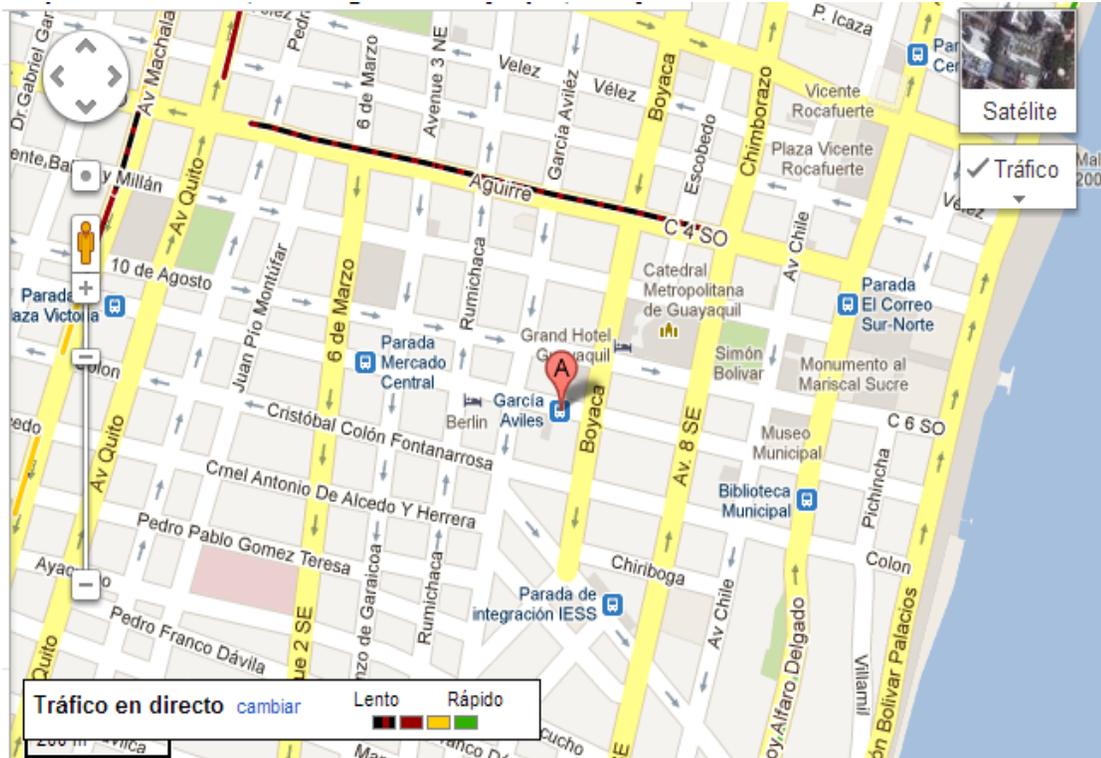
PRECIO

Los precios siempre son acorde según resoluciones del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que se rigen a la tarifa básica del salario básico unificado.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Provincia: Guayas
Cantón: Guayaquil
Parroquia: Rocafuerte
Calle: García Avilés
No: 520
Intersección: Luque y Aguirre
Edificio: Central
Piso: 2
Oficina: 301
Teléfono: 042515149

IMAGEN N° 1 MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Google imágenes

COMUNICACIÓN

La compañía se comunica con los clientes mediante los siguientes medios para realizar sus trámites y son los siguientes:

- 1.- Vía Telefónica
- 2.- Vía Correos
- 3.- Vía Radios

CLIENTES

La compañía, ha prestado sus servicios a las siguientes Empresas:

TABLA N° 12

CLIENTES
1.- Sistemas Construlivianos Cía. Ltda.
2.- Caster S.A.
3.- Hi-performance Automotriz Cía. Ltda.
4.- Dichen del Ecuador S.A.
5.- Representaciones Acaza Alfredo Caza S.A
6.- Sumincogar S.A.
7.- Plasticloset S.A.
8.- Dareus C.A.
9.- Petróleos Summapet C.A.
10.- Digitalcity S.A.
11.- Horticoop Andina S.A.
12.- Haro Cisneros Juan Cornelio
13.- Pescaequipos S.A.
14.- Oceanflex S.A
15.- Artim Arte & Tiempo S.A.
16.- Quiroz Cano Jenny Rosario
17.- Wu Chen Lina
18.- Norpapel Cía. Ltda.
19.- Tsai Lee Cheng Fu

20.- Ajecuator S.A
21.- Telmat Cia. Ltda.
22.- Gypcons Cypsum y Construcción Liviana S.A
23.- Eveready Ecuador C.A
24.- Conforme Sánchez Daniel Líder
25.- Clainternacional S.A.
26.- Nexsys del Ecuador S.A.
27.- Ecuatoriana de Filtros, Ecuafiltros S.A.
28.- Vera Ponce Cesar Néstor
29.- Euroquality S.A.
30.- Chen Yong

Fuente: SERVIPRACTIC C.A
Elaborado por: Autores de la tesis

2.3.3 ANÁLISIS EXTERNO

La razón por la que realizamos este análisis es la de detectar oportunidades y formular estrategias para aprovecharlas y con relación a las amenazas, aplicar estrategias para las evadir las amenazas o en todo caso, disminuir sus consecuencias.

Por esto realizaremos un estudio en Base a las Amenazas y Oportunidades que posee en su entorno.

MACROAMBIENTE

Daremos un pequeño estudio alrededor de los principales indicadores que forman parte de las situaciones que mundialmente se desarrollan para las empresas, de esta manera mencionaremos generalizadamente aspectos que a continuación acotaremos:

ASPECTOS POLÍTICOS

Con las elecciones presidenciales a un mes, la política ecuatoriana se torna tambaleante y con expectativas para el nuevo plan de gobierno, esto no solo preocupa y mantiene preocupante al sector comercial sino que también las expectativas con respecto a los cambios permitirán abrir nuevas vías de comercio nacional e internacional.

Espera que las políticas económicas no afecten al sector aduanero y surjan nuevos proyectos donde se de apertura a ofrecer nuestros servicios.

ASPECTOS ECONÓMICOS

El crecimiento económico de Ecuador tendrá la segunda media anual más alta de Sudamérica entre 2011 y 2013, aumentando el dinamismo comercial en toda la región.

“ A nivel andino, los ciudadanos y empresa que desean ingresar, r, hacer permanecer, trasladar y sacar mercancías, al y desde el territorio comunitario, se benefician de normas armonizadas a nivel subregional que

facilitan sus operaciones de comercio exterior, incluyendo una nomenclatura arancelaria común (NANDINA) y normas sobre declaración, valoración, fraude y control aduanero”

Reglamento y regularización técnica: Con el objetivo de brindar transparencia y previsibilidad a las operaciones comerciales andinas y asegurar la calidad de los productos, la CAN ha avanzado en la armonización y normalización de los productos industriales.¹¹

ASPECTO SOCIAL

El factor social es de gran importancia en el análisis situacional de la empresa, puesto que comprende el factor base para que SERVIPRACTIC C.A tenga actividad comercial y poder prestar sus servicios a nivel nacional.

ASPECTO TENOLÓGICO

En el ámbito aduanero es de suma importancia contar con tecnología y con los últimos programas a los que debe estar relacionada la empresa, recientemente la aduana incorporo a todas sus actividades el sistema ECUAPASS, que sirve para introducir toda la información necesaria para los procesos ya sean estos para importaciones y exportaciones y todos aquellos que estén relacionados al comercio exterior.

¹¹ <http://www.proecuador.gob.ec> Boletín Comercio Exterior

MICROAMBIENTE

Para el análisis del microambiente en el cual se desarrolla la empresa SERVIPRACTIC C.A. donde es importante rescatar la demanda de clientes que realicen importaciones y exportaciones, así como los migrantes que retornan al país y tienen la necesidad de traer sus pertenencias.

El mercado al cual está afectando, las necesidades que se están satisfaciendo y deben ser primordiales ya que en el microambiente, se explicará la influencia competitiva de la empresa y segmentos del cliente.

COMPETIDORES

En este ámbito donde la competencia es uno de los puntos que debemos estudiar y tomar todas las acciones necesarias para diferenciarnos de las demás agencias que dan servicio de comercio exterior.

Aún cuando la competencia sea fuerte y logremos tener participación en el mercado, debemos destacarnos ofreciendo mejores servicios y manteniendo a nuestros actuales clientes satisfechos.

PROVEEDORES DE SERVICIO

Bancos Locales: Que son recaudadores de los impuestos determinados en las declaraciones de Importación. Legalmente, la Aduana Ecuatoriana es la entidad recaudadora de los tributos generados por importación de mercancías y es la misma aduana que ejecuta esta actividad

concesionándola a la banca privada, promoviendo así la facilidad en la recaudación en todo el territorio ecuatoriano. Estos valores ingresan a la cuenta única del tesoro nacional aportando en forma considerable, anualmente, en el presupuesto nacional.

