



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS**

**Plan estratégico de la empresa de transporte pesado de Élite Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito.**

Trabajo de fin de titulación

**Autor:** Aguilar Garnica, Edwin René

**Directora:** Ríos Mendieta, Gioconda Katerine, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

## Certificación

Ingeniera.

Gioconda Katerine Ríos Mendieta

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Plan Estratégico de la empresa de Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de " realizado por el profesional en formación: Aguilar Garnica Edwin René; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.


Loja, junio de 2013

f) .....

## Cesión de derechos

“Yo, Aguilar Garnica Edwin René declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f) .. 

Autor: Aguilar Garnica Edwin René

Cédula: 1713212940

## DEDICATORIA

Con todo el amor del mundo a mi esposa Alice y a mi hija Emily Alejandra por darme la fuerza para seguir adelante.

A mis padres y hermano, quienes con su apoyo incondicional y ejemplo, han cultivado en mí el deseo de superación personal y profesional.

A mis abuelitos, que siempre tuvieron la confianza y esperanza en mí, en especial a mi abuelita Maruja.

Y a toda mi familia, que siempre ha creído en mí y me apoyo en todo momento.

Edwin Aguilar

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a DIOS, por todo lo dado y por permitir ver cada día el fruto del esfuerzo y la constancia.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

A la Empresa de Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Mi sincero agradecimiento a la Ingeniera Gioconda Ríos Mendieta, por haber guiado y orientado acertadamente el trabajo investigativo.

A la Ingeniera Viviana Espinoza, por toda la ayuda y guía brindada tanto en la realización del trabajo investigativo, como en mis estudios desarrollados en el Centro de Madrid.

A mis padres, por estar siempre a mi lado, por su amor, por su apoyo incondicional y por la confianza depositada en mí.

A mi hermano, por estar junto a mí, cuando más lo necesite.

De manera especial, a mi amiga, esposa, confidente y amor de mi vida Alice, por nunca dudar de mí, apoyarme y estar cuando más lo necesitaba, además de darme el mejor regalo, que me dio la fuerza para seguir adelante, que es mi hija Emily Alejandra.

Finalmente agradezco a toda mi familia y las personas que de una u otra manera me apoyaron para llegar a concretar este objetivo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1. ANALISIS SITUACIONAL</b>	<b>3</b>
1.1. Descripción de la Empresa	4
1.1.1. Reseña Histórica y Constitución Legal	4
1.1.2. La empresa y su estructura	5
1.1.3. Organigrama	5
1.1.4. Ubicación Geográfica	9
1.1.5. Los clientes	9
1.1.6. La competencia	10
1.2. Análisis Externo	10
1.2.1. Microambiente	10
1.2.1.1. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	11
1.2.2. Macroambiente	16
1.2.2.1. Entorno Político	16
1.2.2.2. Entorno Económico	17
1.2.2.2.1. Inflación	17
1.2.2.2.2. Producto Interno Bruto	19
1.2.2.2.3. Tasas de Interés	20
1.2.2.3. Entorno Legal	21

1.2.2.4.	Entorno Tecnológico	22
1.3.	Análisis Interno	23
1.3.1.	Capacidad Administrativa	23
1.3.2.	Capacidad Financiera	24
1.3.3.	Capacidad Logística	26
1.3.4.	Fuerza de Ventas	27
1.4.	Análisis FODA	27
1.5.	Cadena de Valor	30
<b>CAPITULO 2</b>		
<b>2.</b>	<b>PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>34</b>
2.1.	Determinación de la Misión	34
2.2.	Determinación de la Visión	35
2.3.	Principios y valores	37
2.4.	Identificación de Objetivos Estratégicos	37
2.5.	Diseño de acciones estratégicas	38
2.5.1.	Matriz de Impacto	38
2.5.1.1.	Impacto de las fuerzas internas	39
2.5.1.2.	Impacto de las fuerzas externas	40
2.5.2.	Matriz Ofensiva	41
2.5.3.	Matriz Defensiva	42
2.5.4.	Matriz FODA	42
2.6.	Tácticas	44

2.6.1.	Optimizar la competitividad del recurso humano a través de capacitaciones y optimización de funciones	44
2.6.1.1.	Mejoramiento y creación de áreas	44
2.6.1.1.1.	Administrativo y Contable	45
2.6.1.1.2.	Logística	45
2.6.1.1.3.	Ventas y Marketing	46
2.6.1.2.	Capacitación generalizada al personal	47
2.6.2.	Implantar un sistema de red que permita automatizar procesos	48
2.6.2.1.	Creación de un sistema de red	49
2.6.2.2.	Automatización de control de carga	49
2.6.3.	Desarrollar una campaña publicitaria en medios masivos y electrónicos que incremente el posicionamiento de la empresa	50
2.6.4.	Invertir en vehículos que permitan implementar el servicio puerta a puerta	52
2.6.5.	Invertir en un bien inmueble para la terminal en el sector Norte de la ciudad de Quito	53
2.7.	Organigrama	54

### **CAPITULO 3**

<b>3.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>61</b>
3.1.	Determinación de Costos	61
3.1.1.	Costos Variables	62
3.1.2.	Costos Fijos	63



3.1.3.	Planificación de Costos por Departamentos	66
3.2.	Inversión del proyecto	70
3.2.1.	Capital de trabajo	70
3.3.	Flujo de Efectivo	71
3.4.	Estimación de Ingresos por Servicio	71
3.5.	Operación y Cálculo de Flujos de Efectivo	72
3.5.1.	Evaluación Financiera	74
3.5.1.1.	Indicadores de Evaluación de Inversión	74
3.5.1.2.	Tasa Mínima Rentable de Rendimiento (TMAR)	74
3.5.1.3.	VAN	75
3.5.1.4.	TIR	75
3.5.1.5.	Recuperación Inversión Descontada	76
3.6.	Análisis de Riesgo	77
3.6.1.	Punto de Equilibrio	77
3.6.2.	Margen de Seguridad	77
3.7.	Estados Financieros	78
3.7.1.	Balance Pérdidas y Ganancias	78
3.8.	Indicadores de gestión	79
3.8.1.	Indicadores de rentabilidad	79
3.8.2.	Indicadores de liquidez	79
3.8.3.	Indicadores de endeudamiento	80

## **CAPITULO 4**

<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
4.1.	Conclusiones	82
4.2.	Recomendaciones	83
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	5
Registro de acciones y accionistas	
Cuadro N° 2	18
Inflación 2003 – 2012 (variación acumulada)	
Cuadro N° 3	19
PIB en millones de dólares 2004 – 2011	
Cuadro N° 4	20
Tasas de interés 2000 – 2012	
Cuadro N° 5	25
Gastos de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA.LTDA. a diciembre de 2011	
Cuadro N° 6	26
Ventas históricas de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., a diciembre de 2011	
Cuadro N° 7	39
Impacto de las Fortalezas en la formulación estratégica	
Cuadro N° 8	39
Impacto de las Debilidades en la formulación estratégica	
Cuadro N° 9	40
Impacto de las Oportunidades en la formulación estratégica	

Cuadro N° 10	41
Impacto de las amenazas en la formulación estratégica	
Cuadro N° 11	43
FODA de Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.	
Cuadro N° 12	48
Cursos de Capacitación y Participantes	
Cuadro N° 13	51
Presupuesto de Publicidad	
Cuadro N° 14	53
Inversión en vehículo	
Cuadro N° 15	53
Personal servicio puerta a puerta	
Cuadro N° 16	62
Costos variables proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.	
Cuadro N° 17	63
Costos fijos proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.	
Cuadro N° 18	65
Variación de los costos fijos proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA	
Cuadro N° 19	67

Departamento Administrativo y Contable	
Cuadro N° 20	68
Departamento de Logística	
Cuadro N° 21	69
Departamento de Marketing y Ventas	
Cuadro N° 22	69
Departamentos de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.	
Cuadro N° 23	70
Inversiones de acuerdo al plan estratégico	
Cuadro N° 24	72
Ingresos por servicios proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.	
Cuadro N° 25	72
Flujo de Efectivo	
Cuadro N° 26	76
Período de recuperación de la inversión	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	6
Estructura actual de la empresa	
Gráfico N° 2	12
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	
Gráfico N° 3	27
Canales de Distribución	
Gráfico N° 4	31
Cadena de Valor	
Gráfico N° 5	49
Modelo de Sistema de Red	
Gráfico N° 6	51
Modelo e-mailing	
Gráfico N° 7	52
Modelo Vehículo	
Gráfico N° 8	54
Nueva Estructura Organizacional	
Gráfico N° 9	59
Diagrama de flujo propuesto para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPTEL CIA. LTDA.	

## RESUMEN EJECUTIVO

La implementación del Plan Estratégico en la Empresa de Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., busca lograr el posicionamiento de la empresa dentro del sector de transporte de carga pesada a nivel nacional, para lo cual se recopiló la documentación tanto administrativa como contable, misma que permitió realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa.

Mediante el análisis de los factores internos y externos de la empresa se obtuvo una perspectiva más clara para la identificación de las fuerzas centrales en las que se apoya la organización con la finalidad de generar alternativas estratégicas, explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el Estudio Financiero se evaluó la viabilidad de las proyecciones formuladas, a fin de buscar el equilibrio financiero y alcanzar las metas propuestas, enfocando sus esfuerzos en cubrir las necesidades de sus clientes, la capacitación constante de su personal y sobre todo generar una rentabilidad sostenible para sus socios.

## INTRODUCCIÓN

El tema de investigación desarrollado en la empresa Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., se realizó con la finalidad de lograr un crecimiento, posicionamiento y defensa de la misma en el entorno competitivo en el que se desarrolla, que permita mejorar los servicios a sus clientes actuales y potenciales; a través del uso racional de sus recursos financieros y humanos, para lo cual la propuesta se ha organizado en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se enfoca en el análisis situacional de la empresa Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., con la finalidad de realizar un diagnóstico de la empresa, que permita determinar debilidades y problemas que han generado el estancamiento en el crecimiento de la misma. Hacer un análisis de su estructura organizacional la cual permita determinar las debilidades y falencias de los cargos y funciones desempeñadas por sus empleados.

El análisis del Microambiente de la empresa, permite determinar las características comerciales, sus principales clientes y competidores, y el riesgo de introducción de servicios sustitutos. Dentro del Macroambiente se determinan los principales factores externos que pueden influir en la planificación de estrategias, las condiciones de negociación y que pueden ser un obstáculo para alcanzar las metas propuestas.

Para finalizar el capítulo, se realiza un breve análisis económico financiero de la empresa con el fin de determinar sus inversiones, costos y gastos, ingresos por servicios y determinar el estado patrimonial de la empresa, así como sus canales de distribución y puntos en los que se puede mejorar, dentro de su cadena de valor.

En el segundo capítulo, se desarrolla la planificación estratégica aplicada a la empresa de Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., empezando por una definición mucho más clara y concisa de la misión y visión de la empresa, resaltando los principios y valores en los que se basa su funcionamiento, además de líneas de acción y metas a seguir.

También se encuentra la formulación de estrategias a través de un análisis del impacto de las fuerzas internas y externas en la organización, que permite adoptar tácticas para optimizar la competitividad, mediante la capacitación del personal y definición correcta



de cargos y funciones, la implementación de sistemas de red que permiten automatizar procesos y eliminar tiempos ociosos.

La adquisición de vehículos de carga media busca generar una ventaja competitiva con la entrega a domicilio de la mercadería, brindando rapidez, garantía, seguridad y la tarifa más competitiva del mercado, la misma que acompañada con una fuerte campaña publicitaria en medios masivos y electrónicos, permitirá alcanzar el posicionamiento esperado de la empresa.

El tercer capítulo, trata del estudio financiero en el que se desarrolla y analiza el impacto de la planificación estratégica propuesta en el desempeño financiero de la organización. Además se incluye las inversiones que se debe realizar de acuerdo al capítulo anterior para la consecución de las metas planteadas.

Se realiza un análisis comparativo, en relación a los años anteriores, determinándose que la implementación del plan estratégico sobre la base de las proyecciones realizadas es factible.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones realizadas a los socios de la empresa, un análisis de los aspectos más relevantes del estudio relacionados con la organización; determinando que la empresa tiene una situación económica aceptable, con bajos niveles de endeudamiento, que permitan hacer frente a las inversiones necesarias para lograr los objetivos empresariales planteados, y generar una mayor utilidad en beneficio de sus clientes, sus accionistas y para la empresa.

## **CAPITULO 01**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1.1. Reseña histórica y Constitución Legal**

Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., es una sociedad constituida jurídicamente por los cónyuges Martha Cecilia Corrales Cepeda y Víctor Hugo Yáñez Venegas, mediante escritura pública con fecha 3 de abril del año 2003 e inscrita en el Registro Mercantil de Quito el 12 de mayo de 2003 (Anexo 1), con el fin de emprender operaciones de embarque y transporte de mercadería en general, en todas las rutas dentro del territorio ecuatoriano.

Según escritura pública del 10 de marzo de 2008, e inscrita en el Registro Mercantil el 28 de mayo de 2008, se procede a la cesión de participaciones por parte de los cónyuges descritos anteriormente, a favor de seis personas naturales quienes adquieren el paquete accionario de la empresa, a fin de emprender las mismas operaciones de carácter mercantil e industrial de las cuales se espera obtener utilidades y beneficios.

El capital social de la compañía al momento de la constitución es de quinientos dólares americanos, dividido en cincuenta participaciones de diez dólares cada una.

La compañía pertenece al sector del transporte en el Ecuador, tiene como ente regulador a la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, organismo que es el encargado de vigilar el funcionamiento de cooperativas, compañías y empresas de transporte.

Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., presta servicios de embarque y transporte de mercadería en general, en su flota de 12 camiones, en contenedores de 40 o 20 pies; en camiones de 4, 5 y 6 ejes para todas las rutas dentro del territorio ecuatoriano. Con aproximadamente 20 viajes semanales la ruta Quito – Guayaquil; se realizan también embarques de otros productos como madera, hierro, chatarra y otros productos en general.

### 1.1.2. La empresa y su estructura

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., cuenta con los siguientes entes para su desempeño: Junta General de Accionistas, Directorio, Presidente Sr. Iván Aguilar, Vicepresidenta Sra. Alicia Salazar y el Gerente General Sr. Romel Quilligana.

Cada uno de los organismos actúa de forma independiente dentro de las facultades y atribuciones que les confiere los estatutos de la compañía.

La Junta General está conformada por todos los socios en un total de 6, los cuales se encuentran inscritos en el libro de Registro de Acciones y Accionistas, en el Cuadro 1. se detallan los mismos.

**Cuadro 1.** Registro de acciones y accionistas

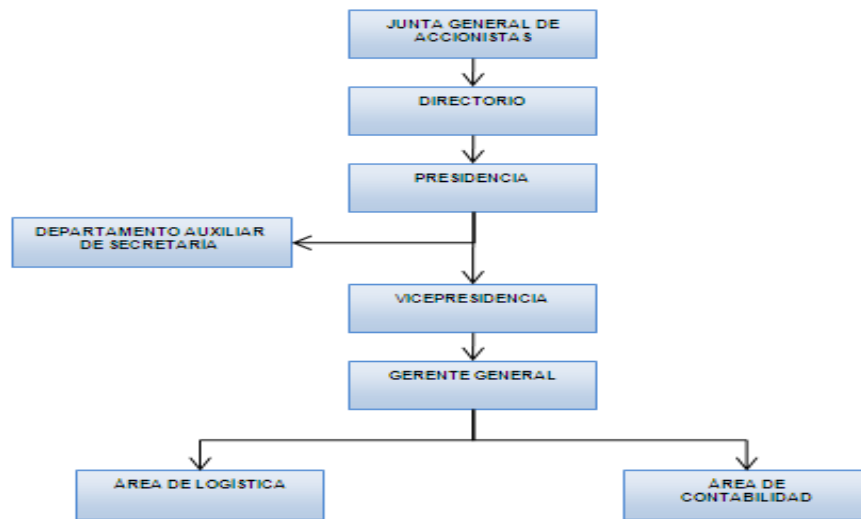
<b>Socios</b>	<b>Capital social suscrito y pagado</b>	<b># Participaciones</b>	<b>%</b>
Quilligana Quelal Romel Javier	150.00	15	30%
Salazar Carvajal Alicia Elizabeth	110.00	11	22%
Aguilar Gálvez Ivan Geovanny	90.00	9	18%
Quilligana Quelal Nelson Enrique	50.00	5	10%
Quilligana Quelal Danilo Bladimir	80.00	8	16%
Teran Quilligana Bolivar Joselito	20.00	2	4%
<b>Total</b>	<b>500.00</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: TRANSPER CIA. LTDA.  
Elaboración: Autor

### 1.1.3. Organigrama

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., tiene una estructura organizacional jerárquica definida, la Figura 1. muestra el organigrama estructural de la empresa.

**Gráfico 1.** Estructura actual de la empresa



Fuente: TRANSPEL CIA. LTDA.  
Elaboración: Autor

En la empresa se han determinado tres grupos de trabajo establecidos, definidos de la siguiente manera:

- Presidencia y Vicepresidencia encargadas de las *tareas administrativas de la empresa*
- Gerencia y Contabilidad responsables del manejo de los *recursos financieros*; y
- Logística quien controla el *embarque y transporte de carga* en las ciudades de Quito y Guayaquil

A continuación se muestra de acuerdo a la información proporcionada por el gerente general de la empresa un resumen de las funciones de cada área:

### **Junta General de Accionistas**

Es el órgano supremo de la compañía, sus decisiones serán obligatoriamente aceptadas por todos los accionistas y más organismos de la compañía.

## **Directorio**

Es el órgano administrativo de la compañía, formado por dos vocales principales internos con sus respectivos suplentes en igual número, quienes durarán dos años en sus funciones, siendo sus principales funciones las siguientes:

- Velar por la buena marcha de la compañía.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.
- Dictar las políticas generales dentro de su objeto social y los reglamentos internos de la compañía.

## **Presidencia**

El Presidente de la compañía será elegido por el directorio, durará dos años en sus funciones; entre las cuales se encuentran:

- Controlar periódicamente los lugares de trabajo y/o oficinas que tuviere la compañía.
- Mantener y mejorar las relaciones existentes entre los diferentes organismos que conforman la compañía.

## **Vicepresidencia**

El Vicepresidente de la compañía será elegido por el Directorio, durará dos años en su cargo, su función principal es subrogar al presidente de la compañía en los casos que fueren necesarios.

## **Gerencia General**

El Gerente General será elegido por el Directorio, podrá ser ocupado por accionistas de la empresa, durará dos años en su cargo, entre sus principales funciones se encuentran:

- Administrar, dirigir, representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía.
- Supervisar los libros de contabilidad y responder de la conservación de los documentos, libros, enseres y activos en general de la compañía.

- Presentar junto con el área de contabilidad el presupuesto del año siguiente, para estudio y aprobación de la junta general de accionistas.
- Informar anualmente a la Junta General, sobre las negociaciones de la compañía, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de utilidades.
- El Gerente General dispondrá de \$100,00 (cien dólares americanos) mensuales para gastos de representación, debiendo justificar y moderar los gastos de este rubro.

### **Departamento Auxiliar de Secretaría**

Las funciones principales de este departamento son:

- Prestar servicios de secretaría.
- Recibir los informes de las comisiones, proyectos, comunicaciones y otros documentos dirigidos a la Junta General y demás organismos, funcionarios y empleados de la entidad.
- Suministrar información a los clientes que concurran a la empresa.

### **Área de Contabilidad**

Las funciones principales de esta área son:

- Registro de transacciones financieras en el aplicativo contable.
- Realizar liquidaciones en caso de retiro de empleados.
- Elaborar los estados financieros.
- Mantener un control permanente de las cifras y documentos generados por la actividad económica.

### **Área de Logística**

Entre sus principales responsabilidades se encuentra:

- Organizar todas las actividades para que el servicio pueda llegar al cliente en forma efectiva.
- Coordinar el traslado de las unidades de transporte

- Determinar los límites de tiempo para la realización de las actividades y manejo de información en cuanto a lugar de embarque, embalajes y documentación requerida.

