PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE MUDANZAS Y MEDICIÓN DEL IMPACTO DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO CASO: EXCELTRANSERVICE S.A.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

CRISTINA ALEXANDRA MARTÍNEZ SALAZAR
JACQUELINE ELIZABETH PÉREZ QUISHPE

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS

QUITO, MARZO 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano

Lcdo. Fernando Rosas

DEDICATORIA

Esta disertación está dedicada:

A Dios, *que me dio la oportunidad de vivir y crecer amparada por unos grandiosos padres que han velado por mí siempre.*

A mis Padres, *Byron y Amparito por su ayuda, incentivo y apoyo incondicional en este largo tiempo.*

A mi hija, *Paula Valentina que con su llegada revivió y fortaleció mis ganas de culminar esta carrera.*

A mi hijo, *Nicolás Alejandro, a él que nació y creció entre deberes, talleres grupales y exámenes; que sintió mi ausencia en varias ocasiones desde el inicio de su vida a causa de este ideal, le dedico y le agradezco por su sacrificio a pesar que siendo muy niño no logra entender cuanto significa en este momento para mí, entregarle por medio de esta disertación el resultado de nuestro gran esfuerzo.*

Jacqueline

DEDICATORIA

Dedico esta disertación, que es resultado de triunfos y fracasos superados, a las personas más importantes en mi vida:

A Dios, *por ser la fuente de mis sueños y desafíos, que con su divina presencia en cada una de las personas que son parte de mí, ha sido la inspiración primera en horas de obscuridad.*

A mi abuelita*, ejemplo de fortaleza y dignidad, que desde el cielo me acompaña y en estos momentos la siento más presente que nunca.*

A mí querida madre*, por su constancia y por creer siempre en mí, por todos sus desvelos y gran amor.*

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mis queridos hermanos ***David y Jonathan****, ahora es su turno!*

Cristina

AGRADECIMIENTO

A mis padres, *que han sido ejemplo, refugio, guía y soporte en toda mi vida, es gracias a su constancia y a su total ayuda con mis hijos que este esfuerzo, se cristaliza hoy en el éxito de ellos como padres, por verme realizada profesionalmente y mío como hija por poder retribuirles su dedicación con esta enorme alegría.*

A mis hijos, *que desde sus nacimientos han sido el motor de mi vida y la razón de ser constante para obtener este logro.*

A mi amiga Cristina, *quién con su personalidad y constancia me ha acompañado en la elaboración de esta disertación afianzando nuestra amistad y mi cariño hacia ella.*

A mis maestros, *por brindarme la mejor educación tanto profesional como humana.*

A EXCELTRANSERVICE S.A. y sus colaboradores

Por proveernos los datos necesarios para llevar a cabo esta disertación.

Jacqueline

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a todas y cada una de las personas que directa o indirectamente contribuyeron al logro de esta meta profesional:

***A mi familia** por darme un hogar, en el que aprendí el don de la responsabilidad y los valores primordiales de la vida.*

***A mi padre**, le agradezco el cariño, la comprensión y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.*

***A Jacquie,** mi amiga y compañera en este importante reto. Lo logramos!*

***A mis amigos,** cómplices de penas y alegrías, compañeros en el sendero de la vida.*

***A mis maestros**, que siendo los mejores, han sabido llenarme de conocimiento y cariño, con esmero y profesionalismo.*

***A Exceltranservice S.A. y sus colaboradores**, por su confianza y apoyo en la tarea encomendada.*

Cristina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 3

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 3
- **1.1.1 Tipo de Negocio, 4**
- **1.1.2 Estructura Organizacional Actual, 5**
- **1.1.3 Situación Legal Actual, 12**
- **1.1.4 Principales Proveedores y Clientes, 13**
- **1.1.5 Principales Competidores, 13**
- **1.1.6 Ventas Actuales, 14**
- **1.1.7 Situación Financiera Actual, 17**
  - 1.1.7.1 Estado de Fuentes y Usos, 17
  - 1.1.7.2 Estados Financieros Porcentuales, 21
  - 1.1.7.3 Análisis de Razones, 27

1.2 ENTORNO DE LA EMPRESA, 31
- **1.2.1 Aspectos Económicos, 31**
  - 1.2.1.1 La Actividad Económica, 32
  - 1.2.1.2 Los Precios, las Remuneraciones y el Empleo, 33
  - 1.2.1.3 El Sector Externo, 34
- **1.2.2 Aspectos Políticos, 36**
- **1.2.3 Aspectos Sociales, 38**

2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y FINANCIEROS, 43

2.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, 43
- **2.1.1 Análisis Matriz D.A.F.O., 45**
  - 2.1.1.1 Debilidades, 45
  - 2.1.1.2 Amenazas, 47
  - 2.1.1.3 Fortalezas, 48
  - 2.1.1.4 Oportunidades, 48
- **2.1.2 Objetivos Administrativos, 50**

2.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL, 50
- **2.2.1 Principales Factores, 51**
  - 2.2.1.1 Mercado Referencial, 52
  - 2.2.1.2 Principales Competidores, 53
  - 2.2.1.3 Cartera y Producto de Servicios, 56
  - 2.2.1.4 El Producto, 56
- **2.2.2 Objetivos Comerciales, 59**

2.3 ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATÉGICO, 60
2.3.1 Principales Factores, 60
2.3.1.1 Evaluación del Capital de Trabajo, 60
2.3.1.2 Estructura de Costos, 62
2.3.2 Objetivos Financieros, 64

3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS, 65

3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA, 68
3.1.1 Direccionamiento Administrativo (Misión, Visión, Valores Corporativos), 70
3.1.2 Gestión de Recursos Humanos, 71
3.1.3 Adquisiciones e Inventarios, 76
3.1.4 Mantenimiento de Activos, 77
3.1.5 Otros Aspectos, 78
3.2 GESTIÓN COMERCIAL, 79
3.2.1 Posicionamiento, 79
3.2.1.1 Estrategias de Diferenciación, 79
3.2.2 Marketing Mix, 80
3.2.2.1 Política de Producto y Servicio, 81
3.2.2.2 Política de Precios, Descuentos y Condiciones, 86
3.2.2.3 Política de Distribución, 87
3.2.2.4 Política de Promoción, 87
3.3 GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA, 89
3.3.1 Aspectos Contables, 90
3.3.2 Aspectos Presupuestarios, 90
3.3.3 Aspectos Financieros, 91

4 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS, 93

4.1 DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS, 93
4.2 ESTABLECIMIENTO DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA, 96
4.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 100

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 102

5.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS, 102
5.1.1 Área Administrativa, 103
5.1.2 Área Comercial, 103
5.1.3 Área Financiera, 104
5.2 RECOMENDACIONES, 105
5.2.1 Área Administrativa, 105
5.2.2 Área Comercial, 106
5.2.3 Área Financiera, 106

BIBLIOGRAFÍA, 108

ANEXOS, 110

ANEXO 1, 111
ANEXO 2, 112

ANEXO 3, 113
ANEXO 4, 114
ANEXO 5, 115
ANEXO 6, 119
ANEXO 7, 128
ANEXO 8, 133
ANEXO 9, 157
ANEXO 10, 176
ANEXO 11, 177
ANEXO 12, 178
ANEXO 13, 179
ANEXO 14, 180
ANEXO 15, 181
ANEXO 16, 182

RESUMEN EJECUTIVO

Excel es una empresa en franco crecimiento que necesita construir bases sólidas, que le permitan trascender y permanecerse en el tiempo; a la gerencia en particular se le recomienda velar por el cumplimiento y control de las estrategias propuestas en este estudio.

En general debe optimizar los recursos que posee, cuidando de no incurrir en gastos innecesarios, el monitoreo de los procesos operativos y financieros deberá ser periódico, lo que llevará a dar soluciones inmediatas a posibles problemas que se puedan generar por mala administración.

La reestructuración tomó aproximadamente unos cuatro meses; debido a las dificultades de acceder a los balances históricos de la empresa, trámite que se tuvo que realizar en la Superintendencia de Compañías.

Tiempo en el que se realizó un focus group, como parte de la recolección de datos, que ha sido de gran ayuda en el establecimiento de las estrategias y ha servido de motivación, para contar con el compromiso del personal en su implementación; por lo que se confía que la reestructuración propuesta será llevada de la mejor manera.

La reestructuración de Excel empezó con el análisis de la situación actual de la empresa, con el que se pudo identificar los problemas críticos; los que una vez identificados fueron la base para el planteamiento de objetivos de las estrategias que se plantean.

Además, permitió definir varios parámetros, como que es una empresa en pleno crecimiento que busca posicionarse en el mercado y crear la necesidad del servicio que ofrece. El análisis realizado permitió establecer los puntos que necesitan ser rediseñados con estrategias que aporten al mejoramiento de la estructura organizacional y operacional de la empresa.

INTRODUCCIÓN

EXCELTRANSERVICE S.A. es una empresa constituida en 1997 bajo la Dirección de Byron Pérez actual Gerente General, con más de 13 años en el mercado EXCELTRANSERVICE S.A. ha sido manejada empíricamente como una empresa familiar que presenta problemas característicos de este tipo de compañías en las que no se delimitan funciones y no se han implementado políticas de manejo.

EXCELTRANSERVICE S.A. Presta servicios de mudanzas con diferentes tipos de vehículos y variedad de clases de empaque dentro de la ciudad de Quito y mediante reuniones constantes con el personal de la empresa se ha identificado que no tienen un correcto manejo de los recursos de la empresa tanto en administración como en operación.

Esta situación lleva a la administración, a establecer la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques administrativos, comerciales, y financieros; optimando así la eficacia en el servicio y con ello la competitividad, que garantiza la permanencia en el mercado.

Es por esto que Excel deberá efectuar una reestructuración que le ayude a identificar y localizar problemas futuros, así como aportar a las áreas administrativas, comercial y financiera recursos teóricos y técnicos para efectuar los respectivos correctivos en cada proceso; que se reflejen en una estructura financiera que respalde su imagen comercial, la que a la vez permitirá la captación de nuevos clientes obteniendo con ello un aumento considerable en los beneficios.

Por lo que con un correcto análisis se ha determinado que Excel es una empresa en franco crecimiento que necesita construir bases sólidas, que le permitan trascender y permanecerse en el tiempo; a la gerencia en particular se le recomienda velar por el cumplimiento y control de las estrategias propuestas en este estudio.

1 ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

ExcelTranservice S.A. fue constituida en noviembre de 1997 y es cuando empieza a ejercer su actividad económica, fusionando los conocimientos empíricos de su fundador y socios, con servicios asumidos como empresa.

En sus inicios Excel se enfocó en ofrecer servicios de transporte y logística en el territorio ecuatoriano; llegando a incursionar satisfactoriamente en proyectos de limpieza y distribución de mercadería; pero es en el año 2005 cuando se define en el mercado de transporte de mudanzas al que ha respondido eficientemente, satisfaciendo necesidades particulares de familias y empresas.

Cuenta con una experiencia de más de 12 años en el mercado, lo que le ha permitido definir al servicio de mudanzas como el eje de su actividad económica; en el que busca desarrollarse para no solo satisfacer la actual demanda, sino cumplir y mejorar los requerimientos de sus clientes.

Esta situación lleva a la administración de la empresa, a establecer la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques administrativos, comerciales y financieros; optimizando así, la eficacia en el servicio y con ello la competitividad, que garantiza la permanencia en el mercado.

Es por esto que Excel deberá efectuar una reestructuración que le ayude a identificar y localizar problemas futuros, así como aportar a las áreas administrativas, comercial y financiera recursos teóricos y técnicos para efectuar los respectivos correctivos en cada proceso; que se reflejen en una estructura financiera que respalde su imagen comercial, la que a la vez permitirá la captación de nuevos clientes obteniendo con ello un aumento considerable en los beneficios.

En un acercamiento preliminar de las razones que llevaron a una reestructuración administrativa, comercial y financiera se realizaron entrevistas al personal de planta, a manera de sondeo, resultando varias irregularidades e inconsistencias que serán analizadas cuando se presente la estructura organizacional de la empresa.

Luego del análisis de la situación actual de Excel en todas las áreas internas, como en la participación en el mercado y el manejo económico-financiero en particular, constituye de vital importancia aplicar una reestructuración, que direccione el desarrollo futuro de la empresa; caso contrario no alcanzará un desarrollo adecuado en el corto y mediano plazo.

1.1.1 Tipo de Negocio

EXCELTRANSERVICE S.A. es una empresa Ecuatoriana que tiene por objeto social la prestación de servicios de Transporte de mudanzas, bodegaje, empaque, limpieza; dentro y fuera del país, de acuerdo a sus reglas y mecanismos.

La industria de mudanzas en la ciudad de Quito es contradictoria, ya que es bastante amplia la oferta de empresas o personas dispuestas a realizar el movimiento de sus bienes de hogar u oficina, pero es relativamente un cuadro cerrado las empresas que lideran el mercado brindando un servicio de calidad.

Una empresa de mudanzas puede fácilmente proveerse de casi todo lo que respecta al giro del negocio sin invertir directamente, puede subcontratar transporte, material, personal, etc. pero el know-how del negocio que solo se adquiere con el desarrollo de la pericia en el tiempo, se define en el conocimiento que debe tener el personal que labora en este tipo de empresas; por lo que es primordial que sepa de embalaje y empaque al manipular muebles de trato delicado.

El mercado de referencia en Ecuador es la ciudad de Quito, en lo que se refiere al servicio de transporte de mudanzas, integrado con el de logística, sin dejar de lado el bodegaje que fácilmente se complementa. Es este mercado el que se encuentra en constante evolución, presentando nuevos competidores, nuevas y más exigentes necesidades de clientes a satisfacer, todo esto en un entorno económico sensible a cambios exógenos. Por lo tanto, podemos decir que el escenario en el que se desenvuelve la actividad de la empresa es incierto.

1.1.2 Estructura Organizacional Actual

Excel como empresa familiar que está en proceso de crecimiento, ha tomando la responsabilidad de crecer con un adecuado direccionamiento estratégico que

le permita optimizar todos los recursos que tiene a mano, e identificar claramente sus debilidades y amenazas para poder enfrentarlas, está consciente de la tarea que le queda por asumir.

No es fácil cambiar de un esquema mono jerárquico a uno en que las decisiones se deban compartir, claro está sin caer en la ineficiencia de los procesos. Desde sus inicios Excel ha sido gerenciada por su propietario y fundador, quién es pieza clave en el desarrollo de esta reestructuración, ya que es la persona que se encarga de las operaciones mismas de la empresa.

El personal operativo lo forman varios trabajadores con cierta experiencia en la actividad, aunque con un alto índice de rotación.

La empresa no cuenta con un manual administrativo organizacional básico, que de alguna manera oriente su parte administrativa, actividad que se comparte con otra persona de la familia, quién tiene conocimientos administrativos.

Según fuentes administrativas de Excel, el nombre de la empresa surge como una idea en español, que trata de impactar en el lenguaje medio de la población del Ecuador en el sonido de la pronunciación uniendo tres sustantivos:

- Excel= excelencia
- Trans= transporte
- Service=servicio

En un intento de transmitir la conjugación de: “Excelencia en transporte y servicio”; mensaje que será debidamente evaluado sí cumple con su objetivo.

En cuanto a la estructura organizacional, se cuenta con un escueto organigrama que está desactualizado, en el que se diferencian dos departamentos que no tienen sus funciones debidamente detalladas, como se aprecia en el Anexo 1.

En este organigrama no se ha definido al servicio de transporte de mudanza como el que genera el giro del negocio y se mantiene el servicio de transporte logístico que se dejó de prestar, debido a que bajo las condiciones en que se negoció apenas se cubría los costos operativos.

Como cabeza del organigrama tenemos a la Junta General de Accionistas, que está formada por un socio mayoritario con el 80% de acciones, que desempeña el cargo de gerente general; siguiendo en orden jerárquico la presidencia que recae en un socio minoritario con el 20% de acciones restantes, que en la práctica no ejecuta sus funciones, porque tampoco están definidas, más que en la de la constitución de la sociedad.

La Gerencia General y la cual está a continuación, tiene bajo su mando al Jefe de Administración que es el representante legal y trabaja en paralelo con el área contable; bajo la cual se encuentran los departamentos antes mencionados.

En función de lo descrito la empresa posee un organigrama piramidal compacto que pese a ser piramidal, en la práctica se ejecuta en un consenso de

tres miembros de la familia que dinamiza la operatividad, en decisiones de trascendencia o que implican considerables sumas de dinero. Aspecto que no se evidencia de ninguna manera en su organigrama.

La estructura orgánica de la empresa, de lo que se encuentra sentado, en documentos facilitados por la administración, se registra información sobre los siguientes aspectos:

MISIÓN.- No cuentan con una misión establecida.

VISIÓN.- Ser una empresa Líder en servicios de Mudanzas triple A y todos sus complementarios con la capacitación permanente del personal y la correcta adecuación de nuestros vehículos, pero sobretodo con una cultura organizacional acorde con las necesidades actuales para ofrecer un servicio profesional y así posicionarnos en el mercado, liderando entre las mejores del país, cubriendo las expectativas de la demanda.

VALORES CORPORATIVOS:

La empresa se propone dar una imagen empresarial desde el inicio trabajando en equipo, liderado por Gerencia General y apoyándose en el departamento de Logística y Mudanzas a través de la responsabilidad y el compromiso de la gente, haciendo que la sientan como suya y lleguen a cuidar los intereses de la misma.

RESPETO.- Pues nos interesa que la gente pueda valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. Con respeto provocaremos como consecuencia la sinceridad que no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

Exigimos un trato amable y cortés; porque el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia.

Con esto crearemos un ambiente de seguridad y cordialidad conociendo la autonomía de cada ser humano. Y nos ayudara a mantener la delicadeza en el uso y colaboración en el mantenimiento de las cosas que existen para el servicio y la satisfacción del cliente.

HONRADEZ.- pues es la cualidad con la cual podremos laborar correctamente, ya que las personas deben mostrarse, tanto en su obrar cuanto en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Si obramos con honradez nos caracterizaremos por la rectitud de ánimo, integridad con la cual se realizan los movimientos.

PUNTUALIDAD.- pues podremos así conseguir lo más importante en nuestra misión, ser creíbles y confiables, conseguiremos ser ordenados y eficiente así podremos dejar buena apariencia, buenas relaciones y satisfacción con el respeto que tenemos por el tiempo de los demás.

En un sondeo preliminar de las razones para aplicar una reestructuración, se intento establecer acercamiento con el personal de Excel, para percibir su predisposición a posibles cambios radicales en la estructura de la empresa. De lo que resultó:

- A nivel orgánico, cada persona toma decisiones en el momento que las requiere, al no estar definidas las funciones; sin un proceso de toma de decisiones pre-establecido, situación que permite salvar el momento; pero no tiene ninguna retroalimentación.

- En cuestión al servicio de logística se da esporádicamente y con precio pactado por ruta.

- En el área comercial solo se cuenta con una promoción promedio, que consiste de un anuncio en las páginas amarillas y tarjetas de presentación.

- Las ventas se efectúan por llamadas de los clientes a la empresa, con el convenio de presupuesto previa inspección sin costo con total flexibilidad para ajustarse a las necesidades de los clientes.

- En cuanto a personal directivo, 3 miembros de la familia, apoyan su gestión en una secretaria de planta, y servicios contables contratados, también en el círculo familiar.

- El personal operativo consta de 4 equipos con 3 personas cada uno, más un supervisor que acompaña y evalúa el desempeño de los trabajadores

según su experiencia, sin contar con un seguimiento escrito de cada operario.

- No se habla de cultura organizacional, hay intentos de relacionar al personal con agasajos como el de navidad.

- No hay registros de control de calidad del servicio que se ofrece.

- La persona que revisa y registra las facturas es quien cobra y efectúa los pagos.

- No existe un proceso de selección de personal, una de las razones por la que se podría dar la alta rotación del mismo.

En el área financiera se puede mencionar los siguientes aspectos:

- La toma de decisiones importantes en relación a desembolsos económicos no se toman en función de los estados financieros, los mismos que no están actualizados.

- Existen gastos no determinados, por lo que no constan en la contabilidad de la empresa, lo que lleva a deducir que los costos operativos no han sido establecidos con la suficiente fiabilidad.

- No hay un debido proceso de selección de proveedores, situación que no permite manejar una disminución de costos.

- No se manejan inventarios de ningún tipo al considerar que el material de empaque y embalaje no lo amerita.

Excel es una empresa que se encuentra en franco crecimiento, y es su sistema administrativo actual el que le permite anticiparse a posibles crisis procurando con esta reestructuración, detectar con anticipación la aparición de problemas.

El caso de Excel es el de una empresa que está buscando consolidarse en el mercado del servicio de transporte de mudanzas, por lo que enfrenta el reto de asumir una reestructuración de carácter preventivo, antes de que las cosas empiecen a ponerse mal.

Reestructuración que al aportar bases sólidas en los sistemas administrativo, comercial y financiero, aportará claramente a un desarrollo sostenido, expresado en una adecuada determinación de costos, que permita contabilizar su disminución, en una estructura financiera reestablecida.

1.1.3 Situación Legal Actual

La situación legal de EXCELTRANSERVICE S.A. actualmente en lo que respecta al cumplimiento de sus obligaciones como patrono, tiene que responder al código de trabajo dando a su personal los debidos respaldos que por ley le corresponde; está sujeto a la Superintendencia de Compañías, a la que debe remitir sus balances anuales; al Sistema de Rentas Internas, al que debe la declaración de sus impuestos en forma mensual y anual; y al Instituto

de Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo que respecta a beneficios sociales de sus trabajadores.

1.1.4 Principales Proveedores y Clientes

No se cuenta con un proceso establecido de adquisiciones, que permita asegurar una disminución de costos en función de una compra evaluada, según montos y cantidades.

En cuanto a los clientes de Mudanzas son ellos quienes tienen el poder negociador, pues se maneja todo por medio de cotizaciones y al momento de decidir la forma más conveniente, es la comparación de precios; es por esto que la empresa procura tener información de la competencia en cuanto a precios, lo que le permite ofrecer uno mejor a sus clientes.

La mayoría de clientes que se atienden son referidos o comentados por la satisfacción de los clientes por medio del boca a boca.

1.1.5 Principales Competidores

En cuanto a competencia Exceltranservice S.A. tiene 2 competidores a su mismo nivel, es decir que ofrecen el mismo tipo y calidad de servicio con las mismas garantías, seguros e infraestructura, estos son:

- INSA
- Global Transport

1.1.6 Ventas Actuales

En un breve análisis de las ventas actuales de Excel, es importante advertir que se ha trabajado con datos de los ocho últimos años, con dos criterios: debido al manejo empírico de la empresa, sabemos que los datos registrados contablemente no reflejan el total de la realidad de Excel, y que es en los últimos años que Excel define su giro del negocio como el trasporte de mudanzas. Puesto que para un análisis es importante desglosar los datos en líneas de productos, en este caso nos enfocaremos al giro de negocio de Excel.

En un primer acercamiento analizaremos el patrón de ventas histórico que nos permita establecer una tasa de crecimiento, con métodos cuantitativos de predicción, que tienen la ventaja de estar expresados matemáticamente, sus supuestos y procedimientos carecen de ambigüedad; para este análisis se utilizará el de series de tiempo, ya que no contamos con una variable que nos pueda explicar los valores que sumiría la variable a proyectar para poder aplicar un modelo causal.

El modelo de serie de tiempo que se utilizará es el de promedios móviles, asumiendo que la demanda del mercado permanecerá relativamente estable en el tiempo.