Medios de Transporte: En el comercio exterior ecuatoriano y por las condiciones geográficas de nuestro país, hay tres vías de ingreso y salida de mercancías, permitiéndonos detallar las siguientes:

VÍA MARÍTIMA

Agencias Navieras: Son agencias locales representantes de las líneas navieras internacionales que realizan el transporte de carga y según la ley, son las únicas autorizadas para realizar todas las actividades necesarias para que una nave de bandera extranjera pueda ingresar a nuestro país y realizar la descarga y carga de mercancías. Estas agencias Navieras obtienen los permisos de operación respectivos, transmiten electrónicamente a la Aduana, la información de la carga en un documento denominado manifiesto electrónico de carga, obligatorio reportarlo a la entidad de control previo al arribo de la carga bajo prevención de ley y sujetos a sanciones en caso de no hacerlo oportunamente.

Las agencias cobran por sus servicios los gastos que generalmente están conceptuados como: Gastos Administrativos, De Emisión, De conocimientos de Embarque, De manejo de carga etc.

El principal documento que manejan estas agencias es el denominado conocimiento de embarque que es el título de propiedad de la mercancía motivo del transporte, es el contrato de transporte suscrito entre la naviera y el importador o exportador y también es la factura del flete pactado por sus servicios.

También las agencias proporcionan las respectivas autorizaciones para que los almacenes puedan entregar la carga a sus propietarios, luego de cumplidas las formalidades aduaneras y pagados los tributos que correspondan.

Los tributos al comercio exterior determinado por el COPCI (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones) son:

Los derechos arancelarios, en porcentaje sobre el valor de la mercancía dependiendo de la partida arancelaria a la que corresponda, y algunos productos están gravados con un impuesto mixto sobre el peso de la mercancía (neumáticos, manufacturas textiles)

Los impuestos incluidos los de leyes especiales como son. IVA, ICE, Fodinfra y,

Las tasas, que son los valores cobrados por el estado por la prestación de servicios.

VÍA AÉREA

Aerolíneas.- Representadas en el país por sus agencias proporcionan el servicio del transporte de carga vía aérea y manejan principalmente el documento de transporte denominado guía aérea que cumple para efectos legales y de trámite las mismas funciones de contrato de transporte, título de propiedad y factura de flete.

VÍA TERRESTRE

Transporte Terrestre.- Representadas en el país por sus agencias que proporcionan el servicio de carga vía terrestre y manejan principalmente el documento de transporte denominado Carta de Transporte Internacional que cumple para efectos legales y de trámite las mismas funciones de Contrato de Transporte, Título de Propiedad y Factura de Flete.

ALMACENERAS DE CARGA: Las empresas que prestan el servicio de Almacenamiento de Carga, las cuales son almaceneras temporales concesionadas por el SENA para almacenar la carga de comercio exterior hasta el respectivo pago de tributos y cumplimiento de las formalidades aduaneras que permiten la salida de la carga al territorio nacional, configurando el término de de Mercancía Nacionalizada, que no es otra cosa que la mercancía extranjera una vez cumplido el pago de los tributos y formalidades aduaneras que ingresan a nuestro país.

En conclusión los conceptos de los operadores de comercio exterior mencionados y sus representantes locales realizan las mismas funciones, esto es, transportar la carga y manifiestos ante la aduana y facilitar su entrega final al propietario, que es en ese punto donde la Agencia SERVIPRACTIC C.A. dará soporte en la tramitación y toda la operación logística que realice para dar el servicio de agenciamiento aduanero a sus clientes

2.4 PLAN DE MARKETING

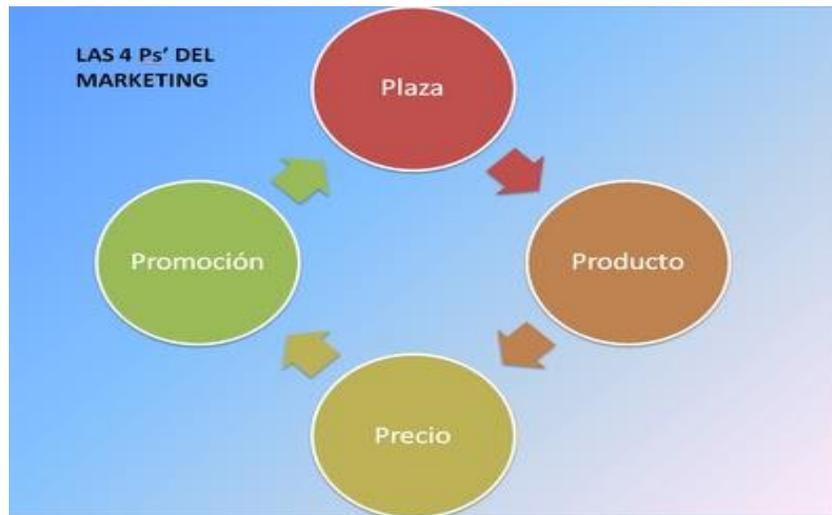
Para la elaboración de nuestro plan de marketing hemos tomado en cuentas varias estratégicas que implementaremos para cumplir con todos los objetivos para lograr que la empresa SERVIPRACTIC C.A. pueda seguir creciendo en el mercado de Comercio Exterior y así poder satisfacer a sus clientes en sus trámites que realicen de Exportación e Importación.

2.4.1 OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING

- Ser una Empresa líder en el mercado de servicio de Comercio Exterior
- Tener un crecimiento rentable
- Mejorar el servicio y atención al cliente
- Implementar mas áreas departamentales
- Fijar campañas comunicacional idónea para el mercado

2.4.2 ANÁLISIS DE MARKETING MIX 4 “P”

IMAGEN Nº 2 ANÁLISIS 4 “P”



Fuente: Google Imágenes

PRODUCTO/SERVICIOS

Se ofrecerá nuevos servicios pero como principal el servicio a los migrantes para tramitar el retorno de su menaje de casa al país.

A continuación se detallará una lista de servicios que se pondrá en marcha para que el cliente quede satisfecho y pueda realizar sus trámites de comercio exterior de una manera cómoda y ágil.

1. Trámite de INEN
2. Reembarque, tránsito y traslado
3. Certificación Trámite Fitosanitario
4. Procesamientos de impugnación a liquidación
5. Procesamiento de a impugnación a Actas Administrativas

PRECIO

En cuanto a los precios de los trámites aduaneros se rigen por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que se encuentran en la Resolución No. 715 de la SENA, el mismo que indica que la tarifa mínima será del 60% de un salario básico unificado si la mercadería ingresara por vía marítima, y medio salario básico si la mercadería que ingresen bajo las modalidades de transportes aéreo o terrestre, y de acuerdo a la disposición de la Presidencia de la República se incrementó el salario Mínimo Vital a partir del 1 de enero del 2013 quedando los valores de la siguiente manera.

Servicio

Trámite de desaduanización marítimos	\$ 190.80 (+IVA)
Trámite de desaduanización aéreos	\$ 159.80 (+IVA)

Servicio Adicionales

Trámite de Licencia de Importación	\$ 100.00
Trámite de INEN	\$ 100.00
Trámite Fitosanitario	\$ 150.00
Trámite Fitosanitario	\$ 150.00
Trámite de Exportaciones	\$ 200.00
Procesamientos de impugnación a liquidación	\$ 500.00
Procesamiento de impugnación a Actas Administrativas	\$ 500.00

PLAZA

La empresa SERVIPRACTIC C.A. se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil en las calles García Avilés 520 y Aguirre, Piso 2 Oficina 301 desde el 9 de septiembre del 2003 realizando sus actividades de trámites aduaneros siendo un lugar apropiado ya se encuentran lugares de servicios para realizar sus Trámites como son las instituciones bancarios, navieras y demás servicios que requieren para realizar sus trámites.

PROMOCIÓN

Nuestra estrategia de servicio consiste en llegar directamente al cliente, nos concentraremos en tener una variedad de comunicación para obtener una mejor rentabilidad y así cumplir con las necesidades de nuestros clientes obteniendo nuevos nichos de mercado.

A continuación detallaremos los medios de publicidad con la llegaremos a los clientes para prestar nuestros servicios aduaneros.

- 1) Prensa escrita: incluye diarios, revistas y publicaciones.
- 2) Internet: mediante páginas de Facebook y correos electrónicos.

IMAGEN Nº 3

PAGINA FACEBOOK



Elaborado por: Autores de tesis

- 3) Telefonía: se realizará llamada telefónica donde ofreceremos nuestros servicios inmediatos y confiables.
- 4) Anuncios impresos para colocarlos en transportes públicos, en taxis, o en cualquier otro tipo de vehículo.
- 5) Volantes, catálogos, tarjetas de presentación, calendarios etc.
- 6) Lapiceros, llaveros, cartucheras, destapadores, gorras, volantes y otros artículos que lleven nuestro logo.