#### **1.1.4. Ubicación geográfica**

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana, tiene su oficina matriz en la ciudad de Quito, sector La Pradera el Carmen, calle Llacao S22-78 y Ayapamba. La empresa funciona en un sector residencial en un terreno de 300 m<sup>2</sup>, en la cual se identifica un área destinada para la bodega, oficinas administrativas, recepción y estacionamiento. Las dimensiones en metros cuadrados por cada área del negocio son:

- Oficinas administrativas : 30 metros cuadrados
- Bodega : 70 metros cuadrados
- Áreas comunes : 30 metros cuadrados
- Estacionamiento : 150 metros cuadrados

#### **1.1.5. Los clientes**

Entre los clientes más importantes se puede mencionar los siguientes:

- Adetranscorp S.A.
- Aglomerados Cotopaxi
- Corpuban Cía. Ltda.
- Edimca
- Movinser
- Televisión y Ventas Televent S.A.
- Transcomercio Guerra Ayala Cía. Ltda. entre otros.



### **1.1.6. La competencia**

Existen empresas legalmente constituidas y registradas tanto en la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, como en la Asociación de Transporte Pesado de Pichincha, entre las principales tenemos:

- Enetsa
- Integración Andina Cía. Ltda.
- Metropolitana y Expresos
- Multitransporte Cía. Ltda.
- Quenn Elizabeth Cía. Ltda.
- Sierraandina Cía. Ltda.
- Cooperativa Transportes Ecuador
- Transpsur S.A.
- Transportes Pichincha S.A.
- Unitransa

A nivel nacional alrededor de 200 son las empresas registradas en la Federación Nacional de Transporte Pesado, las mismas que están ubicadas en casi todas las regiones del país.

## **1.2. ANALISIS EXTERNO**

Consiste en analizar las variables generales que intervienen en el entorno externo y lejano de la empresa.

Es importante porque permite determinar todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

### **1.2.1. Microambiente**

Es el ambiente inmediato que rodea a la organización, involucra una evaluación de la estructura competitiva que incluye la posición competitiva central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos y servicios que son sustitutos o cercanos entre sí, los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

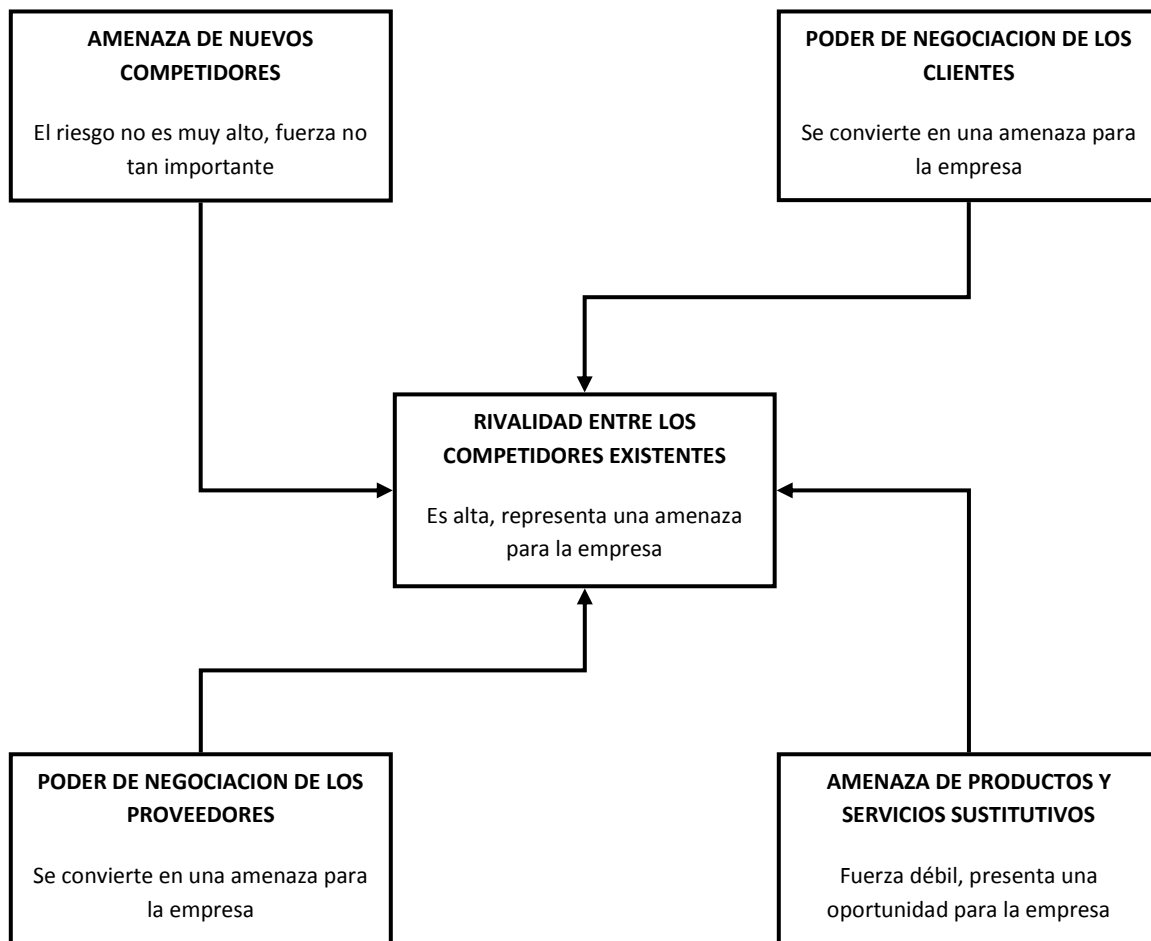
El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización, para esto se toma como referencia el marco teórico de PORTER.

#### **1.2.1.1. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este, es decir, cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La idea es que la compañía debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

**Gráfico 2.** Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Autor: Edwin Aguilar

### **Competidores potenciales**

Los competidores potenciales son compañías que por el momento no participan en el sector, pero pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

El estudio de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Si se toma en cuenta que la actividad principal de la empresa es trasladar mercadería desde los puertos del país, este factor puede constituir una barrera de entrada basada en la experiencia.

Es difícil que empresas nuevas ingresen en este segmento de mercado, puesto que no tienen conocimiento de los trámites portuarios que se deben gestionar para poder embarcar la carga que sale de estos lugares.

Los clientes optan por contratar empresas de transporte que tienen el suficiente conocimiento en cuanto a navieras, verificadoras, almaceneras y básculas, con la finalidad de que su carga llegue al lugar de destino en el menor tiempo posible.

Otra barrera de entrada al mercado constituye la gran inversión que se requiere para formar una empresa de transporte pesado de carga, el costo de los vehículos para este tipo de actividad es muy alto.

Se puede definir que el riesgo de ingreso de nuevos competidores no es muy alto, por tanto esta fuerza no es tan importante dentro del sector.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

Constituye la segunda de las fuerzas competitivas, si esta es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener mayores utilidades, pero si es sólida, la significativa competencia y guerra de precios puede resultar una intensa rivalidad.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con la de otras empresas rivales y de ese modo saber si debemos mejorar o rediseñar nuestra estrategia.

En la actualidad la oferta de transporte es amplia en el país, existe un gran número de empresas, las mismas que por la desesperación de captar clientes en el menor tiempo posible ofrecen precios mínimos al servicio, ganan mercado y abaratan cada vez más el precio del servicio.

La rivalidad entre empresas de transporte pesado es fuerte, actualmente existen unas 200 empresas afiliadas a la Federación Nacional de Transporte Pesado, cada una de estas establece diferentes tarifas lo que origina una guerra de precios dentro del

mercado, estos factores originan que esta fuerza se convierta en una amenaza para la empresa.

Si se toma en cuenta que un transportista invierte alrededor de \$ 60.000 USD en promedio para adquirir su herramienta de trabajo, esta inversión se convierte en una barrera de salida para el sector, puesto que estas personas se ven en la obligación de seguir trabajando hasta cubrir las deudas adquiridas, la devolución de las unidades origina grandes pérdidas de dinero, debido a que las casas comerciales aceptan el vehículo pero no entregan nada absolutamente del dinero abonado.

### **Poder de negociación de los clientes**

La capacidad de negociación con que cuentan los consumidores constituye una amenaza, debido a que, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor serán sus exigencias en materia de reducción de precios.

El estudio del poder de negociación de los clientes, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de estos.

En el mercado del transporte pesado quienes establecen las condiciones de trabajo son los clientes y por tanto son ellos los que poseen el poder de negociación, si bien es cierto que cada empresa de transporte cuenta con tarifas establecidas para los fletes, son las empresas que requieren el servicio las que ponen el precio.

El cliente tiene ya establecido cuanto gastar en transporte y solamente cambia de proceder cuando aparece una empresa de carga que le ofrece tarifas más bajas a las establecidas.

Otro factor que permite al cliente manejar las relaciones es que tiene la posibilidad de trabajar con varias empresas al mismo tiempo, divide sus embarques y manejan los envíos como más les conviene.

Estos factores originan una rebaja desmedida de precios, convirtiendo a esta fuerza en una amenaza competitiva para la empresa.

Cabe recalcar que cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en la capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes o suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de esta.

Este nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Los principales insumos que requiere un vehículo de carga son: combustible (diesel), aceite para caja, motor, transmisiones, llantas y repuestos de mantenimiento (aditivos, pernos, tuercas, abrazaderas).

Los proveedores de estos productos son quienes tienen el poder de negociación; en el caso de los combustibles a más de ser un producto que no tiene sustitutos es el Gobierno Nacional quien establece su precio.

El caso más crítico se presenta en la compra de vehículos y repuestos; las empresas que manejan este negocio ponen precios altísimos a sus productos por ser las únicas que poseen determinadas mercaderías, los transportistas por la urgencia de arreglar sus unidades adquieren los mismos al precio que sea.

Es por estos factores que esta fuerza se convierte en una amenaza para el sector del transporte en general.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza competitiva planteada por los productos sustitutos es poderosa cuando se tiene un fácil acceso a ellos y cuentan con un precio atractivo, así mismo, cuando cuenta con características similares que satisfacen las necesidades del consumidor como del medio, limitando el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.

El estudio de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

El transporte pesado de carga es uno solo, no se lo puede reemplazar con ninguna clase de servicio, es cierto que existen medios de transporte como aviones, ferrocarriles pero el problema de estos radica en que no pueden transportar mercadería puerta a puerta como el cliente requiere.

Esta fuerza competitiva es débil por tanto se convierte en una oportunidad para el sector del transporte pesado de carga.

### **1.2.2. Macroambiente**

Define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la organización pero no tienen influencia directa con ella, tienen que ver fundamentalmente con la situación del país, de la región o del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

#### **1.2.2.1. Entorno Político**

El ambiente político muestra la forma como cada nación adopta su sistema de gobierno, políticas y leyes, las cuales pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial.

“El mapa político del país esta trazado por tres grandes bloques: el primero desde la fuerza del gobierno que aún mantiene la iniciativa y cuenta con el apuntalamiento del aparato de Estado; un segundo desde la derecha que trata de recomponerse y un tercero desde la participación de los movimientos sociales que no logran salir de la crisis iniciada en el 2002.

Entre los factores que marcan el desenvolvimiento político del país, podemos destacar entre las más importante: las tendencias políticas, partidos políticos, los movimientos sociales y la iglesia, además de distinguir cuatro grandes tendencias políticas: la derecha, el populismo, el centro y la izquierda.

El Gobierno actual mantiene una tendencia marcada a la izquierda, conocida en Latinoamérica como el “socialismo del siglo XXI” la cual combina una imagen de continuidad en las luchas sociales y un papel outsider con el cuestionamiento de la partidocracia.

Uno de los grandes dilemas que debe enfrentar el Gobierno es la disputa discursiva del poder con el sector oligárquico y una política clientelar a través de asistencia social y de redistribución de parte de los excedentes petroleros” (Fundación José Peralta, 2009).

Los hechos ocurridos el 30 de septiembre ha reducido el control que mantenía Alianza País. Sin embargo la nueva Constitución y el último Referéndum le entregó amplias posibilidades para extender su poder sobre todo en los organismos de control. A esto se suma el paquete de leyes aprobado por la Asamblea Nacional que permite extender la acción del Ejecutivo a las áreas de la economía, seguridad social, educación, empresas públicas, fuerzas armadas.

#### **1.2.2.2. Entorno Económico**

Permite evaluar la realidad económica de la nación, ya que los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos, además marca los niveles de competitividad de las empresas en base a los costos que origina una actividad mercantil

Se consideran como variables para el análisis económico a: la inflación, el PIB, Tasas de Interés entre otros.

##### **1.2.2.2.1. Inflación**

“La tasa de inflación, es la variación del nivel general de precios de los bienes y servicios consumidos dentro de una economía, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)” (Samuelson y Nordhaus, 1996).

Luego de la crisis financiera desatada en Ecuador en los años 90, con la implantación de la dolarización se logro bajar los índices de inflación. Al mes de diciembre del 2012 la inflación del país se ubica en el 4,16% (Cuadro 2.)



**Cuadro 2.** Inflación 2003 – 2012 (variación acumulada)

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2003	6,07
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4.16

Fuente: INEC

Elaboración: Autor

Uno de los aspectos que justificó la dolarización fue precisamente la necesidad de controlar la inflación. En el periodo 2003 – 2011 la tasa inflación se ha caracterizado por mantener un equilibrio generalizado, siendo el nivel más bajo en el año 2004 (1,95%) y el más alto en el 2008 (8,83%).

Si bien los índices de inflación se mantienen, ha ocasionado efectos negativos en el transporte pesado, mientras el precio del servicio baja, el costo de los insumos como combustible, aceite, llantas y repuestos se mantiene.

El precio de los repuestos para los vehículos se ha elevado notablemente, se busca por parte del transportista abaratar costos comprando repuestos de segunda mano lo que a la larga ocasiona problemas y más gastos, puesto que solucionan momentáneamente su problema sin darse cuenta que el arreglo se daña en poco tiempo y que el repuesto nuevo sube de precio.

Cada día es más difícil solventar todos los gastos del vehículo en insumos, debido a que la utilidad que originaba el negocio permitía llevar una vida cómoda sin sobresaltos económicos.

#### 1.2.2.2.2. Producto Interno Bruto (PIB)

“El indicador más amplio de la cantidad total de producción de una economía es el PIB, que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios que produce un país durante un año.

Las variaciones del PIB constituyen el mejor indicador existente del nivel y crecimiento de la producción; son el pulso cuidadosamente controlado de la economía de un país” (Samuelson y Nordhaus, 1996).

En el cuadro 3, se observa que en el período 2004 – 2011 el PIB ha evolucionado favorablemente, siendo el año 2005 el de más crecimiento con 5,74%. Económicamente el país parece haber logrado una estabilidad, lastimosamente, la pobreza y desigualdad crecen a ritmo acelerado.

**Cuadro 3.** PIB en millones de dólares 2004 – 2011

Años	Millones de dólares	% Crecimiento*
2004	19,827	----
2005	20,966	5,74
2006	21,962	4,75
2007	22,409	2,04
2008	24,032	7,24
2009	24,119	0,36
2010	24,983	3,58
2011	26,928	7,78

\*Crecimiento en relación al mismo período del 2010

Fuente: INEC, Cámara de Comercio de Quito

Elaboración: Autor

En el año 2011, los resultados del PIB han presentado variaciones positivas, con un incremento del 7.8% con respecto al 2010 y de 8.6% comparado con el primer trimestre del 2010, siendo las industrias de la Construcción (pública y privada), otros servicios,

transporte, comercio (al por mayor y menor) y la pesca, las que más contribuyeron al crecimiento.

### 1.2.2.2.3. Tasas de Interés

“Las tasas de interés, es el porcentaje al que esta invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como “el precio del dinero en el mercado financiero” la cual se divide en activa y pasiva, la primera se cobra en operaciones de crédito y la segunda es la que se paga en ahorros o inversiones” (Samuelson y Nordhaus, 1996).

Es importante porque sirve de marco referencial para hacer uso de una determinada transacción que implique otorgar o recibir dinero.

**Cuadro 4.** Tasas de interés 2000 – 2012

<b>Año</b>	<b>Tasa activa</b>	<b>Tasa pasiva</b>	<b>Spread financiero</b>
<b>2000</b>	14,52	7,70	6,82
<b>2001</b>	15,10	5,05	10,05
<b>2002</b>	12,77	4,97	7,80
<b>2003</b>	11,19	5,51	5,68
<b>2004</b>	8,03	3,97	4,06
<b>2005</b>	8,99	4,30	4,69
<b>2006</b>	9,86	4,87	4,99
<b>2007</b>	10,72	5,64	5,08
<b>2008</b>	9,14	5,09	4,05
<b>2009</b>	9,19	5,24	3,95
<b>2010</b>	8,68	4,28	4,62
<b>2011</b>	8,17	4,53	3,64
<b>2012</b>	8,17	4,53	3,64

Elaboración: Autor

Fuente: INEC, Banco Central del Ecuador

En el primer semestre del presente año la tasa de interés se encuentra en equilibrio, en relación a periodos anteriores, lo cual ha incrementado las pretensiones de los sectores productivos.

Las tasas activas han reflejado un comportamiento constante, con ligeras variaciones en los últimos años, mientras en diciembre del año 2000 se ubicaban en el 14,52%, al mes de diciembre del 2012 se encuentra en el 8,17%.

Las tasas pasivas tuvieron su punto máximo en el año 2000 siendo del 7,70%, mientras en el resto de períodos se mantuvo constante, ubicándose ahora en el 4,53%

En el país la diferencia entre las tasas de interés es muy elevada, la activa, dificulta a los empresarios el acceso al crédito para instalar o mejorar sus negocios, en cambio la tasa pasiva por ser tan baja no estimula el ahorro.

El comportamiento de las tasas de interés no ha beneficiado al transporte pesado, algunos transportistas tienen la posibilidad de renovar sus vehículos porque las casas comerciales acuerdan con distintas entidades bancarias créditos con tasas de interés un poco menores a las establecidas, este crédito se da con la condición de que el comprador respalde con una propiedad asegurada el monto que el banco le otorga, es decir es un crédito con hipoteca.

Los transportistas que quiere arreglar su vehículo para dejarlo en buenas condiciones, si no poseen algún respaldo económico, se le otorga el préstamo con garantías y con el interés bancario respectivo, estas personas no realizan estos créditos como una forma de inversión, lo hacen porque es el único medio que existe para lograr que su vehículo esté en condiciones de trabajar adecuadamente.

### **1.2.2.3. Entorno Legal**

La Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial mediante resolución No. 1817 de fecha 15 de Agosto del 2001, es quien controla el funcionamiento de Cooperativas, Compañías, y Empresas de transporte en el Ecuador.

Los requisitos que deben reunir las empresas con el fin de contar con la aprobación de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial para poder funcionar y operar son:

- Constitución jurídica de la empresa correctamente notariada
- Solicitud para la concesión de los permisos de operación
- Número de unidades con que cuenta la compañía
- Listado de socios que desean acceder a los respectivos permisos
- Informe detallado sobre rutas y frecuencias

Se debe tomar en cuenta que las compañías de transporte pesado basan su funcionamiento amparadas también por lo que dicta el reglamento de la Ley de Compañías.

El factor legal favorece al sector del transporte pesado en Ecuador, por ejemplo la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, realiza operativos en conjunto con la Policía Nacional para identificar los vehículos que circulan por el país sin los respectivos requisitos establecidos por ley, esto obliga a que empresas no establecidas legalmente procedan a retirarse del mercado por la dificultad de seguir funcionando.

Actualmente está en discusión una ley que trata de conseguir que los transportistas particulares formen un gremio con el objeto de que puedan trabajar bajo las mismas normas, esto permitirá al sector del transporte formar un verdadero gremio, en el cual las empresas más eficientes serán las que mejores resultados alcancen.

#### **1.2.2.4. Entorno Tecnológico**

La globalización facilita la transferencia tecnológica, el Ecuador debe tratar de emular e imitar a las regiones y países que están a la cabeza del desarrollo e identificar las estrategias que han puesto y ponen en vigencia estos países para llegar a esa posición.