En el método de promedio móvil simple de ocho periodos, para Excel, podemos observar que la proyección de ventas para el 2010 es de: USD 206,1490.71 en el siguiente cuadro:

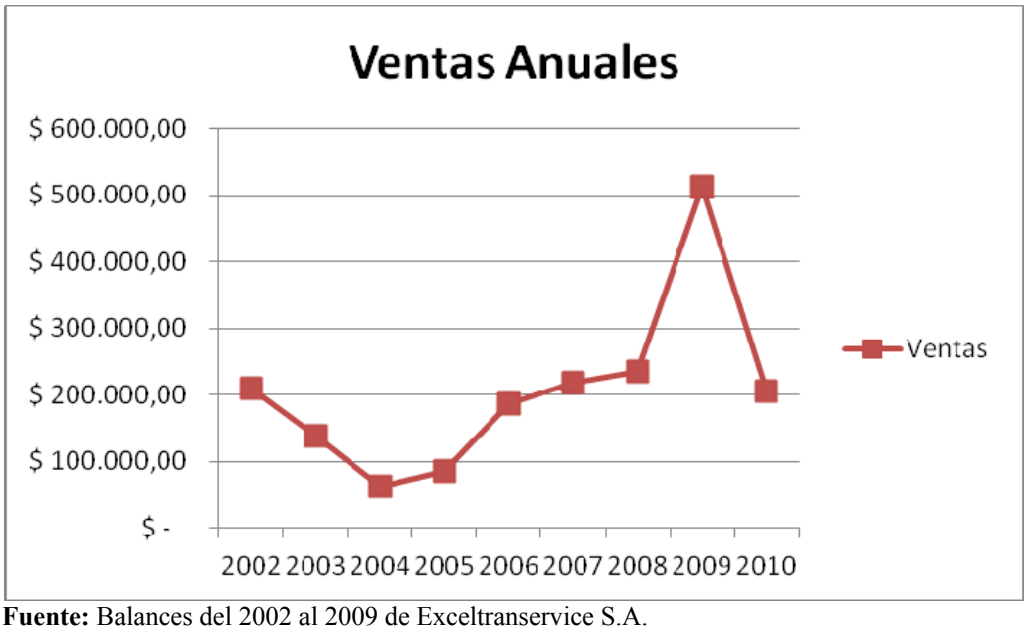
CUADRO Nº 1

Promedio Móvil Simple de 8 períodos

Año	Ventas Reales
2002	$ 209.978,89
2003	$ 139.164,31
2004	$ 62.362,60
2005	$ 84.916,39
2006	$ 186.926,10
2007	$ 218.033,64
2008	$ 234.858,61
2009	$ 512.957,10
2010	**$ 206.149,71**

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

GRÁFICO Nº 1



Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

Para el cálculo de una tasa de crecimiento histórica que permita respaldar la predicción del método promedio móvil simple, se recordará que la empresa está en reestructuración, también se considera relevante trabajar con datos en balances de los últimos ocho años, sin afectar las cifras por el índice

inflacionario, ya que los datos están expresados en la moneda corriente que es el dólar americano.

Para este cálculo se debe preguntar: …con la situación inicial del período proyectado ¿cuál es la tasa de crecimiento de ventas que permite el equilibrio financiero?[1] En el siguiente cuadro podemos observar el cálculo de la tasa de crecimiento sostenible de ventas según cifras contables del período 2008-2009.[2]

CUADRO Nº 2

CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE VENTAS SEGÚN CIFRAS CONTABLES:

DATOS	2008	2009
Patrimonio	$ 35.915,44	$ 64.177,16
Utilidad Bruta		$ 40.554,04
Dividendos/ Utilidades no Distribuidas		$ 10.694,67
Rendimiento del Patrimonio Inicial		113%
Coeficiente de Dividendos		0,26
Crecimiento sostenible de ventas		83%

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

El resultado es alentador para las perspectivas del 2010, se maneja el supuesto que los datos manejados contablemente reflejan la realidad de la empresa, lo que no se descarta es la necesidad de una reestructuración que permita un

[1] R., FORNERO. ***Análisis Financiero con Información Contable: Manual de Estudio Programado.*** [www.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap%207%20Crecimiento.pdf]
[2] Se adjunta copias de balances 2008 y 2009 a los anexos.

manejo contable adecuado, que proporcione balances sustentables en base de los que se pueda tomar decisiones administrativas y financieras.

1.1.7 Situación Financiera Actual

En el proceso de desarrollo en el que se encuentra el país, es de gran importancia elevar la eficiencia en todos los sectores de la economía; un debido análisis de la situación económica de las empresas las lleva a ser más competitivas, haciendo un mejor uso de los recursos que se refleje en un incremento de la productividad.

Para la reestructuración a la que Excel está siendo sometida es necesario un análisis de la situación financiera actual, así como el conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros con su interpretación, que se convierta en base para la toma de decisiones financieras.

1.1.7.1 Estado de Fuentes y Usos

En una visión inicial de la situación financiera de Excel se analizará el estado de fuentes y usos como punto de partida del flujo de efectivo, con información contable del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias de los últimos años 2008 y 2009.

Para el análisis del estado de fuentes y usos de Excel, se ha considerado tres conceptos importantes:

a. Flujo de ingresos: la cantidad de utilidad neta que la empresa ha generado en sus operaciones.

b. Flujo de caja: la cantidad de efectivo generado por las operaciones.

c. Flujo de fondos de operaciones: indica en qué grado las operaciones del negocio constituyen una fuente para tales fines.

Un estado de fondos a partir del efectivo nos ayuda a visualizar la generación y utilización de los recursos de los periodos que se analizan, por lo tanto es un análisis importante que ayuda a visualizar el manejo de los recursos financieros de Excel, en cuestión de sus ingresos versus los usos que le dan a los mismos.

En el caso de Excel se tomará los dos últimos años; es decir los datos de los balances financieros de los años 2008 y 2009, como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 3

ESTADO DE FONDOS A PARTIR DEL EFECTIVO

CUENTAS	2008	2009	FUENTES	USOS
ACTIVOS	$ 129.053,76	$ 251.312,02		
Caja/Bancos	$ 300,00	$ 500,00		$ 200,00
Ctas y Docs por Cobrar Clientes	$ 11.560,12	$ 12.366,59		$ 806,47
Provision Ctas incobrables	$ (1.678,57)	$ -		$ 1.678,57
Ctas y Docs por Cobrar Clientes	$ 7.190,00	$ -	$ 7.190,00	
Otras Cuentas por Cobrar	$ 1.892,07	$ -	$ 1.892,07	
Crédito Tributario a Favor de la	$ 1.349,73	$ 27.696,12		$ 26.346,39
Crédito Tributario a Favor de la	$ 1.531,84	$ 1.932,16		$ 400,32
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 22.145,19	$ 42.494,87		
Muebles y Enseres	$ 1.497,41	$ 1.497,41		
Maquinaria y Equipo	$ -	$ -		$ -
Equipos de Computación y Soft	$ 7.625,59	$ 3.935,53	$ 3.690,06	
Vehículos, Equipos de Transpo	$ 183.685,39	$ 265.669,45		$ 81.984,06
Depreciacion Acumulada Activ	$ 85.899,82	$ 63.085,24		$ 22.814,58
Depreciación Acumulada Acele	$ -	$ -		
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 106.908,57	$ 208.017,15		
Ctas. Doc. x Cobrar Largo Plazo	$ -	$ 800,00		$ 800,00
TOTAL ACTIVOS LARGO PLA	$ -	$ 800,00		
PASIVOS	**$ 93.138,31**	**$ 187.134,86**		
Ctas y Doc por Pagar Proveedo	$ 4.344,18	$ 49.039,13	$ 44.694,95	
Obligaciones con Instituciones	$ 3.837,32	$ -		$ 3.837,32
Otras Cuentas y Documentos p	$ 2.824,74	$ -		$ 2.824,74
Préstamos de Accionistas Loca	$ -	$ -		
Obligaciones con la Administra	$ -	$ -		
Obligaciones IR por pagar del e	$ 1.044,28	$ 73,72		$ 970,56
Obligaciones con el IESS	$ -	$ -		
Obligaciones con Empleados	$ -	$ -		
Part. Trabajadores por Pagar de	$ 2.053,25	$ 6.083,11	$ 4.029,85	
Provisiones	$ 3.968,80	$ -		$ 3.968,80
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 18.072,57	$ 55.195,96		
Ctas y Docs por Pagar Proveed	$ -	$ -		
Obligaciones Instituciones Fina	$ 12.807,13	$ 52.314,69	$ 39.507,56	
Préstamos de Accionistas y Co	$ 18.610,42	$ 79.624,21	$ 61.013,79	
Otras Cuentas y Documentos p	$ 43.648,19	$ -		$ 43.648,19
TOTAL PASIVO LARGO PLAZ	$ 75.065,74	$ 131.938,90		
PATRIMONIO	**$ 35.915,44**	**$ 64.177,16**		
Capital Suscrito Asignado o Pat	$ 800,00	$ 800,00		
Aporte Socios o Accionistas p	$ 12.000,00	$ 12.000,00		
Reserva Legal	$ 417,43	$ 417,43		
Reservas Facultativa y Estatuta	$ -	$ -		
Otras reservas	$ 14.411,86	$ 14.411,86		
Utilidades No Distribuidas de E	$ 151,16	$ 10.694,67	$ 10.543,51	
Pérdida Acumulada de Ejercicio	$ -	$ -		
Resultado del Ejercicio U/P	$ 8.134,99	$ 25.853,20	$ 17.718,21	
TOTAL PyP	$ 129.053,75	$ 251.312,02	$ 190.280,00	$ 190.280,00

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

Del estado de fondos a partir del efectivo de Excel, se elabora un estado de fuentes y usos contables que permite clasificar las fuentes y usos en

actividades de operación, financiamiento e inversión; adicionalmente permite cuadrar el movimiento de la cuenta caja del año, como se observa en el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 4

ESTADO DE FUENTES Y USOS CONTABLES
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2009

Saldo Inicial				$ 300,00
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			$ (18.190,03)	
Caja/Bancos				
Ctas y Docs por Cobrar Clientes no Relacic	$	(806,47)		
Provision Ctas incobrables	$	(1.678,57)		
Ctas y Docs por Cobrar Clientes Relaciona	$	7.190,00		
Otras Cuentas por Cobrar	$	1.892,07		
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I	$	(26.346,39)		
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I	$	(400,32)		
Depreciacion Acumulada Activo Fijo	$	(22.814,58)		
Ctas. Doc. x Cobrar Largo Plazo	$	(800,00)		
Ctas y Doc por Pagar Proveedores Locales	$	44.694,95		
Otras Cuentas y Documentos por Pagar no	$	(2.824,74)		
Obligaciones IR por pagar del ejercicio	$	(970,57)		
Part. Trabajadores por Pagar del Ejercicio	$	4.029,85		
Provisiones	$	(3.968,80)		
Otras Cuentas y Documentos por Pagar a r	$	(43.648,19)		
Utilidades No Distribuidas de Ejercicios Ar	$	10.543,51		
Resultado del Ejercicio U/P	$	17.718,21		
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			$ (78.294,00)	
Maquinaria y Equipo	$	-		
Equipos de Computación y Software	$	3.690,06		
Vehículos, Equipos de Transporte y Equip	$	(81.984,06)		
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			$ 96.684,03	
Obligaciones con Instituciones Financieras	$	(3.837,32)		
Obligaciones Instituciones Financieras Lo	$	39.507,56		
Préstamos de Accionistas y Compañías Re	$	61.013,79		
VARIACIÓN DE EFECTIVO				$ 200,00
SALDO FINAL DE EFECTIVO				$ 500,00

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

Una vez que se tiene en su lugar las diversas partes del efectivo, se tiene una clara idea de lo que sucedió en el año. El desembolso principal que

tuvo Excel fue para adquisición de equipos de transporte, que fue respaldado con un préstamo de los accionistas en su mayoría. También se observa un detalle de principal importancia, la generación operativa de los recursos es negativa; un negocio que no genera recursos con sus operaciones normales, puede tener graves complicaciones financieras en el corto plazo. Otra razón que lleva a aplicar una reestructuración en Excel.

1.1.7.2 Estados Financieros Porcentuales

El análisis porcentual de los estados financieros tiene como finalidad determinar de manera rápida, cambios importantes que se hayan podido presentar en la estructura financiera de una empresa. Para este análisis se utilizarán los balances de los últimos cinco años, de Excel; es decir desde el 2005 al 2009.

"El análisis financiero vertical consiste en realizar una comparación porcentual de las diferentes partidas del Estado de Pérdidas y Ganancias contra las ventas y el Balance General con el Activo Total".[3]

[3] Material de Apoyo materia Planeación Financiera. 2009. Artículo Administración del Crédito. 10mo. Nivel. p. 21.

CUADRO Nº 5

ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL 2005-2009

BALANCE GENERAL

	2005		*2006*		*2007*		*2008*		*2009*	
ACTIVOS	**$ 33.287,14**	**100%**	**$ 69.743,26**	**100%**	**$ 97.628,45**	**100%**	**$ 129.053,76**	**100%**	**$ 251.312,02**	**100%**
Caja/Bancos	403,93	1%	1582,67	2%	1745,43	2%	300	0%	500	0%
Ctas y Docs por Cobrar (	6883,15	21%	17248,38	25%	30848,44	32%	11560,12	9%	12366,59	5%
Provision Ctas incobrable	0	0%	-353,87	-1%	-662,35	-1%	-1678,57	-1%	0	0%
Ctas y Docs por Cobrar (	0	0%	0	0%	2447,79	3%	7190	6%	0	0%
Otras Cuentas por Cobra	0	0%	14074,06	20%	0	0%	1892,07	1%	0	0%
Crédito Tributario a Favo	0	0%	0	0%	0	0%	1349,73	1%	27696,12	11%
Crédito Tributario a Favo	720,41	2%	1385,49	2%	1971,64	2%	1531,84	1%	1932,16	1%
TOTAL ACTIVO CORI	800749%	24%	33936,73	49%	36350,95	37%	22145,19	17%	42494,87	17%
Muebles y Enseres	1663,79	5%	1497,41	2%	1633,79	2%	1497,41	1%	1497,41	1%
Maquinaria y Equipo	3125,8	9%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Equipos de Computación	0	0%	3883,3	6%	5391,3	6%	7625,59	6%	3935,53	2%
Vehículos, Equipos de Tr	48338,65	145%	81042,65	116%	127985,69	131%	183685,39	142%	265669,45	106%
Depreciacion Acumulada	831,91	2%	1905,09	3%	3287,38	3%	85899,82	67%	63085,24	25%
Depreciación Acumulada	33593,34	101%	48711,74	70%	70445,9	72%	0	0%	0	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	18702,99	56%	35806,53	51%	61277,5	63%	106908,57	83%	208017,15	83%
Ctas. Doc. x Cobrar Lars	6576,66	20%	0	0%	0	0%	0	0%	800	0,32%
TOTAL ACTIVOS LAR	6576,66	20%	0	0%	0	0%	0	0%	800	0%
PASIVOS	**$ 20.527,75**	**62%**	**$ 55.984,55**	**80%**	**$ 69.793,45**	**71%**	**$ 93.138,32**	**72%**	**$ 187.134,86**	**74%**
Ctas y Doc por Pagar Pr	10642,13	32%	25181,81	36%	0	0%	4344,18	3%	49039,13	20%
Obligaciones con Instituc	0	0%	0	0%	6665,44	7%	3837,32	3%	0	0%
Otras Cuentas y Docume	0	0%	0	0%	0	0%	2824,74	2%	0	0%
Préstamos de Accionistas	2419,3	7%	22826,41	33%	27820,65	28%	0	0%	0	0%
Obligaciones con la Adm	0	0%	23,45	0%	337,15	0%	0	0%	0	0%
Obligaciones IR por paga	**0,00**	**0%**	**333,11**	**0%**	**435,80**	**0%**	**1044,28**	**1%**	**73,72**	**0%**
Obligaciones con el IESS	650,35	2%	1185,42	2%	2846,08	3%	0	0%	0	0%
Obligaciones con Emplea	1041,72	3%	6199,22	9%	4628,43	5%	0	0%	0	0%
Part. Trabajadores por Pa	1498,32	5%	**235,13**	0%	**307,62**	0%	**2.053,25**	2%	**6.083,11**	2%
Provisiones	0	0%	0	0%	2538,01	3%	3968,8	3%	0	0%
TOTAL PASIVO CORI	16251,82	49%	55984,5505	80%	45579,175	47%	18072,58	14%	55195,9595	22%
Ctas y Docs por Pagar P	4275,93	13%	0	0%	20555,08	21%	0	0%	0	0%
Obligaciones Instituciones	0	0%	0	0%	0	0%	12807,13	10%	52314,69	21%
Préstamos de Accionistas	0	0%	0	0%	3659,19	4%	18610,42	14%	79624,21	32%
Otras Cuentas y Docume	0	0%	0	0%	0	0%	43648,19	34%	0	0%
TOTAL PASIVO LARC	4275,93	13%	0	0%	24214,27	25%	75065,74	58%	131938,9	53%
PATRIMONIO	12759,39	38%	13758,71	20%	27835,01	29%	35915,44	28%	64177,16	26%
Capital Suscrito Asignado	800	2%	800	1%	800	1%	800	1%	800	0%
Aporte Socios o Accioni	14411,86	43%	0	0%	12000	12%	12000	9%	12000	5%
Reserva Legal	400	1%	400	1%	417,43	0%	417,43	0%	417,43	0%
Reservas Facultativa y E	0	0%	14411,86	21%	14411,86	15%	0	0%	0	0%
Otras reservas	0	0%	0	0%		0%	14411,86	11%	14411,86	6%
Utilidades No Distribuidas	7188,32	22%	0	0%	1799,73	2%	151,16	0%	10694,67	4%
Pérdida Acumulada de E	-5388,59	-16%	-2852,47	-4%	-3319,77	-3%	0	0%	0	0%
Resultado del Ejercicio U	**(4.652,20)**	**-14%**	**999,32**	**1%**	**1.725,76**	**2%**	**8.134,99**	**6%**	**25853,20**	**10%**
TOTAL PyP	**$ 33.287,14**	**100%**	**$ 69.743,26**	**100%**	**$ 97.628,45**	**100%**	**$ 129.053,76**	**100%**	**$ 251.312,02**	**100%**

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

CUADRO Nº 6

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

INGRESOS	$ 84.916,39	100%	$ 186.926,10	100%	$ 218.033,64	100%	$ 234.858,61	100%	$ 512.957,10	100%
Ventas Netas Locales Gr	-	0%	-	0%	-	0%	29.815,07	13%	37.882,07	7%
Ventas Netas Locales Gr	84703,72	100%	155218,22	83%	151585,57	70%	205033,71	87%	475030,03	93%
Rendimientos Financieros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	45	0%
Otras Rentas	212,67	0%	31707,88	17%	66448,07	30%	9,83	0%	0	0%
COSTOS Y GASTOS	89568,59	105%	185358,54	99%	215982,84	99%	221170,25	94%	472403,06	92%
Sueldos Salarios y demás	13981,65	16%	42437,65	23%	47358,48	22%	44268,23	19%	45247,5	9%
Aportes a la Seguridad So	0	0%	2916,77	2%	3157,25	1%	6361,9	3%	7268,19	1%
Beneficios Sociales e Ind	1637,43	2%	1634,38	1%	4372,52	2%	8450,75	4%	6147,31	1%
Honorarios Profesionales	0	0%	0	0%	0	0%	250	0%	5862,07	1%
Mantenimiento y Reparac	8629,33	10%	17654,06	9%	18642,49	9%	16526,89	7%	24030,19	5%
Arrendamiento de Bienes	350	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3000	1%
Promoción y Publicidad	1792,09	2%	1109,69	1%	2147,79	1%	1573,3	1%	2409	0%
Combustibles	19961,17	24%	9722,33	5%	3556,2	2%	7588,51	3%	13876,55	3%
Lubricantes	1206,52	1%	2893,06	2%	3054,06	1%	0	0%	0	0%
Seguros y Reaseguros (p	1547,37	2%	2029,76	1%	5208,77	2%	6994,07	3%	3125,51	1%
Suministros y Materiales	706,03	1%	475,53	0%	10284,6	5%	14668,04	6%	4333,26	1%
Transporte	24899,65	29%	35375,37	19%	36138,7	17%	42350,32	18%	136322,07	27%
Gastos de Gestión (agasa	3161,64	4%	0	0%	5342,77	2%	2700,33	1%	0	0%
Gastos de Viaje	989,79	1%	13555,97	7%	18902,92	9%	9608,13	4%	0	0%
IVA que se Carga al Gas	0	0%	0	0%	0	0%	10372,25	4%	1660,41	0%
Agua, energía, luz y telec	5929,24	7%	9634,01	5%	11319,02	5%	14008,99	6%	4276,48	1%
Impuestos, Contribucione	155,6	0%	998,21	1%	4889,68	2%	2988,6	1%	2268,07	0%
Depreciacion de Activos	0	0%	1425,46	1%	1382,3	1%	15544,9	7%	29366,22	6%
Depreciacion Acelerada	0	0%	15118,4	8%	21734,16	10%	0	0%	0	0%
Provisión Cuentas Incobr	0	0%	312,82	0%	308,48	0%	0	0%	0	0%
Intereses y Comisiones B	246,41	0%	417,15	0%	18182,65	8%	606,72	0%	8549,22	2%
Intereses Pagados a Terc	0	0%	0	0%	0	0%	279,25	0%	0	0%
Otros Gastos Locales	3557,4	4%	27647,92	15%	0	0%	16029,07	7%	173189,3	34%
Pérdida en Venta de Activos		0%	0	0%	0	0%	0	0%	1471,71	0%
Pérdidas en Cartera	817,27	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
U/P Bruta	$ (4.652,20)	-5%	$ 1.567,56	1%	$ 2.050,80	1%	$ 13.688,36	6%	$ 40.554,04	8%
15% Participación Traba	-	0%	235,13	0%	307,62	0%	2.053,25	1%	6.083,11	1%
Gastos no Deducibles Lo	-	0%	-	0%	-	0%	2.365,34	1%	-	0%
Impuestos	-	0%	333,11	0%	435,80	0%	3500,11	1%	8617,73	2%
Utilidad/ Pérdida Neta	**$ (4.652,20)**	**-5%**	**$ 999,32**	**1%**	**$ 1.307,39**	**1%**	**$ 8.134,99**	**3%**	**$ 25.853,20**	**5%**

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

"El análisis horizontal consiste en realizar una comparación porcentual de las diferentes cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias, y el Balance General, de un año a otro".[4]

[4] Ibídem.