IMAGEN Nº 4
LOGO SUGERIDO PARA SERVIPRACTIC C.A



Elaborado por: Autores de la tesis

8. El medio más eficaz: el que se transmite el servicio mediante que éste lo recomienda al otro, la publicidad más conocida “boca a boca”

2.4.3 EJES ESTRATÉGICOS

Para realizar un análisis pormenorizado de la EMPRESA SERVIPRACTIC C.A motivo de estudio en este trabajo, vamos a recurrir al uso de una de las herramientas analíticas más utilizadas en el ámbito empresarial, denominada MATRIZ FODA, para encontrar factores claves en departamentos determinados de la empresa que nos permitan una conclusión de medidas para optimizar el funcionamiento de la empresa y buscar su desarrollo económico.

CAPÍTULO III

**IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PYME (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA) “.” UBICADA EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

3.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS

TABLA Nº 13

TABLA DE UTILIDAD DE LA EMPRESA SERVIPRACTIC C.A			
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<4,067.60>	3,073.81	2,711.30

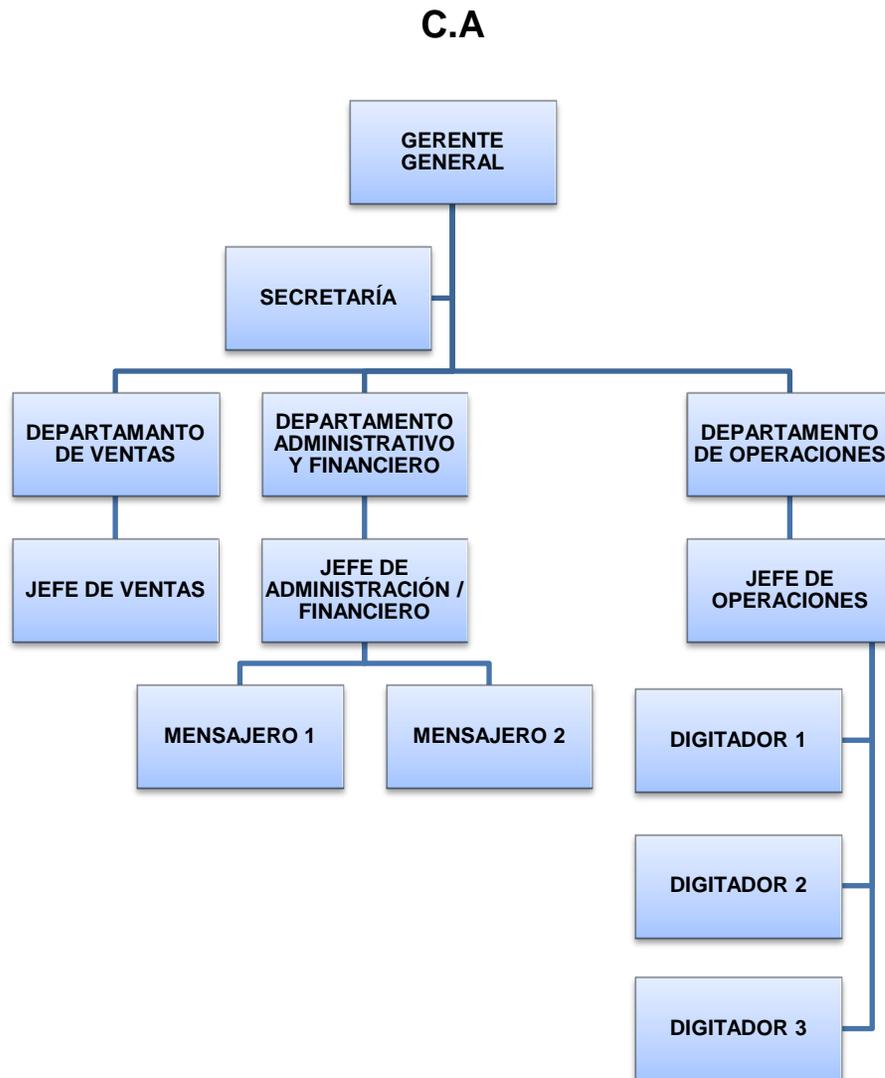
Fuente: SERVIPRACTIC C.A
Elaborado por: Autores de la tesis

Realizando el análisis de la rentabilidad de la empresa de acuerdo a los resultados de los 3 últimos años, observamos que en el 2009 la utilidad que obtuvo la empresa SERVIPRACTIC C.A fue **\$4,067.60** debido a que los ingresos fueron menores que los gastos, resultado de una mala optimización de los recursos; en el 2010 se obtuvo un incremento del 76% en relación al año anterior que corresponde a \$ 3,073.81; y en el 2011 tuvimos un incremento del 88% que no da un valor de \$ 2,711.30.

3.2 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizado el análisis de los datos continuaremos con el desarrollo del plan estratégico sugerido para la Empresa.

**GRÁFICO Nº 10
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA SERVIPRACTIC**



Elaborado por: Autores de la tesis

3.2.1 MISIÓN

“La Misión que SERVIPRACTIC C.A se ha planteado es la de ofrece soluciones integrales e inmediatas para el manejo de su carga nacional e internacional a través del asesoramiento, la optimización de los costos y bajo los principios reglamentarios y nuestros valores institucionales”

3.2.2 VISIÓN

Convertir en él 2013 a SERVIPRACTIC C.A en un operador económico autorizado manteniendo los servicios y soluciones inmediatas integrales en el comercio exterior, para afianzar la confianza de nuestros clientes a fin de ofrecer nuestros servicios con los más altos estándares de calidad y profesionalismo.

3.2.3 POLÍTICAS DE SERVICIO

Está comprometido a realizar la desaduanización de las importaciones en un rango de 48 horas, dependiendo del tipo de mercancías: así como la entrega en las instalaciones de la empresa o el lugar donde lo indique el cliente, a partir del momento que se reciba el importe de los impuestos, maniobras y en su caso el de los fletes y almacenaje.

En el caso de las exportaciones mantener nuestros estándares de presentación de documentos el mismo día que se los recibe.

3.2.4 POLÍTICAS DE CALIDAD

Prestar servicio de asesoramiento en el comercio internacional de mercancías, al hacerlo se compromete a satisfacer eficazmente las

necesidades de sus clientes, a través del cumplimiento oportuno de sus requerimientos, apoyados en leyes y reglamentos mundialmente aceptados, el uso de tecnología adecuada y personal competente que labora en el marco de mejorar continuamente cada uno de sus manejos.

3.2.5 VALORES

Los valores que hemos planteado para la compañía son los siguientes:

- Ética
- Eficiencia
- Organización en constante aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Equidad

3.2.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

En un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la empresa.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que deben ser compartidos por todos.

De tal manera que constituyen la norma corporativa a seguir y el soporte de la cultura organizacional.

El autor Humberto Serna, plantea los siguientes principios corporativos:

- **Eficiencia.** cuenta con un equipo de trabajo limitado pero con amplia experiencia en el área de comercio exterior.
- **Calidad.** Se realizan capacitaciones constantes y actualización de los sistemas informáticos, que permiten la agilización de trámites para la desaduanización de mercancías.
- **Oportunidad de respuesta.** Los clientes cuentan con un servicio oportuno y acorde con la necesidad de sus requerimientos en cuanto a mantenerse informado respecto a los trámites que se están realizando.

3.2.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Tomando como base el diagnóstico estratégico con sus correspondientes estrategias, se proponen los siguientes objetivos corporativos para la empresa.

- Incrementar la utilidad neta en un 5% durante el ejercicio fiscal del año 2013.
- Obtener un nuevo nicho de mercado, que ayudará con el margen de utilidad de la empresa.
- Incrementar la eficiencia y atención a nuestros clientes
- Reducir los gastos y costos anualmente.
- Mejorar la recuperación de cartera en el año 2013.

3.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGÍAS

Basándose en los objetivos globales propuestos para la empresa, se establecen las alternativas estratégicas adecuadas para el logro de estos objetivos.

Con el Método de análisis estratégico donde se plantea señalar las diferentes alternativas estratégicas más adecuadas para la obtención de los objetivos, de esta manera se elige un determinado grupo de estrategias concéntricas que son aquellas que se encaminan a un área funcional de la empresa, y que afectan directamente el desempeño y los resultados de la organización.

Para, las estrategias de las amenazas -, debilidades, oportunidades y fortalezas que se proponen y que se evidencian en la Matriz FODA

Diseñar un plan de mercadeo, que oriente a abarcar más clientes que comprende la reunión de toda la información necesaria para llevar a cabo la evaluación del negocio y los lineamientos necesarios para ponerlo en práctica, dado que las mayores ventas pueden generar mayores utilidades y mayores beneficios para los empleados y dueño.