Un factor que ha incidido en el retraso tecnológico del Ecuador es la actitud consumista de las empresas productivas, es decir, no se realiza investigación de procesos y procedimientos que permitan crear más tecnología y en su lugar se ha decidido por tecnología avanzada.

Ecuador actualmente tiene acceso a tecnología del exterior que es muy costosa y solo pueden adquirirla empresas transnacionales cuyos ingresos y utilidades son altas. Para el sector del transporte pesado las nuevas tecnologías, han permitido lograr avances significativos, los motores a diesel de servicio pesado han sufrido cambios fundamentales en los últimos años, debido principalmente al deseo de bajar los altos costos de operación y al deseo de los transportadores de poseer vehículos en buenas condiciones.

Los clientes del transporte de carga en la actualidad no están dispuestos a incrementar sus costos, los precios de los fletes se han mantenido por largos períodos, sin embargo exigen un mejor servicio con camiones nuevos que estén en operación.

Frente a este problema, los principales cambios en los nuevos motores se concentran en el consumo de combustible el cual es inverso a la duración de los motores, es decir, entre más combustible se consume menos duran los motores, para controlar el consumo de combustible se han creado motores a diesel que funcionan electrónicamente.

### **1.3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **1.3.1. Capacidad Administrativa**

Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., actualmente no cuenta con un proceso administrativo definido, a lo largo de su existencia se ha manejado de manera empírica, es decir, en base al criterio de sus miembros, los cuales no se han preocupado por planificar, evaluar y controlar adecuadamente sus actividades.

Los accionistas de la empresa, son en su mayoría personas que saben solamente de transporte y que basan sus actividades en tratar de que la empresa salga adelante, utilizando como única herramienta de manejo la experiencia que tienen como transportistas.

La empresa no cuenta con sistemas automatizados, no ha visto la necesidad de invertir recursos en proyectos de conexión de redes que permitan agilizar sus procesos.

Existen computadoras en cada oficina que no desarrollan su verdadero potencial, sirven únicamente como máquinas que recolectan y guardan información.

La empresa actualmente está preocupada por lograr procesos de calidad que le permitan satisfacer los requerimientos de sus clientes, trata de que las actividades en todas sus áreas se realicen correctamente.

Para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., la calidad no se refiere solo al servicio, sino también a la calidad en el trabajo diario, en el precio, en el costo, en el tiempo y lugar de entrega, en la seguridad, en el estado de ánimo de los colaboradores, es decir, se refiere a las personas y a todas las actividades que de ellas dependen.

El transporte eficiente de carga no solo implica el movimiento de la misma, sino también esos pequeños detalles que hacen la diferencia, no es simplemente realizar un trabajo bien hecho, es buscar un cambio de mentalidad que permita llevar la calidad a todas las áreas de la vida de la organización y sus miembros.

### **1.3.2. Capacidad Financiera**

La empresa cuenta con estados financieros (Ver Anexo 2) que muestran su posición financiera desde que fue constituida, estos documentos son requisitos primordiales para poder acceder a los permisos de circulación emitidos por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

El presupuesto con que se va a manejar la empresa es diseñado por el Gerente General, y presentado ante la Junta General de Accionistas para su estudio y aprobación.

No existe un método determinado para realizar este presupuesto, se lo diseña en base al cálculo de ingresos y gastos de años anteriores con algunas modificaciones en lo que se refiere a sueldos, salarios, comisiones y aportes de los socios.

### **Inversiones**

Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, inició sus operaciones con un capital de 500 dólares, a pesar de que se produjo la cesión de participaciones en el año 2008, no se han realizado inversiones adicionales de importancia, la empresa ha operado de forma normal con su infraestructura y equipos iniciales.

## Gastos

La mayor parte de la composición de los gastos de la empresa representa el pago a los socios de la empresa, hasta el año 2010 bajo el rubro de Transporte, en el año 2011 se procedió a una reclasificación de la cuenta, motivo por el cual el 73.31% de los gastos corresponden a Compras netas de bienes no producidos por el sujeto pasivo. Los gastos más representativos para la empresa se dan por el mantenimiento de vehículos, consumo de combustibles, transporte y gastos de viaje los que representan el 19.71%. En lo que respecta a los sueldos y beneficios para el personal, en el año 2011 fueron de US\$18.724 lo que equivale al 2.5% del total de gastos. En el cuadro 5 se muestran los gastos de la empresa al año 2011.

**Cuadro 5.** Gastos de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPTEL CIA LTDA., a diciembre de 2011

<b>GASTOS</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
Compras netas de bienes no producidos por el sujeto pasivo	549,048.70	73.31%
Sueldos y salarios	18,724.00	2.50%
Beneficios sociales	1,601.33	0.21%
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)	1,924.55	0.26%
Mantenimiento y reparaciones	47,600.01	6.36%
Combustibles	66,397.50	8.87%
Promoción y publicidad	-	0.00%
Suministros y materiales	2,761.11	0.37%
Transporte	25,346.90	3.38%
Gastos de gestión	6,980.13	0.93%
Servicios públicos	6,363.72	0.85%
Gastos de viaje	8,256.24	1.10%
Impuestos	3,570.00	0.48%
Depreciaciones	924.86	0.12%
Provisión cuentas incobrables	1,124.16	0.15%
Intereses bancarios	2,105.96	0.28%
Intereses pagados	6,213.62	0.83%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>748,942.79</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA.

Elaboración: Autor



## Ventas

La empresa a pesar de haber tenido un descenso en el año 2009, de acuerdo a los datos proporcionados, se observa un crecimiento en el año 2010 del 55% en sus ingresos, a consecuencia de una mejora en el posicionamiento de la empresa. En el año 2011 en relación al año anterior se refleja un crecimiento de alrededor del 31% debido al incremento de unidades por parte de la empresa. El cuadro 6 muestra los registros de ingresos en los 4 últimos años:

**Cuadro 6.** Ventas históricas de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA LTDA.

<b>VENTAS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ventas netas	522,387.07	322,724.23	580,026.55	760,966.72
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>522,387.07</b>	<b>322,724.23</b>	<b>580,026.55</b>	<b>760,966.72</b>

Fuente: TRANSPEL CIA. LTDA.  
Elaboración: Autor

### 1.3.3. Capacidad Logística

Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., hasta el año 2010 contaba con un parque automotor de 10 cabezales en perfecto estado, conectados con un sistema de comunicación directa mediante radios y teléfonos celulares

Debido a las necesidades del mercado en el año 2011, la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., incremento su parque automotor a 12 unidades.

El número de viajes por unidad es de aproximadamente 10 al mes, el cual multiplicado por el número de unidades, y los 12 meses, nos da una Capacidad Operacional de 1.440 viajes anuales aproximadamente.

$$\text{N}^{\circ} \text{ de Unidades} \times \text{N}^{\circ} \text{ de viajes aprox.} \times \text{N}^{\circ} \text{ de meses} = \text{Capacidad Anual}$$

$$12 \times 10 \times 12 = 1440 \text{ viajes anuales aprox.}$$

Pero de acuerdo a la experiencia se ha estimado que cada unidad realice un promedio de 100 viajes anuales, lo cual nos da una Capacidad Operacional de 1.200 viajes anuales.

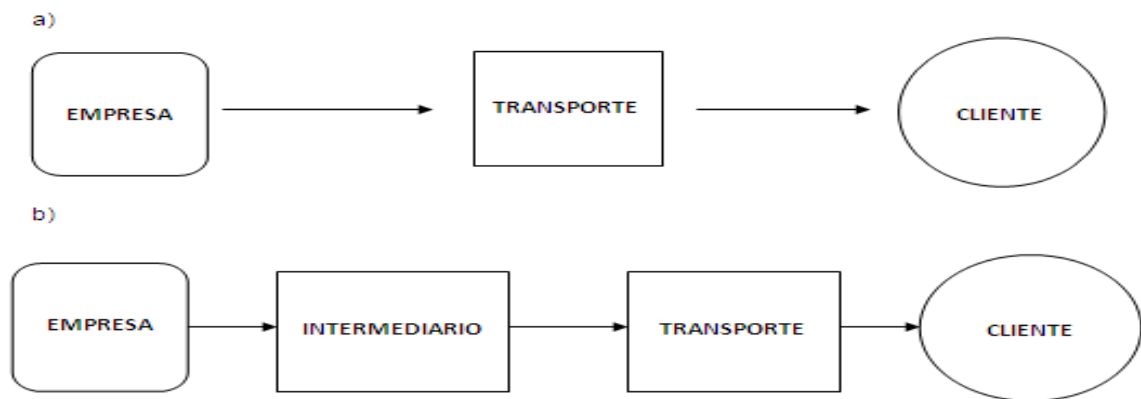
#### 1.3.4. Fuerza de Ventas

Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., no cuenta con un departamento de ventas establecido, son los directivos y los mismos socios los que salen a ofertar el servicio, se está tratando de recuperar la cartera de clientes.

La empresa no cuenta con planes establecidos de promoción y publicidad por el momento, la crisis financiera y los problemas internos han sido la causa principal para que no se desarrollen estas actividades.

Existen dos canales de distribución establecidos en la empresa:

**Gráfico 3.** Canales de Distribución



Fuente: TRANSPEL CIA. LTDA  
Elaboración: Autor

#### 1.4. Análisis FODA

El FODA es una herramienta administrativa que permite identificar los factores del entorno que rodean a las organizaciones con el fin de determinar las ventajas y desventajas que se tiene tanto interna como externamente.

El análisis FODA desarrollado para la empresa de Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., es el siguiente:

## **FORTALEZAS**

**Empresa reconocida en el mercado.-** Gran confianza adquirida por el servicio prestado, tanto en los tiempos de entrega de la mercadería como en el cuidado que tienen sobre los mismos, debido al conocimiento que tienen del sector.

**Parque automotor nuevo.-** La empresa cuenta con una flota de vehículos nuevos que permiten brindar un servicio de calidad y generar menos costos a sus dueños.

**Estabilidad financiera.-** La empresa como tal, ha logrado niveles de liquidez, que permiten cumplir con las obligaciones adquiridas.

**Ubicación estratégica.-** La empresa se encuentra ubicada en un sector con excelente conexión a los ejes viales nacionales, lo cual facilita el ingreso de los vehículos de transporte pesado.

**Espacios amplios y apropiados.-** Posee amplias áreas destinadas a la carga y descarga de mercancías, lo cual permite un buen manejo de la misma, evitando su deterioro y maltrato.

## **OPORTUNIDADES**

**Mejoramiento de los ejes viales a nivel nacional.-** La construcción y mejoramiento de la red vial a nivel nacional, genera menor desgaste de las unidades de transporte de modo que permite disminuir costos e invertirlos en otras necesidades.

**Avances tecnológicos que permiten reducir costos.-** Las últimas tecnologías han generado un menor consumo de combustibles que permiten disminuir costos y daños en las unidades.

**Incremento de la flota de vehículos.-** La estabilidad financiera de la empresa y la mayor facilidad de acceso al crédito, permitirá incrementar la flota de camiones propiedad de la empresa.

**Utilizar sistemas de información, programación y logística de actividades.-** Los avances tecnológicos permitirán alcanzar niveles de eficiencia, tanto en lo administrativo como en lo logístico.

**Adquisición de un bien inmueble para la terminal en el sector Norte de la ciudad de Quito.-** Permitirá mejorar la distribución en el sector Norte de la ciudad de Quito, a través de la conexión de los ejes viales.

## **DEBILIDADES**

**Estructura organizacional débil.-** La mayor parte de decisiones se han tomado en base a la experiencia de los accionistas, sin elaborar estrategias que permitan un crecimiento organizacional sostenido.

**Bajo nivel de preparación académica de los accionistas.-** El bajo nivel de preparación académica genera grandes dificultades al momento de la toma de decisiones.

**Falta de negociación con proveedores de insumos.-** La inexistencia de personal enfocado en la negociación con proveedores, que permitan obtener descuentos en compras y por ende disminuir los costos operativos.

**Inexistencia del Área de Ventas.-** Lo cual limita la explotación de nichos de mercado e impide el crecimiento de la empresa, ya que no cuenta con planificación de promociones y publicidad.

**Falta de manuales de procedimientos y funciones.-** Al no estar normados los procesos y funciones del personal, es más difícil cumplir los objetivos planteados.

## **AMENAZAS**

**Competencia desleal de vehículos particulares.-** Debido a las necesidades económicas de las personas, se ha dado un incremento de servicios no regularizado lo que genera gran competencia en el mercado.

**Monopolios e intermediarios.-** A pesar de la gran inversión necesaria para el ingreso en el sector, existen grupos que tratan de monopolizar y ejercer presión para desestabilizar el mercado, a través de precios bajos.

**Intereses políticos.-** Uno de los grandes problemas son los intereses personales los mismos que prevalecen sobre los colectivos, lo cual dificulta el fortalecimiento del sector del transporte pesado.

**Variación en los precios de los vehículos.-** Entre los principales obstáculos que tiene el sector del transporte pesado es la variación constante de los precios, lo cual dificulta la planificación de proyectos.

## **1.5. CADENA DE VALOR**

Según Porter la cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.

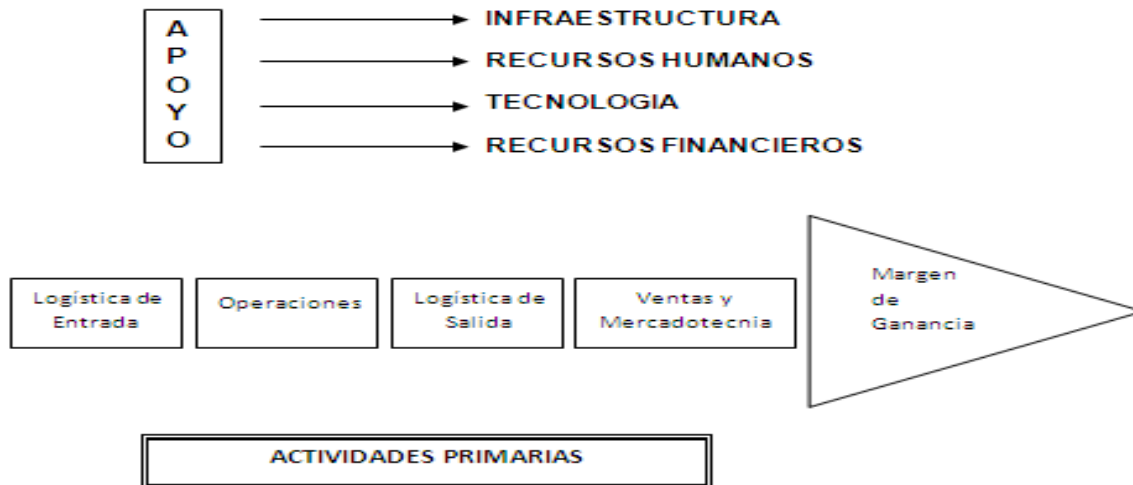
Se constituye en el principal instrumento del análisis del costo estratégico, ya que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, los cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un servicio.

El proceso de creación de valor puede ilustrarse con referencia al concepto llamado cadena de valor, esta se divide en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores junto con su apoyo y servicio postventa.

Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing

**Gráfico 4. Cadena de Valor**



Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA  
Elaboración: Autor

### **Actividades Primarias**

Dentro de la etapa de logística de entrada se necesita reestructurar el control y recepción de mercadería, mejorando la infraestructura de la empresa, es decir con centros de almacenamiento de mercadería ubicados en lugares estratégicos de las ciudades que brinden comodidad tanto al cliente como a la empresa.

Se constituye en la actividad que da valor a la empresa, su correcto desempeño fomenta el fortalecimiento de la misma. Transporte Pesado de Élite TRANSPTEL CIA. LTDA., debe mejorar día a día en los mecanismos de embarque, seguridad y control de la carga, en la adquisición y renovación del parque automotor.

Al igual que la etapa inicial, la ubicación estratégica de los centros de almacenamientos y el correcto control de mercadería, permitirá brindar un servicio oportuno y en buenas condiciones, el cual generará un valor agregado a la empresa.

Es la actividad que más esfuerzo necesita, se debe fortalecer e invertir mayor cantidad de recursos, si se desea incrementar la participación en el mercado de transporte pesado de carga.

## **Actividades de apoyo**

Dentro de las actividades de apoyo se necesita una fuerte inversión para la construcción y/o inversión en la infraestructura de la empresa, que permita brindar comodidad y un mejor servicio al cliente.

Contar con un personal responsable y capacitado, garantiza la correcta administración de la empresa, para lo cual es necesario una constante preparación y retroalimentación.

El avance tecnológico genera un ahorro de esfuerzo y tiempo, por ello, se necesita realizar un estudio para identificar las que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

El fortalecimiento financiero de Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., generará una ventaja competitiva que permitirá afrontar con calma cualquier factor del entorno que se presente.

**CAPITULO 02**  
**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA**



## **2. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La filosofía empresarial plantea la manera como la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., intenta desarrollar sus negocios y a menudo refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma.

La exposición de la filosofía corporativa tiene un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma, pues es el resultado de un proceso en el cual todos los miembros de la empresa participan en la toma de decisiones para la solución de problemas sobre la base de la correcta identificación de la misión, visión, principios y valores que se han establecido para obtener un eficiente funcionamiento organizacional. Toda empresa, sin importar el campo de acción en que se desenvuelva, define su tarea a partir de una filosofía corporativa.

Los conceptos de misión, visión y valores se han convertido en puntos de especial interés y gran relevancia en los últimos años con la aparición de los nuevos componentes administrativos, son de gran importancia pues son términos que se están aplicando en las actividades de todo grupo humano organizado que genera algún producto o servicio para la sociedad y que promueve, por ello, el bien común social, ya sea a nivel regional, nacional o mundial.

### **2.1. Determinación de la misión**

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA, desde su constitución mantiene el siguiente criterio de misión:

*Transportar productos que permitan al sector comercial e industrial desarrollar adecuadamente sus actividades, ofreciendo un servicio de calidad con personal altamente calificado y comprometido que satisfaga las necesidades de los clientes.*

Como se puede observar la misión de la organización no se muestra claro, motivo por el cual se ha establecido un análisis respondiendo una serie de preguntas relevantes que permitan identificar de forma clara la razón de ser de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

### **¿Qué es lo que se está tratando de satisfacer?**

Las necesidades de transporte de carga pesada a nivel nacional.

### **¿A quién se está tratando de satisfacer?**

A todo tipo de personas ya sean jurídicas o naturales en todo el territorio nacional.

### **¿Cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes?**

Brindando un servicio eficiente, rápido, seguro y de calidad, precios atractivos, con un parque automotor privilegiado, personal capacitado y respetando los valores éticos de la empresa.

### **¿Cuál es la razón de existir de la organización?**

Generar rentabilidad para sus accionistas, satisfacer a sus clientes y alcanzar prestigio y buen nombre a nivel nacional.

En base al análisis realizado se ha propuesto para la Empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., la siguiente misión:

***Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA ofrece servicios de transporte de carga oportuno y eficiente, con cobertura nacional, precios atractivos, parque automotor privilegiado, orientada a satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes, con seguridad, eficiencia, rapidez y excelente calidad, generando estabilidad para sus empleados y rentabilidad para sus accionistas.***

## **2.2. Determinación de la Visión**

La visión de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA LTDA., desde su constitución se ha enmarcado de la siguiente forma:

*Ser una empresa líder en el sector gracias al servicio eficiente, seguro e innovador que ofrece a sus clientes, ampliar su campo de acción incursionando de manera firme en el Mercado Internacional de Transporte Pesado de Carga.*

Lastimosamente esta visión es ambigua y demasiado amplia, motivo por el cual se ha realizado un análisis respondiendo una serie de preguntas que permitan identificar de

una forma clara hacia dónde quiere llegar la empresa, mismas q se detallan a continuación:

### **¿Qué trata de conseguir la empresa?**

Trata de ser líder en el sector del transporte pesado, brindando un servicio de calidad y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas

### **¿Cuáles son sus valores?**

Los principales valores son la calidad, eficiencia, innovación y rapidez

### **¿Cómo producirá esos resultados?**

Enfocando el esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, con tarifas competitivas.