CUADRO Nº 7

ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL 2005-2009

BALANCE GENERAL

	2005		*2006*		*2007*		*2008*		*2009*	
ACTIVOS	**$ 33.287,14**	**-1%**	**$ 69.743,26**	**110%**	**$ 97.628,45**	**40%**	**$ 129.053,76**	**32%**	**$ 251.312,02**	**95%**
Caja/Bancos	403,93	-89%	1582,67	292%	1745,43	10%	300	-83%	500	67%
Ctas y Docs por Cobrar (	6883,15	71%	17248,38	151%	30848,44	79%	11560,12	-63%	12366,59	7%
Provision Ctas incobrable	0	-100%	-353,87	0%	-662,35	87%	-1678,57	153%	0	-100%
Ctas y Docs por Cobrar (	0	0%	0	0%	2447,79	0%	7190	194%	0	-100%
Otras Cuentas por Cobra	0	0%	14074,06	0%	0	-100%	1892,07	0%	0	-100%
Crédito Tributario a Favo	0	0%	0	0%	0	0%	1349,73	0%	27696,12	1952%
Crédito Tributario a Favo	720,41	-89%	1385,49	92%	1971,64	42%	1531,84	-22%	1932,16	26%
TOTAL ACTIVO COR	800749%	-44%	33936,73	324%	36350,95	7%	22145,19	-39%	42494,87	92%
Muebles y Enseres	1663,79	0%	1497,41	-10%	1633,79	9%	1497,41	-8%	1497,41	0%
Maquinaria y Equipo	3125,8	0%	0	-100%	0	0%	0	0%	3935,53	0%
Equipos de Computación	0	0%	3883,3	0%	5391,3	39%	7625,59	41%	0	-100%
Vehículos, Equipos de Tr	48338,65	0%	81042,65	68%	127985,69	58%	183685,39	44%	265669,45	45%
Depreciacion Acumulada	831,91	-98%	1905,09	129%	3287,38	73%	85899,82	2513%	63085,24	-27%
Depreciación Acumulada	33593,34	0%	48711,74	45%	70445,9	45%	0	-100%	0	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	18702,99	0%	35806,53	91%	61277,5	71%	106908,57	74%	208017,15	95%
Ctas. Doc. x Cobrar Lar	6576,66	777%	0	-100%	0	0%	0	0%	800	0%
TOTAL ACTIVOS LAR	6576,66	777%	0	-100%	0	0%	0	0%	800	0%
PASIVOS	**$ 20.527,75**	**26%**	**$ 55.984,55**	**173%**	**$ 69.793,45**	**25%**	**$ 93.138,32**	**33%**	**$ 187.134,86**	**101%**
Ctas y Doc por Pagar Pr	10642,13	669%	25181,81	137%	0	-100%	4344,18	0%	49039,13	1029%
Obligaciones con Institu	0	0%	0	0%	6665,44	0%	3837,32	-42%	0	-100%
Otras Cuentas y Docume	0	0%	0	0%	0	0%	2824,74	0%	0	-100%
Préstamos de Accionista	2419,3	0%	22826,41	844%	27820,65	22%	0	-100%	0	0%
Obligaciones con la Adm	0	-100%	23,45	0%	337,15	1338%	0	-100%	0	0%
Obligaciones IR por paga	**0,00**	**0%**	**333,11**	**0%**	**435,80**	**31%**	**1044,28**	**140%**	**73,72**	**-93%**
Obligaciones con el IESS	650,35	200%	1185,42	82%	2846,08	140%	0	-100%	0	0%
Obligaciones con Emplea	1041,72	-53%	6199,22	495%	4628,43	-25%	0	-100%	0	0%
Part. Trabajadores por P	1498,32	0%	**235,13**	-84%	**307,62**	31%	**2.053,25**	567%	**6.083,11**	196%
Provisiones	0	0%	0	0%	2538,01	0%	3968,8	56%	0	-100%
TOTAL PASIVO COR	16251,82	255%	55984,5505	244%	45579,175	-19%	18072,58	-60%	55195,9595	205%
Ctas y Docs por Pagar P	4275,93	0%	0	-100%	20555,08	0%	0	-100%	0	0%
Obligaciones Institucione	0	0%	0	0%	0	0%	12807,13	0%	52314,69	308%
Préstamos de Accionista	0	-100%	0	0%	3659,19	0%	18610,42	409%	79624,21	328%
Otras Cuentas y Docume	0	0%	0	0%	0	0%	43648,19	0%	0	-100%
TOTAL PASIVO LAR	4275,93	-63%	0	-100%	24214,27	0%	75065,74	210%	131938,9	76%
PATRIMONIO	12759,39	-27%	13758,71	8%	27835,01	102%	35915,44	29%	64177,16	79%
Capital Suscrito Asignado	800	0%	800	0%	800	0%	800	0%	800	0%
Aporte Socios o Accioni	14411,86	0%	0	-100%	12000	0%	12000	0%	12000	0%
Reserva Legal	400	0%	400	0%	417,43	4%	417,43	0%	417,43	0%
Reservas Facultativa y E	0	0%	14411,86	0%	14411,86	0%	0	-100%	0	0%
Otras reservas	0	0%	0	0%		0%	14411,86	0%	14411,86	0%
Utilidades No Distribuida	7188,32	0%	0	-100%	1799,73	0%	151,16	-92%	10694,67	6975%
Pérdida Acumulada de E	-5388,59	0%	-2852,47	-47%	-3319,77	16%	0	-100%	0	0%
Resultado del Ejercicio U	**(4.652,20)**	**0%**	**999,32**	**-121%**	**1.725,76**	**73%**	**8.134,99**	**371%**	**25853,20**	**218%**
TOTAL PyP	**$ 33.287,14**	**-1%**	**$ 69.743,26**	**110%**	**$ 97.628,45**	**40%**	**$ 129.053,76**	**32%**	**$ 251.312,02**	**95%**

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

CUADRO Nº 8

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

INGRESOS	$ 84.916,39	36%	$ 186.926,10	120%	$ 218.033,64	17%	$ 234.858,61	8%	$ 512.957,10	118%
Ventas Netas Locales Gr	-	-100%	-	0%	-	0%	29.815,07	0%	37.882,07	27%
Ventas Netas Locales Gr	84703,72	0%	155218,22	83%	151585,57	-2%	205033,71	35%	475030,03	132%
Rendimientos Financieros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	45	0%
Otras Rentas	212,67	-78%	31707,88	14809%	66448,07	110%	9,83	-100%	0	-100%
COSTOS Y GASTOS	89568,59	32%	185358,54	107%	215982,84	17%	221170,25	2%	472403,06	114%
Sueldos Salarios y demás	13981,65	90%	42437,65	204%	47358,48	12%	44268,23	-7%	45247,5	2%
Aportes a la Seguridad S	0	0%	2916,77	0%	3157,25	8%	6361,9	102%	7268,19	14%
Beneficios Sociales e Ind	1637,43	526%	1634,38	0%	4372,52	168%	8450,75	93%	6147,31	-27%
Honorarios Profesionales	0	0%	0	0%	0	0%	250	0%	5862,07	2245%
Mantenimiento y Reparac	8629,33	0%	17654,06	105%	18642,49	6%	16526,89	-11%	24030,19	45%
Arrendamiento de Bienes	350	-80%	0	-100%	0	0%	0	0%	3000	0%
Promoción y Publicidad	1792,09	-1%	1109,69	-38%	2147,79	94%	1573,3	-27%	2409	53%
Combustibles	19961,17	149%	9722,33	-51%	3556,2	-63%	7588,51	113%	13876,55	83%
Lubricantes	1206,52	137%	2893,06	140%	3054,06	6%	0	-100%	0	0%
Seguros y Reaseguros (p	1547,37	617%	2029,76	31%	5208,77	157%	6994,07	34%	3125,51	-55%
Suministros y Materiales	706,03	0%	475,53	-33%	10284,6	2063%	14668,04	43%	4333,26	-70%
Transporte	24899,65	0%	35375,37	42%	36138,7	2%	42350,32	17%	136322,07	222%
Gastos de Gestión (agasa	3161,64	-17%	0	-100%	5342,77	0%	2700,33	-49%	0	-100%
Gastos de Viaje	989,79	-95%	13555,97	1270%	18902,92	39%	9608,13	-49%	0	-100%
IVA que se Carga al Gas	0	0%	0	0%	0	0%	10372,25	0%	1660,41	-84%
Agua, energía, luz y telec	5929,24	50%	9634,01	62%	11319,02	17%	14008,99	24%	4276,48	-69%
Impuestos, Contribucione	155,6	142%	998,21	542%	4889,68	390%	2988,6	-39%	2268,07	-24%
Depreciacion de Activos	0	-100%	1425,46	0%	1382,3	-3%	15544,9	1025%	29366,22	89%
Depreciacion Acelerada	0	0%	15118,4	0%	21734,16	44%	0	-100%	0	0%
Provisión Cuentas Incobr	0	-100%	312,82	0%	308,48	-1%	0	-100%	0	0%
Intereses y Comisiones E	246,41	-83%	417,15	69%	18182,65	4259%	606,72	-97%	8549,22	1309%
Intereses Pagados a Terc	0	0%	0	0%	0	0%	279,25	0%	0	-100%
Otros Gastos Locales	3557,4	-56%	27647,92	677%	0	-100%	16029,07	0%	173189,3	980%
Pérdida en Venta de Act	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1471,71	0%
Pérdidas en Cartera	817,27	0%	0	-100%	0	0%	0	0%	0	0%
U/P Bruta	$ (4.652,20)	-14%	$ 1.567,56	-134%	$ 2.050,80	31%	$ 13.688,36	567%	$ 40.554,04	196%
15% Participación Traba	-	0%	235,13	0%	307,62	31%	2.053,25	567%	6.083,11	196%
Gastos no Deducibles Lo	-	0%	-	0%	-	0%	2.365,34	0%	-	-100%
Impuestos	-	0%	333,11	0%	435,80	31%	3500,11	703%	8617,73	146%
Utilidad/ Pérdida Neta	**$ (4.652,20)**	**-14%**	**$ 999,32**	**-121%**	**$ 1.307,39**	**31%**	**$ 8.134,99**	**522%**	**$ 25.853,20**	**218%**

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

En un breve análisis de las principales cuentas de Excel en los cuadros 5 al 8 se puede ver:

En cuanto a las cuentas por cobrar un 5 % de los activos (2009) respecto al 15% del año anterior, esta cuenta ha tenido una disminución sostenida; junto a la cuenta Caja/Bancos forman apenas un 17% del Activo Corriente de la empresa. En este caso también se han realizado provisiones por cobranzas dudosas en un mínimo porcentaje en los periodos del 2006 al 2008, dejando de provisionar en el 2009, lo que

puede ser consecuencia de la disminución de sus cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar a largo plazo son mínimas.

Las cuentas del Activo Fijo son las que forman la mayor parte del total de Activos en un 83% en los dos últimos periodos (2008-2009), lo que es razonable al estar en estas cuentas los equipos de transporte que forman el giro del negocio, alrededor de los que se mueve la mayor parte de las cuentas de financiamiento.

Su pasivo corriente está formado básicamente por dos cuentas: Obligaciones con proveedores con un 20% (2009) frente al 3% del año anterior, del activo total; el pago de impuestos y la participación de trabajadores en un mínimo porcentaje. El pasivo corriente a fluctuado irregularmente en los últimos cinco años desde un 49% en el 2005 hasta el 22% en el 2009.

El capital de trabajo para el 2009 fue negativo en $ 12,701.09, frente a un capital de trabajo positivo del año anterior de $ 4,072.61, que fue financiado con un préstamo a instituciones financieras de un 10% del activo total y 14% con préstamos de los accionistas. Frente al 2009 que se financió con un 21% de préstamos a instituciones financieras y un 32% de préstamo de accionistas en cuentas de largo plazo. Inyección de recursos que ha contribuido a los resultados, la utilidad creció en un 371% en el año 2008 y en un 218% para el 2009.

1.1.7.3 Análisis de Razones

Las razones o indicadores financieros son la relación de cifras obtenidas de los estados financieros de la empresa, con la intención de formase una idea sobre el comportamiento de la empresa; se entiende como la expresión cuantitativa del desempeño de una organización, resultado que al ser comparado con niveles de referencia, como la competencia o el mercado, puede señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de indicadores financieros está en función al giro del negocio, estructura organizacional, así como factores causados por diversos agentes internos y externos.

Para Excel se realizará un análisis histórico de los indicadores financieros tomando como datos los estados financieros de los cinco últimos periodos, como lo muestra el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 9

CALCULO DE INDICES FINANCIEROS

		Cálculos	2005	2006	2007	2008	2009
Razones de Liquidez	Capital de Trabajo	Patri-AF+Deprec	-8.244	-22048	-9.228	4073	-12701
	Razón Corriente/Índice Liquidez	AC/PC	0,49	0,61	0,80	1,23	0,77
Razones de Manejo de Activos	Peridodo Promedio de Cobro	CxC/(Vtas a Crédit	29	60	55	32	8,68
	Rotación sobre Activos Fijos	Vtas/AFNetos= (A	4,5	5	3,6	2	2
	Rotación de Activos Totales	Vtas/AT	2,6	2,7	2,2	1,8	2,0
Razones de Deuda	Razón de Endeudamiento (Deuda total/Ac	DeudaTotal/AT	0,62	0,80	0,71	0,72	0,74
	RIU - Razón Apalancamiento (Pasivo/Pat	Ingresos antes de ir	1,61	4,07	2,51	2,59	2,92
Razones de Rentabilidad	Margen Neto en Ventas	Ingreso neto dispon	-5,5%	0,5%	0,6%	3,7%	5,0%
	ROA (UN/Activo Total)	Ingreso Neto/AT	-14,0%	1,4%	1,3%	6,8%	10,3%
	ROE (UN/Patrimonio)	Ingreso Neto/Capit	-581,5%	124,9%	163,4%	1090,8%	3231,7%

Fuente: Balances del 2002 al 2009 de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

La Razón de Liquidez determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; permite establecer un conocimiento de cómo se encuentra la liquidez de ésta, teniendo en cuenta la estructura corriente. No se ha calculado la prueba ácida por no contar con inventarios, se ha calculado los siguientes indicadores:

- El capital de trabajo ha mantenido una constante negativa considerable que se intenta recuperar en el 2008 con un capital de trabajo positivo de $4,073, que se disminuye drásticamente para el 2009; como consecuencia de no existir políticas de administración del capital.

- La razón corriente muestra que la empresa ha mantenido un crecimiento promedio de 0,2 puntos en los periodos 2005-2008 que disminuye para el 2009, año en que la economía de las empresas se vio afectada por la crisis mundial. En general pese al crecimiento sostenido es in indicador muy débil que apenas supera el un punto; lo que significa que demuestra dificultad en cumplir con sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.

Las razones de manejo de activo también llamados indicadores de rotación, intentan medir la eficiencia con la que una empresa utiliza los activos, según la velocidad de recuperación de los mismos. Son un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. En el caso de

Excel se analizará los indicadores que no responden al uso de inventario, por no poseerlo.

- Consideramos que la empresa disminuyó su periodo promedio de cobro intuitivamente al enfocar mejor el giro del negocio al servicio de mudanzas que prácticamente cobra de contado, lo que no impide que debería establecer una política de cobro que se ajuste a las metas de ventas que se plantee en la estrategia propuesta.

- En cuanto a la eficiencia de los activos fijos, está ha disminuido sostenidamente de un 4,5 en el 2005 a un 2 en el 2009, de los cuales podemos decir que es el mismo comportamiento de los activos operativos al componer esta cuenta un buen porcentaje de los activos totales y un incremento de un 45% promedio de año a año.

La razón de endeudamiento mide en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de igual forma se trata de evaluar el riesgo de acreedores, accionistas y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

- La empresa tiene un índice de endeudamiento en promedio de un 0,72 aproximadamente, lo que demuestra que este porcentaje de activos pertenece a los acreedores, lo cual es preocupante al

encontrarse en mayor porcentaje de los activos, los equipos de transporte que pertenecen al giro del negocio; considerando que los accionistas también acreedores y que estos tienen un 23% promedio del total de los activos, se debería implementar una adecuada política de endeudamiento cubriendo los activos que pertenecen al giro del negocio. En conclusión la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.

- La razón de apalancamiento o indicador de Leverage, en promedio de los último años es de 2,73 lo que indica la participación de terceros en el capital de la empresa; las empresas con razones de apalancamiento bajas tienen menos riesgos de perder cuando la economía se encuentra en una recesión, pero también son menores las utilidades esperadas cuando la economía está en auge.

Las razones de rentabilidad miden la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, en relación a la eficiencia en la gestión de sus operaciones.

- Margen Neto en Ventas ha fluctuado irregularmente desde un -5% en el 2005 hasta un 5% en el 2009, lo que quiere decir que por cada dólar de venta, se generan 5% de utilidad en el último periodo.

- La rentabilidad sobre los activos ha pasado de -14% a 10.3% en los cinco últimos años debido al aumento de la eficiencia de los

activos, ocasionada por las ventas de activos que probablemente no estaban siendo utilizados para la actividad del negocio y también por el incremento en ventas.

- La rentabilidad sobre el patrimonio ha tenido un incremento en los últimos años, puesto que las ventas aumentaron generando un margen elevado.

1.2 ENTORNO DE LA EMPRESA

En el Ecuador la voz oficialista del gobierno a criterio particular deja cierto sabor a duda, en cuanto a la información que ofrece como pública y que incide directamente en el manejo de la eficiencia de los recursos del gobierno, debido a esto se optó por una voz de cierta forma imparcial al tomar como base para este razonamiento el Estudio económico de América Latina y el Caribe 2009-2010 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Análisis de la Coyuntura Económica - Una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el primer semestre del año 2009, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

1.2.1 Aspectos Económicos

Se analizará la evolución de las principales variables que influyen en el estudio económico 2009-2010 según la CEPAL, variables que influyen en la producción nacional, se estudiará los que se consideran principales para el desarrollo de Excel.

Como rasgos generales de la evolución reciente, el estudio económico de la CEPAL indica:

> En el 2009, como resultado de la crisis financiera internacional, el descenso de los precios del petróleo, la reducción de las remesas y la pérdida de dinamismo de la demanda interna, la economía ecuatoriana creció un 0,4%, muy por debajo de la tasa del 7,2% observada en 2008, aunque superior al promedio regional. No obstante, a fines de 2009 mejoraron las condiciones y se observaron signos de franca mejoría. En consecuencia, para 2010 se espera un mejor desempeño de la actividad económica y se proyecta un crecimiento del 2,5%.[5]

1.2.1.1 La Actividad Económica

Haciendo un recuento del año anterior al analizar la actividad económica el estudio señala:

> En el 2009 la economía ecuatoriana registró un crecimiento del 0,4% en términos reales, lo que contrasta marcadamente con el dinamismo observado en 2008 (7,2%). Las exportaciones de bienes y servicios y la formación bruta de capital fijo se contrajeron un 5,9% y un 4,3%, respectivamente. Asimismo, se redujeron significativamente los inventarios (30,8%). El consumo privado, que mostró un gran dinamismo en 2008, decreció un 0,7% en términos constantes. El valor positivo de la tasa de crecimiento obedeció a la importante contracción de las importaciones y el crecimiento del consumo público. Por sectores, se registró una expansión de la construcción (si bien el crecimiento del 5,4% de 2009 es muy inferior al 13,8% de 2008), la administración pública (5,4%) y la fabricación de productos derivados de la refinación del petróleo (3,1%). Por otra parte, se observó una contracción significativa de los sectores de la explotación de minas y canteras (3,3%), el comercio (2,3%) y la manufactura (1,5%). Cabe mencionar que estas tasas ya incorporan la nueva metodología de cuentas nacionales, que modifica notablemente la forma de contabilizar la extracción y refinación del petróleo.[6]

---

[5] CEPAL. (2009-2010). ***Estudio Económico de América Latina y el Caribe.*** [www.eclac.org/publicaciones/xml/3/40253/2010-636-EEE-WEB.pdf]. p. 127.

[6] Ibídem. p. 129.

De cierta manera se asocia el crecimiento del sector de la construcción, con el de servicio de transporte de mudanzas, analizando este sector se aprecia que disminuyó su crecimiento casi en un 50% frente al 2008, tendencia que Excel deberá tener en cuenta para sus proyecciones de desarrollo.

Analizando lo que va del año el estudio continúa:

> Para 2010 se espera un crecimiento del PIB del 2,5%, impulsado por la reactivación de la demanda externa y el alza de los precios del petróleo. Además, se prevén condiciones más favorables para la demanda interna gracias a un mayor dinamismo del consumo privado y a los efectos del programa de estímulo del gobierno. Sin embargo, este crecimiento dependerá fundamentalmente de que el programa tenga éxito en fomentar el empleo y la inversión, que el precio del petróleo se mantenga en niveles elevados y que la economía mundial sostenga el ritmo de recuperación observado desde fines de 2009, lo que mantendría la demanda de productos ecuatorianos e impulsaría las remesas. Asimismo, el crecimiento estará condicionado a la obtención del financiamiento adecuado para los proyectos de inversión pública. Según los datos del primer trimestre de 2010, la economía creció solo un 0,6% con respecto al mismo período del año anterior. Sin embargo, se detecta una ligera reactivación del consumo privado y la inversión. Por sectores, se observa un mayor dinamismo en la manufactura, el comercio, la intermediación financiera y la pesca. Por el contrario, tanto la minería como la refinación del petróleo registraron un declive.[7]

1.2.1.2 Los Precios, las Remuneraciones y el Empleo

El análisis del índice de precios al consumidor incide directamente en el poder adquisitivo de las personas, que a la vez afecta la liquidez del mercado que pueda tener Excel como empresa de servicios. Al respecto de esta variable el estudio de la CEPAL, señala:

[7] Ibídem.

> La inflación interanual se redujo del 8,8% en diciembre de 2008 al 4,3% en diciembre de 2009. Se observó una disminución de la inflación de casi todos los componentes del índice de precios al consumidor. La mayor reducción se registró en el ramo de alimentos y bebidas. Si bien se observó un cambio de esta tendencia a la baja a fines de 2009, a principios de 2010 se produjo nuevamente una desaceleración de la inflación, debido probablemente al desmantelamiento paulatino de los aranceles impuestos por el Ecuador como medida de salvaguardia de su balanza de pagos. Este factor y la previsible alza de los precios internacionales tendrán un efecto moderado sobre la tasa de inflación media de 2010, que de acuerdo con las estimaciones alcanzaría el 4,5%. Desde mediados de 2008 la tasa de desocupación se incrementó significativamente y alcanzó el 9,1% en el tercer trimestre de 2009. Si bien disminuyó levemente a fines de ese año, durante el primer trimestre de 2010 recuperó nuevamente su nivel y se ubicó en el 9,1%. Además, ello ocurrió en un contexto de subempleo persistente y de menor participación laboral, que pasó del 60,2% en el primer trimestre de 2009 al 59,1% en igual período de 2010. El salario mínimo real medio de 2009 se incrementó un 3,6% respecto de 2008. Para 2010 se acordó un aumento del salario mínimo nominal de un 10,1%, lo que representa una mayor ganancia real con respecto al año anterior.[8]

1.2.1.3 El Sector Externo

Este sector es importante a nivel país y en el análisis del estudio económico de la CEPAL, marca:

> Después de cuatro años consecutivos de superávit, la cuenta corriente de la balanza de pagos registró un déficit de 311 millones de dólares (0,6% del PIB) en 2009. El déficit anual obedeció completamente al saldo negativo observado en el primer trimestre del año. Durante el resto del año, el cambio de la tendencia de los precios del petróleo y la caída de las importaciones producto de la baja demanda interna y la introducción de la medida de salvaguardia generaron resultados positivos moderados. Las rentas pagadas a la inversión mantuvieron su tendencia descendente, lo que se tradujo en un saldo negativo de la balanza de rentas inferior al registrado en 2008. Por otra parte, como resultado de los efectos de la crisis financiera internacional en los mercados laborales de

[8] Ibídem. p. 131.

> España y los Estados Unidos, las transferencias enviadas por los emigrantes ecuatorianos en 2009 se redujeron un 11,6% respecto de 2008. En términos relativos, estas bajaron de un 5,2% del PIB en 2008 al 4,8% en 2009. Sin embargo, a partir del segundo trimestre de 2009 las remesas comenzaron a recuperarse y ya desde fines del año se observó una tasa de crecimiento interanual positiva. La inversión extranjera directa (IED) en el Ecuador alcanzó apenas los 311,7 millones de dólares (0,6% del PIB). Estos flujos de IED se destinaron principalmente a la industria manufacturera y los servicios de transporte y comunicaciones.[9]

La IED se destinó principalmente para los servicios de transporte, lo que se ve reflejado de cierta manera en la adquisición de unidades no solo de Excel sino también de su competencia, variable que tendrá en cuenta para el desarrollo programado de Excel.

En el 2009 el valor de las exportaciones ecuatorianas disminuyó un 25,5%, de igual manera las importaciones disminuyeron un 19,2% en el mismo año, más detalles de los principales indicadores económicos que son parte de este análisis se adjuntan en el anexo 2 y 3.