3.3.1 LINEAS ESTRATÉGICAS

En base a la Matriz FODA realizada, las líneas estratégicas que deberá seguir son detalladas a continuación:

1. Incrementar la utilidad neta en un 5% durante el ejercicio fiscal del año 2013.

E1	En la actualidad necesita encontrar una fusión con otras empresas en otras ciudades.
E2	Contratación de la fuerza de ventas
E3	Incrementar el número de clientes

2. Obtener un nuevo nicho de mercado, que ayudará con el margen de utilidad de la empresa.

E1	Ofrecer nuestros servicios a los migrantes para la desaduanizar su menaje de casa.
E2	Adicionar nuevos servicios que se den a nuestros clientes.

3. Reducir los gastos y costos anual

E1	Efectividad en manejo de costos
E2	Efectividad en Calidad del Servicio – Productividad

4. Mejorar la recuperación de cartera en el año 2013.

E1	Promover políticas efectivas de cobranza
-----------	--

3.4 PLAN OPERATIVO PARA 2013

El Plan Operativo del 2013, se encuentran alineados con los Objetivos formulados en el Plan Estratégico de SERVIPRACTIC C.A

Las relaciones entre los mencionados objetivos se presentan en el siguiente formato:

OBJETIVO No. 1 Incrementar la utilidad neta en un 5% durante el ejercicio fiscal del año 2013

AE	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	<ul style="list-style-type: none"> En la actualidad SERVIPRACTIC C.A necesita encontrar una fusión con otras empresas en otras ciudades. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar agencias de otras ciudades que necesiten ayuda en sus trámites, que son realizados en Gye. 	Gerente General	Efectivo	1 año	Número de Agencias Aduaneras fusionadas
2	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de la fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento y selección de vendedores Contratar un vendedor. Capacitación de vendedor. Elaborar tabla de comisiones por venta. 	Jefe de R.R.H.H	Efectivo y Suministros de oficina	2 meses	Número de vendedores contratados
3	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de fuerza de venta 	Gerente General Y Jefe de R.R.H.H	Efectivo	Mensualmente	Cantidad de clientes nuevos

Elaborado por: Autores de la tesis

OBJETIVO No. 2 Obtener un nuevo nicho de mercado, que ayudará con el margen de utilidad de la empresa.

AE	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer nuestros servicios a los migrantes para tramitar el retorno de su menaje de casa al país. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar información a los migrantes sobre este servicio. Recomendados por otros migrantes. 	Gerente General Y Fuerza de Venta	Humano Computador Internet Suministros de oficina	1 año	Número de Migrantes contactados
2	<ul style="list-style-type: none"> Adicionar nuevos servicios que se den a nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Con nuevo sistema Ecuapass se logra direccionar otras vías de tramitación y nuevos nichos de mercado 	Fuerza de venta Y Dpto. Computo	Humano Computador Internet	1 año	Número de Trámites realizados y facturados

Elaborado por: Autores de la tesis

OBJETIVO No.3 Reducir los gastos y costos anuales

AE	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en manejo de costos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de representación y manejo de gastos administrativos, operacionales y de logística 	<p>Gerente General</p> <p>Dpto. Financiero</p>	<p>Humano</p> <p>Efectivo</p> <p>Suministros de Oficina</p>	1 año	Valores en efectivo
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de Calidad del Servicio y Productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los clientes un servicio de calidad Disminuir los re-procesos El talento humano impulsan la calidad en todos los niveles de la organización 	<p>Gerente General</p> <p>Supervisor de Ventas</p>	<p>Humano</p> <p>Computadoras</p> <p>Suministros</p>	1 año	Valores en Efectivo

Elaborado por: Autores de la tesis

OBJETIVO No.4 Mejorar la recuperación de cartera en el año 2013.

AE	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover políticas efectivas de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar controles e informes para el cobro de cartera ▪ Cobrar % por cartera vencida 	Gerente General	Computador Suministros de Oficina	1 año	Valor de Cartera recuperado

Elaborado por: Autores de la tesis

3.5 PLAN FINANCIERO

3.5.1 INVERSIÓN INICIAL

Para la inversión de este proyecto es necesario para activos fijos \$ 11.669,50 y para el Capital de Trabajo \$ 98.658,17 los cuales serán utilizados en el primer año para la ejecución del mismo.

**TABLA N° 14
INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO**

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	
Equipos de computación	5.815,00
Vehículo	1.500,00
Equipos de oficina	265,64
Muebles y Enseres	4.088,86
Subtotal	11.669,50
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos de sueldos y salarios	98.658,17
Subtotal	98.658,17
TOTAL	110.327,67

Elaborado por: Autores de la tesis

3.5.1.1 FORMA DE FINANCIAMIENTO

Para realizar la puesta en marcha de este proyecto haremos un Préstamo a la Banco Nacional de Fomento cuyo porcentaje de interés ha sido 10.5% con un plazo de pago a 5 año. Véase tabla 3.5.1.1

**TABLA N° 15
FORMA DE FINANCIAMIENTO**

DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
CAPITAL AJENO	\$ 80.327,67	73%
CAPITAL PROPIO	\$ 30.000,00	27%
TOTAL	\$ 110.327,67	100%

Elaborado por: Autores de la tesis

TABLA N° 16
TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO

PERIODO	CAPITAL	INTERES 10,50%	VALOR DIVIDENDO	TOTAL
0				\$ 80.327,67
1	\$ 16.065,53	\$ 8.434,41	\$ 24.499,94	\$ 64.262,14
2	\$ 16.065,53	\$ 6.747,52	\$ 22.813,06	\$ 48.196,60
3	\$ 16.065,53	\$ 5.060,64	\$ 21.126,18	\$ 32.131,07
4	\$ 16.065,53	\$ 3.373,76	\$ 19.439,30	\$ 16.065,53
5	\$ 16.065,53	\$ 1.686,88	\$ 17.752,42	\$ 0,00
	\$ 80.327,67	\$ 25.303,22	\$ 105.630,89	

Elaborado por: Autores de la tesis

Tabla de amortización de Préstamo Bancario otorgada por la Corporación Financiera Nacional por un valor de \$ 80.327,67 por un lapso de 5 años, se cancelará por intereses la cantidad de \$ 25.303,22 por dividendo \$105.630,89 al finalizar el pago del préstamo.

3.5.2 ACTIVOS FIJOS

Dentro de la inversión de activos fijos se incluirá equipos de computación, equipos de oficina, muebles y enseres, motocicleta, lo que nos da un total de **\$11.669.50** el desglose de estos rubros se pueden ver en el Anexo.

TABLA N° 17

INVERSION DE ACTIVOS FIJOS

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		
DESCRIPCIÓN	P.UNIT	V.TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 5.815,00	\$ 5.815,00
TOTAL		5.815,00
VEHICULO		
DESCRIPCIÓN	P.UNIT	V.TOTAL
MOTOCICLETA	1.500,00	1.500,00
TOTAL		1.500,00
EQUIPOS DE OFICINA		
DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	P.TOTAL
EQP. DE OFICINA	265,64	265,64
TOTAL		265,64
MUEBLES Y ENSERES		
DESCRIPCION	P.UNIT	V.TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	4.088,86	4.088,86
TOTAL		4.088,86

Elaborado por: Autores de la tesis

3.5.3 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

COSTO 5815,00

VIDA UTIL 3 AÑOS

VALOR DE DESECHO 5%

PERIODO	VALOR ACTUAL	VALOR DE DESECHO	VALOR DE DEPRECIACION	DEPREC. ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
COSTO	5.815,00				5.815,00
1		290,75	1.841,42	1.841,42	3.973,58
2		290,75	1.841,42	3.682,83	2.132,17
3		290,75	1.841,42	5.524,25	290,75

Elaborado por: Autores de la tesis

DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE VEHÍCULO

COSTO 1.50
VIDA UTIL 5 AÑOS
VALOR RESIDUAL 5%

PERIODO	VALOR ACTUAL	DEPREC. ANUAL	VALOR DE DEPRECIACION	DEPREC. ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
COSTO	1.500,00				1.500,00
1		\$ 75,00	285,00	285,00	1.215,00
2		75,00	285,00	570,00	930,00
3		75,00	285,00	855,00	645,00
4		75,00	285,00	1.140,00	360,00
5		75,00	285,00	1.425,00	75,00

Elaborado por: Autores de la tesis

DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE EQUIPO DE OFICINA

COSTO 265,64
VIDA UTIL 5 AÑOS
VALOR RESIDUAL 5%

PERIODO	VALOR ACTUAL	VALOR DE DESECHO	VALOR DE DEPRECIACIÓN	DEPREC. ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
COSTO	265,64				265,64
1		13,28	50,47	50,47	215,17
2		13,28	50,47	100,94	164,70
3		13,28	50,47	151,41	114,23
4		13,28	50,47	201,89	63,75
5		13,28	50,47	252,36	13,28