### **¿Cómo enfrentarán los cambios que tiene el mercado?**

Con una mentalidad abierta a que el mundo es cambiante, desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.

### **¿Cómo conseguirán ser competitivos?**

Contando con personal con vocación de servicio y solida formación en todas las etapas del negocio. Invirtiendo en un parque automotor que se adapte a los nuevos requerimientos de los clientes y genere una disminución de costos para la empresa.

Posterior al análisis y cumpliendo con las dimensiones que debe tener este enunciado se propone para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., la siguiente visión:

***Liderar el servicio de transporte pesado a nivel nacional, con calidad, eficiencia, innovación y rapidez, superando las expectativas de los clientes, con tarifas competitivas y desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.***

### 2.3. Principios y valores

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., sigue el camino hacia la excelencia, busca hacer de la empresa un modelo de progreso con el que todos sus miembros se sientan identificados, para esto es necesario que los valores y principios implantados internamente no solo queden en palabras, sino que además se vean reflejados en sus actividades diarias.

Los valores y principios dentro de los cuales se maneja la empresa son los siguientes:

**Respeto.-** La persona ante todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

**Responsabilidad.-** Es el compromiso de cumplir obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo, que generen valor agregado a la compañía.

**Colaboración interdisciplinaria.-** La participación de todos los niveles de la empresa en el desarrollo de la intervención es de gran validez para lograr una visión lo más amplia e influyente posible.

**Comunicación clara y efectiva.-** Una de las necesidades indispensables para el buen desarrollo del plan de actividades propuesto, es el de lograr comunicarlo de forma segura y objetiva.

**Aprendizaje.-** Las situaciones, entornos, formas y modos deben ser aprovechados como bagaje de conocimientos y experiencias útiles para hacer del servicio el mejor.

**Mejoramiento continuo.-** Aprender y mejorar continuamente, reconociendo las fortalezas y debilidades, y aprovechando las oportunidades.

### 2.4. Identificación de Objetivos Estratégicos

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., ha enfocado sus objetivos en 3 aspectos:

- Fortalecimiento de la empresa.

- Incremento en la participación de mercado.
- Implementación del servicio a domicilio.

Dentro de sus objetivos planteados la empresa enfocará sus esfuerzos en el incremento de la participación de mercado y la implementación del servicio a domicilio, los mismos que a su vez, permitirán el fortalecimiento de la empresa dentro del sector del transporte pesado de carga.

## **2.5. Diseño de Acciones Estratégicas**

La formulación estratégica determina las acciones a realizar para el cumplimiento de metas a largo plazo que afecte a las actividades de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., en su desempeño actual y que permitan cumplir con la visión y objetivos formulados. Para su identificación e implementación a través de tácticas es necesario el desarrollo de modelos estratégicos, a continuación se muestran las siguientes matrices:

- Matriz de Impacto.
- Matriz Ofensiva.
- Matriz Defensiva.
- Matriz FODA.

Para la construcción de las matrices se utiliza el análisis FODA que se ha identificado en el Capítulo 1 del presente estudio.

### **2.5.1. Matriz de Impacto**

La matriz impacto contribuye a identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de mayor relevancia estratégica para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., y que condicionan el desempeño de la organización en el mercado. El impacto de las variables se medirá de acuerdo a la siguiente escala: Alto= 5, Medio= 3 y Bajo= 1, esto facilitará la identificación de las competencias que se deberán desarrollar y las oportunidades de aprovechar para mejorar la posición e incrementar la utilidad a corto plazo del negocio.

### 2.5.1.1. Impacto de las fuerzas internas

La valoración de las fortalezas y debilidades de la empresa se exponen en los cuadros 7 y 8 que se muestran a continuación:

**Cuadro 7.** Impacto de las Fortalezas en la formulación estratégica

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
F.1. Empresa reconocida en el mercado		3	
F.2. Parque automotor nuevo	5		
F.3. Estabilidad financiera	5		
F.4. Ubicación estratégica		3	
F.5. Espacios amplios y apropiados		3	

Elaboración: Autor.

El impacto de las fortalezas demuestran que la empresa se encuentra en una situación sólida, con una flota de camiones en excelente estado que garantiza un servicio de calidad y una estabilidad financiera, con bajos niveles de endeudamiento, precios altamente competitivos, lo cual se determinó en base a los estados financieros de la empresa; además de contar con un equipo de trabajo motivado y con una excelente ubicación, que contribuirá a la aplicación de estrategias que fomenten la mejora de la empresa, ya que la mayoría de ellos provienen de familias con presencia por muchos años en el sector del transporte pesado.

**Cuadro 8.** Impacto de las Debilidades en la formulación estratégica

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
D.1. Estructura organizacional débil	5		
D.2. Bajo nivel de preparación de los accionistas		3	
D.3. Falta de negociación con proveedores de insumos		3	
D.4. Inexistencia del área de Ventas	5		
D.5. Falta de manuales y procedimientos y funciones		3	

Elaboración: Autor.

El impacto de las debilidades de la empresa van enfocadas en la competencia del mercado y a la desorganización administrativa producida por la carente estructura organizacional producto del empirismo y falta de preparación de los propietarios. Mejorar los procesos administrativos y explotar al máximo la capacidad tecnológica, permitirá enmendar los principales conflictos que posee la empresa. La inexistencia de un área de ventas limita a la empresa ya que no permite explotar nuevos nichos de mercado que generan beneficios para la misma.

### 2.5.1.2. Impacto de las fuerzas externas

El impacto de las oportunidades y amenazas pueden determinar la permanencia de la empresa en el mercado, debido al control de ingreso en el sector del transporte de carga, lo cual hace vulnerable a la organización en especial si el impacto de las debilidades es superior a las fortalezas identificadas.

Los cuadros 9 y 10 muestran la evaluación de las oportunidades y amenazas identificadas en las matrices de relacionamiento, mismas que permiten una formulación estratégica adecuada.

**Cuadro 9.** Impacto de las Oportunidades en la formulación estratégica

OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
O.1. Mejoramiento de ejes viales a nivel nacional	5		
O.2. Avances tecnológicos que permiten reducir costo	5		
O.3. Incremento de la flota de vehículos	5		
O.4. Utilizar sistemas de información, programación y logística de actividades		3	
O.5. Adquisición de un bien inmueble para terminal en el sector Norte de Quito	5		

Elaboración: Autor.

El impacto de las oportunidades en la empresa es evidente, ya que el mejoramiento de la red vial a nivel nacional genera menores costos de mantenimiento y menor desgaste de las unidades. Existen políticas crediticias favorables para la empresa lo cual

permitirá realizar inversiones para la adquisición de vehículos e inmuebles, encaminados a brindar un mejor servicio al cliente y generar utilidades para la empresa.

**Cuadro 10.** Impacto de las Amenazas en la formulación estratégica

<b>AMENAZAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
A.1. Competencia desleal de vehículos particulares	5		
A.2. Monopolios e intermediarios		3	
A.3. Intereses Políticos		3	
A.4. Variación en los precios de los vehículos	5		

Elaboración: Autor.

De acuerdo al análisis existen amenazas de alto impacto para la empresa, como es la variación de los precios de los vehículos que impide un mayor crecimiento de la empresa, además de los intereses personales que prevalecen sobre los colectivos. La crisis económica y los intereses políticos, ha fomentado el ingreso de nuevos competidores no regularizados lo que genera gran competencia en el mercado que afectan directamente a la utilidad anual.

### **2.5.2. Matriz Ofensiva**

La matriz ofensiva realizada para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., muestra que las fortalezas más relevantes desde la perspectiva estratégica para la organización es tener una flota de camiones en excelente estado, encontrarse en una situación financiera estable y contar con un equipo de trabajo comprometido y motivado hacia el crecimiento de la empresa. Estos son los pilares fundamentales para el aprovechamiento de las siguientes oportunidades de mercado relevantes como lo son: cubrir mayor cantidad de rutas a nivel nacional y financiamiento para promover el servicio puerta a puerta.

Las fortalezas y oportunidades claves son componentes básicos para la formulación de los objetivos estratégicos de crecimiento, que determinan lo que la organización va a lograr en el mercado nacional con la ejecución del plan estratégico. Para lo cual se han planteado los siguientes objetivos:



- Incrementar el ingreso por servicios
- Incrementar la flota de camiones
- Implementar un plan de posicionamiento para la empresa tanto para clientes actuales como para los nuevos clientes en las nuevas rutas.
- Implementar servicio puerta a puerta.

### **2.5.3. Matriz Defensiva**

La matriz defensiva evidencia las amenazas que se deberán tomar en cuenta para atender aspectos que permitan mejorar el desempeño futuro de la empresa. En lo que a puntos débiles se refiere los de mayor conflicto son la carencia de un eficiente proceso administrativo y una deficiente estructura organizacional, los mismos que unidos a la falta de preparación de los accionistas impide tomar decisiones que permitan crecer a la empresa. Las amenazas de mayor riesgo que afectan al negocio, es el ingreso de nuevos competidores debido a las falencias en la regulación del sector lo que genera exceso de oferta y por ende la disminución de precios por servicio. En conclusión la empresa debe determinar objetivos y acciones orientadas a mejorar administrativamente y ser más competitivas ante la posibilidad del ingreso de nuevos competidores.

Los objetivos estratégicos de desarrollo fundamentados en este criterio son:

- Diseñar el plan estratégico fundamentado con la nueva visión propuesta.
- Optimizar la competitividad del recurso humano a través de capacitaciones y optimización de funciones.
- Implementar un sistema de red que permita automatizar procesos.

### **2.5.4. Matriz FODA**

La Matriz FODA es un instrumento gerencial que facilita la formulación de tácticas en función de los análisis desarrollados anteriormente, tomando como insumo para la planificación los datos obtenidos en la evaluación de impacto de fuerzas internas y externas; y las matrices ofensivas y defensivas, en base a estas, se construye esta matriz que aterriza la propuesta para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., en actividades concretas a desarrollar dentro del plan táctico.

**Cuadro 11. FODA de Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias F/O (Maxi - Maxi)</b>	<b>Estrategias D/O (Mini - Maxi)</b>
	<b>Maximizar tanto las F como las O</b>	<b>Minimizar las D y maximizar las O</b>
	O1,O2,O3,O4,O5 - F1,F2,F3,F4,F5 Analizar la factibilidad de crear nuevas rutas de servicio para obtener mayor cobertura nacional	D4 - O1,O2,O3,O4 Analizar la factibilidad de crear nuevas rutas de servicio para obtener mayor cobertura nacional
	O2,O3 - F3 Invertir en vehículos de carga mediana que permitan mejorar el servicio puerta a puerta	
	O1,O3,O4 - F3,F4,F5 Desarrollar una campaña publicitaria en medios masivos y electrónicos que incrementen el posicionamiento de la empresa	D1,D2,D3 - O4 Capacitación generalizada de todo el personal, para la mejora de toma de decisiones
	O3,O5 - F3,F4 Adquisición de un bien inmueble para la terminal en el sector Norte de la ciudad de Quito	
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias F/A (Maxi - Maxi)</b>	<b>Estrategias D/A (Mini - Maxi)</b>
	<b>Maximizar las F y minimizar las A</b>	<b>Minimizar tanto las D como las A</b>
	A1, A2, A3, A4 - F1,F3 Desarrollar campaña publicitaria en medios masivos y electrónicos que incrementen el posicionamiento para la empresa	A1,A2,A3 - D1,D2,D5 Capacitación generalizada de todo el personal, para la mejora de toma de decisiones
	A1,A4 - F1,F2,F3,F4,F5 Analizar la factibilidad de crear nuevas rutas de servicio para obtener mayor cobertura nacional	
	A2,A3 - F1,F3 Permitir el ingreso de nuevos socios para fortalecer financieramente a la empresa, y disminuir el impacto de la implantación del plan estratégico.	A2,A3 - D1,D2,D3,D4,D5 Desarrollo de la nueva estructura organizacional

Elaboración: Autor.

En función del cruce de variables realizado en la matriz FODA, se llega a la determinación de las siguientes tácticas para la implementación del plan estratégico:

- Optimizar la competitividad, mediante la capacitación del recurso humano y la optimización de funciones.
- Implementar un sistema de red con la adquisición de un software y el hardware necesarios para automatizar procesos.
- Desarrollar una campaña publicitaria en medios masivos y electrónicos que incrementen el posicionamiento de la empresa.
- Invertir en vehículos de carga mediana que permitan mejorar el servicio puerta a puerta.

- Invertir en la adquisición de un bien inmueble para la terminal en el sector Norte de la ciudad de Quito, con la finalidad de prestar un mejor servicio y disminuir tiempos de logística

Estas acciones deberán plasmarse para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales se detallarán a continuación.

## **2.6. Tácticas**

En el presente apartado se expone las actividades a desarrollar desde el aspecto táctico, en función del direccionamiento estratégico; y de los objetivos de crecimiento y desarrollo del negocio.

### ***2.6.1. Optimizar la competitividad, mediante la capacitación del recurso humano y la optimización de funciones.***

Dentro de la estructura organizacional de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., se han determinado algunas falencias, las cuales se detallan a continuación:

- No se cuenta con el área de ventas y marketing.
- Desactualización de conocimientos en procesos logísticos, de negociación y de ventas.
- Contar con personal a tiempo completo en las áreas administrativo – contable, logística y ventas las mismas que se detallan a continuación:
  - Área Administrativo – Contable (2 personas): Gerente General y Contador General
  - Área de Ventas (1 persona): Responsable de marketing y ventas
  - Área de Logística (5 personas): 1 Administrador de bodega, 2 choferes, 2 ayudantes.
- Falta de definición de procesos y funciones.

#### **2.6.1.1. Mejoramiento y creación de Áreas**

Dentro de las mejoras a implementarse en la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., se ha focalizado en 3 áreas:

- Administrativo Contable.
- Logística.
- Ventas.

#### **2.6.1.1.1. ADMINISTRATIVO CONTABLE**

Se ha determinado que no se cuenta con personal administrativo y/o contable a tiempo completo motivo por el cual se procederá a la contratación de un Contador General el cual deberá contar con el siguiente perfil:

##### **Contador General**

###### *Perfil:*

- Profesional en Contabilidad y Auditoría, CPA.
- Experiencia al menos de 2 años como Contador General.
- Conocimientos contables y de tributación.
- Manejo de herramientas informáticas.
- Salario: \$ 800

###### *Funciones:*

- Revisar y controlar la documentación: facturas, comprobantes de ingreso, notas de crédito, retenciones tributarias, guías de remisión, notas de entrada con facturas de proveedores, notas de salidas por facturación.
- Revisar, controlar y efectuar la recaudación de la cartera de clientes;
- Elaboración de informes, estado financieros, presupuestos
- Trabajo en equipo, orientación a resultados, integridad, planeación y dirección

#### **2.6.1.1.2. LOGÍSTICA**

Existen falencias en el embarque y desembarque de mercaderías; lo cual genera pérdidas y destrucción de la mercadería transportada, motivo por el cual se contratara una persona con el siguiente perfil:

## **Administrador de Bodega**

### *Perfil:*

- Cursando últimos años de contabilidad
- Manejo de herramientas informáticas
- Experiencia al menos de un año en cargos similares,
- Salario: US\$ **500**

### *Funciones*

- Manejar el despacho de cargas.
- Coordinar guías de remisión y emisión de facturas.
- Control físico de entrada y salida de carga.

## **2.6.1.1.3. VENTAS Y MARKETING**

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., ha sufrido un estancamiento debido a que no cuenta con un departamento que se encargue de la búsqueda de nuevos nichos de mercado que permita un crecimiento de la empresa, motivo por el cual se procederá a la contratación de la siguiente persona

## **Responsable de Marketing y Ventas**

### *Perfil*

- Ingeniero Comercial o Ingeniero en Marketing
- Experiencia en ventas, publicidad y marketing de al menos 1 año, su trabajo será en campo y oficina.
- Manejo de paquetes utilitarios.
- Sueldo: \$600

### *Funciones*

- Gestionar y coordinar campañas publicitarias y promocionales
- Ejecutar cierre de ventas bajo condiciones de negociaciones rentables para la compañía

- Programar y ejecutar un plan de visitas enfocadas a cumplir las metas establecidas.
- Manejar la implementación del plan de mercadeo anual: radios, prensa, televisión.
- Colaborar en el estudio y levantamiento de necesidades de mercado en las zonas de cobertura.

### **2.6.1.2. Capacitación generalizada al personal**

En respuesta a los desafíos que el plan estratégico y el mercado exigen, la empresa de Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, implementará un plan de capacitación y formación en todas las áreas de la empresa.

De acuerdo a las necesidades de la empresa, el personal será capacitado en el Servicio Ecuatorianos de Capacitación Profesional (SECAP) de acuerdo a la disponibilidad de los cursos, para ello se analizó y se definió los siguientes:

#### **Administración de Bodega**

##### **Objetivos**

Administrar la bodega, para la satisfacción de necesidades de la empresa, en base a técnicas contables, sistemas de control, normas de seguridad e higiene, con calidad y autonomía.

##### **Contenido:**

Bodegas; mercaderías y gestión; registros y controles contables; almacenamiento; documentos de bodega; codificación.

**Duración:** 90 horas

**Costo:** US\$ 100

**N° Participantes:** 3 (2 área Administrativa y Contable y 1 área de Logística)

**Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's**

## Objetivo

Realizar el proceso contable y financiero de una organización, optimizando su gestión, de acuerdo a principios y normas internacionales, aplicando las NIIF.

## Contenido

Análisis teórico de las NIIF; Análisis teórico de los estados financieros según NIIF; Proceso de transición de NEC a NIIF; Proceso de implantación de las NIIF; Desarrollo de los cuatro estados financieros según NIIF.

**Duración:** 45 horas

**Costos:** **US\$ 60**

**N° Participantes:** 3 (2 área Administrativa y Contable y 1 área de Marketing y Ventas)

En base a los cursos seleccionados, se detalla en el Cuadro 12., la inversión necesaria para los mismos y el número de participantes.

**Cuadro 12.** Cursos de Capacitación y Participantes

<b>Curso</b>	<b>Participantes</b>	<b># Particip.</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Administración de Bodega	Área Administrativa y Contable y Área de Logística	3	100	US\$ 300,00
Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's	Área Administrativa y Contable y Área de Marketing y Ventas	3	60	US\$ 180,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>US\$ 480,00</b>

Fuente: SECAP  
Elaboración: Autor.

### 2.6.2. Implantar un sistema de red que permita automatizar procesos

A pesar de contar con equipo tecnológico de primera, no se ha logrado aprovechar al máximo las características de los mismos, motivo por el cual entre las medidas a tomar se encuentran las siguientes:

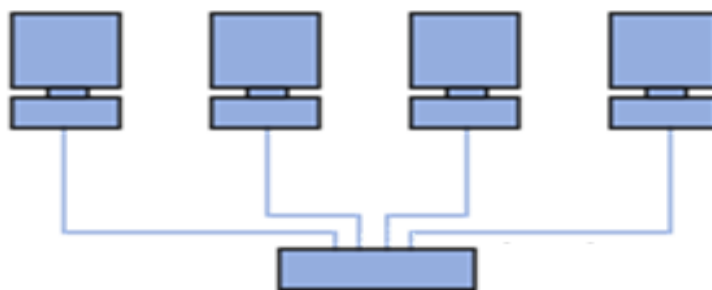
### 2.6.2.1. Creación de un sistema de red

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, se ha visto en la necesidad de contar con una red de área local que permita la comunicación de todas las áreas para interactuar en línea. Entre las ventajas a destacar se encuentran las siguientes:

- Compartir bases de datos, programas y periféricos, poniendo a disposición de la empresa otros medios de comunicación como pueden ser el correo electrónico y el chat.
- Permitir la centralización de información y procedimientos, facilitando la administración y la gestión de equipos.
- Ahorrar tiempo, a través de la gestión de la información y de trabajo
- Ahorrar dinero, ya que no es preciso comprar tantos periféricos, menor consumo de papel y conexión a Internet para varios computadores que se encuentren conectados.