Como aspectos generales que favorecen a la economía, y al desarrollo de Excel podemos establecer:

- La estabilidad de la dolarización hace que varias personas puedan acceder al tipo de servicio que Excel ofrece.

- Las remesas de los migrantes benefician a la realidad económica, al incidir directamente en los ingresos de las familias, pese a que se redujeron en el 2009 se espera un crecimiento interanual positivo.

[9] Ibídem.

- Los créditos que está entregando el estado para obtener vivienda propia, genera la necesidad del servicio de mudanzas.

- La condición económica de Ecuador al ser subdesarrollado, conlleva a que la mayoría de la población no acceda a este servicio por el alto costo que este implica, ya que en otros países es un servicio que se lo considera como necesidad.

1.2.2 Aspectos Políticos

La política en el Ecuador, ha tomado varios y diversos destinos que han desembocado en un desarrollo incipiente de la calidad de vida de las personas y a polarizar las clases sociales, una visión general y actual del sistema político del país la podemos observar en el análisis de coyuntura de la FLACSO para el 2009, citando:

> Los actores sociales movilizados en 2009 tienden a reconocer los avances en la política social, internacional y económica del Gobierno —y se identifican con su discurso centrado en la búsqueda de la igualdad y de la soberanía nacional— y, al contrario de los neo-conservadores, no ven con malos ojos el proceso de retorno del Estado al primer plano de la coordinación social. Se diferencian de la Revolución Ciudadana, en cambio, en lo que respecta a una defensa de la legitimidad de sus particulares intereses e identidades políticas y gremiales —el discurso oficial tiende, más bien, a sostener un cierto universalismo "homogenizante" que se conecta con la matriz más jacobina del republicanismo clásico— y, sobre todo, del lugar que aquellas deben tener dentro de la estructura estatal. Indígenas, gremios, universitarios, sindicatos públicos, etc. se oponen, en efecto, a una línea de reformas que apuntarían a una aparente des-corporativización de las instituciones públicas. Los sectores con mayor capacidad de movilización social parecen defender, por sobre todo, los espacios de representación conquistados en determinados segmentos de la institucionalidad estatal durante las últimas décadas. Confrontan, así, la centralidad de un

> igualitarismo que pondría por delante al ciudadano abstracto, por sobre el reconocimiento del peso político de los sectores (populares) organizados.[10]

El campo de acción político en el que Excel tendrá que reestructurar su desarrollo, es claramente de izquierda, incluso la municipalidad es a fin con el régimen en curso. Más allá de estar de un extremo u otro la sensación de incertidumbre y zozobra que deja el gobierno con su manejo de la política pública lleva a los empresarios a plantearse horizontes conservadores con margen de flexibilidad en caso de alguna medida económica que pudiera afectar la estabilidad de su negocio.

Excel deberá definir qué postura adopta frente a la realidad política en la que se desenvuelve su mercado potencial.

Para cerrar el análisis político citamos el mismo análisis de la FLACSO a manera de conclusión:

> En suma, todo indica que, a lo largo del año 2009, se ha desvanecido el ciclo en que la disputa entre el "bloque del cambio" y el "campo neo-conservador" organizó el conjunto de posiciones que trazaron las fronteras del juego político, desde el acceso al poder de la Revolución Ciudadana. El combate a la "partidocracia" no funciona más como nodo articulador del conjunto de fuerzas y actores que resistieron al neoliberalismo y que hoy tratan de desmontarlo. Ciertas inconsistencias programáticas del régimen, su unilateralismo político y el "cortoplacismo" de múltiples demandas gremiales desmigajan, y confrontan entre sí, al campo progresista.
>
> Si la movilización social puede enderezar ciertas decisiones gubernamentales y mostrar incluso la consistencia de opciones políticas

[10] FLACSO. (2009). ***Análisis de coyuntura Una lectura de los principales componentes económicos, políticos y sociales de Ecuador.*** [www.obela.org/system/files/Ecuador%20Coyuntura%202009.pdf]. p. 15.

> alternativas, la molecularidad y la dispersión de sus objetivos no alcanza (hoy) para dotar de sentidos abarcadores a la política del cambio por la que gran parte de la sociedad, reconociendo sus ambivalencias, aún guarda enormes expectativas.
>
> Si la centralidad del discurso y de la figura presidencial puede operar como constructora de un horizonte común e interpelar a quienes usualmente la política ha ignorado, la suplantación de la construcción organizativa y la deliberación democrática por el marketing del Gobierno y la procura de amplias audiencias no bastan para generar vínculos políticos ni espacios reales de participación e interlocución con los actores políticos realmente existentes.
>
> Solo una paciente política de articulación, debate y negociación puede, más que llegar a conciliar posiciones y unificar bandos, volver a arrojar luz sobre los intereses y los valores centrales que comparten entre sí las fuerzas democráticas. Sin dicho reconocimiento, la orientación de los antagonismos políticos continuará extraviándose hacia escenarios en que las líneas de cambio tiendan a bloquearse mutuamente, mientras se incuban tendencias a la turbulencia y a la inestabilidad política. Los adversarios son otros.[11]

En el ámbito local una política concreta que afecta a Excel en el normal desenvolvimiento de su negocio es la ordenanza municipal 0117, en la que se prohíbe circular a cierto tipo de vehículos en determinados sectores y horarios ya que limita extender el horario de servicio.

A esta y otras normas que podrían generarse, Excel deberá responder con efectividad, evitando que influyan de manera decisiva en las metas que se proponga en su reestructuración.

1.2.3 Aspectos Sociales

Para tener un concepto general de los principales aspectos sociales en el país, se citarán partes del análisis de coyuntura 2009 para el primer semestre del año

[11] Ibídem. p. 18.

2009, en el que se da una visión general de la evolución de los indicadores sociales en la última década.

Según el análisis de coyuntura nos indica que:

> Los indicadores sociales, como podemos observar en el cuadro se recuperaron en el año 2008. La pobreza se redujo, producto de programas sociales aplicados por el gobierno a través de una fuerte transferencia e inversión social en los dos años y medio de gobierno, antes que por acciones tendientes desconcentrar la riqueza. La pobreza extrema se redujo por igual. El salario real ha venido recuperándose, por ende el poder adquisitivo de las familias mejoró. Igualmente el desempleo experimentó una mejoría el año anterior.[12]

CUADRO Nº 10

INDICADORES SOCIALES

Años	PIB per cápita	Pobreza (% población)	Pobreza extrema (% población)	Salario real	Tasa desempleo (promedio)	Población (miles)
2003	2229,8	40,1	28,3	97,7	9,8	12.770
2004	2505,8	39,3	23,8	100,0	9,2	12.917
2005	2814,0	38,4	22,2	103,0	10,7	13.060
2006	3057,7	37,6	16,9	106,4	10,1	13.201
2007	3335,1	36,7	16,4	110,6	8,9	13.339
2008	3926,8	35,0	15,8	120,0	7,0	13.600

Fuente: Banco Central del Ecuador, SIISE, CEPAL, FAO.
Elaborado por: Las autoras

Para el 2009 la situación varía no tan favorablemente, el PIB disminuye de una tasa de variación en el 2008 de 7.2 a 0.4, la tasa de desempleo se incrementa de 6.9 a 8.5, como lo podemos ver en el anexo 2 de los principales indicadores económicos del Ecuador de la CEPAL. En el anexo 4 podemos observar la proyección esperada del PIB para el 2010 a una tasa de variación de 2.5 y 2

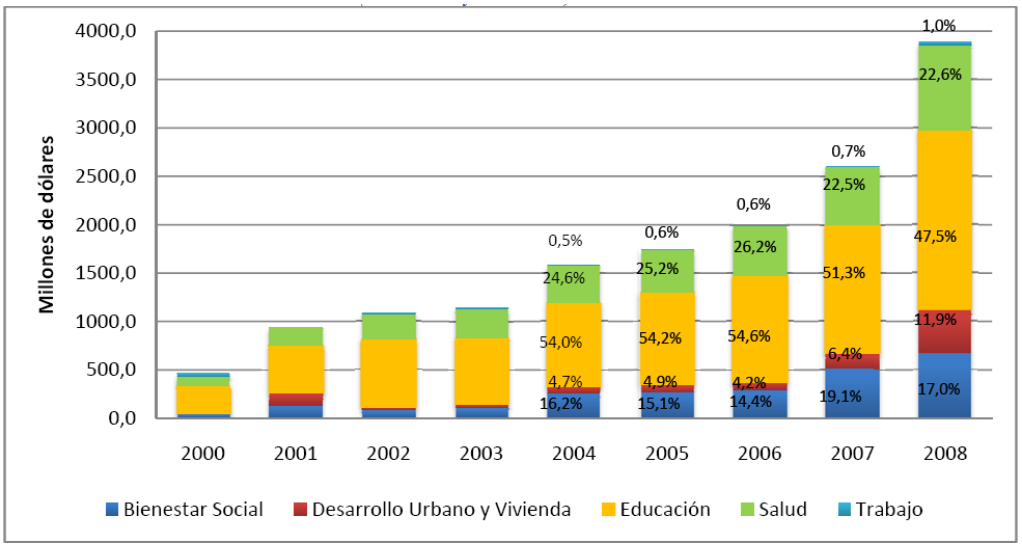
[12] Ibídem. p. 62.

para el 2011, en un cuadro comparativo frente al resto de países de América Latina.

Analizando otros indicadores sociales importantes el análisis señala: "Aunque el sector de bienestar social entre el año 2007 y 2008 disminuye en términos relativos, en términos monetarios se incrementa considerablemente, pasando de 32,6 millones de dólares en el año 2000 a más de 660 millones de dólares en el año 2008. Similar situación sucede con el sector salud que pasa de 103 millones de dólares en el año 2000 a más de 870 millones en el año 2008. Mientras el sector de Desarrollo urbano y vivienda pasa de 9,8 millones de dólares en el año 2000 a 463 millones de dólares en el 2008".[13] Lo que podemos visualizar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 2

Evolución de Ejecución Presupuestaria en el Sector Social por Sectores (millones de dólares y % total)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaborado por: Las autoras

[13] Ibídem. p. 66.

Al referirse a la inversión social el estudio de la FALCSO señala:

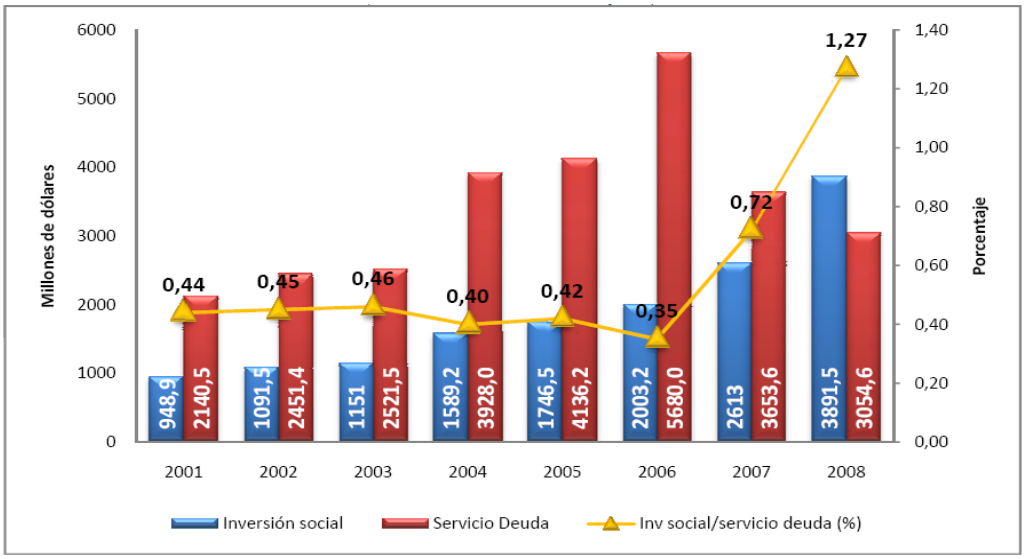
> Al analizar la relación de la inversión social frente al pago del servicio de deuda, podemos observar que en todos los años anteriores al 2007, los recursos destinados al pago de deuda duplican y hasta triplican los recursos destinados a la inversión social, mostrando que la política social de anteriores gobiernos no era lo prioritario. Aunque el año 2007 esta tendencia empieza a revertirse, es recién a partir del año 2008 que los recursos destinados a inversión social superan a los recursos del servicio de deuda externa.[14]

Información que se aprecia mejor en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 3

Resolución inversión social sobre servicio deuda pública

(millones de dólares y % total)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaborado por: Las autoras

En este punto concluye: "… Se podría afirmar, que la reducción en el servicio de deuda externa se destinó al pago de la deuda social que por muchos años había sido postergada".[15]

[14] Ibídem. p. 67.
[15] Ibídem.

En lo que respecta a Excel se analizan factores sociales que inciden en el giro del negocio, que se tendrán en cuenta para la reestructuración que se está realizando. Aspectos como:

- Indicar que en el Ecuador no se ha desarrollado la cultura de utilizar el servicio de trasporte de mudanzas, ya que usualmente se lo realiza en familia con la colaboración de amigos y el servicio de un vehículo de alquiler o transporte propio; sin considerar un transporte y embalaje adecuado y profesional de las pertenencias del usuario.

- Ingresos que si bien se han incrementado en valor bruto, se siente una disminución del poder adquisitivo; es muy importante para el mercado potencial de Excel considerar este factor, pues de este depende el acceso que tengan las personas al servicio que ofrece; puesto que este servicio está enfocado a la clase media.

- Factores demográficos como la edad, son importantes considerar en la planificación ya que el mercado que accede a este tipo de servicios se encuentra en su mayoría entre personas de 30 y 60 años que tienen ingresos medios altos y mantienen una calidad de vida media.

- El estado civil del mercado meta, es igual de crucial ya que está ligado con la demanda del tipo de servicio que ofrece Excel, clientes usuales que por experiencia adquirida son jóvenes solteros con altos ingresos o personas de edad madura casados, presentan mayor apertura al decidirse por este tipo de servicios.

2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y FINANCIEROS.

"El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que consiste en conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente."[16]

Debido a la falta de información en el mercado de mudanzas, se presenta la necesidad de obtener información confiable, por lo que la opción más acertada es recurrir a la experiencia del personal de la empresa, con quienes se realiza un focus Group,[17] el mismo que direcciona el presente análisis.

2.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este momento la situación interna de Excel es relativamente simple en teoría pero compleja en la práctica, una de las debilidades que está presente en la compañía a nivel administrativo, es que los cargos no se encuentran definidos y en el momento de realizar alguna actividad, el personal tiene varios puntos en los que se desarrolla como puede ser de auxiliar de bodega a secretario; se ha venido manejando de una manera poco estructurada aun cuando se ha tratado de mantener cargos determinados, situaciones propias en empresas familiares, que Excel debe tomar como reto para lograr un mejor desempeño general.

[16] [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO]
[17] Anexo 5

Excel maneja un stock de materiales propios del servicio que ofrece, pero no lleva un inventario de los mismos, lo que repercute en el área administrativa en el momento de realizar adquisiciones previstas o planificadas, el proceso establecido por costumbre es el siguiente: una persona de bodega solicita el material y se da paso a la compra. Se sugiere pensar en un sistema de control de inventarios para poder mantener control de suministros adquiridos.

En cuanto al manejo contable, se da por un auxiliar que registra valores al sistema y este a su vez permite obtener los respectivos balances, la falencia se da al no existir filtros de control para el debido registro contable, realidad claramente percibida por la gerencia que ha detectado ciertas inconsistencias sobre las cuales urge tomar correctivos.

De manera general esta situación permite establecer la necesidad de implementar un nuevo sistema que contribuya a enfocar necesidades reales en las áreas administrativa, comercial y financiera, que a su vez garantice la permanencia de Excel en el mercado.

De la experiencia de los últimos cinco años se puede observar momentos marcados de alta actividad y otros de relativa disminución de la actividad comercial a lo largo del año. Momentos en los que los recursos de Excel son subutilizados, el determinar este ciclo permite establecer una planificación estratégica anual que contribuya a enfrentar momentos críticos que se puedan presentar en el negocio.

2.1.1 Análisis Matriz D.A.F.O.

El análisis estratégico está enfocado a identificar las fortalezas y debilidades de Excel, determinando el impacto de los factores del entorno para diferenciar las oportunidades y amenazas que podrían afectarlo como observamos en el focus group realizado al personal de la empresa y que, a continuación se detallan:

2.1.1.1 Debilidades

Puntos críticos en los que se debe trabajar son los siguientes:

- No existe una estructura administrativa actualizada que se ajuste a las necesidades de la empresa.

- No cuenta con un manual administrativo en el que se definan las funciones del personal.

- No se habla de cultura organizacional.

- No cuenta con un proceso de selección de personal, al que se le atribuye la alta rotación de personal operativo.

- La promoción debe ir acorde con el acceso tecnológico, no cuenta con página web.

- No existe una cartera de servicios definida.

- No cuenta con un proceso de evaluación de desempeño en el servicio, para establecer un control de calidad.

- No se cuenta con un manejo contable adecuado y definido que aporte en la toma de decisiones.

- Los costos operativos no son fiables por el sistema de registro no diferenciado.

- No existe un proceso de selección de proveedores al no estar enfocada la gestión financiera en la disminución de costos.

- Falta de manejo de inventarios para suministros adquiridos.

- No existen políticas de administración del capital y activos.

- La empresa no ha desarrollado productos complementarios.

- La infraestructura de la empresa solo alberga el 50% del bodegaje de los clientes.

2.1.1.2 Amenazas

Ciertos aspectos que aún están fuera del alcance de Excel son:

- El poder de decisión de los clientes, que se fundamenta en cotizaciones comparando beneficios vs. costo.

- Ordenanza Municipal 0117[18] en la que se limita las horas de circulación y se establece multas dependiendo del horario y tipo vehículo.

- La falta de percibir el servicio de mudanza como una necesidad, que debería ser provista por un profesional.

- Una disminución en el poder adquisitivo de las personas, que se debe tener en cuenta al enfocar el servicio a la clase media.

- Inestabilidad política que repercute en cambio de normas o leyes.

- Incremento del desempleo.

- Servicio informal es más asequible por el precio.

- Disminución de inversión por el incremento del riesgo país.

[18] EMSAT. [www.emsat.gov.ec/emsat_reso_0117.html]

2.1.1.3 Fortalezas

Debemos rescatar la experiencia que se ha adquirido a lo largo de doce años que vida de Excel, de lo que:

- La gestión administrativa se apoya en miembros de la familia que han desarrollado juntos el know-how del negocio.

- Las ventas se inician con el convenio de presupuesto previa inspección sin costo, con la flexibilidad de responder a las necesidades de los clientes.

- La empresa ha alcanzado cierto prestigio a lo largo de su existencia.

- Cuenta con personal experimentado en empaque y embalaje.

- Confianza del cliente por el óptimo manejo de sus pertenencias.

- Está provisto de equipo adecuado para el embalaje, movimiento y carga.

2.1.1.4 Oportunidades

Aspectos que favorecen al desarrollo de Excel:

- La estabilidad de una moneda de curso nacional como el dólar americano, que permite el acceso al tipo de servicios como el de transporte de mudanzas que Excel ofrece.

- Las remesas de los migrantes que inciden directamente en los ingresos de las familias.

- El plan de retorno de migrantes que ofrece el gobierno, lo que incrementaría la demanda del servicio.

- Crecimiento poblacional.

- La inyección de capital de parte del gobierno para solventar el déficit habitacional, lo que genera la necesidad del servicio de transporte de mudanzas.

- La población de la provincia de Pichincha es joven, lo que permite ampliar el nicho de mercado de Excel.

- Excel ofrece más alternativas en el servicio de la competencia al poder separar los servicios de transporte, embalaje y empaque.

- Simplificación de la vida por el ritmo de vida de las familias.

2.1.2 Objetivos Administrativos

Estos aspectos definidos en el análisis llevan a solventar las debilidades y posibles amenazas, que Excel debe afrontar con los siguientes objetivos en el área administrativa, los mismos que serán desarrollados en las estrategias del siguiente capítulo:

- Determinar la misión, visión y valores corporativos.
- Reestructurar el organigrama.
- Definir los roles del personal.
- Precisar la gestión de recursos humanos.
- Establecer el manejo adecuado de adquisiciones e inventarios
- Implementar un manual de manejo de activos.

Objetivos que se cubrirán con las estrategias planteadas en el siguiente capítulo.

2.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

La comercialización es supervisada por el Gerente General, quien aprueba los contratos, manejando una cartera de clientes por importancia y montos significativos de los que se encarga personalmente, lo que respalda directamente la gestión comercial.

La búsqueda de clientes es prácticamente una actividad de todo el departamento administrativo, ya que como se mencionó en la práctica no están definidos los roles y todos se desempeñan según los requerimientos circunstanciales de la empresa.

Por el momento la forma que se llega a los clientes es por medio de referidos, boca a boca y páginas amarillas; siendo el más fuerte por el momento el boca a boca y referidos, es aquí donde se aprecia el desatino de no contar con una página web, que es indispensable en el momento de promocionar el servicio por internet, más aún en el servicio de transporte de mudanzas.

Uno de los atributos más destacados que tiene la empresa y que le permite generar una ventaja competitiva son las visitas a clientes y el monitoreo del personal antes y durante los movimientos.

2.2.1 Principales Factores

Considerando que la demanda conocida por Excel es muy variable, se estima que hay temporadas de demanda alta entre los meses de Mayo, Junio, Octubre y Diciembre, dados únicamente por el registro histórico de clientes de Excel; ya que en los datos estadísticos de la cuidad no tenemos un estudio definido de este mercado.

Esto permite definir los factores de importancia que intervienen en la actividad comercial de Excel:

2.2.1.1 Mercado Referencial

El mercado de referencia combina el mercado de productos y el mercado geográfico, que se definen de la siguiente manera:

- Un mercado de productos de referencia comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan;

- Un mercado geográfico de referencia comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.[19]

Excel estable como su mercado referencial la ciudad de Quito y sus Valles.

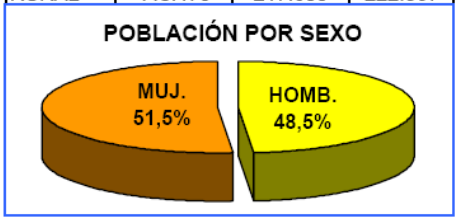
Segmentación del Mercado Referencial

La segmentación del mercado referencial se ha realizado según datos estadísticos del INEC en el último censo poblacional del 2001 el cual indica que la población de la cuidad de Quito consta de 1.839.853 habitantes.

[19] [http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/l26073_es.htm]

GRÁFICO Nº 4

POBLACIÓN DEL CANTÓN QUITO CENSO 2001			
ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	**1.839.853**	**892.570**	**947.283**
URBANA	1.399.378	674.962	724.416
RURAL	440.475	217.608	222.867



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos pdf. Anexo 6
Elaborado por: Las autoras

Se discriminan las personas con vivienda propia que son 240.537 quienes representan el 49,70% por lo que se deduce que más de la mitad de la población tiende a mudarse una o dos veces en dos años.

CUADRO Nº 11

TIPO DE TENENCIA		
TOTAL	484.074	100,0
PROPIA	240.537	49,7
ARRENDADA	201.340	41,6
EN ANTICRESIS	2.203	0,5
GRATUITA	25.546	5,3
POR SERVICIOS	11.131	2,3
OTRO	3.317	0,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos pdf. Anexo 6
Elaborado por: Las autoras

Mercado de Referencia =1.839.853-240.537

Mercado de Referencia = 1.599.316 Personas.

2.2.1.2 Principales Competidores

En cuanto a la oferta del servicio de mudanza existen varias empresas y personas que ofertan de diferentes maneras el servicio, lo mas crítico son

los costos en el caso de las personas que ofrecen individualmente un movimiento, pues como no son empresas no dan seguros y trabajan con personal esporádico a diferencia de las empresas de mudanzas que son tres muy marcadas en el mercado que tienen costos más altos por su necesidad de cubrir valores de seguros, afiliaciones y beneficios para el personal y la empresa.