Elaborado por: Autores de la tesis

DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y ENSERES

COSTO 4.088,86
VIDA UTIL 5 AÑOS
VALOR RESIDUAL 5%

PERIODO	VALOR ACTUAL	VALOR DE DESECHO	VALOR DE DEPRECIACION	DEPREC. ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
COSTO	4.088,86				4.088,86
1		204,44	776,88	776,88	3.311,98
2		204,44	776,88	1.553,77	2.535,09
3		204,44	776,88	2.330,65	1.758,21
4		204,44	776,88	3.107,53	981,33
5		204,44	776,88	3.884,42	204,44

Elaborado por: Autores de la tesis

GASTOS DE DEPRECIACIÓN ANUAL

DEPRECIACIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
EQUIPOS DE CÓMPUTO	\$ 1.841,42	\$ 1.841,42	\$ 1.841,42		
VEHÍCULO	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 50,47	\$ 50,47	\$ 50,47	\$ 50,47	\$ 50,47
MUEBLES Y ENSERES	\$ 776,88	\$ 776,88	\$ 776,88	\$ 776,88	\$ 776,88
TOTAL	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 1.112,36	\$ 1.112,36

Elaborado por: Autores de la tesis

3.5.4 GASTOS DE LA EMPRESA SERVIPRACTIC C.A

En el rubro se incluirán los siguientes gastos:

TABLA Nº 18

GASTOS DE SUMINISTROS DE OFICINA

Descripción	Cantidad	Precio	Costo	2013	2014	2015	2016	2017
		Unitario	Mensual					
Esferos (Caja*12)	1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 30,00	\$ 31,50	\$ 33,08	\$ 34,73	\$ 36,47
Paquete de hojas A4 75gr.	3	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 144,00	\$ 151,20	\$ 158,76	\$ 166,70	\$ 175,03
Archivadores de 7cm	3	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00	\$ 75,60	\$ 79,38	\$ 83,35	\$ 87,52
Grapas / caja	5	\$ 0,25	\$ 1,25	\$ 15,00	\$ 15,75	\$ 16,54	\$ 17,36	\$ 18,23
Clips / caja	5	\$ 0,30	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 18,90	\$ 19,85	\$ 20,84	\$ 21,88
Grapadora	2	\$ 2,20	\$ 4,40	\$ 52,80	\$ 55,44	\$ 58,21	\$ 61,12	\$ 64,18
Saca grapas	2	\$ 0,30	\$ 0,60	\$ 7,20	\$ 7,56	\$ 7,94	\$ 8,33	\$ 8,75
Cinta adhesiva y notas	3	\$ 0,75	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 28,35	\$ 29,77	\$ 31,26	\$ 32,82
Total	24	\$ 12,30	\$ 30,50	\$ 366,00	\$ 384,30	\$ 403,52	\$ 423,69	\$ 444,88

Elaborado por: Autores de la tesis

TABLA N° 19**GASTO DE
COMBUSTIBLE**

Descripción	Costo Mensual	2013	2014	2015	2016	2017
Gasolina	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Total	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30

Elaborado por: Autores de la tesis

TABLA N° 20**GASTOS DE PUBLICIDAD**

Descripción	Sueldo Mensual	2013	2014	2015	2016	2017
Volantes	\$ 16,00	\$ 190,00	\$ 199,50	\$ 209,48	\$ 219,95	\$ 230,95
Llaveros	\$ 15,00	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,75	\$ 347,29	\$ 364,65
Gorras	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Afiches	\$ 14,00	\$ 168,00	\$ 176,40	\$ 185,22	\$ 194,48	\$ 204,21
Total	\$ 65,00	\$ 898,00	\$ 942,90	\$ 990,05	\$ 1.039,55	\$ 1.091,52

Elaborado por: Autores de la tesis

TABLA N° 21**GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS**

Descripción	Sueldo Mensual	2013	2014	2015	2016	2017
Teléfono	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Energía Eléctrica	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Agua	\$ 45,00	\$ 540,00	\$ 567,00	\$ 595,35	\$ 625,12	\$ 656,37
Total	\$ 290,00	\$ 1.860,00	\$ 1.953,00	\$ 2.050,65	\$ 2.153,18	\$ 2.260,84

Elaborado por: Autores de la tesis

3.5.5 GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS.- En la tabla que vemos a continuación se detallan gastos por los pagos de sueldos y salarios al personal, que tiene una proyección a 5 años.

TABLA N° 22
SUELDOS Y SALARIOS

	2013	2014	2015	2016	2017
SUELDOS DE TRABAJADORES	\$ 81.264,00	\$ 85.327,20	\$ 89.593,56	\$ 94.073,24	\$ 98.776,90
APORTACIONES PATRONALES	\$ 9.873,58	\$ 10.367,25	\$ 10.885,62	\$ 11.429,90	\$ 12.001,39
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 7.520,59	\$ 7.896,62	\$ 8.291,45	\$ 8.706,03	\$ 9.141,33
TOTAL DE GASTO DE NOMINA	\$ 98.658,17	\$ 103.591,08	\$ 108.770,63	\$ 114.209,16	\$ 119.919,62

Elaborado por: Autores de la tesis

Véase Anexo 3.5.5

3.6 VENTAS DE SERVICIOS

3.6.1 PRECIOS DE SERVICIOS BRINDADOS POR SERVIPRACTIC C.A

Los precios de los servicios ofrecidos por SERVIPRACTIC C.A tendrán un incremento del 2% anual durante los 5 años de proyección.

**TABLA Nº 23
PROYECCIÓN DE VENTAS**

SERVICIOS	2013		2014		2015		2016		2017	
	CANTIDAD SERVICIOS ANUALES	VALOR DE SERV.								
DESADUANIZACIÓN MARITIMOS	366	\$ 201,60	353	\$ 205,63	370	\$ 209,74	389	\$ 213,94	408	\$ 218,218
DESADUANIZACIÓN AÉREOS	312	\$ 178,98	328	\$ 182,56	344	\$ 186,21	361	\$ 189,93	379	\$ 193,729
TRÁMITE DE LICENCIA DE IMPORTACIÓN	144	\$ 112,00	151	\$ 114,24	159	\$ 116,52	167	\$ 118,86	175	\$ 121,232
TRÁMITE DE INEN	24	\$ 168,00	25	\$ 171,36	26	\$ 174,79	28	\$ 178,28	29	\$ 181,849
TRÁMITE FITO SANITARIO	24	\$ 168,00	25	\$ 171,36	26	\$ 174,79	28	\$ 178,28	29	\$ 181,849
TRÁMITE DE EXPORTACIONES	60	\$ 224,00	63	\$ 228,48	66	\$ 233,05	69	\$ 237,71	73	\$ 242,465
IMPUGNACIÓN A LIQUIDACIÓN	12	\$ 560,00	13	\$ 571,20	13	\$ 582,62	14	\$ 594,28	15	\$ 606,162
IMPUGNACIÓN A ACTAS ADMINISTRATIVAS	8	\$ 560,00	8	\$ 571,20	9	\$ 582,62	9	\$ 594,28	9	\$ 606,162
0	\$ 172.410,		\$ 184.651,23		\$ 197.761,47		\$ 211.802,53		\$ 226.840,51	

Elaborado por: Autores de Tesis

TABLA N° 24

**TABLA DE ESTIMACIÓN DE INGRESO DE CAJA
SEGÚN PROYECCIONES DE VENTA**

CONCEPTO		2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS DE SERVICIOS		\$ 178.458,11	\$ 191.128,64	\$ 204.698,77	\$ 219.232,38	\$ 234.797,88
COBRANZAS:						
Al contado:	85%	\$ 151.689,39	\$ 162.459,34	\$ 173.993,95	\$ 186.347,52	\$ 199.578,20
A crédito (mes diciembre):	15%		\$ 26.768,72	\$ 28.669,30	\$ 30.704,82	\$ 32.884,86
TOTAL DE ENTRADAS EN EFECTIVO		\$ 151.689,39	\$ 189.228,06	\$ 202.663,25	\$ 217.052,34	\$ 232.463,06

Elaborado por: Autores de tesis

TABLA N° 25

COSTO CAPITAL PROMEDIO PODERADO

DETALLE	% RELATIVO	COSTO FINANCIERO	TMAR
CAPITAL AJENO	0,73	7,875	5,75
CAPITAL PROPIO	0,27	15,50	4,19
TOTAL	\$ 1,00		9,93

Elaborado por: Autores de tesis

La estructura de capital de SERVIPRACTIC C.A está conformada por un 73% de Capital Ajeno, 27% de Capital Propio. Se considera que esta combinación logrará maximizar la inversión de los accionistas y que todos los nuevos proyectos de inversión deberán mantenerla.

Para esto es necesario hallar el promedio ponderado de los diferentes costos de las fuentes de financiación. Este ponderado es el resultado de multiplicar el porcentaje de participación (% relativo) de cada componente de financiación por su correspondiente costo financiero. Después se suman

estos resultados. La sumatoria 9,93 ES EL COSTO PONDERADO DE CAPITAL.