Para lo cual se procederá a contratar los servicios de personal especializado cuyo costo aproximado es de US\$1.000, quién creará la red basada en la siguiente estructura:

**Gráfico 5.** Modelo de Sistema de Red



Elaboración: Autor

### 2.6.2.2. Automatización de control de carga

Para brindar un mejor servicio al cliente se establece contar con un sistema de código de barras que permita mejorar el control de la mercadería tanto para la empresa como un monitoreo por parte del cliente, para lo cual se adquiere un sistema de control de



lector de barras el mismo que junto a la implementación del sistema de red, genera un valor agregado al servicio.

El costo aproximado de instalación y mantenimiento anual, es de aproximadamente US\$500.

### **2.6.3. Desarrollar una campaña publicitaria en medios masivos y electrónicos que incrementen el posicionamiento de la empresa**

Como medio de apoyo a la gestión del departamento de ventas y marketing, se ejecutará una campaña publicitaria cuyo objetivo es comunicar los beneficios de contratar los servicios de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., esto, permitirá alcanzar un posicionamiento en el sector del transporte pesado, para ello se hace necesaria la descripción detallada del concepto de la publicidad y los medios a utilizar.

#### ***Objetivo publicitario de la campaña***

Lograr la predisposición del cliente en contratar los servicios de transporte de carga de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.

#### ***Slogan***

*TRANSPEL TE LO LLEVA A DONDE TU QUIERAS.*

#### ***Atributo del producto a comunicar en la campaña***

- Garantía de entrega
- Cobertura en las principales rutas del país
- Medios publicitarios a utilizarse

***Material de publicidad en el punto de venta: Trípticos y documentos para comercialización.***

Medios electrónicos: Página Web, E-mailing.

**Gráfico 6.** Modelo e-mailing

*¿Quieres transportar tu mercadería?  
"TRANSPTEL te lo lleva a donde tu quieras"*

**ELITE** Cía. Ltda.  
**Transporte pesado de carga**

- Transporte de Contenedores y Carga Suelta a Nivel Nacional
- Servicio Puerta a puerta
- Garantía de Entrega

La Pradera el Carmen calle Uacao S22-78 y Ayapamba  
Telf: 02 3060986 – fax:02 3061563  
Celular: 097382230  
Quito – Ecuador

Elaboración: Autor

**Cuadro 13.** Presupuesto de publicidad

Medio de promoción	Frecuencia	Costos por mes	Valor total anual
<b>Página Web</b>	1 anual	-	\$ 800,00
<b>Trípticos - Documentos de venta</b>	5.000 unidades	\$ 0.10	\$ 500,00
<b>E-mailing</b>	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.300,00</b>

Fuente: CNT, Publimedios Ecuador  
Elaboración: Autor

Se estima que la implementación de la campaña publicitaria tenga un costo anual de US\$2.300 dólares como se mostró en el cuadro 13.

#### **2.6.4. Invertir en vehículos que permitan implementar el servicio puerta a puerta**

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., busca generar una ventaja competitiva con la entrega a domicilio de la mercadería, brindando rapidez, garantía, seguridad y la tarifa más competitiva en el mercado

Para la prestación del servicio la empresa necesita realizar una inversión en la adquisición de nuevos vehículos, los mismos que serán destinados a atender al sector metropolitano debido a la dificultad generalizada de movilidad que existe en el país.

Se plantea la adquisición de 2 camiones marca JAC HFC1063 3.9 con capacidad para 4 toneladas, cuyo costo aproximado es de US\$ 30.000,00 debido a las adecuaciones que se debe realizar.

**Gráfico 7.** Modelo Vehículo



Fuente: <http://www.patiotuerca.com>.

#### **Cuadro 14.** Inversión en vehículo

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Inversión</b>
Camión JAC HFC1063 3.9	2	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60.000,00</b>

Fuente: <http://www.patiotuerca.com>.  
Elaboración: Autor.

Además de la adquisición de vehículos, se necesita contratar personal para la implementación del servicio, los cuales se detallan a continuación:

#### **Cuadro 15.** Personal servicio puerta a puerta

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Inversión</b>
Choferes	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Ayudantes	4	\$ 300.00	\$ 1.200.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.400,00</b>

Elaboración: Autor

Los costos en los que incursionará la compañía en lo que respecta a salarios son de US\$ 2.400 mensuales, sin contar con los gastos correspondientes a beneficios sociales los cuales serán tomados en cuenta en el capítulo posterior. Salvo casos especiales serán remuneradas las horas extras.

#### **2.6.5. Invertir en un bien inmueble para la construcción de la terminal en el sector Norte de la ciudad de Quito**

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., busca generar una ventaja competitiva con la entrega a domicilio de la mercadería, brindando rapidez, garantía, seguridad y la tarifa más competitiva en el mercado

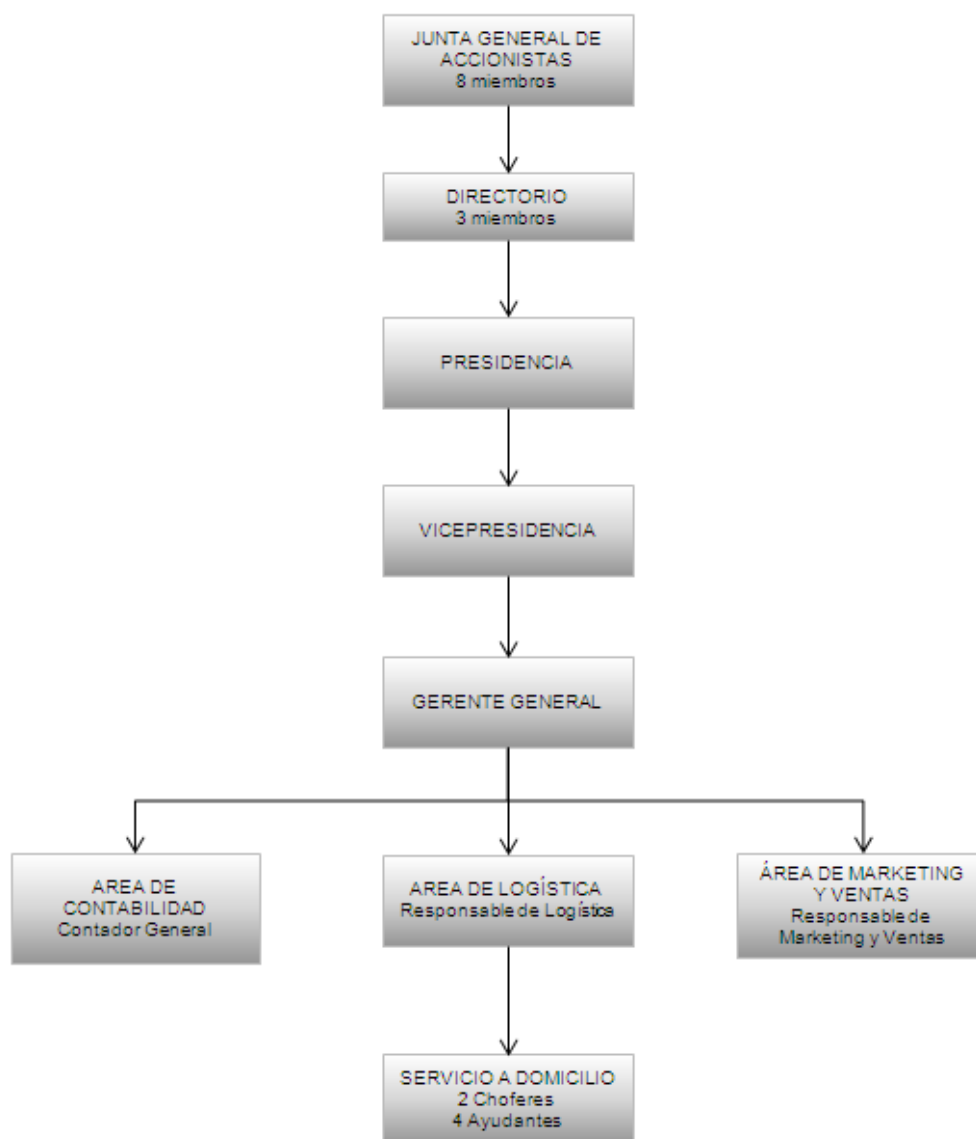
Para la prestación del servicio la empresa necesita realizar una inversión en la adquisición de un terreno para la construcción de la terminal en el sector Norte de la ciudad de Quito, lo cual permitirá brindar un mejor servicio y disminuir los tiempos de

entrega para el sector Norte de la ciudad, debido a la dificultad generalizada de movilidad que existe en el país.

## 2.7. Organigrama

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA mantendrá la estructura organizacional jerárquica, definida en la Figura 8.

**Gráfico 8.** Nueva Estructura Organizacional



Elaboración: Autor

De acuerdo a las necesidades de la empresa la estructura organizacional ha sufrido variaciones, tanto en el establecimiento de funciones, como en la creación de departamentos.

A continuación se detalla las funciones y responsabilidades de cada departamento dentro de la Empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.

### **Junta General de Accionistas**

Es el órgano supremo de la compañía, las decisiones serán obligatoriamente aceptadas por todos los accionistas y funcionarios de la compañía.

La Junta General de Accionistas se reunirá una vez al año, la tercera semana de Noviembre, en la que se tratarán los siguientes aspectos:

- Presentación de estados financieros.
- Resultados de las estrategias adoptadas.
- Estudio y aprobación de presupuestos.
- Programa de actividades para el año siguiente.
- Varios.

### **Directorio**

Se encargará de la gestión administrativa de la compañía, de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los accionistas, estará constituida por 3 miembros, con el fin de que las decisiones que se adopten puedan ser deliberadas de manera apropiada. Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones, cuya labor será:

- Velar por la buena marcha de la compañía.
- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa, los presupuestos anuales y los planes de negocios.
- Seleccionar, controlar y si es necesario sustituir, a los miembros del Directorio y a los responsables de área, así como fijar sus retribuciones.
- Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de interés entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas.

- El Directorio se reunirá con una periodicidad mensual, el primer sábado de cada mes.

### **Presidencia**

El Presidente de la compañía será elegida por el Directorio, durará dos años en sus funciones; entre las cuales se encuentran:

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y el Directorio
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta General de Accionistas.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades
- Control periódico de los lugares de trabajo u oficinas que tuviere la compañía; y
- Mantenimiento y mejora de las relaciones existentes entre los miembros de las diferentes áreas que conforman la compañía.

### **Vicepresidencia**

El Vicepresidente de la compañía será elegida por el Directorio, durará dos años en su cargo, sus funciones se detallan a continuación:

- Subrogar al presidente de la compañía en los casos que fueren necesario
- Presidirá las sesiones de la Junta General de Accionista y Directorio, en los casos de ausencia del Presidente
- Brindar el apoyo en todas las actividades y áreas de la empresa

### **Gerencia General**

El Gerente General será elegida por el Directorio, podrá ser ocupada por accionistas o no de la empresa, durará dos años en su cargo, a continuación se detallan sus principales funciones:

- Administrar, dirigir, representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía.

- Supervisar los libros de contabilidad y responder de la conservación de los documentos, libros, enseres y activos en general de la compañía.
- Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por el Directorio
- Responsable ante los accionistas, por los resultados de la operaciones y el desempeño organizacional
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa.
- Elaboración del Informe Anual a presentarse en la Junta General de Accionistas

### **Área de Contabilidad**

El área de Contabilidad de acuerdo a la nueva estructura organizacional, tendrá las siguientes funciones:

- Consolidar y procesar la información contable de todas las operaciones que ejecuta la empresa.
- Elaborar los estados financieros en forma consolidada de acuerdo a los requerimientos de los organismo de control
- Efectuar el análisis de los resultados de los estados financieros con el fin de evaluar la razonabilidad de la cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa
- Elaborar informes contables para la Gerencia General y organismos externos que lo requieran.
- Revisar, controlar y efectuar la recaudación de la Cartera de Clientes.
- Administrar el presupuesto, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución
- Garantizar la correcta aplicación de las normas tributarias asegurando el pago oportuno de tributos
- Participar en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico de la empresa

### **Área de Logística**

Su principal responsabilidad es organizar todas las actividades para que el servicio pueda llegar al cliente en forma efectiva, sus principales funciones son:



- Recepción y almacenamiento de la mercadería a transportar
- Despacho y control de los traslados de mercadería en todas las rutas.
- Transporte y distribución de la mercadería hasta el cliente.
- Seguimiento de los costos por unidad de transporte, por ruta de transporte, entre otras.
- Registro de daños en el transporte o daños de fábrica
- Elaboración de informe del Área

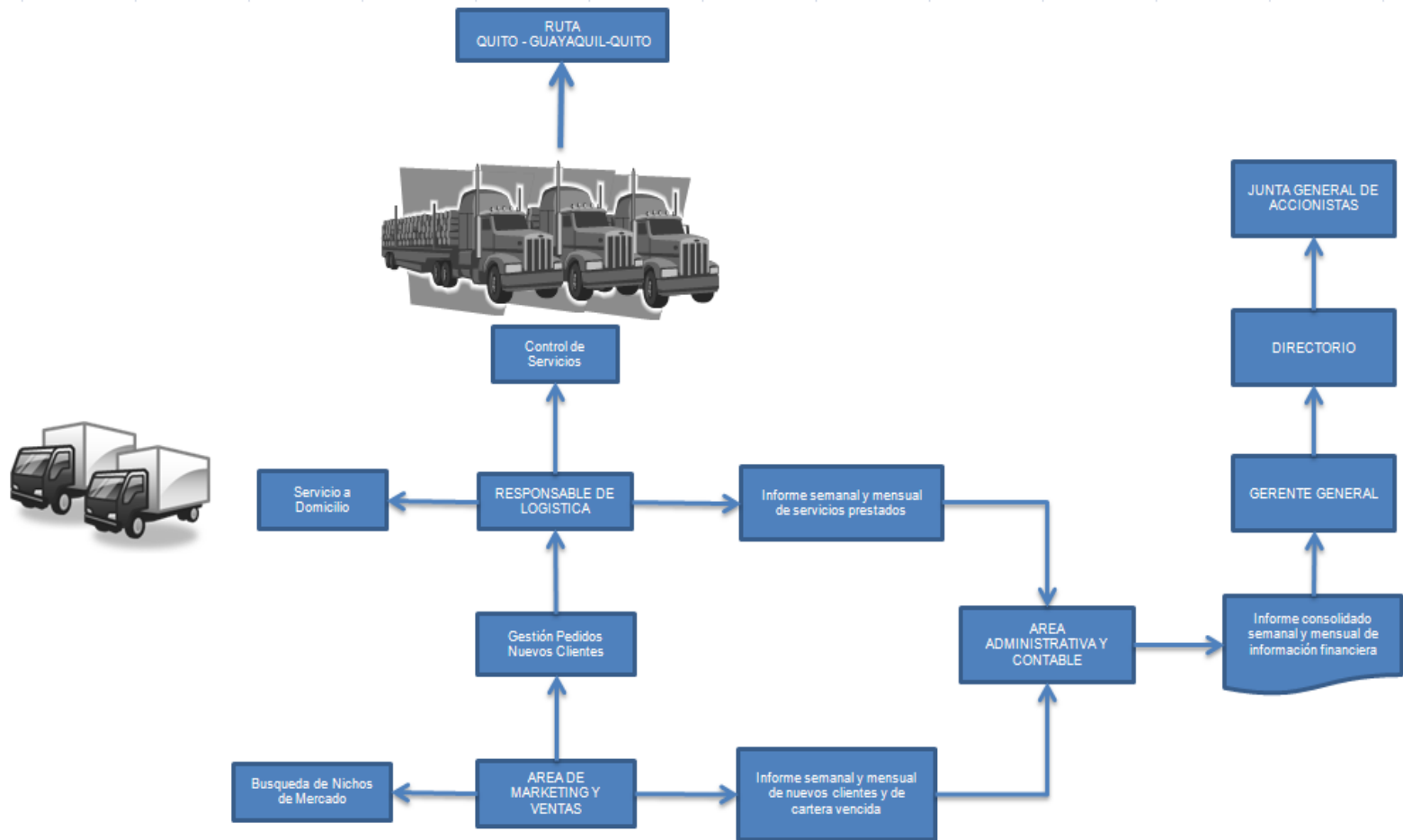
### **Área de Marketing y Ventas**

El área de Marketing y Ventas, es la encargada de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, aplicando las políticas y técnicas de ventas acordes con el servicio que se desea vender.

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., ha visto la necesidad de crear esta área, debido al estancamiento en el que ha entrado, ya que si bien sigue generando utilidades, no se está aprovechando la capacidad real de la misma, para lo cual se han determinado las siguientes funciones:

- Diseñar estrategias que permitan satisfacer las necesidades y estrategias de los cliente
- Preparar planes y presupuestos de ventas
- Calcular la demanda y pronosticar ventas
- Elaboración de estrategias de promoción y publicidad del servicio
- Analizar los mecanismos de pago por servicio (financiamiento).
- Gestionar y coordinar promociones con proveedores para liquidaciones de saldos
- Ejecutar cierre de ventas bajo condiciones de negociaciones rentables para la compañía
- Manejar la implementación del plan de mercadeo anual: radios, prensa, televisión, entre otros.
- Colaborar en el estudio y levantamiento de necesidades de mercado en las zonas de cobertura.

A continuación se presenta la interrelación de las áreas dentro de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.



Elaboración: Autor

**Gráfico 9.** Diagrama de flujo propuesto para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.

## **CAPITULO 03**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

### 3. Estudio Financiero

El capítulo correspondiente al estudio financiero desarrolla y analiza el impacto de la planificación estratégica propuesta en el desempeño financiero de la organización.

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter financiero que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación de la propuesta y determinar su rentabilidad.

#### 3.1. Determinación de costos

La determinación de costos es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio por el servicio nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todo los costos de funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a los estados financieros de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., los rubros de costos en los años anteriores son los siguientes:

Volumen de Gastos 2.011 =	748.942,79	USD
Volumen de Gastos 2.010 =	555.589,07	USD
Volumen de Gastos 2.009 =	354.761,53	USD
Volumen de Gastos 2.008 =	517.086,67	USD

Como se observa los costos de operación de la empresa han sufrido un constante crecimiento. En el año 2009 los gastos disminuyeron un 38,22% en relación al año anterior, debido a la poca demanda del servicio, agravadas además por la crisis financiera mundial. En el 2010 se produjo una recuperación del 79,72% en relación al año anterior, debido al fortalecimiento del mercado interno. En el año 2011 los gastos se han incrementado en un 34.8% debido al incremento de unidades en la empresa.

Los costos nos interesan particularmente para el análisis de las relaciones entre los costos, los volúmenes de producción y las utilidades.

Para un análisis más efectivo de los costos, hemos procedido a separarlos en dos grandes rubros: Costos Variables y Costos Fijos.

Además se ha determinado el cálculo por departamentos con el fin de tener una idea más clara de la participación de los mismos en la empresa.

### 3.1.1. Costos Variables

Los costos variables para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., dependerán en gran medida del volumen de viajes que realicen las unidades de transporte.

Los principales costos variables en los que incurren los socios son los pagos por el servicio de transporte, el combustible y los gastos de viajes.

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., con la finalidad de que la ejecución del plan estratégico brinde los frutos esperados, ha estimado que los socios perciban por servicio el 70% del valor pagado por el cliente, es decir:

$$\text{US\$800,00} * 70\% = \text{US\$560.00 por servicio}$$

En base a la experiencia de la empresa en el sector, se estima que cada unidad realiza en promedio 100 viajes anuales, los mismos que multiplicados por las 12 unidades con las que cuenta la empresa, nos da un total de 1.200 viajes anuales aproximadamente.

Para el cálculo de los costos variables proyectados se ha estimado un margen de error del 5% en base a los estados financieros, la experiencia y la capacidad logística de la empresa en años anteriores, motivo por el cual se estima que el número de viajes anuales aproximados a realizarse sean 1.140.

**Cuadro 16.** Costos Variables proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA.

	VIAJES	PRECIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTO SERVICIO	1140	560	549,048.70	638,400.00	670,320.00	703,836.00	739,027.80	775,979.19

Elaboración: Autor.