Los principales competidores son INSA y GLOBAL TRANSPORT de quienes se presenta una breve descripción obtenida de los datos de sus páginas web y de la relación entre el personal de las empresas.

INSA

La empresa ecuatoriana International Shipping and Storage (INSA), fundada en 1958, con 50 años de vida en el transporte especializado, de carga y menaje de casa de altos ejecutivos, diplomáticos y funcionarios en el Ecuador y a nivel internacional.

La compañía, con infraestructura completa en Quito y Guayaquil, es una de las empresas que ha liderado el mercado de mudanzas.

INSA además es representante de TNT Express en el Ecuador, la multinacional holandesa de Courier más reconocida de Europa, que se especializa en el servicio de envío de documentos, muestras y pequeños paquetes a nivel global.

INSA es una empresa que terceriza todo lo que es transporte excepto 2 plataformas para contenedores de 40´.

En cuanto al crecimiento de nuestra competencia INSA se mantiene pues su incremento anual de ventas es alrededor de 10% y ha sido constante, podríamos decir que es la más estable de las empresas pues su crecimiento es similar de año a año.

Global Transport

Es una empresa que ofrece servicios de primera calidad en el manejo de Mudanzas Nacionales, Obras de Arte, Mudanzas Internacionales y Bodegaje; con 40 años en el mercado es destacada por los excelentes trabajos que realiza. Cuenta con una buena cantidad de agentes en varios países.

Global con su agencia principal en Quito trabaja cubriendo desde su sede todo el país.

Cuenta con una flota propia de 7 vehículos y alrededor de 24 personas trabajando en la compañía.

En los últimos 5 años han tenido un crecimiento del 5% estimado anual pero el año 2009 ha sido totalmente beneficioso para ellos, el crecimiento

de la empresa ese año ha sido alrededor de 50% pues pasaron de tener 2 vehículos a manejar una flota de 7.

2.2.1.3 Cartera y Producto de Servicios

En la actualidad Excel complementa el servicio de transporte de mudanza con los siguientes servicios:

- Visita e inspección sin costo
- Cotización sin compromiso
- Desarmada de muebles
- Desmontaje de enseres
- Empaque y protección de Muebles
- Desempaque de muebles
- Armada de muebles
- Instalación de Cuadros

2.2.1.4 El Producto

Excel ofrece el servicio de mudanzas, manejo y bodegaje de menaje de casa y oficina.

Con más de 12 años en el mercado y 5 años de experiencia en mudanzas han perfeccionado la forma de desarmar, empacar y manejar el menaje de las personas haciendo de las mudanzas algo contrario a lo molesto que

resulta el proceso de la misma siempre dando la seguridad de que trabajar con una empresa le da la garantía de que existirá un responsable antes y durante su movimiento.

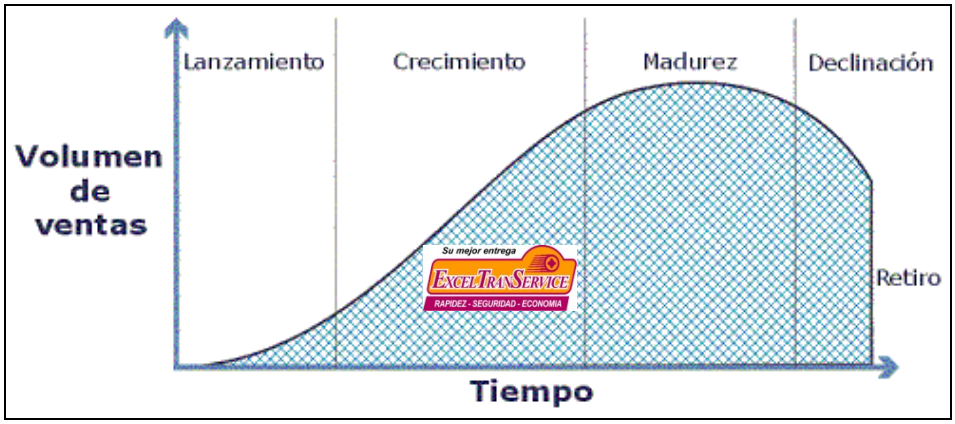
Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida del producto es medir la etapa de ventas y popularidad en la que se encuentra el producto o servicio de una empresa, se mide como explica la siguiente curva.

Excel se encuentra en una etapa de crecimiento, la que se potencializará con la reestructuración propuesta. Se presenta el gráfico que permite visualizar esta situación:

GRÁFICO Nº 5

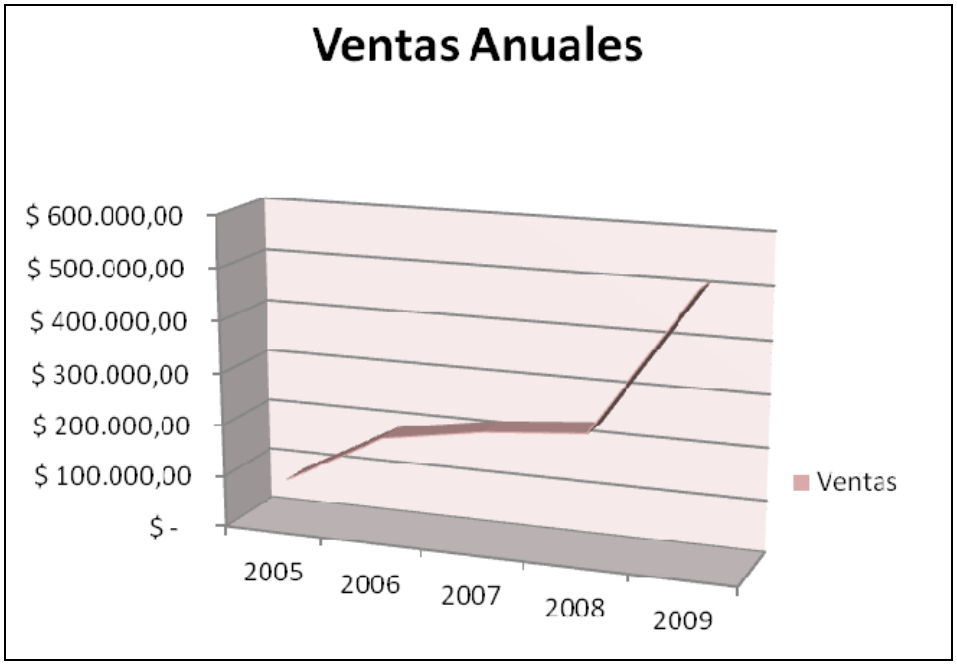
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: http://lcondado.wordpress.com/2010/05/20/modelo-del-ciclo-de-vida
Elaborado por: Las autoras

Como lo podemos demostrar con las ventas anuales de Excel, en los últimos cinco años, en el siguiente cuadro:

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Las autoras

Posicionamiento

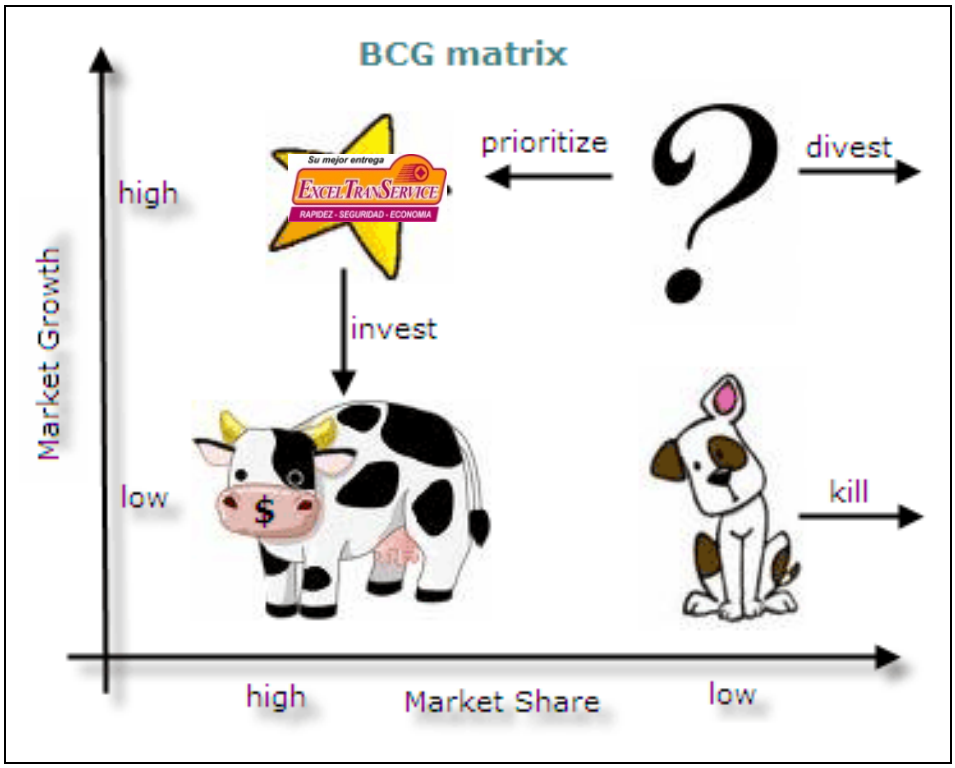
Posicionamiento es el grado de captación que tiene un producto en la mente de un consumidor o cliente, por medio del cual se distingue del producto o servicio de la competencia.

Según la información de la gerencia administrativa[20] se ha establecido que el servicio de mudanzas de Excel se encuentra en su ciclo estrella según las versiones del personal, pero analizamos que no está siendo promocionado en su totalidad por lo que necesitamos potencializar el conocimiento del servicio en la mente de los consumidores y considerar estrategias para captar la atención de nuestros posibles clientes.

[20] Informe Focus Group.

GRÁFICO Nº 7

MATRIZ BCG



Fuente: www-negocios.info/la-matriz-bcg-del-boston-consulting-group
Elaborado por: Las autoras

2.2.2 Objetivos Comerciales

- Posicionar el nombre de Exceltranservice S.A., a través de la aplicación del marketing mix.

- Incrementar las ventas un 5% anual, ya que con la aplicación de la reestructuración se reducirían costos.

- Desarrollar servicios complementarios a la mudanza que estén acorde a las necesidades de nuestros clientes potenciales.

2.3 ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATÉGICO

Se pretende combinar el tradicional análisis financiero de las cifras, que permite relaciones cuantitativas que ayudan a establecer el desempeño de una empresa, con las tendencias económicas del mercado y el entorno; para alcanzar una sostenibilidad a largo plazo.

2.3.1 Principales Factores

La información disponible con la que cuenta Excel es en la que se ha fundamentado el análisis de los estados financieros, realizado en el capítulo uno; para complementar este análisis se realiza la evaluación del capital de trabajo y la determinación de la estructura de costos, en base del cual se plantearán las estrategias a implementarse.

2.3.1.1 Evaluación del Capital de Trabajo

Un debido análisis del capital de trabajo de las empresas es substancial en el proceso de recuperación de una economía, con miras a un perfeccionamiento empresarial que se sustenta en el autofinanciamiento que exige que las empresas cubran sus gastos con sus ingresos y obtengan adicional un margen de utilidad haciendo un uso racional de sus recursos.

El capital de trabajo de Excel en el 2009 es negativo contablemente en USD - 12.701,09, debido a que el activo corriente es menor que el pasivo

corriente, los factores que inciden en este esquema: se observa un nivel mínimo de caja, inferior al 1 % del total de los activos; un incremento considerable de un 584% en la cuenta proveedores con respecto al año 2008. Claramente podemos concluir que Excel presenta una significativa falta de solvencia y liquidez pues su capital de trabajo es negativo, situación que puede impedir que cubra sus obligaciones en el corto plazo.

Un indicador financiero elemental en toda empresa es el conocido Capital de Trabajo Neto, o Fondo de Maniobra, que se debe tener constantemente analizado, para conocer de dónde provienen y hacia dónde van sus flujos de efectivo, incluso llegar a prever movimientos futuros.

En el caso de Excel el Capital de Trabajo Neto es también negativo en USD - 80.754,75, se considera que es debido a un incremento de un 95% en su activo fijo que para Excel es una inversión en el sistema de producción ya que se adquirió una unidad de transporte, en su mayoría financiado con el 60% de préstamo de los accionistas y el 40% con crédito bancario a corto plazo, que corre el riesgo de no ser cubierto por sus activos circulantes.

En resumen Excel expresa una capacidad negativa para cubrir las obligaciones que se originan en el ciclo financiero a corto plazo, siendo preocupante que su mayor cuenta en el activo circulante son las cuentas por cobrar, posteriormente se analizará el periodo de cobro que puede

estar fallando, ya que debido al giro del negocio esta cuenta debería ser mínima.

2.3.1.2 Estructura de Costos

Haciendo un análisis del manejo de costos en Excel, se observa claramente que no existe una estructura definida que le permita establecer costos e ingresos reales, situación que se evidencia desde la misma recolección de datos hasta la presentación de los mismos en los balances.

Se hará un breve detalle de los costos y gastos que se consideran en el estado de resultados de Excel, de manera general; lo que permitirá tener una idea de la actual situación de los costos en Excel.

De la manera que han sido registrados no se diferencian los costos de los gastos; para establecer de alguna manera la diferenciación se propone un detalle de costos y gastos según balances históricos del 2005 al 2009 en relación a los ingresos registrados en el mismo rango de tiempo de Excel, con un análisis promedio.

Como costos se podrían considerar:

- Sueldos y salarios del personal operativo, que son alrededor de un 18% de los ingresos, con la salvedad de que no todo el personal está en relación de dependencia.

- Uno de los rubros más significativos con el 20% es el de mantenimiento y reparaciones de las unidades de transporte.

- Combustibles y Lubricantes este costo es alrededor de un 8% en relación a los ingresos.

- Los seguros que se ofrecen como parte del servicio constan de un 2%.

- El rubro de Transporte representa un 22% promedio de los ingresos, se arrienda transporte en varias ocasiones ya que se terceriza el servicio cuando la capacidad no compensa la necesidad del cliente.

En los gastos:

- Los sueldos del personal administrativo que se encuentre en relación de dependencia.

- La promoción y publicidad es un rubro que no supera el 1% en promedio.

- Suministros y materiales, en los que contablemente no se distingue los de oficina de los operativos.

- Gastos de gestión y viaje representan un 5% promedio de los ingresos.

- Servicios Básicos un 5%

- Gastos Financieros un 2% promedio respecto de los ingresos.

Es evidente que tal como se muestra la información en los balances, no es un respaldo para medir la gestión administrativa del negocio ni un aporte en la toma de decisiones gerenciales.

2.3.2 Objetivos Financieros

Objetivos que son primordiales de cumplir, en el área financiera y que serán desarrollados en el capítulo de las estrategias son:

- Establecer criterios contables acorde al giro del negocio.
- Diseñar manual de manejo de activos.
- Disminución de los costos operativos sin afectar la calidad del servicio.
- Implantar el análisis financiero como una base de toma de decisiones.

3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

En el planteamiento de las propuestas, ha influido el Business Process Reeingeniering (BPR), a la luz de la definición de los padres del concepto de Reingeniería de Procesos, Hammer y Champy: "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"; que motiva a asumir la pregunta: "Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya se sabe y la tecnología disponible, ¿cómo sería la nueva empresa?",[21] incógnita que se trata de despejar y aterrizar en las estrategias propuestas.

El asumir esta definición como directriz, permite que las personas a cargo de la administración de Excel, se cuestionen los supuestos más básicos del giro del negocio; lo que ha sido el punto de partida para establecer dichas estrategias.

Lo que se pretende es realizar una revisión consiente de normas preestablecidas para poder determinar qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerlo la empresa. Concentrando los esfuerzos de la reestructuración en lo que la empresa "debe ser"; partiendo de esta premisa las estrategias propuestas, deben descartar las estructuras y procedimientos existentes.

Para ubicar el caso de Excel y su necesidad de una reestructuración, reconocer el terreno en el que pisa es importante, pudiendo señalar que Excel está en el segundo grupo de

[21] F., SÁEZ; O., GARCÍA; J., PALAO y P., ROJO. ***Innovación tecnológica en las empresas.*** Cap. 5. p. 52.

empresas para las que Hammer y Champy consideran es necesaria una reingeniería:

> En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están en dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar de que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la compañía es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas bien en forma de competidores, de cambios en las preferencias de los clientes, cambios en la reglamentación, etc. La misión de estas compañías es ejercer una Reingeniería de carácter preventivo, antes de que las cosas empiecen a ponerse mal.[22]

Las propuestas planteadas pretenden adaptarse a la situación de Excel, en este contexto es necesaria la flexibilidad a medida que se desarrollan las propuestas dadas, y se obtienen las primeras evaluaciones. En muchos casos el tiempo es un buen indicador, pero no el único por lo que se debe cuidar de contar con un sistema adecuado de medición de los objetivos.

Herramientas utilizadas, en el establecimiento de las propuestas son la Visualización de Procesos, que diseña los componentes, prevé las tareas elementales, los costos y los plazos de cada proceso; Investigación Operativa, metodología de identificación del problema, selección, prueba y evaluación de la estrategia, difusión de los resultados, utilización de los resultados para la toma de decisiones; Gestión del cambio, debe darse mediante grupos piloto o sistemas de adaptación del factor humano; Benchmarking, consiste en el intento de superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector; y Tecnologías de Información, utilizar la tecnología para hacer lo que se debe hacer eficientemente.

En el capítulo anterior se desarrolló un FODA de Excel en el que se pudo apreciar las variables internas y externas, que se pretende conjugar en el momento de establecer estrategias a seguir. Por lo que se han planteado de manera general, estrategias defensivas

[22] Ibídem.

en las que se usa las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas; estrategias ofensivas en las que se utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades; estrategias de sobrevivencia en las que se minimiza las debilidades y evitamos las amenazas; estrategias de orientación en las que se disminuye las debilidades aprovechando las oportunidades.

Para plantear las estrategias propuestas se ha desarrollado una matriz FODA[23], con propuestas generales que guiarán la planeación estratégica:

CUADRO Nº 12

MATRIZ FODA - ESTRATEGIAS

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
FACTORES INTERNOS / **FACTORES EXTERNOS**	F1 Experiencia del recurso humano F2 Presupuesto del servicio sin costo F3 Buena imagen en los clientes F4 Equipo adecuado	D1 Proceso técnicos y administrativos no alcanzan objetivos organizacionales D2 Falta capacitación para ofertar el servicio D3 Recursos financieros mal utilizados D4 Infraestructura limitada
OPORTUNIDADES	**F-O**	**D-O**
O1 Estabilidad moneda O2 Mercado creciente O3 Poder adquisitivo del mercado meta O4 Ventaja comparativa con la competencia O5 Simplificación del ritmo de vida familiar	1 Publicidad para posicionamiento 2 Desarrollar valor agregado al servicio ofertado	1 Proceso administrativos estratégicos 2 Definir cartera de servicios 3 Plan de reducción de costos sin afectar la calidad 4 Establecer un proceso de seguimiento de la satisfacción de clientes
AMENAZAS	**F-A**	**D-A**
A1 Mercado de precio A2 Cambios legislativos A3 Necesidad del producto A4 Tendencia desfavorable del mercado (rige el servicio informal) A5 Económia inestable	1 Enfoque y especialidad 2 Promociones y descuentos 3 Monitorear y controlar el cumplimiento de rutas	1 Acuerdos de pagos con proveedores 2 Establecer proceso de comercialización 3 Asociación con una constructora/inmobiliaria

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

[23] [www.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA]

3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para establecer estrategias a nivel administrativo se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel, que será la que lidere las propuestas y su cumplimiento. La estrategia empresarial debe guiar el objetivo último que es el de generar valor para el cliente, concentrándose en los procesos que requieren de cambios.

Una de las estrategias administrativas que Excel asume para potenciar sus fortalezas y atender las amenazas es la estrategia de Enfoque y Especialización, que:

> …consiste en la selección de un nicho de mercado donde los clientes tienen necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. [24]

El mercado en el que está enfocado Excel tiene necesidades específicas, que tienen que posicionarse como la necesidad de un servicio, con requerimientos especializados a las necesidades de los clientes potenciales.

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

"Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores".[25]

[24] [www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas.htm]
[25] Ibídem.

El segmento de mercado en el que Excel se enfoca es relativamente nuevo porque no se ha generado la necesidad y son pocas las empresas que compiten, el segmento es rentable y cuenta con los recursos.

Se adopta esta estrategia para crear la necesidad del servicio, y la ofensiva estratégica que se aplicará es:

"Ofensivas lateral.- Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos".[26]

La estrategia que ayudará en la especialización al responder efectivamente a las necesidades de los clientes es la de una alianza estratégica con una constructora/inmobiliaria que permita obtener clientes referidos, ya que están relacionados con el mercado y contribuirá directamente, a la creación de la necesidad de este servicio.

La alianza estratégica consistiría en que Excel amplia la cadena del servicio que ofrece, al contar con el compromiso de una empresa constructora/inmobiliaria que pueda atender servicios de mantenimiento y reparación que usualmente son requeridos en una decisión de mudanza, a cambio de que la empresa constructora refiera el servicio de Excel a sus clientes cuando tienen que habitar sus nuevas viviendas. Con un convenio de posibles descuentos y exclusividad en el referido.

[26] Ibídem.

3.1.1 Direccionamiento Administrativo (Misión, Visión, Valores Corporativos)

El Direccionamiento Administrativo de Excel se fundamentará en una revisión de su visión y la implementación de una misión que la lleve a tener claro su objetivo en el mercado y a establecer una meta a largo plazo, que le permita trascender en su actividad económica, para lo cual se propone un Plan de Cultura de Cambio que consta de:

Misión: Prestar un servicio de transporte personalizado y de alta calidad, cuyo indicador sea la satisfacción total del cliente, en una cultura laboral generadora de bienestar.

Visión: Ser una empresa consolidada con un posicionamiento centrado en la excelencia y buena gestión, garantizando un servicio óptimo a la par de la innovación, que ajustado a las necesidades de nuestros clientes nos permita mantener un liderazgo nacional e internacional.

Valores Corporativos:

Los valores corporativos que se asumirán están en su nombre EXCEL:

Excelencia en el Servicio.- Nos esforzamos por conocer, satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.

Compromiso.- Asumimos con profesionalismo y responsabilidad social las funciones que nos lleven a alcanzar la misión de la empresa.

Equipo.- Compartimos la experiencia y esfuerzo de cada uno, valorando la existencia de un líder que fomenta la pasión por alcanzar un objetivo en común.

Lealtad.- Respetamos sin excepción alguna, las necesidades de nuestros clientes internos y externos, defendiendo lo que creemos y en quién creemos.

Podemos resumir que Excel trabaja por la excelencia en el servicio que ofrece con total compromiso de su equipo de colaboradores, que garantizan la lealtad hacia sus clientes.

Lo establecido en la misión, visión y valores ha sido el resultado de reuniones con el personal en las que se ha motivado al mismo para apoyar los cambios propuestos, que en gran parte han salido de esta instancia.

3.1.2 Gestión de Recursos Humanos

Está área debe promover equipos de trabajo responsables, y velar por la adecuada capacitación; incentivando y recompensando con responsabilidades en la nueva organización; sin perder de vista el factor humano que puede ser fácilmente afectado en un proceso de cambio que no sea debidamente canalizado en el personal, de quien depende el éxito de la aplicación de las estrategias propuestas.

Una vez analizada la situación actual y definido el horizonte hacia dónde pretende llegar Excel, son indispensables cambios radicales en su estructura.