SERVIPRACTIC C.A debe obtener un retorno (tasa de rentabilidad) igual o mayor al 9.93% si quiere cubrir las expectativas de rentabilidad que sus diferentes agentes de financiación esperan. Deben recordar que el costo financiero de cada fuente de SERVIPRACTIC C.A, es el retorno o utilidad esperado por cada proveedor de recursos de capital. Más adelante se demostrarán los resultados obtenidos teniendo en cuenta el retorno mínimo que SERVIPRACTIC C.A debe obtener para el monto de inversión.

3.7 ESTADOS FINANCIEROS

TABLA N° 26

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos					
Ventas de servicios	\$ 151.689,39	\$ 189.228,06	\$ 202.663,25	\$ 217.052,34	\$ 232.463,06
Total de Ingresos	\$ 151.689,39	\$ 189.228,06	\$ 202.663,25	\$ 217.052,34	\$ 232.463,06
Gastos de suministro de oficina	\$ 366,00	\$ 384,30	\$ 403,52	\$ 423,69	\$ 444,88
Gasto de combustible	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Gasto de publicidad	\$ 898,00	\$ 942,90	\$ 990,05	\$ 1.039,55	\$ 1.091,52
Gastos de servicios básicos	\$ 1.860,00	\$ 1.953,00	\$ 2.050,65	\$ 2.153,18	\$ 2.260,84
Gastos de sueldos y salarios	\$ 98.658,17	\$ 103.591,08	\$ 108.770,63	\$ 114.209,16	\$ 119.919,62
-Depreciación de Activos	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 1.112,36	\$ 1.112,36
Total de Gastos Operacionales	\$ 99.428,40	\$ 104.547,51	\$ 109.922,57	\$ 117.407,80	\$ 123.333,81
Gastos Financieros/ Intereses	\$ 8.434,41	\$ 6.747,52	\$ 5.060,64	\$ 3.373,76	\$ 1.686,88
UTILIDAD BRUTA	\$ 43.826,59	\$ 77.933,03	\$ 87.680,04	\$ 96.270,77	\$ 107.442,36
Participación Trabajadores 15%	\$ 6.573,99	\$ 11.689,95	\$ 13.152,01	\$ 14.440,62	\$ 16.116,35
Utilidad antes de Impuesto	\$ 37.252,60	\$ 66.243,08	\$ 74.528,03	\$ 81.830,16	\$ 91.326,01
Impuesto 25%	\$ 9.313,15	\$ 16.560,77	\$ 18.632,01	\$ 20.457,54	\$ 22.831,50
Utilidad Neta	\$ 27.939,45	\$ 49.682,31	\$ 55.896,02	\$ 61.372,62	\$ 68.494,51
Inversión Inicial en Activos	\$ 11.669,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos	\$ 24.499,94	\$ 22.813,06	\$ 21.126,18	\$ 19.439,30	\$ 17.752,42
Inversión Capital de Trabajo	\$ 98.658,17	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Valor de Desecho	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 1.112,36	\$ 1.112,36
Flujo de Caja	-\$ 109.841,93	\$ 23.915,48	\$ 31.816,08	\$ 40.820,97	\$ 49.629,74
TIR	11%				
TMAR	10%				
VAN	\$112.602,79				

Elaborado por: Autores de tesis

TABLA N° 27
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

		AÑOS				
		2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS						
Contado	85%	\$ 151.689,39	\$ 162.459,34	\$ 173.993,95	\$ 186.347,52	\$ 199.578,20
Crédito	15%		\$ 26.768,72	\$ 28.669,30	\$ 30.704,82	\$ 32.884,86
TOTAL DE INGRESOS		\$ 151.689,39	\$ 189.228,06	\$ 202.663,25	\$ 217.052,34	\$ 232.463,06
Gastos de suministro de oficina		\$ 366,00	\$ 384,30	\$ 403,52	\$ 423,69	\$ 444,88
Gasto de combustible		\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Gasto de publicidad		\$ 898,00	\$ 942,90	\$ 990,05	\$ 1.039,55	\$ 1.091,52
Gastos de servicios básicos		\$ 898,00	\$ 942,90	\$ 990,05	\$ 1.039,55	\$ 1.091,52
Gastos de sueldos y salarios		\$ 98.658,17	\$ 103.591,08	\$ 108.770,63	\$ 114.209,16	\$ 119.919,62
COSTOS Y GASTOS		\$ 101.420,17	\$ 106.491,18	\$ 111.815,74	\$ 117.406,52	\$ 123.276,85
UTILIDAD BRUTA		\$ 50.269,22	\$ 82.736,88	\$ 90.847,51	\$ 99.645,82	\$ 109.186,21
15% Participación Trabajadores		\$ 7.540,38	\$ 12.410,53	\$ 13.627,13	\$ 14.946,87	\$ 16.377,93
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 42.728,84	\$ 74.020,83	\$ 93.270,64	\$ 113.419,07	\$ 135.583,84
25% Impuesto a la Renta		\$ 10.682,21	\$ 18.505,21	\$ 23.317,66	\$ 28.354,77	\$ 33.895,96
UTILIDAD ANTES RESERVA LEGAL		\$ 32.046,63	\$ 55.515,63	\$ 69.952,98	\$ 85.064,30	\$ 101.687,88
10% Reserva Legal			\$ 5.551,56	\$ 6.995,30	\$ 8.506,43	\$ 10.168,79
UTILIDAD NETA		\$ 32.046,63	\$ 55.515,63	\$ 69.952,98	\$ 85.064,30	\$ 101.687,88
UTILIDAD/PÉRDIDA DISPONIBLE		\$ 32.046,63	\$ 55.515,63	\$ 69.952,98	\$ 85.064,30	\$ 101.687,88

Elaborado por: Autores de tesis

TABLA Nº 28
BALANCE
INICIAL PROYECTADO

	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS					
Activos Corrientes	\$ 81.838,53	\$ 104.701,75	\$ 116.349,33	\$ 126.975,59	\$ 145.285,22
Caja-Bancos	\$ 43.826,59	\$ 77.933,03	\$ 87.680,04	\$ 96.270,77	\$ 107.442,36
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 26.768,72	\$ 28.669,30	\$ 30.704,82	\$ 32.884,86
Otras cuentas por cobrar	\$ 38.011,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.958,00
Activos Fijos	\$ 8.715,73	\$ 8.715,73	\$ 8.715,73	\$ 10.557,15	\$ 10.557,15
Equipos de computación	\$ 5.815,00	\$ 5.815,00	\$ 5.815,00	\$ 5.815,00	\$ 5.815,00
Vehículo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Equipos de oficina	\$ 265,64	\$ 265,64	\$ 265,64	\$ 265,64	\$ 265,64
Muebles y enseres	\$ 4.088,86	\$ 4.088,86	\$ 4.088,86	\$ 4.088,86	\$ 4.088,86
(-) Depreciación Acumulada	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 2.953,77	\$ 1.112,36	\$ 1.112,36
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 90.554,26	\$ 113.417,48	\$ 125.065,06	\$ 137.532,73	\$ 155.842,36
PASIVOS					
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar Proveedores					
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas y Documentos por Pagar					
Pasivos Largo Plazo	\$ 24.499,94	\$ 18.894,51	\$ 17.593,80	\$ 16.293,09	\$ 14.992,38
Préstamos Bancarios L/P	\$ 24.499,94	\$ 18.894,51	\$ 17.593,80	\$ 16.293,09	\$ 14.992,38
Préstamos Accionistas					
TOTAL DE PASIVOS	\$ 24.499,94	\$ 18.894,51	\$ 17.593,80	\$ 16.293,09	\$ 14.992,38
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Reserva Legal	\$ -	\$ 5.551,56	\$ 6.995,30	\$ 8.506,43	\$ 10.168,79
Capital Accionistas	\$ 30.000,00	\$ 33.298,40	\$ 30.204,95	\$ 27.190,22	\$ 28.354,77
Utilidad neta	\$ 32.046,63	\$ 55.515,63	\$ 69.952,98	\$ 85.064,30	\$ 101.687,88
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 62.846,63	\$ 95.165,59	\$ 107.953,23	\$ 121.560,95	\$ 141.011,44
TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 87.346,57	\$ 114.060,10	\$ 125.547,03	\$ 137.854,04	\$ 156.003,82

Elaborado por: Autores de tesis

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.- CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un exhaustivo diagnóstico con respecto a la solución del problema de investigación se plantea un plan estratégico acorde con los datos obtenidos del análisis interno y externo de la empresa, los cuales lograron evidenciarse en el análisis FODA

Se resalta la propuesta de estrategias encaminadas a incrementar los ingresos mediante un plan de mercadeo, y mejorar la calidad del servicio mediante la capacitación de los empleados y un plan de servicio al cliente.

Dentro de las debilidades halladas en la investigación, se destaca la ausencia total de estrategias de mercado planeadas y que sean ejecutadas con eficacia y eficiencia en lo que se desea obtener. El gerente de la empresa realiza personalmente estas actividades acudiendo a ofrecer directamente los servicios a conocidos, recomendados y familiares.