Como se puede observar los costos por servicio contarán con un crecimiento del 16.27% con respecto al año 2011, esto se debe en gran medida a los estados financieros de los años anteriores, ya que se tomaban en cuenta rubros por llantas, mantenimiento, reparaciones entre otros, los mismos que por temas tributarios, deben ser incluidos en las declaraciones de los socios y no de la empresa.

### 3.1.2. Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad dentro de la empresa, sino que permanecen invariables ante estos cambios.

Los costos fijos de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL, sufrirán el incremento en algunos de sus rubros, los cuales estarán relacionados específicamente con los cambios en la estructura organizacional de la empresa.

Entre éstos se puede mencionar a los salarios administrativos, los servicios básicos y demás gastos corrientes.

También la implementación del servicio a domicilio, ha incrementado los costos fijos, ya que al ser de propiedad de la empresa su utilización va enfocada a generar un valor agregado en relación a la competencia.

Los costos fijos estimados para un plazo de 5 años, se los calculará en base a un incremento inflacionario en los precios del 5% anual, los cuales se encuentran detallados en el cuadro 17.

**Cuadro 17.** Costos Fijos proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Sueldos y Salarios</b>	18,724.00	63,600.00	66,780.00	70,119.00	73,624.95	77,306.20
<b>Beneficios Sociales</b>	1,601.33	10,870.00	11,413.50	11,984.18	12,583.38	13,212.55
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>	47,600.01	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06

<b>Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)</b>	1,924.55	9,527.40	13,503.77	14,178.96	14,887.91	15,632.30
<b>Combustibles</b>	66,397.50	15,000.00	15,750.00	16,537.50	17,364.38	18,232.59
<b>Promoción y Publicidad</b>	-	2,300.00	2,415.00	2,535.75	2,662.54	2,795.66
<b>Suministros y Materiales</b>	2,761.11	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
<b>Gastos de Gestión</b>	6,980.13	1,980.00	2,079.00	2,182.95	2,292.10	2,406.70
<b>Servicios Públicos</b>	6,363.72	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
<b>Gastos de Viaje</b>	8,256.24	-	-	-	-	-
<b>Llantas</b>	-	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
<b>Matrículas</b>	-	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01
<b>Depreciaciones</b>	924.86	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<b>Seguros y reaseguros</b>	-	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
<b>Transporte</b>	25,346.90	-	-	-	-	-
<b>Impuestos</b>	3,570.00	-	-	-	-	-
<b>Provisión cuentas Incobrables</b>	1,124.16	684	718.2	754.11	791.82	831.41
<b>Intereses Bancarios</b>	2,105.96	20,147.15	15,387.04	9,826.81	5151.34	1941.99
<b>Intereses Pagados</b>	6,213.62	-	-	-	-	-
<b>Otros Gastos</b>	-	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
	<b>199,894.09</b>	<b>164,908.55</b>	<b>170,286.51</b>	<b>171,871.26</b>	<b>174,698.04</b>	<b>175,719.46</b>

Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA.  
Elaboración: Autor

De acuerdo a los gastos proyectados para los próximos años, se ha presentado gran variación en la mayoría de rubros, su respectivo análisis se detalla a continuación:

**Cuadro 18.** Variación de los Costos Fijos proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., en relación al año 2011

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	18,724.00	63,600.00	240%
<b>Beneficios Sociales</b>	1,601.33	10,870.00	579%
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>	47,600.01	10,000.00	-79%
<b>Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)</b>	1,924.55	9,527.40	395%
<b>Combustibles</b>	66,397.50	15,000.00	-77%
<b>Promoción y Publicidad</b>	-	2,300.00	100%
<b>Suministros y Materiales</b>	2,761.11	3,000.00	9%
<b>Gastos de Gestión</b>	6,980.13	1,980.00	-72%
<b>Servicios Públicos</b>	6,363.72	3,000.00	-53%
<b>Gastos de Viaje</b>	8,256.24	-	-100%
<b>Llantas</b>	-	4,800.00	100%
<b>Matrículas</b>	-	2,000.00	100%
<b>Depreciaciones</b>	924.86	12,000.00	1197%
<b>Seguros y reaseguros</b>	-	3,000.00	100%
<b>Transporte</b>	25,346.90	-	-100%
<b>Impuestos</b>	3,570.00	-	-100%
<b>Provisión cuentas Incobrables</b>	1,124.16	684.00	-61%
<b>Intereses Bancarios</b>	2,105.96	20,147.15	956%
<b>Intereses Pagados</b>	6,213.62	-	-100%
<b>Otros Gastos</b>	-	3,000.00	100%
	<b>199,894.09</b>	<b>164,908.55</b>	<b>-18%</b>

Fuente: TRANSPEL CIA. LTDA.  
Elaboración: Autor



En lo que respecta a sueldos y salarios, beneficios sociales, se refleja un incremento superior al 100% lo cual se debe en gran medida al incremento del personal y a la creación del área de Marketing y Ventas, lo que permitirá alcanzar los objetivos planteados y a la vez el crecimiento de la empresa.

La capacitación de todas las áreas es uno de los pilares en los que se ha enfocado el plan estratégico, ya que esto facilita una buena ejecución del plan estratégico y obtención de resultados esperados; estos costos han sido cargados a la cuenta Costos de Gestión.

La creación del área de Marketing y Ventas a su vez ha generado rubros fruto de la elaboración de estrategias para promocionar y publicitar el servicio que presta la empresa, en los que la compañía jamás había incurrido, motivo por el cual este rubro tiene un incremento del 100%.

La cuenta Mantenimiento y Reparaciones, Combustibles, Gastos de Viaje, Transporte e Impuestos, han sufrido una gran disminución, debido a que en años anteriores, se incluían los gastos que los socios incurrían en sus unidades, pero por cuestiones tributarias, deben ser incluidas en sus declaraciones y no en las de la empresa.

La implementación del servicio puerta a puerta es el que más incrementó en sus rubros debido a que para el mismo, se deben realizar desembolsos para el mantenimiento de los vehículos, consumo de combustible, la adquisición de llantas y repuestos, y sobre todo, asumir la depreciación que se produce en los vehículos y los intereses bancarios pagados por su adquisición.

Se ha estimado un rubro para los gastos esporádicos en los que la empresa puede incurrir en el período 2012 y en los posteriores, los cuales han sido cargados a la cuenta Otros Gastos

### **3.1.3. Planificación de Costos por Departamentos**

La planificación de costos por departamentos es de importancia vital para el desempeño de las labores económicas de las organizaciones, ya que permite conocer los gastos en los cuales la institución debe incurrir para la prestación de servicios, y

lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quien responde por las desviaciones detectadas.

Además se constituye en una herramienta de gran utilidad, ya que es un medidor fiel del aprovechamiento de recursos materiales, laborales y financieros, ya que conjuntamente con los indicadores del volumen de prestación de servicios, se puede determinar el nivel de ganancias que obtiene la organización.

Por éste motivo se ha determinado el nivel de costos en los que incurrirá cada área de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA en el año 2012, de acuerdo al plan estratégico adoptado, los se detallan a continuación:

**Cuadro 19.** Departamento Administrativo y Contable

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Sueldos	21,600.00	65%
Beneficios Sociales	3,284.00	10%
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)	4,424.40	13%
Capacitación	320.00	1%
Sistemas de red	500.00	2%
Suministros y materiales	1,000.00	3%
Servicios públicos	1,000.00	3%
Otros Gastos	1,000.00	3%
<b>TOTAL</b>	<b>33,128.40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mercado Libre, TRANSPEL CIA. LTDA., SECAP

Elaboración: Autor.

El área Administrativo y Contable se constituye en la parte fundamental de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., ya que permite conocer la situación financiera de la empresa, información con la cual es posible determinar cuáles serán los pasos a seguir dentro de nuestro negocio

En este departamento la mayor cantidad de recursos son los que se encuentran destinados para el pago de Sueldos y Salarios, y Beneficios Sociales, ya que corresponden al 87% de los mismos.

**Cuadro 20.** Departamento de Logística

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Sueldos	34,800.00	41.39%
Beneficios Sociales	6,394.00	7.61%
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)	4,228.20	5.03%
Capacitación	100.00	0.12%
Automatización de Carga	500.00	0.59%
Sistema de Red	250.00	0.30%
Matrículas Vehículos	2,000.00	2.38%
Llantas	4,800.00	5.71%
Seguros	3,000.00	3.57%
Suministros	1,000.00	1.19%
Servicios Públicos	1,000.00	1.19%
Mantenimiento	4,000.00	4.76%
Otros Gastos	1,000.00	1.19%
Reparaciones	6,000.00	7.14%
Combustible	15,000.00	17.84%
<b>TOTAL</b>	<b>84,072.20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SECAP, Diners Club, TRANSPER CIA. LTDA., SRI

Elaboración: Autor.

La importancia que ha adquirido el Departamento de Logística dentro de las empresas se da por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, mejorando la fase de mercadeo y reduciendo el costo.

La empresa de Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, ha invertido una gran cantidad de recursos en esta área, con la finalidad de generar un valor agregado al cliente. Los gastos más representativos dentro de este departamento son los Sueldos y

Salarios, Beneficios Sociales y Combustible, motivados por la implementación del servicio puerta a puerta.

**Cuadro 21.** Departamento de Marketing y Ventas

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Sueldos	7,200.00	48.40%
Beneficios Sociales	1,192.00	8.01%
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)	874.80	5.88%
Capacitación	60.00	0.40%
Publicidad	2,300.00	15.46%
Sistemas de Red	250.00	1.68%
Suministros y Materiales	1,000.00	6.72%
Servicios Públicos	1,000.00	6.72%
Otros Gastos	1,000.00	6.72%
<b>TOTAL</b>	<b>14,876.80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SECAP, TRANSPER CIA. LTDA., SECAP

Elaboración: Autor

La buena gestión del Departamento de Ventas facilita las transacciones entre la empresa y los clientes, gracias a que se enfoca en reconocer las necesidades del cliente en cuanto a especificaciones del servicio, sensibilidad al precio, comunicaciones e información necesaria para que el cliente tome una decisión.

En la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, no existía el Área de Marketing y Ventas, como se puede observar los rubros más importantes son los Sueldos y Salarios, Beneficios Sociales y Publicidad.

**Cuadro 22.** Departamentos de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA.

<b>Departamento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Administrativo y Contable	33,128.40	25%
Logística	84,072.20	64%
Marketing y Ventas	14,876.80	11%
<b>TOTAL</b>	<b>132,077.40</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

El área de Logística es la que más recursos tienen asignados debido a que es en la que se encuentra centralizada la actividad de la empresa, y en la que se implementarán la mayor cantidad de cambios de acuerdo al plan estratégico a implementarse.

### 3.2. Inversión del proyecto

La implementación del plan estratégico para la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA. requiere de inversiones que sus accionistas deben realizar, a continuación se analiza el valor de estas, en función de las propuestas establecidas en el capítulo anterior. Las inversiones comprenden los valores de adecuaciones, automatización de procesos, compra de vehículos y bienes inmuebles. En el cuadro 23 se describe a detalle los desembolsos a realizarse para la implementación

**Cuadro 23.** Inversiones de acuerdo al plan estratégico

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Contratación de servicios para implementación del sistema de red		US\$ 1,000.00	US\$ 1,000.00
Automatización de control de carga		US\$ 500.00	US\$ 500.00
Camión JAC HFC 1063 3.9	2	US\$30.000	US\$60.000.00
Terreno y construcción oficina sector norte de la ciudad de Quito		US\$ 80.000	US\$80.000.00
<b>Total</b>			<b>US\$141.500.00</b>

Fuente: <http://www.patituerca.com>.

Elaboración: Autor.

Los costos por adecuaciones y automatización de procesos, serán asumidos por la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., como costos operacionales, la adquisición de los vehículos, terreno y construcción oficina en el sector norte de la ciudad de Quito, se realizará a través de créditos bancario cuya amortización se detallan en los Anexos # 7 y 8

#### 3.2.1. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos a corto plazo, el cual permite medir la capacidad que tiene la empresa para continuar el desarrollo de sus actividades. De acuerdo a las políticas de la empresa de Transporte

Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA, el 10% del servicio se realiza a particulares cuya pago es al contado y el 90% a clientes continuos a quien se les concede un crédito de hasta 30 días. Al igual que los pagos a los socios se los realiza el 50% a los 15 días y la diferencia a 30 días.

En el año 2011 el capital de trabajo de la empresa se encuentra en US\$42,734.99

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 109,172.99 - 66,438.00 = \text{US\$ } 42,734.99$$

Los cuales variarán de acuerdo al incremento de los ingresos por servicio y los costos de ventas.

### **3.3. Flujo de Efectivo**

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de la empresa de Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar los costos operacionales, las inversiones a implementarse para el crecimiento de la empresa, y en general, a retribuir a los socios un rendimiento satisfactorio.

El Estado de Flujo de Efectivo provee información importante para los administradores de la empresa y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, así como también para el análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

### **3.4. Estimación de Ingresos por Servicios**

La empresa ha evidenciado un constante crecimiento, debido en gran medida por el cambio de administración adoptado en el año 2008. Las ventas en el año 2009 disminuyeron en un 38,22% en relación al año anterior, esto se debió en gran medida a las políticas restrictivas adoptadas por el Estado en lo referente a importaciones, agravadas por la crisis mundial. En el 2010 se produjo una recuperación del 79,72% en relación al año anterior, en gran medida al fortalecimiento del mercado interno.

La empresa en los años de estudio presentó los siguientes niveles de ventas:

<b>Volumen de Ventas 2.011 =</b>	760,966.72	USD
<b>Volumen de Ventas 2.010 =</b>	580,025.55	USD
<b>Volumen de Ventas 2.009 =</b>	322,724.23	USD
<b>Volumen de Ventas 2.008 =</b>	522,387.07	USD

De acuerdo a la experiencia de la empresa de Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA, se estima que anualmente se realicen con normalidad 100 viajes por unidad, lo cual multiplicado por las 12 unidades con las que cuenta al momento la empresa, darían un total de 1.200 viajes anuales, es por este motivo que para el cálculo del estado de flujos de efectivo se ha tomado como base para el año 2012 un promedio de 1.140 viajes, estimando un margen de error del 5%:

$$1.140 \text{ viajes} \times \text{US\$}800 \text{ por viaje} = \text{US\$}912.000 \text{ anuales}$$

De acuerdo a la implementación del plan estratégico se ha estimado un crecimiento del 5% de participación en el sector, más no de los precios. Los ingresos estimados para los próximos años son los siguientes:

**Cuadro 24.** Ingresos por servicios proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas netas</b>	760,966.72	912,000.00	957,600.00	1,005,480.00	1,055,754.00	1,108,541.70

Elaboración: Autor.

### 3.5. Operación y Cálculo de Flujos de Efectivo

El flujo de efectivo presupuestado es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones. El Estado de Flujo de Efectivo de la empresa de Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA. Para los próximos 5 años es el siguiente:

**Cuadro 25.** Flujo de Efectivo

Flujo Efectivo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Totales	760,966.72	912,000.00	957,600.00	1,005,480.00	1,055,754.00	1,108,541.70

(-) Descuentos

<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>760,966.72</b>	<b>912,000.00</b>	<b>957,600.00</b>	<b>1,005,480.00</b>	<b>1,055,754.00</b>	<b>1,108,541.70</b>
Egresos						
Gasto Servicios	549,048.70	638,400.00	670,320.00	703,836.00	739,027.80	775,979.19
Gastos Administrativos	36,068.87	33,128.40	34,784.82	36,524.06	38,350.26	40,267.78
Gastos Operativos	154,580.78	84,072.20	91,175.81	95,734.60	100,521.33	105,547.40
Gastos de Ventas		14,876.80	16,220.64	17,031.67	17,883.26	18,777.42
Gastos Bancarios	8,319.58	20,147.15	15,387.04	9,826.81	5151.34	1941.99
Amortizaciones	924.86	1,737.32				
Provisiones		684	718.2	754.11	791.82	831.41
Depreciaciones	924,86	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>748,942.79</b>	<b>805,045.87</b>	<b>840,606.51</b>	<b>875,707.25</b>	<b>913,725.81</b>	<b>955,345.19</b>
<b>Utilidad</b>	<b>12,023.93</b>	<b>106,954.13</b>	<b>116,993.49</b>	<b>129,772.75</b>	<b>142,028.19</b>	<b>153,196.51</b>
(15%) Participación Trabajadores	1,803.59	16,043.12	17,549.02	19,465.91	21,304.23	22,979.48
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10,220.34</b>	<b>90,911.01</b>	<b>99,444.47</b>	<b>110,306.84</b>	<b>120,723.96</b>	<b>130,217.03</b>
(25%) Impuesto a la renta	2,555.09	22,727.75	24,861.12	27,576.71	30,180.99	32,554.26
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>7,665.26</b>	<b>68,183.26</b>	<b>74,583.35</b>	<b>82,730.13</b>	<b>90,542.97</b>	<b>97,662.78</b>
(+) Depreciación		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Inversión						
(-) Activo fijo		140,000.00				
(-) Activo Diferido		-				
Pasivos Largo plazo						
(+) Crédito		140,000.00				



(-) Amortización de capital de crédito	28,355.41	33,115.54	38,675.79	18321.62	21557.8
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>51,827.85</b>	<b>53,467.81</b>	<b>56,054.34</b>	<b>84,221.35</b>	<b>88,104.98</b>

Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA.

Elaboración: Autor.

De acuerdo al análisis del Estado de Flujo de Efectivo se puede determinar que para los próximos años, se espera una rentabilidad que permita cubrir las inversiones realizadas según el plan estratégico y generar utilidad para sus socios

### **3.5.1. Evaluación Financiera**

#### **3.5.1.1. Indicadores de Evaluación de Inversión**

La construcción de los indicadores de la evaluación de la inversión en la planificación parten de los flujos obtenidos, previo a su cálculo se hace necesaria la obtención de la Tasa Mínima atractiva de Rendimiento

#### **3.5.1.2. Tasa Mínima Rentable de Rendimiento (TMAR)**

La TMAR, es el porcentaje mínimo de rendimiento que la inversión en la puesta en marcha del plan estratégico debe tener para los accionistas tomen la decisión de implementarlo, se ha determinado como porcentaje mínimo a obtener de beneficio para el accionista el siguiente:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa pasiva} \times (\% \text{ de recursos propios}) + \text{Tasa crédito} (\% \text{ de recursos financiados})$$

$$\text{TMAR} = 16.25\% \times 100\%$$

$$\text{TMAR} = 16.25\%$$

$$\text{TMAR} = 16.25\%$$

### 3.5.1.3. VAN

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales del mercado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$TIR = \frac{51.827.85}{(1+16.25\%)^1} + \frac{53.467.81}{(1+16.25\%)^2} + \frac{56.054.34}{(1+16.25\%)^3} + \frac{84.221.35}{(1+16.25\%)^4} + \frac{88.104.98}{(1+16.25\%)^5} - 140,000.00$$

$$VAN = \text{US\$ } 67.442.79$$

El valor actual neto de la empresa con la implementación del plan estratégico es de US\$ 67.442.79 superior al beneficio del año anterior tomado como base para la proyección.

### 3.5.1.4. TIR

La tasa interna de retorno indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrán los accionistas como premio por la decisión de invertir en la puesta en marcha del plan estratégico.

$$TIR = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{Vt}{(a+R)t}$$

$$TIR = 60,000.00 = \frac{51.827.85}{(1+33.386\%)^1} + \frac{53.467.81}{(1+33.386\%)^2} + \frac{56.054.34}{(1+33.386\%)^3} + \frac{84.221.35}{(1+33.386\%)^4} + \frac{88.104.98}{(1+33.386\%)^5}$$

$$TIR = 33.386\%$$

Para que el proyecto sea aceptado el resultado de calcularla debe ser superior a la TMAR establecida, obteniéndose un resultado de 33.39%, lo que indica que el rendimiento de la implementación de la propuesta estratégica es superior al mínimo esperado por los accionistas, cumpliendo con los objetivos enunciados en el capítulo anterior.