Parte de la Gestión Administrativa es la de definir funciones específicas del personal, que comprende la empresa. La necesidad de análisis del organigrama que tiene Excel, nos lleva a reestructurar desde sus bases la función administrativa y a definir los roles del personal que interviene en el mismo.

Por esto se propone como organigrama de Excel el siguiente:

GRÁFICO Nº 8

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

Parte de la reestructuración es la definir las funciones del personal de la empresa:

- Son atribuciones de la Junta General de Accionistas las establecidas en la Ley de Compañías y, particularmente, las siguientes:

  a. Nombrar al Gerente General.

  b. Aprobar las cuentas de resultados y el balance anual que el Gerente General deberá someter a su consideración.

  c. Resolver sobre la distribución de utilidades.

  d. Establecer políticas generales de acción para que sean ejecutadas por los administradores.

  e. Las demás que se contemplen en los estatutos de la empresa.

- El Gerente General de la compañía será nombrado por la Junta General, durará cinco años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Puede ser socio o no de la empresa y tendrá las siguientes obligaciones y facultades:

  a. Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la empresa y ejecutar o celebrar a nombre de ésta todo acto o contrato que fuere necesario.

  b. Actuar como secretario de la Junta General y someter a conocimiento de ésta los asuntos que requieran de su resolución.

c. Administrar con diligencia y eficacia los bienes y negocios de la empresa y organizar y coordinar las labores técnicas y económicas que fueren necesarias.

d. Elaborar el presupuesto para gastos generales y pagos de sueldos a empleados y trabajadores.

e. Contratar y remover de sus cargos a los empleados y trabajadores de la empresa señalándoles sus atribuciones y deberes.

f. Presentar por lo menos cada año a la Junta General una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, conjuntamente con él balance y las cuentas de resultados, así como la propuesta de distribución de los beneficios sociales, si fuere del caso, dentro de sesenta días contados desde la terminación del respectivo ejercicio económico.

g. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas.

h. Dirigir la contabilidad y demás departamentos administrativos de la compañía y firmar la correspondencia.

i. Nombrar apoderado o procurador para que ejerza aquellos actos para los cuales se halle facultado, si el poder tiene carácter de general con respecto a dichos actos será necesaria la autorización de la Junta General de Accionistas.

- La Administración de la empresa se ha subdividido en tres áreas, que habrán de ser dirigidas por el Gerente Administrativo:

  a. Recursos Humanos
  b. Contabilidad
  c. Publicidad y Promoción

  Su campo es el de toda la Administración de los recursos humanos y materiales, los que al final acaban concretándose en recursos económicos y documentos o justificantes en soportes papel o informatizado.

  Incorporará toda la gestión económica y de personal de los demás departamentos.

- El departamento operativo de la empresa reúne el manejo de las dos actividades principales del giro del negocio de Exel:

  Área de Mudanzas:

  a. Se encarga de todo lo concerniente al manejo y recepción de clientes, desde el inicio con la llamada o solicitud hasta la logística que incluye transportar y proveer al personal de todo el material que necesiten para el servicio.

  b. Incluye la asistencia antes y durante el movimiento.

Área de Logística:

a. Se encarga de todo lo relacionado con captación de clientes cotizaciones y movimientos referentes a fletes de carga no consolidada, en servicios de transporte únicamente con respecto a carga de mercadería más no de menajes de oficina.

Otro aporte importante que se refleja como necesidad es la de establecer los beneficios que ofrece Excel a sus colaboradores y qué es lo que espera de ellos, razón que llevó a realizar un reglamento interno[27] que cubra este requerimiento.

Un aspecto importante del adecuado manejo de los recursos humanos es el de velar por el bienestar y capacitación del personal, del estudio realizado se percibe la necesidad de talleres en tres ámbitos: motivación, atención al cliente y decoración de interiores, propuestos por el mismo personal que labora en la empresa.

3.1.3 Adquisiciones e Inventarios

Se ha realizado un análisis del manejo de inventarios y adquisiciones que tiene Excel, el mismo que considera que el volumen de insumos que se adquieren son mínimos, debido al giro del negocio y durabilidad de los mismos.

[27] Anexo 7.

Se plantea que exista un registro en almacén, de lo que se adquiere como material para la ejecución del servicio; los principales son:

- Cartón corrugado
- Cartón de reciclaje
- Cartón al peso
- Plástico strech
- Plástico burbuja
- Cintas de embalaje
- Esponjas de embalaje
- Papel de empaque (rollo y resmas)

3.1.4 Mantenimiento de Activos

No existe un lineamiento expreso del manejo de activos de Excel, se ha considerado un ítem importante en las estrategias que le ayuden a estabilizarse y reducir costos, puesto que el servicio que ofrece Excel, requiere de vehículos de transporte que representan el mayor porcentaje del total de activos fijos.

Se propone un manual de manejo de activos con procedimientos normativos sencillos y sistemáticos, concebidos sobre la base de las más representativas regulaciones vigentes, orientados a uniformar los criterios y fortalecer los controles internos establecidos para garantizar una óptima administración de los activos fijos.

Se elaboró un manual de administración y control de activos fijos[28], que se adjunta como anexo.[29]

3.1.5 Otros Aspectos

Como una ayuda fundamental en la reestructuración que se plantea a Excel, se ha visto como necesidad la implementación de un manual de procedimientos que oriente la gestión productiva del servicio de mudanzas, que a su vez, es el giro principal del negocio.

Con este manual que se pulirá conforme se aplique, se pretende dar una guía clara de lo que la administración espera de sus clientes internos y cómo se debería ejecutar las tareas principales.

Este manual también comprende formatos de documentos que agilitarán trámites y registros internos importantes, para poder dar un seguimiento a la actividad económica de Excel, que en un futuro cercano le permita controlar y tomar decisiones importantes que favorezcan la satisfacción de sus clientes.

El manual se encuentra como anexo[30]

[28] SALUDSA. ***Manual de Administración y control de activos fijos.***
[29] Anexo 8.
[30] Anexo 9.

3.2 GESTIÓN COMERCIAL

En la gestión comercial las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción, permiten una retroalimentación que identifica en qué medida se están cumpliendo los objetivos.

3.2.1 Posicionamiento

Para posicionar la empresa se ha decidido realizar impresiones de flyers que sirvan de información para los potenciales clientes y para el conocimiento de la existencia de Excel en el mercado, por lo que los colores institucionales así como la marca y el slogan se han respetado, pero se ha realizado un diseño que le de cara al servicio que la empresa desea promocionar.

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la compañía.

3.2.1.1 Estrategias de Diferenciación

De acuerdo a las necesidades identificadas por el personal de la empresa y por el análisis realizado, se tiene clara la idea que el cliente no se fideliza con una empresa sino con el precio que la misma le pueda brindar, por lo que debemos hacer que el cliente perciba un valor

agregado al escogernos como su proveedor de mudanza y así brindarle los servicios complementarios al mismo.

Los servicios complementarios se relacionan directamente con la alianza estratégica que se realiza con una empresa constructora/inmobiliaria y en la capacitación que se dará al personal en acabados para la construcción.

3.2.2 Marketing Mix

El marketing mix es una estrategia formada por cuatro variables controlables dentro de la compañía, por medio de las cuales se busca obtener resultados deseables como objetivos dentro de la empresa.

Las variables que forman parte de esta estrategia son también llamadas, las 4 P´s: Producto, Plaza (Distribución), Precio y Promoción.

GRÁFICO Nº 9

MIX DE MARKETING



Fuente: www.flatworldknowledge.com/node/28117#web-28117
Elaborado por: Las autoras

3.2.2.1 Política de Producto y Servicio

Excel cuenta con dos líneas de servicios bien definidas, la de mudanzas que es la principal y la que se considera como giro del negocio, por ser la que genera un 85% de los ingresos y el servicio de logística que se ofrece cuando es requerido por clientes.

En lo que respecta al servicio de logística se ofrece transporte no consolidado.

Se determina los servicios complementarios que presta Excel, como servicio de mudanza el mismo que consta de las siguientes etapas:

- Desarmada y desmontaje de muebles.- Desarmar muebles es un procedimiento fundamental en el trabajo de mudanzas, consiste en que el personal de la empresa ingresa con herramientas y retira todo lo desarmable, es decir camas individuales, literas etc., el desmontaje de muebles es el mismo trabajo, pero de muebles mucho más grandes y empotrados como por ejemplo los muebles de bibliotecas o de salas de estar y oficina.

- Empaque y protección de muebles.- Este procedimiento es el más importante del servicio ya que es el que dará directamente la apariencia de eficiencia al cliente, es más, es el cliente quien indirectamente monitorea este procedimiento pues es quien da la

pauta de los muebles de mayor importancia sentimentalmente hablando; consiste en proteger los muebles con materiales especiales dependiendo de las distancias a las que el cliente vaya a trasladarse, del tipo de muebles, el tipo de acabados, en el momento del empaque entran varios materiales dependiendo las anteriores especificaciones, los materiales son los siguientes: cartón corrugado, cajas de cartón, roperos portátiles, plástico strech, mantas de protección, cintas de embalaje. Todo esto usado para mejorar la calidad del embalaje dentro del vehículo en el que se trasladarán los bienes.

- Desempaque.- El cliente no corre el riesgo de dañar algún adorno mueble o vajilla en el momento de desempacar, puesto que lo realiza el mismo personal, como parte del servicio y se evita el riesgo de deterioros, cuando alguien que no conoce la forma de empaque lo realiza.

- Armada y desmontaje de muebles.- Complementamos el servicio con la armada y el montaje de muebles ya que se conoce la forma de montarlos después de haberlos desmontado.

- Empaque, traslado e instalación de lámparas o cuadros.- Por lo general el traslado de lámparas o cuadros requiere un desmontaje, empaque e instalación diferente a cualquier mueble delicado, tiene trato especial al igual que copas y vajillas.

Una vez definido el servicio que se brinda, es importante tener claro aspectos generales que contribuyan a la fijación de políticas de producto, determinadas en base a la experiencia y conocimiento de los requerimientos del mercado:

- Producto – Servicio Esperado.- Transporte, empaque y embalaje de bienes muebles a nivel de Quito y sus valles.

- Producto – Servicio Agregado.- Transporte, empaque y embalaje, seguro de bienes muebles en la ciudad de Quito y sus valles, mediante la utilización de técnicas y personal especializado.

- Producto Potencial.- Transporte, empaque y embalaje, seguro de bienes muebles a nivel nacional e internacional, mediante la utilización de técnicas y personal especializado, con el seguimiento después del servicio mediante la oferta de servicios complementarios.

Una vez determinadas las generalidades se plantea como políticas:

- Desarrollar servicios como el diseño y asesoría de interiores, lacado y tapicería de muebles, limpieza, pintura, jardinería y plomería del lugar de partida y de arribo, como elementos que contribuyan al valor agregado.

- Formas y Tamaños de Transporte y Empaque:

CUADRO Nº 13

FORMAS Y TAMAÑOS DE TRANSPORTE

	VEHICULO	TON	MEDIDAS VEHICULO			CAPACIDAD M3	PRECIOS	
			LARGO	ALTO	ANCHO		POR HORA	FLETE INTERNO
OPCION 1	Tipo GD	10	7.4	2.55	2.5	40	60	100
OPCION 2	Tipo FC	8	6.15	2.3	2.3	33	50	80
OPCION 3	Dutro	4.5	5.2	2.3	2.25	27	40	70

Fuente: Información de Exceltranservice S.A. Anexo 15.
Elaborado por: Las autoras

Para tener una idea más clara de los camiones que forman parte de Excel se adjuntan imágenes como anexo.[31]

- Formas y Tamaños de Empaque:

CUADRO Nº 14

FORMAS Y TAMAÑOS DE EMPAQUE

	MEDIDA	DESCRIPCION	MATERIAL
OPCION 1	m3	Empaque de primera	Cartón Corrugado Cajas de Primera Papel Empaque Plástico Strech Mantas Cintas de embalaje
OPCION 2	m3	Empaque completo	Cajas de Primera Papel Empaque Plástico Strech Mantas Cintas de embalaje
OPCION 3	m3	Empaque semicompleto	Cartón de Reciclaje Plástico Strech Mantas Cintas de embalaje
OPCION 4	m3	Empaque simple	Plástico Strech Mantas Cintas de embalaje

Fuente: Información de Exceltranservice S.A. Anexo 16.
Elaborado por: Las autoras

[31] Anexo 15.

Se plantea hacer ampliaciones de los servicios o servicios complementarios para que el cliente pueda beneficiarse de los servicios adicionales que a continuación se detalla:

- Asesoría en Decoración de Interiores.- Se capacitará a los supervisores de mudanzas los mismos que asesoren a nuestros clientes en la ubicación y diseño de su nueva vivienda.

- Servicio de Lacado y Tapicería.- Se le ofrecerá al cliente la opción de arreglar sus muebles deteriorados o acabados con personas que se relacionen directamente con la empresa.

- Convenios con Inmobiliarias.- Se realizará una alianza estratégica con una empresa constructora/inmobiliaria, que beneficie a Excel como un canal de distribución importante; al momento de ofrecer en conjunto a los clientes la venta de un inmueble nuevo, brindarles el servicio gratuito de mudanza de hasta un valor tope para que sea parte del beneficio de la compra del inmueble así la constructora brinda un agregado para ellos y Excel tiene un canal de distribución del servicio, a pesar de que el precio del movimiento será menor, el canal nos abrirá la posibilidad de aumentar nuestros clientes.

Se espera que estas medidas contribuyan a crear necesidad del servicio en cliente, al verlo más atractivo en la satisfacción de sus necesidades.

3.2.2.2 Política de Precios, Descuentos y Condiciones

Se mantendrá la política de precios, en base a las referencias del mercado y de la competencia, dependiendo de la temporada y la tendencia de uso de los consumidores.

El precio de la mudanza incluye lo que el cliente pueda especificar como necesidad en el momento del requerimiento, por lo que este valor depende de las necesidades del cliente.

Los precios de empaque por metro cúbico se han determinado bajo el criterio de los datos que arroja el mercado y la competencia.

CUADRO Nº 15

PRECIOS EMPAQUE m^3

	Descripción	Precio Normal	Descuento 10%	Descuento 13%
OPCION 1	Empaque de primera	29	2.9	3.77
OPCION 2	Empaque completo	24	2.4	3.12
OPCION 3	Empaque semi completo	21	2.1	2.73
OPCION 4	Empaque simple	18	1.8	2.34

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

El precio referencial se verá afectado positivamente para los clientes en temporadas bajas ofreciendo descuentos.

Se plantea una estrategia de descuento por frecuencia, que ayudará a fidelización de los clientes con la empresa, y se propone los descuentos que se observan en el cuadro anterior.

3.2.2.3 Política de Distribución

Se conservará el campo de acción actual de la empresa, la ciudad de Quito y sus valles; elaborando un sistema de recolección de datos a través de varios puntos en la ciudad como por ejemplo, los puntos en los que las personas se muden, preguntando el ritmo de rotación de movimientos o cambios de vivienda a los guardias y/o administradores de cada lugar, sin cambiar de localidad en cuanto a la ciudad y sus valles.

Una vez cubierta el área de la ciudad de Quito, se implementarán estudios de expansión a ciudades más habitadas como Guayaquil.

3.2.2.4 Política de Promoción

Para iniciar se define como objetivo de promoción el dar a conocer la empresa y masificar el numero de movimientos o mudanzas a nivel de la ciudad, haciendo descuentos especiales, incrementar la competitividad con la información de precios de la competencia para poder elevar las ventas.

Es importante conservar a consumidores actuales y a la vez atraer nuevos, mediante publicidad en la que se enfoque el posicionamiento del nombre de la empresa, el servicio que se presta y que éste, se encuentre relacionado con una buena calidad a un buen precio, por ejemplo en su primera compra se otorgará un descuento especial por probar el servicio.

Se ha detectado la necesidad de contar con una página web que potencialice la imagen de la empresa y permita un incremento en las ventas.

Se plantea el desarrollo y volanteo de flyers con colores corporativos los mismos que servirán para dar a conocer el servicio y la empresa a las personas que puedan ser potenciales clientes.

En promedio Excel designa el 0,97% de sus ingresos a gastos de publicidad y promoción, lo que se propone es incrementar estos gastos a un 2%anual, que más o menos cubrirá los siguientes rubros de promoción y publicidad al año:

Los rubros que actualmente se generan para publicidad y promoción son:

- Publicidad en páginas amarillas USD 3500
- Pintura en camiones USD 2400
- Papelería USD 420

Los rubros que actualmente se proponen incrementar como parte de la estrategia de publicidad y promoción son:

- Participación en ferias de la construcción USD 3000
- Página web USD 330
- Flyers USD 420

La opción de fluyes propuesto se encuentra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 10

FLYER PROPUESTO



Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

3.3 GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

La gestión Contable y Financiera se ha venido llevando de manera general, sin especialización, lo que no ha permitido percibir la dimensión de la adecuada toma de decisiones en base a la información contable.

Parte de la estrategia de disminuir los costos empieza por tener registros contables con información fiable de la realidad que se vive en la empresa; por lo que se plantean las siguientes estrategias administrativas contables:

3.3.1 Aspectos Contables

En cuanto al aspecto financiero el objetivo es que se maneje de manera controlada; por lo que se propone mantener al auxiliar contable, definiendo sus actividades, como el registro a detalle de los valores al sistema contable y contratar los servicios de una empresa auditora externa quienes realizan los balances y bajo la cual estaría la responsabilidad de la labor contable, esto se convertiría en una fortaleza al contar con información contable real, que apoye la gestión administrativa en la toma de decisiones.

En este ámbito es importante unificar criterios en cuanto al manejo y registro de costos y gastos, por lo que se delega esta función a la empresa responsable de la gestión contable que además de ser operativa cumpla con un rol de asesoramiento respecto al adecuado manejo de criterios contables en general.

3.3.2 Aspectos Presupuestarios

Se recomienda manejar presupuestos anuales estimando un incremento porcentual conservador, debido al mercado en el que se encuentra el giro del negocio de Excel.

El objetivo de manejar presupuestos anuales, es el de operar de manera objetiva la optimización de los recursos, tomando en cuenta el movimiento estacional del servicio, para aprovechar de mejor manera los activos que permanecen ociosos en etapas de menores ingresos, como son los meses de:

enero, marzo, agosto y septiembre. Información que se obtuvo de un estudio comparativo de ventas mensual de los años 2007 al 2009.[32]

3.3.3 Aspectos Financieros

En lo Financiero se recomienda la adecuada implementación del manual de administración de activos fijos, que se ha desarrollado como resultado de la reestructuración, y el adecuado manejo de los presupuestos anuales que le permitan a Excel planificar sus inversiones y la optimización de los recursos.

La principal estrategia en lo que compete a lo financiero es la reducción de costos sin afectar la calidad del servicio; para esto algunas estrategias específicas:

- Acuerdo de pago con los proveedores, negociando descuentos de pronto pago.

- Registro contable adecuado con la contratación de un auxiliar contable.

- Analizar cómo reducir el costo de Transporte que en promedio es el 22% de los ingresos de Excel.

- Optimizar los recursos en temporadas bajas, haciendo promociones de descuentos para nuestros clientes y bajando los valores de cada movimiento.

[32] Anexo 10.

En general lo que se busca es eliminar costos operativos innecesarios, generados por el inadecuado manejo de la información y por la falta de documentación en los procesos.

Al solventar estas falencias administrativas financieras se pretende incrementar los ingresos de la empresa buscando una mayor participación en el mercado.

4 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

La reestructuración que se propone a Excel, modifica la estructura organizacional establecida, por lo que la predisposición del personal a adoptar las medidas planteadas, ha sido de primordial importancia, para las proyecciones económicas que se proponen.

4.1 DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS

La estructura de un flujo de caja en general es la misma:

> …sin embargo, cuando el proyecto se evalúa para una empresa en marcha se pueden presentar distintas situaciones que deben ser claramente comprendidas para poder emplear en forma correcta los criterios que incorporen las particularidades de cada una de estas situaciones.[33]

En el caso de Excel, el principal costo en el que incurre en su proceso operativo, es el de transporte subcontratado, para poder cubrir la demanda en ciertas épocas del año.

Con la proyección del incremento de un 5% anual en sus ventas, dentro de un escenario normal y estrategias para optimizar sus recursos en las temporadas bajas, se quiere analizar la rentabilidad de adquirir dos unidades adicionales de transporte, camiones Hino tipo GD,[34] cuyo costo aproximado es de USD 45.000 cada una, que se prevé serán suficientes para cubrir la demanda creciente que captará Excel en los próximos años.

---

[33] N., SAPAG CHAÍN. (2007). ***Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.*** México: Pearson Educación. 1ra. Edición. p. 225.

[34] Anexo 15.

Además para poder solucionar la falta de infraestructura, se valora la posibilidad de adquirir un terreno cerca de las instalaciones actuales de Excel, que compense la infraestructura faltante, la que se vería obligada a incrementar con el aumento de las dos unidades adicionales de transporte; el costo del terreno es de aproximadamente USD 37.700 en 420 m2 de extensión.[35]

En el área comercial la inversión actual en promoción y publicidad se incrementaría a un 2%.

Para los presupuestos de costos y gastos, se toma como referencia el porcentaje promedio histórico de los cinco últimos años, con respecto a los ingresos.

El flujo de caja y las proyecciones se basan en la inversión de las dos unidades adicionales de transporte, los costos financieros que esta inversión representa y la rentabilidad que se obtendría al incrementar su sistema operativo, que es el de eliminar el más alto costo que posee de alrededor un 22% de sus ingresos.

La inversión se financiará con un crédito bancario a una tasa del 9% de interés anual a cinco años plazo, para apalancar la deuda.

Después de considerar todos los parámetros expuestos anteriormente se realiza la proyección de las entradas y salidas de efectivo para los próximos cinco años, del 2010 al 2014; tiempo que se terminará de cancelar el préstamo bancario.

[35] Anexo 11.

La proyección se realiza tomando como base los balances financieros del año 2009, con una tasa esperada de un 5% de incremento anual de las ventas.

Se evalúan los siguientes indicadores de inversión:

- VAN (Valor Actual Neto) resultante de la inversión es de USD 307.452; calculado con la tasa del Costo Promedio Ponderado de 12,05%.

- TIR (Tasa Interna de Retorno) de 48,83%,

- PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión) 2,97 periodos.

De lo que se aprecia que la inversión es rentable, pues tiene un VAN positivo y tasa de retorno y tiempo de recuperación de la inversión, bastante aceptables.