Es por esto que el número de clientes que poseen es pequeño y para lograr captar nuevos clientes se necesita de un largo periodo.

Igualmente, se establece un plan estratégico que propone objetivos y estrategias claros, además del direccionamiento administrativo y organizacional respectivo, que actualmente carece SERVIPRACTIC C.A

A continuación detallamos los objetivos a plantearse:

Objetivo No. 1: Diagnosticar la Situación de la empresa en la ciudad de Guayaquil por las actividades que realizan:

Para esto fue necesario realizar un análisis FODA, que nos permita formular el plan estratégico a seguir; para esto fue necesario realizar un análisis interno y externo, mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista, encuestas y la observación, que fueron de gran ayuda para la toma de decisiones y estrategias a seguir.

Lo más relevante que se pudo observar fue la falta de plan estratégico, es por esto que se hace necesario replantear todas Áreas en la empresa y darle una proyección diferente a SERVIPRACTIC C.A.

Al basarnos en la herramienta FODA se plantean estrategias que al ser desarrolladas logran obtener los objetivos propuestos por el gerente.

Objetivo No. 2: Plantear Misión, Visión, Objetivos y Estrategias:

Se formulo el direccionamiento estratégico de SERVIPRACTIC C.A a fin de establecer un marco de referencia de sus actividades, ya que con la empresa no ejecutaba la misión y la visión correspondiente a sus actividades

actualmente, por lo que se diseñan nuevamente y se plantean valores, principios y objetivos para la empresa en el año 2013.

Objetivo No. 3: Evaluar el grado de financiamiento económico y financiero de la empresa de los años 2009, 2010 y 2011, para medir la rentabilidad de la empresa.

Luego de haber realizado un estudio en los análisis financieros, logramos identificar algunos aspectos que han hecho que esta empresa no logre tener rentabilidad, la falta de una adecuada en la utilización de los recursos, hacen que no tengan un crecimiento anual en utilidades.

Logramos observar que los Activos Fijos son elevados y que representan

Así mismo, de las hipótesis planteadas se destaca lo siguiente:

Hipótesis 1. De Implementarse la planeación estratégica como instrumento para el crecimiento de la empresa SERVIPRACTIC C.A mejoraría la parte administrativa, financiera y de gestión en la empresa:

De acuerdo a lo que se plantea en la planeación y dirección para esta empresa, el desarrollo de su imagen deber darse a largo plazo, puesto que a partir de ahora es cuando se va a dar la puesta en marcha de este plan estratégico.

4 2.- RECOMENDACIONES

La empresa está en capacidad de fortalecer su imagen en el mercado, esto lo puede hacer con mayor presencia publicitaria en revistas especializadas y el diseño y puesta en la red de una página web.

Propender por la certificación de calidad en normas ISO, le permitirá a la empresa fortalecer su imagen en el mercado, y estar preparada para la llegada de competencia.

Hemos sugerido la implementación de una planificación estratégica que le permita a SERVIPRACTIC C.A con la finalidad de evaluar diferentes aspectos de la empresa.

De tal manera se hace imprescindible que la ejecución del plan con asesoría externo de un Administrador Empresarial, de tal manera que pueda orientar su implementación y evaluar los resultados pertinentes para observar la efectividad del mismo.

Se recomienda dar a conocer el plan estratégico a todos los empleados y jefes departamentales en la empresa, con la finalidad de que al conocerlo e implementar la ejecución los resultados sean favorables para la empresa.

Es importante que la gerencia haga una nueva inversión, tanto en adecuación y reorganización de su área de trabajo así como la de contratar recurso humano, que ayudará a expandir el oriente a nuevos mercados.

Es importante iniciar actividades en la empresa como el diseño de manuales de funciones y procedimientos y organización del área dentro de la oficina para optimizar no sólo el desempeño de la organización sino el ambiente laboral del mismo.

4. 3.- BIBLIOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; 2006

- CENSO NACIONAL ECONOMICO (CENEC); 2010

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC); 2010

- LAMB, HAIR, MC DANIEL, 1998. "Marketing" Pág. 24

- BARRAGÁN J., PAGAN J., BROWN C. ET AL. 2002, Administración de las pequeñas y medianas empresas "Retos y problemas ante la nueva economía global".

- CÓDIGO ORGÁNICO COPCI; 2010

- LEY ORGÁNICA DE ADUANA; 2003

- LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR; 2010

LINKOGRAFÍAS

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/CAPÍTULO%202.pdf>

www.monografias.com/trabajos87/diagnóstico-empresarial-mirador-tiscapa/diagnóstico-empresarial-mirador-tiscapa.shtml

www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion2.shtm

www.sri.gob.ec

www.aduana.gob.ec

www.proecuador.gob.ec

ANEXOS

Anexo Nº 1

EMPRESA SERVIPRACTIC C.A

GERENCIA



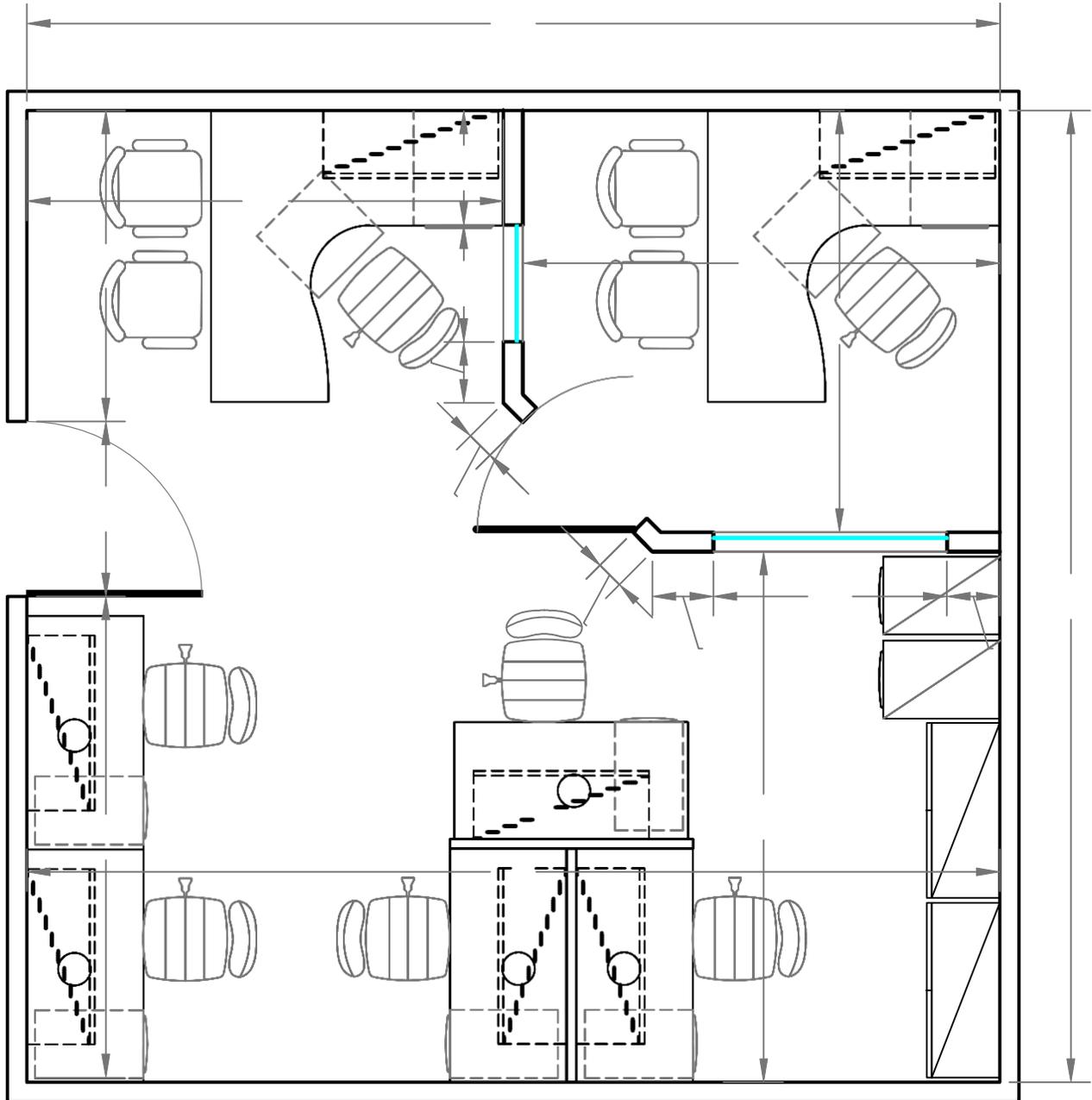
DEPARTAMENTO OPERATIVO



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



ANEXO Nº 2
PLANO DE ORGANIZACIÓN DE SERVIPRACTIC C.A



ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

1) **¿Cómo considera el servicio de la Empresa?**

- Excelente Muy bueno Bueno
 Regular

2) **¿La empresa cumple con los plazos de entrega de la mercadería?**

- Sí No

3) **¿Cuántos días demora la Empresa en entregar la mercadería?**

- 1 – 5 5 – 10 10 – 15
 15 – en adelante

4) **¿Cuántas veces al mes usted utiliza al servicio de la Empresa?**

- 1 vez al mes 2 veces al mes
 3 veces al mes 4 o más veces al mes

5) **¿Qué tipo de problema ha tenido con respecto a la mercadería?**

- En mal estado Incompleta
 Retraso Ninguna

6) **¿Los problemas han sido resueltos inmediatamente por parte de la Empresa?**

- Sí No

2) **¿Cómo considera usted la atención del personal?**

- Excelente Muy bueno Bueno

Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3.5.1

DETALLE DEL FINANCIAMIENTO DEL PRIMER AÑO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

DETALLE DE FINANCIAMIENTO

DETALLE	CRÉDITO	A. SOCIOS	TOTAL
Activos Fijos		\$ 11.669,50	\$ 11.669,50
Capital de Operación	\$ 80.327,67	\$ 18.330,50	\$ 98.658,17
TOTAL	\$ 80.327,67	\$ 30.000,00	\$ 110.327,67