### 3.5.1.5. Recuperación Inversión Descontada

El PRI indica el tiempo en el que los accionistas recuperarán la inversión realizada en el plan estratégico de acuerdo a los flujos actualizados, este se muestra a continuación:

**Cuadro 26.** Período de recuperación de la inversión

<b>Años</b>	<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>Flujo neto actualizado</b>	<b>Período de recuperación de la inversión</b>
0	(140.000.00)	(140.000.00)	(140.000.00)
2012	51.827.85	38.855.54	(101.144.46)
2013	53.467.81	30.051.90	(71.092.56)
2014	56.054.34	23.619.92	(47.472.64)
2015	84.221.35	26.606.10	(20.866.54)
2016	88.104.98	20.866.48	(-0.06)

Elaboración: Autor.

El período de recuperación de la inversión en el plan estratégico es de 5 años pues a ese año el valor de los flujos se hace positivo. La implementación del plan estratégico para la empresa, sobre la base de las proyecciones realizadas, es factible.

### 3.6. Análisis de Riesgo

#### 3.6.1. Punto de Equilibrio

Es el punto donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente para determinar la rentabilidad de vender determinado producto.

Para el cálculo del punto de equilibrio se debe tener identificado el comportamiento de los costos, dando las siguientes funciones:

$$IT = 800 X$$

$$CT = 560 x + 132.077.40$$

**Cálculo:**

$$800 x = 560 x + 132.077.40$$

$$800 x - 560 x = 132.077.40$$

$$240 x = 132.077.40$$

$$x = 132.077.40 / 240$$

$$x = 550.32$$

El número de viajes necesario para compensar los costos de la empresa es 550.32 en caso de que el número de viajes se encuentre por debajo del punto de equilibrio generará pérdidas. En el caso de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA. se tiene proyectados que sean alrededor de 1.140 viajes motivo por el cual se generará un beneficio.

#### 3.6.2. Margen de Seguridad

El margen de seguridad se obtiene restando al volumen planeado de ventas y el volumen correspondiente al punto de equilibrio.

El margen de seguridad de la empresa de TRANSPORTE PESADO DE ELITE TRANSPEL CIA. LTDA. es el siguiente:

$$US\$ 800 * 1.140 - US\$800 * 550 = US\$912.000 - US\$440.000$$

$$\text{Margen de Seguridad} = \text{US\$472.000}$$

### **3.7. Estados Financieros**

Los estados financieros son documentos de resultados, que proporcionan información para la toma de decisiones, con la finalidad de salvaguardar los intereses de la empresa, en tal sentido la precisión y veracidad de la información que pueda contener es importante. A través de los mismos los propietarios pueden conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.

Para los cálculos efectuados se han tomado como referencia los estados financieros de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, desde el año 2008 (Anexo 2).

#### **3.7.1. Balance Pérdidas y Ganancias**

La evaluación financiera de los resultados proyectados de la aplicación de la planificación estratégica, para la construcción de los balances se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Los ingresos se encuentran estimados con la realización de 1.140 viajes anuales en el año 2012.
- Se establece un incremento del 5% en la participación del mercado, más no del precio, a partir del año 2013
- Se incrementan en un 5% los costos operacionales, de acuerdo a la previsión inflacionaria del país.
- Se incrementan los gastos financieros producto del financiamiento de las inversiones en activos fijos a través del Banco, para la implementación del servicio puerta a puerta.

Con estas condiciones se construye el balance de resultado proyectado para los próximos 5 años, mismo que se muestra en el cuadro Anexos 3.

Los estados de resultados proyectados de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA, indican que los ingresos esperados luego de la implementación del Plan Estratégico, cubrirán sin ningún problemas tanto los costos operacionales como los costos administrativos y financieros.

### 3.8. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, son expresiones cuantitativas de comportamiento o desempeño de una o varias variables, cuya magnitud cuantificada al ser compara con un nivel de referencia, puede señalar una desviación igual, por encima o por debajo, que permita tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. Para los cálculos pertinentes se ha tomado la información de los Anexos 4 y 6.

#### 3.8.1. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten determinar la relación porcentual que se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. Entre los principales indicadores de rentabilidad se encuentran los siguientes:

Ratios de Rentabilidad	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	580,026.55	760,966.72	912,000.00	957,600.00
Utilidad en Operaciones	24,437.48	12,023.93	106,954.13	116,993.49
Utilidad Neta		7,665.26	68,183.26	74,583.35
Margen Total= (Utilidad Neta / Ventas Netas) * 100	2.69%	1.01%	8.56%	8.57%
Margen Operacional = (Utilidad en Operaciones / Ventas Netas) * 100	4.21%	1.58%	13.43%	13.45%

Lo anterior nos permite concluir que la prestación de servicios generará una utilidad después de impuestos del 8.56%, es decir se producirá un incremento del 7,55% en relación al año 2011. Adicionalmente podemos mencionar que a pesar de los incrementos que se producirán en los costos de ventas y en los gastos administrativos y operacionales, las ventas crecerán lo suficiente para asumir dichos incrementos

#### 3.8.2. Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez permiten determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo en la fecha de vencimiento. Entre los principales tenemos:

Ratios de Liquidez	2010	2011	2012*
Activo Corriente	77,533.73	109,172.99	187,957.36
Pasivo Corriente	48,672.39	66,438.00	91,970.87
Capital de Trabajo = (Activo Corriente – Pasivo Corriente)	28,861.34	42,734.99	99,132.00
Solvencia = (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	159%	164%	212%

La empresa incrementará un 132% su capital de trabajo en relación al año 2011, como consecuencia del plan de inversiones que ejecutará la empresa.

Para el año 2011 la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., por cada dólar de obligaciones a corto plazo, contaba con US\$1.59, en el año 2012 por cada dólar de obligaciones tendrá US\$2.12, es decir que del 100% de sus ingresos destinará solo el 47.25% para cubrir sus obligaciones.

### 3.8.3. Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores de una empresa en el financiamiento de la misma.

Ratio de Endeudamiento	2010	2011	2012*
Total Pasivo	48,672.39	66,438.00	203,615.45
Total Activo	81,120.77	110,910.31	315,957.36
Razón de Endeudamiento = (Total Pasivo / Total Activo)	60%	60%	56%

La empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPER CIA. LTDA., durante los años 2010 y 2011 la participación de los acreedores era del 60%, para el año 2012 tendrá una participación del 56% tomando en cuenta que se realizara la inversión en vehículos de carga mediana que permitirán la implantación del servicio puerta a puerta.

## **CAPITULO 04**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



#### **4.1. Conclusiones**

Mediante la implementación del plan estratégico se logrará fortalecer e incrementar la participación en el mercado de la Empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA, estableciendo los lineamientos necesarios para que este se ejecute de manera eficiente.

La elaboración del plan estratégico permitió determinar las falencias que tiene la empresa en el aspecto administrativo, lo cual sirve de guía para la creación de estrategias que se adapten a las necesidades de la empresa y factores que se deben tomar en cuenta.

A pesar de la gran experiencia de los socios dentro del sector, no existe una planificación adecuada de las actividades de los socios.

La inexistencia del área de Marketing y Ventas, ha ocasionado la pérdida de mercado, lo que ha producido estancamiento de la empresa y desventaja competitiva. La creación de esta área permitirá obtener una mayor rentabilidad y generar un adecuado posicionamiento de la empresa dentro del mercado del transporte pesado de carga.

La situación financiera de la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA., es estable, posee bajos niveles de endeudamiento, lo que permitirá hacer frente a las inversiones necesarias para lograr los objetivos empresariales planteados, considerando que los ingresos por servicio compensarán los costos generados.

La empresa dispone de camiones en excelente estado, esto vinculado a la disposición de carreteras en mejores condiciones, permitirán la búsqueda de nuevas rutas de recorrido y disminución de tiempos de trayecto.

Se identificó que al no contar con vehículos medianos se dificulta la distribución de la carga transportada dentro de la ciudad de Quito, siendo susceptible al maltrato y al deterioro de la misma.

A pesar de contar con equipos de última tecnología, la empresa no ha invertido recursos en proyectos de conexión de redes y automatización de sistemas, que permitan agilizar sus procesos.

## 4.2. Recomendaciones

Para que el proyecto cumpla con las expectativas planteadas, se debe cumplir con todas las estrategias propuestas para de esta manera brindar un servicio que cree fidelidad por parte del cliente y por ende mayor rentabilidad a la empresa.

Realizar inversiones en adquisición de equipos tecnológicos que ayuden a la automatización de procesos, ya que además de ser herramientas de apoyo, permitirá agilizar y facilitar procesos, trabajar en línea, eliminar tiempos ociosos, y sobre todo reducir costos.

Realizar un cronograma de capacitaciones, el cual proporcionará a la empresa Transporte Pesado de Élite TRANSPEL CIA. LTDA, personal altamente calificado, con conocimientos, habilidades y actitudes que permitan hacer frente a los cambios a implementarse en la organización, además de desarrollar en el empleado el sentido de responsabilidad y compromiso con la institución, lo cual permitirá alcanzar la metas establecidas.

La implementación del servicio puerta a puerta es necesaria, ya que a pesar de que la empresa necesita realizar un gran desembolso de dinero y que los costos no pueden agregarse dentro del precio por servicio, en el corto plazo serán compensados con el incremento en la participación del mercado, ya que generará un valor agregado atractivo para el cliente y una ventaja competitiva ante la competencia.

La creación del área de Marketing y Ventas, generará mayores ingresos por servicio, se encargará de la búsqueda de nuevos nichos de mercado, el cual se verá fortalecido con la campaña publicitaria por medios masivos que realizará la empresa, con la finalidad de promocionar las nuevas características del servicio.

Prestan mucha atención en los costos e ingresos de la empresa, ya que la variación de los precios genera impactos en el valor del servicio, y no permitirá alcanzar los objetivos planteados, motivo por el cual se recomienda establecer un sistema de control tanto de los costos, como de las estrategias propuestas.

## **BIBLIOGRAFIA**

## **Bibliografía**

BANCO DE LA NACION DE PERÚ. Manual de Organización y Funciones Departamento de Contabilidad, PE, (en línea). Consultado el 19 de abril 2012. Disponible en: <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/mof/dpto-contabilidad.pdf>

BCE (Banco Central del Ecuador). 2011. Información Estadísticas de Comercio Exterior, EC. (en línea). Consultado 10 de mayo 2012. Disponible en: [www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)

BUENAS TAREAS 2012. Preguntas para elaborar con éxito un buen Plan de Negocios, EC, (en línea). Consultado el 15 de abril 2012. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Preguntas-Para-Elaborar-Con-Exito-Un/303367.html>

DIARIO HOY. 2010. Ecuador revisó a la baja previsión de crecimiento para 2010. Publicado el 11 ago. 2010, EC. (en línea). Consultado 21 oct. 2011. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-reviso-a-la-baja-prevision-de-crecimiento-para-2010-423938.html>

INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo). 2012. Aspectos sociales del Ecuador, EC. (en línea). Consultado 12 de mayo 2012. Disponible en: [www.inec.gov.ec/web/guest/inicio](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio)

NITZAN AGROS SYSTEMS S.A. Manuel de Funciones. EC, (en línea). Consultado el 25 de marzo 2012. Disponible en: <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

REVISTAS MEDICAS CUBANAS. La planificación de los costos y sus análisis en las instituciones de información. CU. (en línea). Consultado el 10 de marzo 2012. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol4\\_2\\_96/aci06296.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol4_2_96/aci06296.htm)

Samuelson P. y Nordhaus W. 1996. Economía. Mc. Graw-Hill. Decimoquinta Ed. Madrid, ES. 808 p.

SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) 2012. Oferta de Capacitación y Formación, EC. (en línea). Consultado el 7 de abril 2012. Disponible en: <http://www.secap.gob.ec>

SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador) 2011. Hacia una cultura democrática de la información, EC. Consultado 18 sept. 2011. Disponible en: [www.siise.gov.ec/Principal.aspx](http://www.siise.gov.ec/Principal.aspx)

TRANSPEL CIA. LTDA (Transportes Pesados de Elite). 2011. Documentación Financiera y Administrativa de la Empresa.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS PUEBLA. Plan de Negocios para la introducción de café tostado, al mercado de Pachuca, Hidalgo. Caso: La Exportadora de Café Hidalgo; MX. (en línea). Consultado el 20 de abril 212. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/arenas\\_mdz\\_a/capitulo7.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_mdz_a/capitulo7.pdf)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1. Constitución Empresa TRANSPORTE PESADO DE ÉLITE TRANSPTEL CIA. LTDA.**

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

6900018

RESOLUCION No. 03.Q.IJ. 1465

ESPERANZA FUENTES DE GALINDO,  
SUBDIRECTORA DEL DPTO. JURIDICO DE COMPAÑIAS

**CONSIDERANDO:**

QUE se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía TRANSPORTE PESADO DE ELITE TRANSPTEL CIA. LTDA. otorgada ante el Notario Noveno del Distrito Metropolitano de Quito, el 8 de abril del 2003.

QUE el Departamento Jurídico de Compañías, ha emitido informe favorable.

EN ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución No. ADM.03118, de 26 de marzo del 2003;

**RESUELVE:**

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía TRANSPORTE PESADO DE ELITE TRANSPTEL CIA. LTDA. y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el Distrito Metropolitano de Quito.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente Resolución; b) Que el Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito inscriba la referida escritura y esta Resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones.

Cumplido lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura pública respectiva.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito,

a

22 ABR. 2003

*Esperanza Fuentes de Galindo*  
Dña Esperanza Fuentes de Galindo

EV/mag



Con esta fecha queda **INSERIDA** la presente Resolución, bajo el N° 4384 del **Sistema Registral**, Tomo 134 se da por cumplimiento a lo dispuesto en la misma, de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 del 22 de Agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 del 29 de Agosto del mismo año.  
Quito, **12 MAY 2003**

*Paul Baybor Secaira*  
Dr. PAUL BAYBOR SECARRA  
REGISTRADOR MERCANTIL

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

EXTRACTO

0600919

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA TRANSPORTE PESADO DE ELITE  
TRANSPEL CIA. LTDA.

La compañía TRANSPORTE PESADO DE ELITE TRANSPEL CIA. LTDA. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Distrito Metropolitano de Quito, el 8 de abril del 2003, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 03.Q.U.

de

22 ABR. 2003

1465

- 1.- DOMICILIO: Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.
- 2.- CAPITAL: Suscrito US\$500,00 dividido en 50 participaciones de US\$ 10,00 cada una.
- 3.- OBJETO: El objeto de la compañía es: Prestar el servicio de transportación pública de carga pesada, semipesada de mercaderías y de encomiendas por vía terrestre a lo largo y ancho de todo el Ecuador.

Quito,

22 ABR. 2003

*Esperanza Fuentes de Galindo*  
Dra. Esperanza Fuentes de Galindo  
SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO  
JURIDICO DE COMPAÑIAS

EV/mag.  
EXT.1072

*Dr. Giovanni Jiménez*  
950-484  
23-Abril-2003



**Anexo 2. Estados Financieros empresa TRANSPORTE PESADO DE ÉLITE  
TRANSPTEL CIA. LTDA**

**Empresa TRANSPORTE PESADO DE ÉLITE TRANSPTEL CIA. LTDA.**

**Estado de Situación Financiero**

	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>48,484.29</b>	<b>60,374.48</b>	<b>77,533.73</b>	<b>109,172.99</b>
Caja Bancos	1,059.56	7,907.44	5,781.10	10,882.20
Inversiones	-	-	66,473.33	-
Cuentas y Documentos por cobrar	46,496.71	48,740.12	1,554.15	86,790.61
Otras Cuentas y Documentos por cobrar	-	1,141.78		5,062.25
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(480.60)	(665.49)	(900.00)	(1,124.16)
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	-	1,473.49	-	-
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	1,408.62	1,777.14	4,625.15	7,562.09
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>3,443.22</b>	<b>2,666.83</b>	<b>924.86</b>	<b>-</b>
Muebles y enseres	1,302.00	1,302.00	1,302.00	1,302.00
Equipo de Computación	3,106.40	3,106.40	3,106.00	3,106.00
(-) Depreciación acumulada Activos Fijos	(965.18)	(1,741.57)	(3,483.14)	(4,408.00)
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>6,814.90</b>	<b>5,120.32</b>	<b>2,662.18</b>	<b>1,737.32</b>
Gastos de Organización	8,859.37	8,859.37	8,859.37	2,662.18
(-) Amortización Acumulada	(2,044.47)	(3,739.05)	(6,197.19)	(924.86)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58,742.41</b>	<b>68,161.63</b>	<b>81,120.77</b>	<b>110,910.31</b>
<b>PASIVO</b>				

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>49,830.99</b>	<b>56,485.11</b>	<b>48,672.39</b>	<b>66,438.00</b>
Cuentas y Documentos por pagar	36,989.52	28,499.96	45,006.77	66,438.00
Obligaciones instituciones financieras	3,528.59	2,158.26	-	-
Préstamos de accionistas	359.56	-	-	-
Otras Cuentas y Documentos por pagar	-	25,338.93	-	-
Participación trabajadores por pagar	795.06	487.96	3,665.62	-
Crédito a mutuo	-	-	-	-
Obligaciones emitidas corto plazo	8,158.26	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>49,830.99</b>	<b>56,485.11</b>	<b>48,672.39</b>	<b>66,438.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Suscrito y Asignado	500.00	500.00	500.00	500.00
Reserva Legal	420.57	359.48	359.48	359.48
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	6,830.14	8,051.94	10,817.04	43,612.83
Utilidad del ejercicio	1,160.71	2,765.10	20,771.86	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8,911.42</b>	<b>11,676.52</b>	<b>32,448.38</b>	<b>44,472.31</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>58,742.41</b>	<b>68,161.63</b>	<b>81,120.77</b>	<b>110,910.31</b>

Fuente: TRANSPER CIA. LTDA

Elaboración: Autor

# Empresa TRANSPORTE PESADO DE ÉLITE TRANSPER CIA. LTDA.

## Estado de Resultados

	2008	2009	2010	2011
Ventas netas	522,387.07	322,724.23	580,026.55	760,966.72
Otros Ingresos	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>522,387.07</b>	<b>322,724.23</b>	<b>580,026.55</b>	<b>760,966.72</b>
Compras netas de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	549,048.70
Sueldos y Salarios	11,143.41	11,706.00	12,240.00	18,724.00
Beneficios Sociales	-	3,021.78	5,380.00	1,601.33
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondo de reserva)	-	-	2,507.16	1,924.55
Honorarios y Comisiones	4,773.06	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones	370.56	110.00	80,200.00	47,600.01
Combustibles	30,036.21	9,527.50	62,400.00	66,397.50
Promoción y Publicidad	-	56.00	-	-
Suministros y Materiales	2,731.02	3,686.22	2,910.00	2,761.11
Transporte	452,877.34	285,411.76	314,155.52	25,346.90
Gastos de Gestión	2,105.55	-	-	6,980.13
Servicios Públicos	906.54	1,199.84	3,290.00	6,363.72
Gastos de Viaje	875.74	-	59,900.00	8,256.24
IVA que se carga al costo o gasto	3,802.41	-	-	-
Impuestos	417.24	-	-	3,570.00

Depreciaciones	838.79	906.39	-	924.86
Amortizaciones	2,044.47	1,694.58	906.39	-
Provisión Cuentas Incobrables	-	-	-	1,124.16
Intereses Bancarios	2,736.05	-	4,200.00	2,105.96
Interes Pagados	-	-	-	6,213.62
Otros Gastos	1,428.28	2,151.10	2,400.00	-
Seguros y Reaseguros	-	-	5,100.00	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>517,086.67</b>	<b>319,471.17</b>	<b>555,589.07</b>	<b>748,942.79</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>5,300.40</b>	<b>3,253.06</b>	<b>24,437.48</b>	<b>12,023.93</b>

Fuente. TRANSPTEL CIA. LTDA

Elaboración: Autor

### Anexo 3. Estado de Resultados Projectados

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas netas	760,966.72	912,000.00	957,600.00	1,005,480.00	1,055,754.00	1,108,541.70
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>760,966.72</b>	<b>912,000.00</b>	<b>957,600.00</b>	<b>1,005,480.00</b>	<b>1,055,754.00</b>	<b>1,108,541.70</b>
Compras netas de bienes no producidos por el sujeto pasivo	549,048.70					
Sueldos y Salarios	18,724.00	63,600.00	66,780.00	70,119.00	73,624.95	77,306.20
Beneficios Sociales	1,601.33	10,870.00	11,413.50	11,984.18	12,583.38	13,212.55
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondos de reserva)	1,924.55	9,527.40	13,503.77	14,178.96	14,887.91	15,632.30
Mantenimiento y Reparaciones	47,600.01	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06
Combustibles	66,397.50	15,000.00	15,750.00	16,537.50	17,364.38	18,232.59
Promoción y Publicidad	-	2,300.00	2,415.00	2,535.75	2,662.54	2,795.66
Suministros y Materiales	2,761.11	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Transporte	25,346.90	638,400.00	670,320.00	703,836.00	739,027.80	775,979.19
Gastos de Gestión	6,980.13	1,980.00	2,079.00	2,182.95	2,292.10	2,406.70
Servicios Públicos	6,363.72	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Gastos de Viaje	8,256.24	-	-	-	-	-
Llantas	-	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
Matrículas	-	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01
Impuestos	3,570.00	-	-	-	-	-
Depreciaciones	924.86	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Amortizaciones	-	1,737.32	-	-	-	-
Provisión Cuentas Incobrables	1,124.16	684	718.2	754.11	791.82	831.41

Seguros y reaseguros	-	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Interes Pagados	2,105.96	20,147.15	15,387.04	9,826.81	5151.34	1941.99
Intereses Bancarios	6,213.62					
Otros Gastos	-	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>748,942.79</b>	<b>805,045.87</b>	<b>840,606.51</b>	<b>875,707.26</b>	<b>913,725.84</b>	<b>955,345.17</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>12,023.93</b>	<b>106,954.13</b>	<b>116,993.49</b>	<b>129,772.74</b>	<b>142,028.16</b>	<b>153,196.53</b>
(15%) Participacion Trabajadores	1,803.59	16,043.12	17,549.02	19,465.91	21,304.22	22,979.48
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10,220.34</b>	<b>90,911.01</b>	<b>99,444.47</b>	<b>110,306.83</b>	<b>120,723.94</b>	<b>130,217.05</b>
(25%) Impuesto a la renta	2,555.09	22,727.75	24,861.12	27,576.71	30,180.98	32,554.26
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>7,665.26</b>	<b>68,183.26</b>	<b>74,583.35</b>	<b>82,730.12</b>	<b>90,542.95</b>	<b>97,662.79</b>

Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA.