Se presenta el cuadro de presupuesto de ingresos y gastos operativos, administrativos y de ventas:

CUADRO Nº 16

PRESUPUESTO DE INGRESOS

	%	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Presupuestadas	5%	538.605,0	565.535,2	593.812,0	623.502,6	654.677,7
TOTAL INGRESOS		**538.605**	**565.535**	**593.812**	**623.503**	**654.678**

PRESUPUESTO DE COSTOS/GASTOS

	%	2010	2011	2012	2013	2014
Sueldos y Salarios	18,00%	96.949	101.796	106.886	112.230	117.842
Aportes Seguridad Social	1,43%	7.702	8.087	8.492	8.916	9.362
Mantenimiento y Reparacion	7,98%	42.981	45.130	47.386	49.756	52.243
Arriendo de bienes inmueble	0,20%	1.077	1.131	1.188	1.247	1.309
Combustibles y Lubricantes	7,26%	39.103	41.058	43.111	45.266	47.530
Seguros y reaseguros	1,78%	9.587	10.067	10.570	11.098	11.653
Suministros y Materiales	2,58%	13.896	14.591	15.320	16.086	16.891
Transporte	0,00%	-	-	-	-	-
Otros Gastos	12,00%	64.633	67.864	71.257	74.820	78.561
Total Costo Operativos		**275.927**	**289.724**	**304.210**	**319.420**	**335.391**
		51,23%	51,23%	51,23%	51,23%	51,23%

PRESUPUESTO DE GASTOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS

	%	2010	2011	2012	2013	2014
Honorarios Profesionales	0%	1.346,51	1.413,84	1.484,53	1.558,76	1.636,69
Beneficios Sociales	1,92%	10.341,22	10.858,28	11.401,19	11.971,25	12.569,81
Gasto Gestión	1,46%	7.863,63	8.256,81	8.669,65	9.103,14	9.558,29
Gasto de Viajes	4,24%	22.836,85	23.978,69	25.177,63	26.436,51	27.758,33
Servicios Básicos	4,83%	26.014,62	27.315,35	28.681,12	30.115,17	31.620,93
Total G. Administrativos		**68.402,83**	**71.822,97**	**75.414,12**	**79.184,83**	**83.144,07**
		12,70%	12,70%	12,70%	12,70%	12,70%

GASTOS DE VENTAS

	%	2010	2011	2012	2013	2014
Promoción y Publicidad	2,00%	10.772,10	11.310,70	11.876,24	12.470,05	13.093,55
Total Gastos de Ventas		**10.772,10**	**11.310,70**	**11.876,24**	**12.470,05**	**13.093,55**

TOTAL DE EGRESOS	**355.102,25**	**372.857,36**	**391.500,23**	**411.075,24**	**431.629,00**

TOTAL INGRESOS NETOS	**183.502,71**	**192.677,84**	**202.311,74**	**212.427,32**	**223.048,69**

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

4.2 ESTABLECIMIENTO DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA

El costo de capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad de los recursos propios

> destinados a ella, la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos obtenidos en préstamos, si se recurriera a esta fuente de financiamiento.[36]

En nuestro país, lamentablemente no se cuenta con datos confiables de costos de capital de las industrias, por lo que se calculará la rentabilidad esperada mediante el modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM), el que señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo, como lo podemos apreciar en la siguiente fórmula:[37]

$$E(Ri)=Rf+\beta[E(Rm)-Rf]$$

En la que E(Ri) es la rentabilidad esperada de la empresa, Rf la tasa libre de riesgo, β el factor de medida del riesgo sistemático y E(Rm) la tasa de retorno esperada para el mercado.

Este es un modelo generalmente aceptado por muchos evaluadores de proyectos, aunque tiene algunas debilidades:

> …se basa en la existencia de un activo libre de riesgo que no se observa en la realidad en términos puros; considera una única fuente de riesgo; y aún hay ausencia de evidencia empírica que respalda la hipótesis del coeficiente beta.[38]

Razón por lo que en el caso ecuatoriano complementaremos al CAPM con el cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC)

---

[36] Ibídem. p. 311.
[37] N., SAPAG CHAÍN. (2007). ***Op. Cit***. p. 312
[38] Ibídem. p. 312.

…es el rendimiento total que debe ganar la empresa sobre sus activos actuales para mantener el valor de los títulos emitidos. También es el rendimiento requerido de cualesquiera inversiones de la empresa que tengan en esencia los mismos riesgos de las operaciones actuales. Por tanto, si se fueran a evaluar los flujos de efectivo de una expansión propuesta de las operaciones actuales, ésta es la tasa de descuento que se usaría.[39]

CUADRO Nº 17

COSTO DE CAPITAL		
Tasa Anual Efectiva		9.20%
Kd Costo de la Deuda		9.00%
Tasa de Impuestos		36.25%
Inversión Total = V	$	251,441
Valor de la Deuda = D	$	163,436
Valor del Patrimonio = E	$	88,004
D/E		1.86
D/V		0.65
E/V		0.35
CALCULO DEL WACC		
rf (Tasa Bonos a 5 años)		2.27%
Bd (Beta)		0.91
Rm - rf (Prima de Mercado)		6.03%
EMBI		8.00%
Ke d (Costo del Patrimonio no A		0.16
Ke ap (Costo Apalancado del Pa		23.76%
CPPC/WACC		12.05%

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

Por tanto las variables han sido tomadas de las siguientes fuentes:

- **rf,**[40] tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro U.S para cinco años 2,27%
- **β,**[41] beta desapalancado de la industria de transporte pesado U.S, 0.91.

[39] J., ROSS. (2006). ***Fundamentos de Finanzas Corporativas.*** México: McGraw Hill. 7ma. Edición. p. 477.
[40] [www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us]
[41] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar]

- **Rm - rf** (Prima de Mercado), [42] 6.03%.
- **Riesgo país,** EMBI,[43] 8%.

EL cálculo del costo promedio ponderado del capital, como base el CAPM es de 12,05%; considerando el EMBI ecuatoriano como riesgo país, ya que no se cuenta con información del mercado.

También se ha calculado el flujo de caja de los socios, el mismo que muestra una TIR de los recursos propios de 106,10%,[44] que se podría asumir por el costo de la deuda apalancado que nos da un costo de oportunidad apalancado de los socios de un 23,76%.

A esto se podría sumar la reestructuración administrativa y comercial que apunta a que el servicio que ofrece Excel sea más eficiente y logre permanecer en el tiempo al alcanzar un posicionamiento en la mente del consumidor.

En resumen se presenta la evaluación financiera en el siguiente cuadro:

[42] Ibídem.
[43] [www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais]
[44] Anexo 12.

CUADRO Nº 18

EVALUACIÓN FINANCIERA

PERIODO		0	1	2	3	4	5
AÑOS			2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS							
Ventas Proyectadas	105%	$ 512,957.10	$ 538,605	$ 565,535	$ 593,812	$ 623,503	$ 654,678
Inflación promedio anual	3.17%						
ESTADO DE RESULTADOS							
Ventas en dólares			$ 538,605	$ 565,535	$ 593,812	$ 623,503	$ 654,678
- Costo de Ventas / Operacionales	51%		$ 275,927	$ 289,724	$ 304,210	$ 319,420	$ 335,391
Utilidad Bruta en Ventas			$ 262,678	$ 275,812	$ 289,602	$ 304,082	$ 319,286
Gastos Administrativos	13%		$ 68,403	$ 71,823	$ 75,414	$ 79,185	$ 83,144
Otros Gastos	2%		$ 10,772	$ 11,311	$ 11,876	$ 12,470	$ 13,094
Depreciaciones			$ 30,238	$ 28,627	$ 28,627	$ 28,627	$ 28,627
Amortizaciones			$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Total Gastos			$ 109,413	$ 111,760	$ 115,917	$ 120,282	$ 124,864
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS			$ 153,265	$ 164,051	$ 173,685	$ 183,801	$ 194,422
CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO							
Ventas			$ 538,605	$ 565,535	$ 593,812	$ 623,503	$ 654,678
Capital de Trabajo necesario	13%	$ 68,995	$ 72,445	$ 76,067	$ 79,871	$ 83,864	$ 83,864
Variacion de Capital de Trabajo			$ 3,450	$ 3,622	$ 3,803	$ 3,994	$ -
FLUJO DE CAJA DERIVADO DE LAS VAR. DE CTN			$ -3,450	$ -3,622	$ -3,803	$ -3,994	$ -
FLUJO DE CAJA OPERATIVO - METODO INDIRECTO							
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS			$ 153,265	$ 164,051	$ 173,685	$ 183,801	$ 194,422
+ Depreciaciones			$ 30,238	$ 28,627	$ 28,627	$ 28,627	$ 28,627
+ Amortizaciones			$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad líquida operativa antes de impuestos			$ 183,503	$ 192,678	$ 202,312	$ 212,427	$ 223,049
Impuestos sobre la utilidad operativa			$ 55,558	$ 58,074	$ 60,008	$ 61,941	$ 65,520
Utilidad líquida operativa después de impuestos			$ 127,944	$ 134,604	$ 142,304	$ 150,487	$ 157,529
Flujo de Caja Derivado de las Var. De CTN			$ -3,450	$ -3,622	$ -3,803	$ -3,994	$ -
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			$ 124,495	$ 130,982	$ 138,500	$ 146,493	$ 157,529
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES							
Activos Fijos		$ -182,445					$ 194,848
Cargos diferidos		$ -					$ -
Activos Intangibles		$ -					$ -
Capital de trabajo		$ -68,995					$ -83,864
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		$ -251,441	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 110,984
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCO +FCI) = FC LIBRE		**$ -251,441**	**$ 124,495**	**$ 130,982**	**$ 138,500**	**$ 146,493**	**$ 268,512**
VAN	$ 307,452	$ -251,441	$ 111,110	$ 104,331	$ 98,460	$ 92,945	$ 152,047
TIR	48.83%						
CPPC	12.05%						
PRI	2.97						

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

4.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El resultado de la evaluación financiera no refleja exactamente la rentabilidad del proyecto, solamente la de uno de tantos escenarios futuros posibles. Para que un proyecto sea bueno se debe considerar su vulnerabilidad a la reacción de sus

competidores, y estás deben preverse en un análisis de sensibilización de su inversión.

El rango que se ha establecido en los escenarios optimista y pesimista, ha sido bastante conservador, tomando en cuenta que el mercado está en constante cambio y que las actuales políticas económicas son variables.

Para el escenario optimista[45] se ha considerado un incremento neto en ventas de un 8% anual, con el que se obtendría un VAN de USD $ 330.658 y una TIR de 50,60%, situación que sería la ideal y a la que se procurará que alcance Excel.

En el escenario pesimista[46] se espera un incremento en ventas de apenas un 3% anual, con el que resulta un VAN de USD $ 292,605 y una TIR de 47,64%, situación que no está mal y que además permite cubrir obligaciones y aún así se cuenta con una tasa de retorno bastante aceptable.

En los resultados obtenidos, se aprecia que el beneficio de la inversión y el de los propios accionistas es mayor al capital requerido para implementar las estrategias sugeridas en esta reestructuración.

[45] Anexo 13.
[46] Anexo 14.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

La reestructuración tomó aproximadamente unos cuatro meses; debido a las dificultades de acceder a los balances históricos de la empresa, trámite que se tuvo que realizar en la Superintendencia de Compañías.

Tiempo en el que se realizó un focus group, como parte de la recolección de datos, que ha sido de gran ayuda en el establecimiento de las estrategias y ha servido de motivación, para contar con el compromiso del personal en su implementación; por lo que se confía que la reestructuración propuesta será llevada de la mejor manera.

La reestructuración de Excel empezó con el análisis de la situación actual de la empresa, con el que se pudo identificar los problemas críticos; los que una vez identificados fueron la base para el planteamiento de objetivos de las estrategias que se plantean.

Además, permitió definir varios parámetros, como que es una empresa en pleno crecimiento que busca posicionarse en el mercado y crear la necesidad del servicio que ofrece. El análisis realizado permitió establecer los puntos que necesitan ser rediseñados con estrategias que aporten al mejoramiento de la estructura organizacional y operacional de la empresa.

El análisis ayudó a determinar la capacidad de ampliación de la empresa tanto en su infraestructura como en lo operativo. Lo que se detalla a continuación por áreas:

5.1.1 Área Administrativa

Después de un análisis FODA, se determinó que una reestructuración organizacional en Excel era necesaria, lo que se realizó con una planeación estratégica en la que se estableció la misión, visión y valores corporativos.

También se reestructuró el organigrama de forma que se refleje en él la realidad operativa de la empresa; así mismo se definieron las funciones de los cargos que están presentes en la nueva organización.

En lo que respecta al manejo del personal se realizó un reglamento interno, que permitirá una visión clara de lo que Excel espera de sus colaboradores.

5.1.2 Área Comercial

En lo comercial el reto de Excel es darse a conocer y permanecer en la mente del consumidor como un servicio de calidad, para lo que se plantea establecer un mix de marketing que le ayude a alcanzar este objetivo, en el que se busca el desarrollo de servicios complementarios a la mudanza como el asesoramiento en la decoración de interiores, realizar alianzas estratégicas que le permitan ampliar la cadena de servicio. En este último aspecto la alianza en concreto con una constructora/inmobiliaria que preste el servicio de compra-venta y mantenimiento de inmuebles.

Otro de los objetivos primordiales es el de incrementar las ventas en un 5%, lo que se conseguirá con la aplicación de la reestructuración que reducirá costos en un 20% aproximadamente. Un aporte importante para lograr el aumento de las ventas es el de la promoción y publicidad, por lo que se incrementará este rubro a un 2% de los ingresos, en gastos específicos de una página web, flyers, y anuncios en páginas amarillas.

5.1.3 Área Financiera

En esta área el objetivo motivador de la reestructuración fue el de disminuir en 20% los costos operativos, que corresponden al rubro de alquiler de transporte para cubrir la demanda, costo que con el crecimiento de la empresa no se justifica.

Este objetivo después del análisis se alcanzó, con la propuesta de inversión de dos unidades de transporte adicionales a un precio de USD 45,000.00 cada una; además la compra de un terreno de 420m2 a un costo aproximado de USD 37,700.00, para cubrir la falta de infraestructura de la empresa. Inversión que se recuperará en tres periodos aproximadamente y será cubierta con un préstamo bancario a cinco años con una tasa del 9% anual.

Se propone un adecuado manejo de gastos según su función, en la estructura de los presupuestos proyectados. Adicional también se presenta un manual de administración de activos fijos, ya que este representa un rubro considerable para Excel.

5.2 RECOMENDACIONES

Excel es una empresa en franco crecimiento que necesita construir bases sólidas, que le permitan trascender y permanecerse en el tiempo; a la gerencia en particular se le recomienda velar por el cumplimiento y control de las estrategias propuestas en este estudio.

En general debe optimizar los recursos que posee, cuidando de no incurrir en gastos innecesarios, el monitoreo de los procesos operativos y financieros deberá ser periódico, lo que llevará a dar soluciones inmediatas a posibles problemas que se puedan generar por mala administración.

Para cada área en la que se propone la reestructuración se recomienda:

5.2.1 Área Administrativa

Asumir la planeación estratégica y respetar las funciones establecidas de acuerdo al organigrama diseñado.

Implementar los manuales propuestos, el de adecuado manejo de los activos, y cómo llevar los procesos operativos.

Construir un ambiente laboral en el que se motive el cumplimiento del reglamento interno propuesto.

También se propone la realización de talleres de motivación, de atención al cliente y decoración de interiores, propuestos por el mismo personal que labora en la empresa, como valor agregado al servicio.

5.2.2 Área Comercial

Ejecutar el mix de marketing planteado, que ayudará al posicionamiento que Excel necesita para permanecer en el tiempo.

Aplicar la alianza estratégica propuesta, que contribuirá a la ampliación de la cadena del servicio que Excel ofrece.

Contar con una empresa o persona que maneje la imagen corporativa y publicitaria de Excel.

5.2.3 Área Financiera

Realizar la inversión propuesta de la adquisición de dos unidades adicionales y un terreno, que responderá a la necesidad de ampliar la infraestructura; logrando reducir costos operativos.

Utilizar presupuestos con la estructura de costos y gastos mencionada en la reestructuración.

En general se sugiere a la gerencia administrativa financiera, tomar en cuenta que la información de los balances contables, reflejen la realidad financiera de la empresa, para lo que se recomienda un seguimiento periódico de los principales indicadores como son el de liquidez, rentabilidad, manejo de activos y endeudamiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Archivos de ExcelTranservices S.A.

2. BIERMAN, H. (1996). ***Análisis Cuantitativo para la toma de decisiones.*** Madrid: Irwin. 8va. Edición.

3. CHAMPY, J. y HAMMER, M. (1994). ***Reingeniería.*** Ed. Norma.

4. CHIRIBOGA, L. (2008). ***Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano.*** Quito: Editorial Universitaria. 6ta. Edición.

5. DAFT, R. (200). ***Teoría y diseño organizacional.*** México: Thompson. 6ta. Edición.

6. KANUT, L. y SHIFFMAN, L. (1997). ***Comportamiento del Consumidor.*** México: Prince Hall Hispanoamericano S.A. 5ta. Edición.

7. KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (1998). ***Administración, una perspectiva global.*** México: McGraw Hill. 6ta. Edición.

8. KOTLER, P. (1998). ***Fundamentos de mercadotecnia.*** México: Prentice Hall. 4ta. Edición.

9. KOTLER, P. (2001). ***Dirección de la Mercadotecnia.*** México: Prentice Hall. Edición del Milenio.

10. LAMBIN, J. (1995). ***Marketing Estratégico.*** McGraw Hill. México: 3ra. Edición.

11. MALHOTRA, N. (2004). ***Investigación de mercados un enfoque aplicado.*** México: Pearson. 4ta. Edición.

12. MARÍN y Otros. (2003). ***Análisis de inversiones estratégicas.*** Editorial Norma.

13. McCARTY, E. y PERREAULT, W. (1996). ***Fundamentos de la Comercialización.*** Madrid: Irwin. 11va. Edición.

14. MENESES, E. (1999). ***Preparación y evaluación de proyectos.*** Quito: Mproject.

15. PORTER, M. (1992). ***Estrategia Competitiva.*** Buenos Aires: Rei Argentina S.A. 2da. Edición.

16. ROSS, J. (2006). ***Fundamentos de finanzas corporativas.*** México: McGraw Hill. 7ma. Edición.

17. SAPAG, N. (1993). ***Criterios de Evaluación de Proyecto.*** Madrid: McGraw Hill. 1ra. Edición.

18. SAPAG, N. (2007). ***Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.*** México: Pearson Educación. 1ra. Edición.

19. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Balances Históricos de ExcelTranservices S.A.

20. THOMPSON Y STRICKLAND. (2004). ***Administración estratégica.*** México: McGraw Hill. 1ra. Edición.

21. [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios]

22. [www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm]

23. [www.mailxmail.com/curso-principios-administrativos-estructura-organizacional]

24. [www.marketing-free.com/articulos/concepto-marketing.html]

25. [www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html]

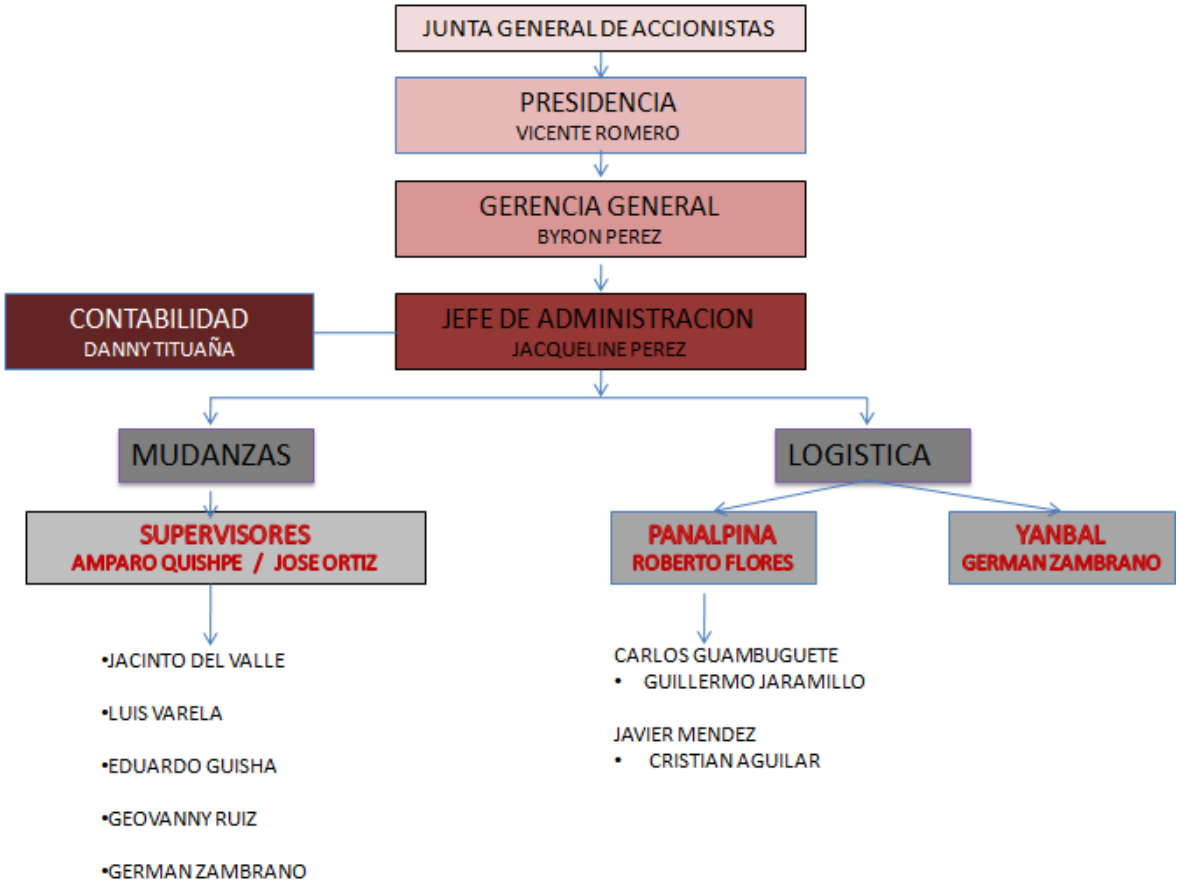
26. [www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm]

27. [www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm]