Elaborado por: Autores de tesis

ANEXO 3.5.2

DETALLE DE ACTIVO FIJOS.

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Recepción	1	Valor Unitario	Valor Total
Intel Dual Core memoria Ram 2gb	Cantidad 1	\$ 775.00	\$ 775.00
Impresora matricial Epson LX 300	Cantidad 1	\$ 248.00	\$ 248.00
Vendedor	2		
Intel Dual Core memoria Ram 4gb	Cantidad 2	\$ 964.00	\$ 1,928.00
Impresora matricial Epson LX 300	2	\$ 248.00	\$ 496.00
Recursos Humanos	1		
Intel Dual Core memoria Ram 4gb	Cantidad 1	\$ 964.00	\$ 964.00
Impresora matricial Epson LX 300	1	\$ 248.00	\$ 248.00
Contador	1		
Intel Dual Core memoria Ram 4gb	Cantidad 1	\$ 964.00	\$ 964.00
Impresora Multifunción HP-C5280	1	\$ 192.00	\$ 192.00
Total			\$ 5,815.00

Elaborado por: Autores de tesis

EQUIPOS DE OFICINA

Recepción	1	Valor Unitario	Valor Total
Teléfono conmutador marca Panasonic kx-T7730	Cantidad 1	\$ 155.80	\$ 155.80
Vendedores	2		
Teléfono extensión Panasonic KX-TS500LXB	Cantidad 2	\$ 27.46	\$ 54.92
Recursos Humanos	1		
Teléfono extensión Panasonic KX-TS500LXB	Cantidad 1	\$ 27.46	\$ 27.46
Contador	1		
Teléfono extensión Panasonic KX-TS500LXB	Cantidad 1	\$ 27.46	\$ 27.46
Total			\$ 265.64

Elaborado por: Autores de tesis

MUEBLES Y ENSERES

Recepción	1	Valor Unitario	Valor Total
Estación tipo ejecutivo de 150cm x 180cm base metálica, cajonera, porta teclado.	Cantidad 1	\$ 288.00	\$ 288.00
Silla tipo secretaria base neumática	2	\$ 99.30	\$ 198.60
Vitrinas en melamínico de 90cm x 170cm, puertas abatibles de madera parte baja y puertas corredizas de vidrio parte alta	2	\$ 376.86	\$ 753.72
Vendedores	2		
Mesas de 120cm x 60cm superficie en fórmica	Cantidad 2	\$ 147.70	\$ 295.40
Archivadores rodantes 2 cajones, 60cm x 50cm x 60cm	2	\$ 103.66	\$ 207.32
Sillas tipo secretaria base neumática	2	\$ 99.30	\$ 198.30
Recursos Humano.	1		
Estación tipo ejecutivo de 150cm x 180cm base metálica, cajonera, porta teclado.	Cantidad 1	\$ 288.00	\$ 288.00
Silla tipo secretaria base neumática	1	\$ 99.30	\$ 99.30
Vitrinas en melamínico de 90cm x 170cm, puertas abatibles de madera parte baja y puertas corredizas de vidrio parte alta	1	\$ 376.86	\$ 376.86
Contabilidad	1		
Estación tipo ejecutivo de 150cm x 180cm base metálica, cajonera, porta teclado.	Cantidad 1	\$ 288.00	\$ 288.00
Silla tipo secretaria base neumática	1	\$ 99.30	\$ 99.30
Vitrinas en melamínico de 90cm x 170cm, puertas abatibles de madera parte baja y puertas corredizas de vidrio parte alta	1	\$ 376.86	\$ 376.86
Estaciones de Trabajo			

Sillas de espera tipo Zen, tapizada, estructura metálica	Cantidad 7	\$ 51.60	\$ 361.20
Archivador colgante	3	\$ 86.00	\$ 258.00
Total			\$ 4088.86

Elaborado por: Autores de tesis

**ANEXO 3.5.4
NOMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

No.	TRABAJADORES	SUELDO MENSUAL	Alimentación	TOTAL	APORTE PERSON	A		PROVISIONES MENSUALES							FIRM AS
						RECIBIR 1era. QNA.	RECIBIR 2da.QNA	APORTE PATRONAL	APORTE IECE SECAP	13ER	14TO	VAC	FDO RESERVA	TOTAL GASTO	
1	Presidente	\$ 750,00	\$ 39,00	\$ 789,00	\$ 73,77	\$ 375,00	\$ 363,70	\$ 87,97	\$ 7,50	\$ 62,50	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 62,48	1.103,20	\$
2	Jefe de Dep. / Administrativo	\$ 700,00	\$ 39,00	\$ 739,00	\$ 69,10	\$ 350,00	\$ 339,21	\$ 82,40	\$ 7,00	\$ 58,33	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 58,31	1.032,54	\$
3	Jefe de Dep. / Operativo	\$ 700,00	\$ 39,00	\$ 739,00	\$ 69,10	\$ 350,00	\$ 339,21	\$ 82,40	\$ 7,00	\$ 58,33	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 58,31	1.032,54	\$
4	Operario	\$ 400,00	\$ 39,00	\$ 439,00	\$ 41,05	\$ 200,00	\$ 192,27	\$ 48,95	\$ 4,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 608,60	\$
5	Operario	\$ 400,00	\$ 39,00	\$ 439,00	\$ 41,05	\$ 200,00	\$ 192,27	\$ 48,95	\$ 4,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 608,60	\$
6	Digitador	\$ 380,00	\$ 39,00	\$ 419,00	\$ 39,18	\$ 190,00	\$ 182,48	\$ 46,72	\$ 3,80	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ 31,65	\$ 580,34	\$
7	Digitador	\$ 380,00	\$ 39,00	\$ 419,00	\$ 39,18	\$ 190,00	\$ 182,48	\$ 46,72	\$ 3,80	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ 31,65	\$ 580,34	\$
8	Digitador	\$ 380,00	\$ 39,00	\$ 419,00	\$ 39,18	\$ 190,00	\$ 182,48	\$ 46,72	\$ 3,80	\$ 31,67	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ 31,65	\$ 580,34	\$
9	Secretaria	\$ 350,00	\$ 39,00	\$ 389,00	\$ 36,37	\$ 175,00	\$ 167,78	\$ 43,37	\$ 3,50	\$ 29,17	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 29,16	\$ 537,95	\$
10	Secretaria	\$ 350,00	\$ 39,00	\$ 389,00	\$ 36,37	\$ 175,00	\$ 167,78	\$ 43,37	\$ 3,50	\$ 29,17	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 29,16	\$ 537,95	\$
11	Vendedor	\$ 400,00	\$ 39,00	\$ 439,00	\$ 41,05	\$ 200,00	\$ 192,27	\$ 48,95	\$ 4,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 608,60	\$
12	Vendedor	\$ 400,00	\$ 39,00	\$ 439,00	\$ 41,05	\$ 200,00	\$ 192,27	\$ 48,95	\$ 4,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 608,60	\$
13	Mensajero	\$ 318,00	\$ 39,00	\$ 357,00	\$ 33,38	\$ 159,00	\$ 152,11	\$ 39,81	\$ 3,18	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 26,49	\$ 492,72	\$
14	Mensajero	\$ 318,00	\$ 39,00	\$ 357,00	\$ 33,38	\$ 159,00	\$ 152,11	\$ 39,81	\$ 3,18	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 26,49	\$ 492,72	\$
	TOTALES	\$ 8.150,00	\$ 546,00	\$ 6.772,00	\$ 633,18	\$ 3.113,00	\$ 2.998,44	\$ 755,08	\$ 62,26	\$ 518,83	\$ 518,83	\$ 259,42	\$ 518,63	\$ 9.405,05	\$

Elaborado por: Autores de tesis