Elaboración: Autor.

## Anexo 4. Estado Financiero Proyectado

### Estado de Situación Financiero

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	48,484.29	60,374.48	77,533.73	109,172.99	187,957.36
Caja Bancos	1,059.56	7,907.44	5,781.10	10,882.20	121,365.52
Inversiones	-	-	66,473.33	-	-
Cuentas y Documentos por cobrar	46,496.71	48,740.12	1,554.15	86,790.61	68,400.00
Otras Cuentas y Documentos por cobrar	-	1,141.78	-	5,062.25	-
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-480.6	-665.49	-900	-1,124.16	-1,808.16
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	-	1,473.49	-	-	-
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	1,408.62	1,777.14	4,625.15	7,562.09	-
<b>ACTIVO FIJO</b>	3,443.22	2,666.83	924.86	-	128,000.00
Muebles y enseres	1,302.00	1,302.00	1,302.00	1,302.00	1,302.00
Equipo de Computación	3,106.40	3,106.40	3,106.00	3,106.00	3,106.00
Terrenos	-	-	-	-	80,000.00
Vehículo	-	-	-	-	60,000.00
(-) Depreciación acumulada Activos Fijos	-965.18	-1,741.57	-3,483.14	-4,408.00	-16,408.00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	6,814.90	5,120.32	2,662.18	1,737.32	-
Gastos de Organización	8,859.37	8,859.37	8,859.37	2,662.18	1,737.32
(-) Amortización Acumulada	-2,044.47	-3,739.05	-6,197.19	-924.86	-1,737.32
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58,742.41</b>	<b>68,161.63</b>	<b>81,120.77</b>	<b>110,910.31</b>	<b>315,957.36</b>

**PASIVO**

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	49,830.99	56,485.11	48,672.39	66,438.00	<b>91,970.87</b>
Cuentas y Documentos por pagar	36,989.52	28,499.96	45,006.77	66,438.00	53,200.00
Obligaciones instituciones financieras	3,528.59	2,158.26	-	-	
Préstamos de accionistas	359.56	-	-	-	
Otras Cuentas y Documentos por pagar	-	25,338.93	-	-	
Participación trabajadores por pagar	795.06	487.96	3,665.62	-	16,043.12
Impuesto a la Renta por pagar	-	-	-	-	22,727.75
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>					<b>111,644.58</b>
Obligaciones instituciones financieras largo plazo					111,644.58
Obligaciones emitidas corto plazo	8,158.26	-	-	-	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>49,830.99</b>	<b>56,485.11</b>	<b>48,672.39</b>	<b>66,438.00</b>	<b>203,615.45</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Suscrito y Asignado	500	500	500	500	500
Reserva Legal	420.57	359.48	359.48	359.48	359.48
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	6,830.14	8,051.94	10,817.04	43,612.83	43,299.17
Utilidad del ejercicio	1,160.71	2,765.10	20,771.86	-	68,183.26
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8,911.42</b>	<b>11,676.52</b>	<b>32,448.38</b>	<b>44,472.31</b>	<b>112,341.91</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>58,742.41</b>	<b>68,161.63</b>	<b>81,120.77</b>	<b>110,910.31</b>	<b>315,957.36</b>

Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA.

Elaboración: Autor.



**Anexo 5. Cálculos de Sueldos y Salarios, Beneficios Sociales estimados al 2012**

**Cálculo Sueldos y Salarios estimados al 2012**

	# Empleados	Sueldo	TOTAL SUELDOS MENSUALES	TOTAL SUELDOS ANUALES
GERENTE GENERAL	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
CONTADOR GENERAL	1	800.00	800.00	9,600.00
ADMINISTRADOR DE BODEGA	1	500.00	500.00	6,000.00
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS	1	600.00	600.00	7,200.00
CHOFERES	2	600.00	1,200.00	14,400.00
AYUDANTES	4	300.00	1,200.00	14,400.00
<b>TOTALES</b>			<b>5,300.00</b>	<b>63,600.00</b>

**Sueldos y Salarios Proyectados**

	2012	2013	2014	2015	2016
GERENTE GENERAL	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08
CONTADOR GENERAL	9,600.00	10,080.00	10,584.00	11,113.20	11,668.86
ADMINISTRADOR DE BODEGA	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS	7,200.00	7,560.00	7,938.00	8,334.90	8,751.65
CHOFERES	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
AYUDANTES	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
<b>TOTALES</b>	<b>63,600.00</b>	<b>66,780.00</b>	<b>70,119.00</b>	<b>73,624.95</b>	<b>77,306.20</b>

Fuente: TRANSPEL CIA. LTDA.

Elaboración: Autor

### Beneficios Sociales Estimados al 2012

	# Empleados	Sueldo	13ER. SUELDO	14TO. SUELDO	VACACIONES	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES
GERENTE GENERAL	1	1,000.00	1,000.00	292.00	500.00	1,792.00
CONTADOR GENERAL	1	800.00	800.00	292.00	400.00	1,492.00
ADMINISTRADOR DE BODEGA	1	500.00	500.00	292.00	250.00	1,042.00
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS	1	600.00	600.00	292.00	300.00	1,192.00
CHOFERES	2	600.00	1,200.00	584.00	600.00	2,384.00
AYUDANTES	4	300.00	1,200.00	1,168.00	600.00	2,968.00
<b>TOTALES</b>			<b>5,300.00</b>	<b>2,920.00</b>	<b>2,650.00</b>	<b>10,870.00</b>

### Beneficios Sociales Proyectados

	2012	2013	2014	2015	2016
GERENTE GENERAL	1,792.00	1,881.60	1,975.68	2,074.46	2,178.19
CONTADOR GENERAL	1,492.00	1,566.60	1,644.93	1,727.18	1,813.54
ADMINISTRADOR DE BODEGA	1,042.00	1,094.10	1,148.81	1,206.25	1,266.56
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS	1,192.00	1,251.60	1,314.18	1,379.89	1,448.88
CHOFERES	2,384.00	2,503.20	2,628.36	2,759.78	2,897.77
AYUDANTES	2,968.00	3,116.40	3,272.22	3,435.83	3,607.62
<b>TOTALES</b>	<b>10,870.00</b>	<b>11,413.50</b>	<b>11,984.18</b>	<b>12,583.38</b>	<b>13,212.55</b>

### Aporte Patronal Proyectados

	# Empleados	Sueldo	TOTAL SUELDOS MENSUALES	TOTAL SUELDOS ANUALES	APOR. PAT. 2012	APOR. PAT. 2013	APOR. PAT. 2014	APOR. PAT. 2015	APOR. PAT. 2016
GERENTE GENERAL	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00	1,458.00	1,530.90	1,607.45	1,687.82	1,772.21
CONTADOR GENERAL	1	800.00	800.00	9,600.00	1,166.40	1,224.72	1,285.96	1,350.25	1,417.77
ADMINISTRADOR DE BODEGA	1	500.00	500.00	6,000.00	729.00	765.45	803.72	843.91	886.10
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS	1	600.00	600.00	7,200.00	874.80	918.54	964.47	1,012.69	1,063.32
CHOFERES	2	600.00	1,200.00	14,400.00	1,749.60	1,837.08	1,928.93	2,025.38	2,126.65
AYUDANTES	4	300.00	1,200.00	14,400.00	1,749.60	1,837.08	1,928.93	2,025.38	2,126.65
<b>TOTALES</b>			<b>5,300.00</b>	<b>63,600.00</b>	<b>7,727.40</b>	<b>8,113.77</b>	<b>8,519.46</b>	<b>8,945.43</b>	<b>9,392.70</b>

### Fondos de Reserva Proyectados

	2012	2013	2014	2015	2016	
GERENTE GENERAL	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51	
CONTADOR GENERAL	800.00	840.00	882.00	926.10	972.41	
ADMINISTRADOR DE BODEGA		500.00	525.00	551.25	578.81	
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS		600.00	630.00	661.50	694.58	
CHOFERES		1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	
AYUDANTES		1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	
<b>TOTALES</b>		<b>1,800.00</b>	<b>5,390.00</b>	<b>5,659.50</b>	<b>5,942.48</b>	<b>6,239.60</b>

### Aporte Patronal + Fondos de Reserva Proyectados

	2012	2013	2014	2015	2016
GERENTE GENERAL	2,458.00	2,580.90	2,709.95	2,845.44	2,987.71
CONTADOR GENERAL	1,966.40	2,064.72	2,167.96	2,276.35	2,390.17
ADMINISTRADOR DE BODEGA	729.00	1,265.45	1,328.72	1,395.16	1,464.92
RESPONSABLE DE MARKETING Y VENTAS	874.80	1,518.54	1,594.47	1,674.19	1,757.90
CHOFERES	1,749.60	3,037.08	3,188.93	3,348.38	3,515.80
AYUDANTES	1,749.60	3,037.08	3,188.93	3,348.38	3,515.80
<b>TOTALES</b>	<b>9,527.40</b>	<b>13,503.77</b>	<b>14,178.96</b>	<b>14,887.91</b>	<b>15,632.30</b>

Fuente: TRANSPTEL CIA. LTDA.

Elaboración: Autor

## Anexo 6. Flujo de Efectivo estimado para el año 2012

	2011		2012										2013	
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Ventas		76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	
Contado	<b>10,882.20</b>	110,335.46	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	76,000.00	
Crédito	<b>91,853.26</b>	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	68,400.00	<b>68,400.00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>110,335.46</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	<b>76,000.00</b>	
Cuentas por pagar 2011	<b>66,438.00</b>	66,438.00	-	-	1,803.58	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sueldos y Salarios		5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	
Beneficios Sociales								2,650.00	2,920.00				5,300.00	
Aporte a la Seguridad Social (incluye fondos de reserva)		793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	793.95	
Mantenimiento y Reparaciones		833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	
Combustibles		1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	
Promoción y Publicidad		191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	191.67	
Suministros y Materiales		250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	
Transporte			53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	53,200.00	<b>53,200.00</b>	<b>53,200.00</b>
Gastos de Gestión		165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	

Servicios Públicos	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Amortización												1,737.32
Llantas												4,800.00
Matrículas	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
Depreciaciones	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Seguros y reaseguros	3,000.00											
Cuota préstamo bancario	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88	4,041.88
Otros Gastos	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Provisión Cuentas incobrables												684.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>83,930.50</b>	<b>67,692.50</b>	<b>67,692.50</b>	<b>69,496.08</b>	<b>67,692.50</b>	<b>67,692.50</b>	<b>70,342.50</b>	<b>70,612.50</b>	<b>67,692.50</b>	<b>67,692.50</b>	<b>67,692.50</b>	<b>80,213.82</b>
<b>RESULTADO</b>	26,404.96	8,307.50	8,307.50	6,503.92	8,307.50	8,307.50	5,657.50	5,387.50	8,307.50	8,307.50	8,307.50	-4,213.82
<b>SALDO EFECTIVO</b>	<b>28,361.04</b>	<b>36,668.54</b>	<b>44,976.04</b>	<b>51,479.96</b>	<b>59,787.46</b>	<b>68,094.96</b>	<b>73,752.46</b>	<b>79,139.96</b>	<b>87,447.46</b>	<b>95,754.96</b>	<b>104,062.46</b>	<b>99,848.64</b>

## Anexo 7. Cuadro de Amortización de Crédito Vehículos

Mes	Intereses a pagar	Abono a capital	Saldo Obligación
1	760.00	1,325.80	58,674.20
2	743.21	1,342.59	57,331.60
3	726.20	1,359.60	55,972.00
4	708.98	1,376.82	54,595.18
5	691.54	1,394.26	53,200.92
6	673.88	1,411.92	51,789.00
7	655.99	1,429.81	50,359.19
8	637.88	1,447.92	48,911.27
9	619.54	1,466.26	47,445.01
10	600.97	1,484.83	45,960.18
11	582.16	1,503.64	44,456.54
12	563.12	1,522.68	42,933.86

### Totales para el año 1

Usted pagará \$25,029.61 por su obligación en el año 1

\$7,963.47 se irán a INTERESES

\$17,066.14 se abonara a la OBLIGACIÓN

<b>Mes</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo Obligación</b>
13	543.83	1,541.97	41,391.89
14	524.30	1,561.50	39,830.38
15	504.52	1,581.28	38,249.10
16	484.49	1,601.31	36,647.79
17	464.21	1,621.60	35,026.19
18	443.67	1,642.14	33,384.06
19	422.86	1,662.94	31,721.12
20	401.80	1,684.00	30,037.12
21	380.47	1,705.33	28,331.79
22	358.87	1,726.93	26,604.86
23	336.99	1,748.81	24,856.05
24	314.84	1,770.96	23,085.09

**Totales para el año 2**

Usted pagará \$25,029.61 por su obligación en el año 2

\$5,180.85 se irán a INTERESES

\$19,848.76 se abonara a la OBLIGACIÓN



<b>Mes</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo Obligación</b>
25	292.41	1,793.39	21,291.71
26	269.69	1,816.11	19,475.60
27	246.69	1,839.11	17,636.49
28	223.40	1,862.41	15,774.08
29	199.81	1,886.00	13,888.09
30	175.92	1,909.89	11,978.20
31	151.72	1,934.08	10,044.13
32	127.23	1,958.58	8,085.55
33	102.42	1,983.38	6,102.17
34	77.29	2,008.51	4,093.66
35	51.85	2,033.95	2,059.71
36	26.09	2,059.71	-

**Totales para el año 3**

Usted pagará \$25,029.61 por su obligación en el año 3

\$1,944.52 se irán a INTERESES

\$23,085.09 se abonará a la OBLIGACIÓN

## Anexo 8. Cuadro de Amortización de Crédito Terreno

Mes	Intereses a pagar	Abono a capital	Saldo Obligación
1	1,083.33	872.75	79,127.25
2	1,071.51	884.57	78,242.68
3	1,059.54	896.54	77,346.14
4	1,047.40	908.68	76,437.46
5	1,035.09	920.99	75,516.47
6	1,022.62	933.46	74,583.01
7	1,009.98	946.10	73,636.91
8	997.17	958.91	72,678.00
9	984.18	971.90	71,706.10
10	971.02	985.06	70,721.04
11	957.68	998.40	69,722.64
12	944.16	1,011.92	68,710.72

### Totales para el año 1

Usted pagará \$23,472.96 por su obligación en el año 1

\$12,183.68 se irán a INTERESES

\$11,289.28 se abonara a la OBLIGACIÓN

<b>Mes</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo Obligación</b>
13	930.46	1,025.62	67,685.10
14	916.57	1,039.51	66,645.59
15	902.49	1,053.59	65,592.00
16	888.23	1,067.85	64,524.15
17	873.76	1,082.32	63,441.83
18	859.11	1,096.97	62,344.86
19	844.25	1,111.83	61,233.03
20	829.20	1,126.88	60,106.15
21	813.94	1,142.14	58,964.01
22	798.47	1,157.61	57,806.40
23	782.80	1,173.28	56,633.12
24	766.91	1,189.17	55,443.95

**Totales para el año 2**

Usted pagará \$23,472.96 por su obligación en el año 2

\$10,206.19 se irán a INTERESES

\$13,266.77 se abonara a la OBLIGACIÓN

<b>Mes</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo Obligación</b>
25	750.80	1,205.28	54,238.67
26	734.48	1,221.60	53,017.07
27	717.94	1,238.14	51,778.93
28	701.17	1,254.91	50,524.02
29	684.18	1,271.90	49,252.12
30	666.96	1,289.12	47,963.00
31	649.50	1,306.58	46,656.42
32	631.81	1,324.27	45,332.15
33	613.87	1,342.21	43,989.94
34	595.70	1,360.38	42,629.56
35	577.28	1,378.80	41,250.76
36	558.60	1,397.48	39,853.28

**Totales para el año 3**

Usted pagará \$23,472.96 por su obligación en el año 3

\$7,882.29 se irán a INTERESES

\$15,590.67 se abonará a la OBLIGACIÓN

<b>Mes</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo Obligación</b>
37	539.68	1,416.40	38,436.88
38	520.50	1,435.58	37,001.30
39	501.06	1,455.02	35,546.28
40	481.36	1,474.72	34,071.56
41	461.39	1,494.69	32,576.87
42	441.15	1,514.93	31,061.94
43	420.63	1,535.45	29,526.49
44	399.84	1,556.24	27,970.25
45	378.76	1,577.32	26,392.93
46	357.40	1,598.68	24,794.25
47	335.76	1,620.32	23,173.93
48	313.81	1,642.27	21,531.66

**Totales para el año 4**

Usted pagará \$23,472.96 por su obligación en el año 4

\$5,151.34 se irán a INTERESES

\$18,321.62 se abonara a la OBLIGACIÓN

<b>Mes</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo Obligación</b>
49	291.57	1,664.51	19,867.15
50	269.03	1,687.05	18,180.10
51	246.19	1,709.89	16,470.21
52	223.03	1,733.05	14,737.16
53	199.57	1,756.51	12,980.65
54	175.78	1,780.30	11,200.35
55	151.67	1,804.41	9,395.94
56	127.24	1,828.84	7,567.10
57	102.47	1,853.61	5,713.49
58	77.37	1,878.71	3,834.78
59	51.93	1,904.15	1,930.63
60	26.14	1,956.77	-

**Totales para el año 5**

Usted pagará \$23,473.65 por su obligación en el año 5

\$1,941.99 se irán a INTERESES

\$21,557.80 se abonara a la OBLIGACIÓN