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA EXCELTRANSERVICE



Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

ANEXO 2

ECUADOR: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009[a]
					Tasas anuales de variación [b]				
Producto interno bruto total	4,8	3,4	3,3	8,8	5,7	4,8	2,0	7,2	0,4
Producto interno bruto por habitante	3,4	2,2	2,1	7,6	4,6	3,6	1,0	6,1	-0,7
Producto interno bruto sectorial									
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,4	5,4	5,6	1,9	7,8	5,1	4,1	5,4	1,5
Minería	3,3	-4,6	9,3	37,5	1,7	3,6	-8,3	-0,0	-3,3
Industria manufacturera	-2,7	-0,4	0,7	5,1	6,8	6,0	3,8	8,1	-1,0
Electricidad, gas y agua	0,6	8,2	1,2	-8,7	1,3	0,5	15,5	20,2	-12,2
Construcción	19,7	20,0	-0,7	4,0	7,3	3,8	0,1	13,8	5,4
Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles	6,4	2,4	3,1	4,2	5,8	5,2	3,2	-1,8	-2,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,9	1,2	4,3	4,8	8,9	7,2	5,7	5,4	3,7
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	3,6	7,9	2,7	6,2	9,0	7,3	5,3	-7,1	3,2
Servicios comunales, sociales y personales	0,4	-0,4	2,3	2,7	2,5	3,6	5,3	14,0	5,3
Producto interno bruto por tipo de gasto									
Consumo	5,8	6,3	4,6	4,5	6,8	5,2	3,9	7,4	-0,1
Gobierno general	-0,6	4,3	1,4	3,6	3,5	3,7	6,1	11,5	4,0
Privado	6,8	6,5	5,1	4,6	7,2	5,4	3,7	6,9	-0,7
Formación bruta de capital	42,5	20,3	-16,7	16,8	10,9	4,7	5,7	15,7	-8,6
Exportaciones de bienes y servicios	-0,8	-0,8	10,1	15,1	8,6	8,8	2,3	3,3	-5,9
Importaciones de bienes y servicios	26,8	18,3	-4,8	11,4	14,1	9,1	7,9	9,9	-11,6
					Porcentajes del PIB				
Inversión y ahorro [c]									
Formación bruta de capital	24,8	26,8	21,0	23,3	23,6	23,8	24,3	27,9	23,3
Ahorro nacional	21,8	21,7	19,5	21,6	24,4	27,4	27,8	29,7	22,7
Ahorro externo	3,1	5,1	1,5	1,7	-0,8	-3,6	-3,5	-1,8	0,6
					Millones de dólares				
Balanza de pagos									
Balanza de cuenta corriente	-654	-1 271	-422	-542	288	1 510	1 575	1 002	-311
Balanza de bienes	-356	-902	80	284	758	1 768	1 823	1 371	75
Exportaciones FOB	4 821	5 258	6 446	7 968	10 468	13 176	14 870	19 147	14 344
Importaciones FOB	5 178	6 160	6 366	7 684	9 709	11 408	13 047	17 776	14 269
Balanza de servicios	-572	-716	-744	-954	-1 130	-1 305	-1 371	-1 641	-1 390
Balanza de renta	-1 364	-1 305	-1 528	-1 902	-1 942	-1 950	-2 047	-1 590	-1 439
Balanza de transferencias corrientes	1 639	1 652	1 769	2 030	2 601	2 997	3 170	2 862	2 443
Balanzas de capital y financiera [d]	341	1 144	558	823	378	-1 641	-188	-68	-2 337
Inversión extranjera directa neta	539	783	972	937	493	271	194	996	312
Otros movimientos de capital	-198	360	-313	-14	-115	-1 912	-382	-1 065	-2 648
Balanza global	-313	-127	136	281	666	-131	1 387	934	-2 647
Variación en activos de reserva [e]	105	66	-152	-277	-710	124	-1 497	-952	681
Otro financiamiento	208	62	17	-4	43	7	111	18	1 966
Otros indicadores del sector externo									
Tipo de cambio real efectivo (índice 2000=100) [f]	70,8	61,9	60,3	61,7	64,7	65,4	68,1	68,4	65,0
Relación de precios del intercambio de bienes (índice 2000=100)	84,6	86,8	89,8	91,5	102,4	109,9	113,0	124,0	109,7
Transferencia neta de recursos (millones de dólares)	-816	-100	-953	-1 084	-1 520	-3 584	-2 124	-1 640	-1 809
Deuda externa bruta total (millones de dólares)	14 376	16 236	16 756	17 211	17 237	17 099	17 445	16 838	13 359
Empleo									
Tasa de actividad [g]	63,1	58,3	58,2	59,1	59,5	59,1	61,3	60,1	58,9
Tasa de desempleo [h]	10,4	8,6	9,8	9,7	8,5	8,1	7,4	6,9	8,5
Tasa de subempleo visible [i]	12,6	10,2	9,8	8,1	7,3	6,3	11,3	10,6	11,8
Precios									
Variación de los precios al consumidor (diciembre a diciembre)	22,4	9,3	6,1	1,9	3,1	2,9	3,3	8,8	4,3
Variación de los precios al productor (diciembre a diciembre)	-5,6	17,7	4,5	4,3	21,6	7,2	18,2	-28,3	33,0
Variación del salario mínimo urbano	11,5	0,9	6,1	2,4	3,0	3,3	3,9	8,5	3,6
Tasa de interés pasiva nominal [j]	6,6	5,1	5,3	4,0	3,8	4,4	5,3	5,5	5,4
Tasa de interés activa nominal [j]	15,5	14,1	12,6	10,2	8,7	8,9	10,1	9,8	9,2
					Porcentajes del PIB				
Sector público no financiero									
Ingresos totales	23,3	25,7	24,3	25,0	24,8	27,0	29,6	39,9	35,1
Ingresos tributarios	16,4	19,3	18,1	17,8	18,6	20,0	21,0	22,1	23,9
Gastos totales	23,3	24,9	22,7	23,0	24,0	23,7	27,4	40,8	40,7
Gastos corrientes	16,6	18,5	17,6	18,0	19,1	19,1	19,9	27,8	28,0
Intereses	4,7	3,4	2,9	2,4	2,2	2,1	1,9	1,3	0,7
Gastos de capital	6,6	6,4	5,1	4,9	5,0	4,7	7,5	12,9	12,7
Resultado primario	4,7	4,2	4,5	4,5	2,9	5,4	4,0	0,5	-4,8
Resultado global	0,0	0,8	1,6	2,1	0,7	3,3	2,1	-0,9	-5,5

ANEXO 3

ECUADOR: PRINCIPALES INDICADORES TRIMESTRALES

	2008				2009 [a]				2010 [a]	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Producto interno bruto total (variación respecto del mismo trimestre del año anterior) [b]	6,6	9,5	8,9	4,0	2,8	0,5	-1,2	-0,5	0,6	...
Exportaciones de bienes FOB (millones de dólares)	4 623	5 497	5 178	3 213	2 664	3 296	3 785	4 054	4 111	2 876 [c]
Importaciones de bienes CIF (millones de dólares)	3 747	4 508	5 374	5 058	3 669	3 388	3 745	4 292	4 213	3 149 [c]
Reservas internacionales de libre disposición (millones de dólares)	4 144	6 103	6 477	4 473	3 244	2 675	4 625	3 792	4 007	4 104
Tipo de cambio real efectivo (índice 2000=100) [d]	70,1	70,2	68,9	64,3	62,8	64,1	66,1	67,1	63,1	62,8 [c]
Tasa de desempleo	6,9	6,4	7,1	7,3	8,6	8,3	9,1	7,9	9,1	...
Precios al consumidor (variación porcentual en 12 meses)	6,6	9,7	10,0	8,8	7,4	4,5	3,3	4,3	3,3	3,2 [c]
Tasas de interés nominales (porcentajes anualizados)										
Tasa de interés pasiva [e]	5,9	5,8	5,3	5,1	5,2	5,5	5,6	5,4	5,1	4,7 [c]
Tasa de interés activa [e]	10,6	10,0	9,4	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,1	9,1 [c]
Tasa de interés interbancaria [f]	1,7	1,1	1,0	0,6	0,9	0,7	0,2	0,3	0,2	0,2 [c]
Diferencial de bonos soberanos (puntos base) [g]	662	596	1 001	4 731	3 568	1 322	940	769	817	1 013
Índices de precios de la bolsa de valores (Índice nacional, 31 diciembre 2000=100)	353	347	341	349	342	302	275	292	297	299
Crédito interno (variación respecto del mismo trimestre del año anterior)	2,1	-5,4	-2,9	14,8	16,1	40,2	18,1	14,5	17,0	22,1 [h]
Crédito vencido respecto del crédito total (porcentajes)	9,3	8,5	8,0	7,7	8,8	9,0	9,0	8,2	8,6	8,3 [h]

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
[a] Cifras preliminares.
[b] Sobre la base de cifras en dólares a precios constantes de 2000.
[c] Datos hasta el mes de mayo.
[d] Promedio trimestral, ponderado por el valor de las exportaciones e importaciones de bienes.
[e] Tasa referencial en dólares, promedio mensual.
[f] Mercado interbancario, promedio ponderado.
[g] Medido por el EMBI+ calculado por J.P. Morgan; índices a fin del período.
[h] Datos hasta el mes de abril.

ANEXO 4

UNIDAD DE INFORMACIÓN PÚBLICA E INTERNET

Crecimiento del Producto interno bruto total
(Millones de dólares a precios constantes de 2000)
Tasas de variación

País	2008	2009	2010[a]	2011[b]
Argentina	6.8	0.9	6.8	4.5
Bolivia	6.1	3.4	4.5	4.0
Brasil	5.1	-0.2	7.6	4.5
Chile	3.7	-1.5	4.3	6.0
Colombia	2.7	0.8	3.7	3.0
Costa Rica	2.8	-1.1	4.0	3.0
Cuba	4.1	1.4	1.9	3.0
Ecuador	7.2	0.4	2.5	2.0
El Salvador	2.4	-3.5	1.5	1.5
Guatemala	3.3	0.6	2.0	3.0
Haití	0.8	2.9	-8.5	7.0
Honduras	4.0	-1.9	2.5	2.0
México	1.5	-6.5	4.1	3.0
Nicaragua	2.8	-1.5	2.0	2.0
Panamá	10.7	2.4	5.0	5.0
Paraguay	5.8	-3.8	7.0	3.0
Perú	9.8	0.9	6.7	4.5
República Dominicana	5.3	3.5	6.0	3.5
Uruguay	8.5	2.9	7.0	4.0
Venezuela	4.8	-3.3	-3.0	2.5
Sub-total América Latina	**4.3**	**-1.9**	**5.2**	**3.9**
Antigua y Barbuda	0.2	-10.9	-6.5	
Bahamas	-1.7	-4.3	-0.5	
Barbados	0.5	-3.6	1.0	
Belice	3.8	0.0	1.5	
Dominica	3.5	-0.9	-0.7	
Granada	0.9	-8.3	-1.8	
Guyana	2.0	3.3	4.3	
Jamaica	-0.9	-2.7	0.5	
San Kitts y Nevis	4.6	-11.1	-1.3	
San Vicente y las Granadinas	1.3	-2.8	-1.0	
Santa Lucía	0.8	-4.6	1.3	
Suriname	4.3	2.2	2.4	
Trinidad y Tabago	2.3	-0.9	2.0	
Sub-total Caribe	**0.7**	**-2.3**	**0.9**	
América Latina y el Caribe	**4.2**	**-1.9**	**5.2**	**3.8**
Centroamérica (9 países)	**4.4**	**0.8**	**3.1**	**3.2**
América del Sur (10 países)	**5.4**	**-0.2**	**5.9**	**4.3**

a / Estimación
b/ Proyección

Fuente: CEPAL

ANEXO 5

DOCUMENTO INEC

Cantón QUITO

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
inec
UNFPA
fondo de Población de las Naciones Unidas

PRESENTACIÓN

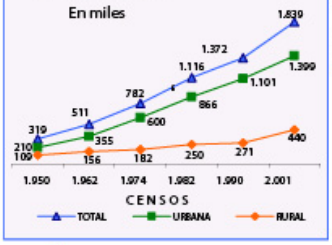
El Instituto Nacional de Estadística y Censos, tiene el agrado de poner a consideración de la población del Cantón Quito y de las entidades públicas y privadas de la Provincia, los resultados definitivos de algunas de las variables investigadas en el VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001.

MAPA DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA



POBLACIÓN POR ÁREAS

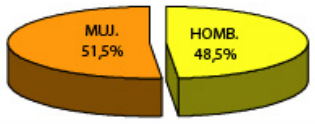
En miles
CENSOS 1950 - 2001
En miles



POBLACIÓN DEL CANTÓN QUITO CENSO 2001

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	1.839.853	892.570	947.283
URBANA	1.399.378	674.962	724.416
RURAL	440.475	217.608	222.867

POBLACIÓN POR SEXO

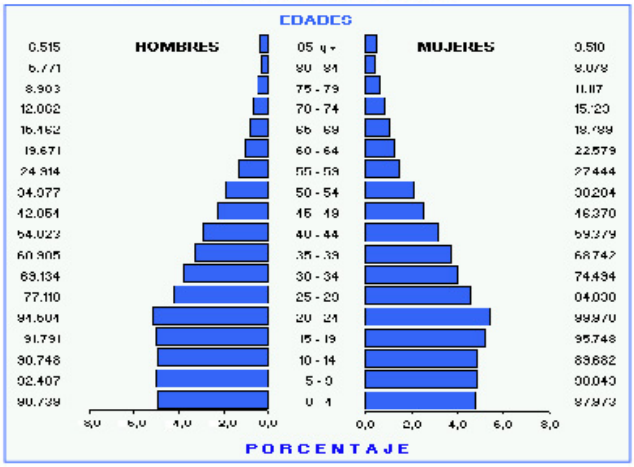


DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN QUITO, SEGÚN PARROQUIAS

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	1.839.853	892.570	947.283
QUITO (URBANO)	1.399.378	674.962	724.416
ÁREA RURAL	440.475	217.608	222.867
PERIFERIA	13.801	6.915	6.886
ALANGASÍ	17.322	8.405	8.917
AMAGUAÑA	23.584	11.864	11.720
ATAHUALPA (HABASPAMBA)	1.866	956	910
CALACALÍ	3.626	1.838	1.788
CALDERÓN (CARAPUNGO)	84.848	41.530	43.318
CONOCOTO	53.137	25.627	27.510
CUMBAYÁ	21.078	10.135	10.943
CHAVEZPAMBA	865	453	412
CHECA (CHILPA)	7.333	3.625	3.708
EL QUINCHE	12.870	6.473	6.397
GUALEA	2.121	1.117	1.004
GUANGOPOLO	2.284	1.132	1.152
GUAYLLABAMBA	12.227	6.142	6.085
LA MERCED	5.744	2.841	2.903
LLANO CHICO	6.135	2.960	3.175
LLOA	1.431	760	671
NANEGAL	2.560	1.373	1.187
NANEGALITO	2.474	1.294	1.180
NAYÓN	9.693	4.736	4.957
NONO	1.753	910	843
PACTO	4.820	2.567	2.253
PERUCHO	786	404	382
PIFO	12.334	6.142	6.192
PÍNTAG	14.487	7.188	7.299
POMASQUI	19.803	9.707	10.096
PUÉLLARO	5.722	2.959	2.763
PUEMBO	10.958	5.527	5.431
SAN ANTONIO	19.816	9.741	10.075
SAN JOSÉ DE MINAS	7.485	3.856	3.629
TABABELA	2.277	1.135	1.142
TUMBACO	38.498	18.921	19.577
YARUQUÍ	13.793	6.919	6.874
ZÁMBIZA	2.944	1.456	1.488

La población del Cantón QUITO, según el Censo del 2001, representa el 77,0 % del total de la Provincia de Pichincha; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 2,7 % promedio anual. El 23,9 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 39,6% son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

PIRÁMIDE DE POBLACIÓN. Censo 2001



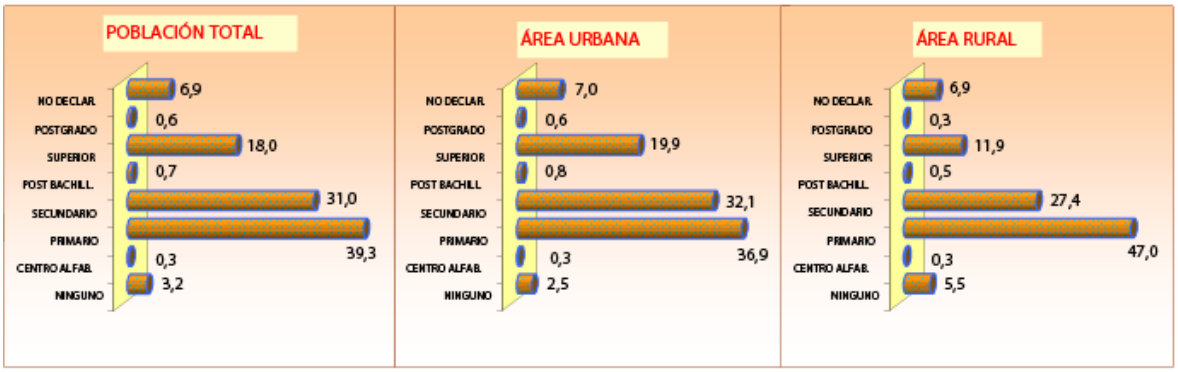
CANTÓN QUITO: TASAS DE ANALFABETISMO, POR SEXO Y ÁREAS. Censo 2001



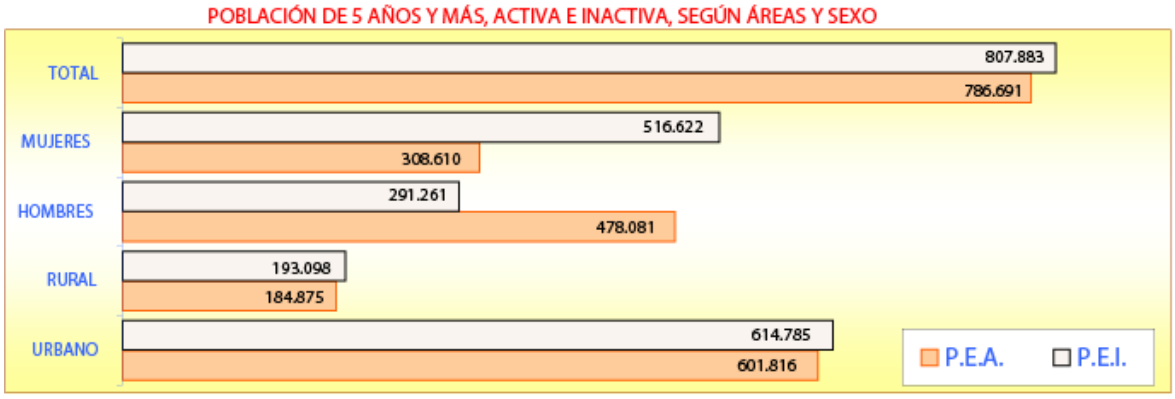
CANTÓN QUITO: POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO Y ÁREAS, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN. Censo 2001										
NIVELES DE INSTRUCCIÓN	TOTAL			HOMBRES			MUJERES			
	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL	
TOTAL	1.661.141	1.266.752	394.389	801.831	607.434	194.397	859.310	659.318	199.992	
NINGUNO	53.418	31.549	21.869	17.600	10.141	7.459	35.818	21.408	14.410	
CENTRO ALFAB.	4.990	3.834	1.156	2.455	1.894	561	2.535	1.940	595	
PRIMARIO	652.475	466.961	185.514	318.725	224.645	94.080	333.750	242.316	91.434	
SECUNDARIO	514.679	406.471	108.208	240.988	189.246	51.742	273.691	217.225	56.466	
POST BACHILLERATO	11690	9.539	2.151	5.689	4.603	1.086	6.001	4.936	1.065	
SUPERIOR	299.400	252.384	47.016	152.901	128.412	24.489	146.499	123.972	22.527	
POSTGRADO	9.190	7.815	1.375	6.088	5.112	976	3.102	2.703	399	
NO DECLARADO	115.299	88.199	27.100	57.385	43.381	14.004	57.914	44.818	13.096	

El promedio de años aprobados por la población de 10 años y más (escolaridad media) para el Cantón Quito es de 8,6 años, para la población del área urbana es de 9,0 años y para el área rural 7,4 años. Para hombres 8,9 y para mujeres 8,4 años

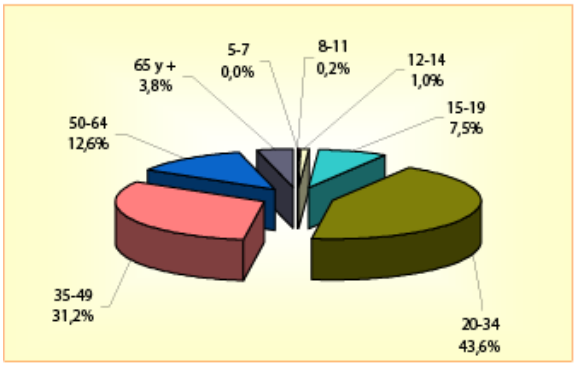
PORCENTAJE DE POBLACIÓN, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN



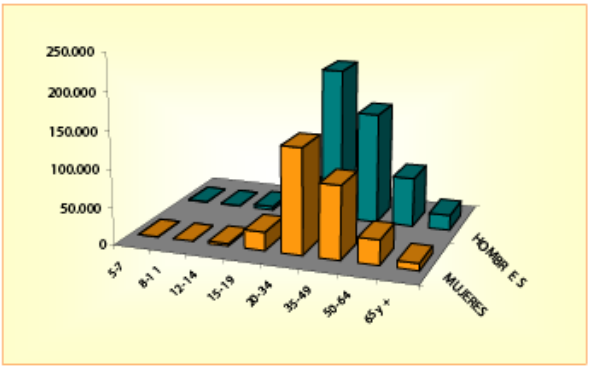
POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, ACTIVA E INACTIVA, SEGÚN ÁREAS Y SEXO



POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, OCUPADA POR GRUPOS DE EDAD



POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, OCUPADA POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD

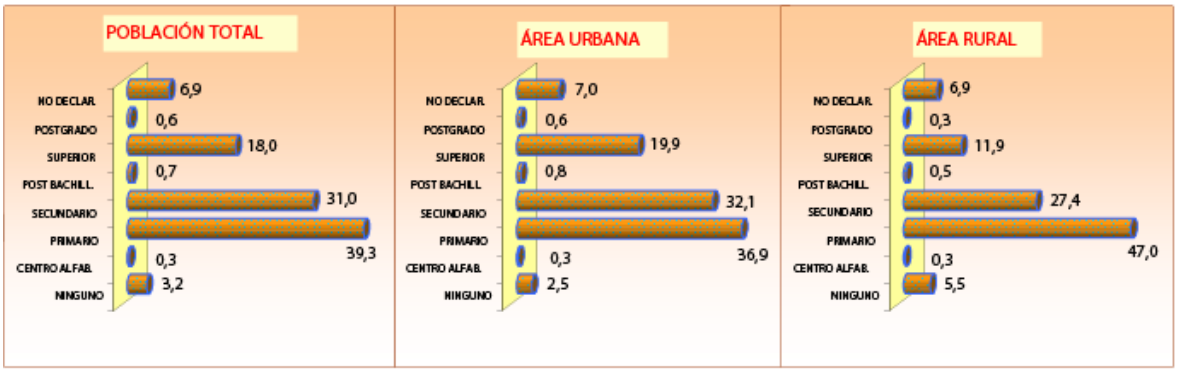


CANTÓN QUITO: POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO Y ÁREAS, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN. Censo 2001

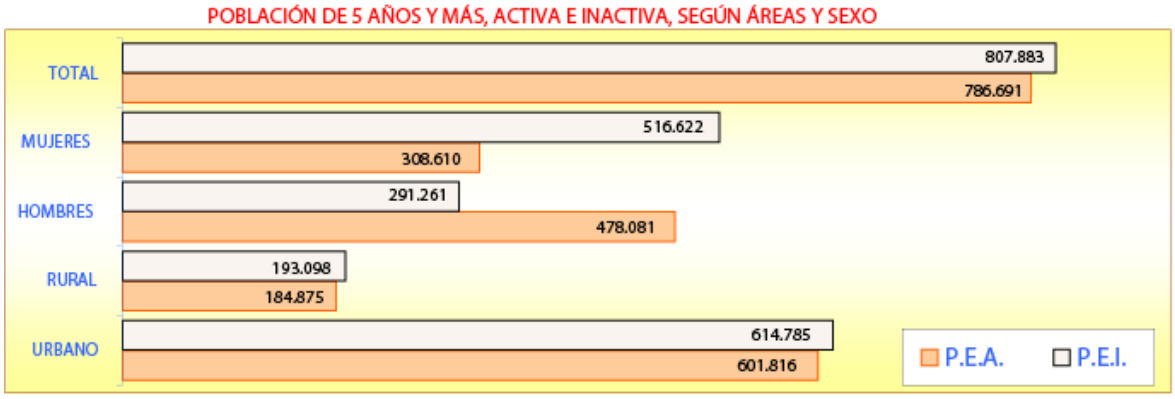
NIVELES DE INSTRUCCIÓN	TOTAL			HOMBRES			MUJERES		
	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL
TOTAL	1.661.141	1.266.752	394.389	801.831	607.434	194.397	859.310	659.318	199.992
NINGUNO	53.418	31.549	21.869	17.600	10.141	7.459	35.818	21.408	14.410
CENTRO ALFAB.	4.990	3.834	1.156	2.455	1.894	561	2.535	1.940	595
PRIMARIO	652.475	466.961	185.514	318.725	224.645	94.080	333.750	242.316	91.434
SECUNDARIO	514.679	406.471	108.208	240.988	189.246	51.742	273.691	217.225	56.466
POST BACHILLERATO	11690	9.539	2.151	5.689	4.603	1.086	6.001	4.936	1.065
SUPERIOR	299.400	252.384	47.016	152.901	128.412	24.489	146.499	123.972	22.527
POSTGRADO	9.190	7.815	1.375	6.088	5.112	976	3.102	2.703	399
NO DECLARADO	115.299	88.199	27.100	57.385	43.381	14.004	57.914	44.818	13.096

El promedio de años aprobados por la población de 10 años y más (escolaridad media) para el Cantón Quito es de 8,6 años, para la población del área urbana es de 9,0 años y para el área rural 7,4 años. Para hombres 8,9 y para mujeres 8,4 años

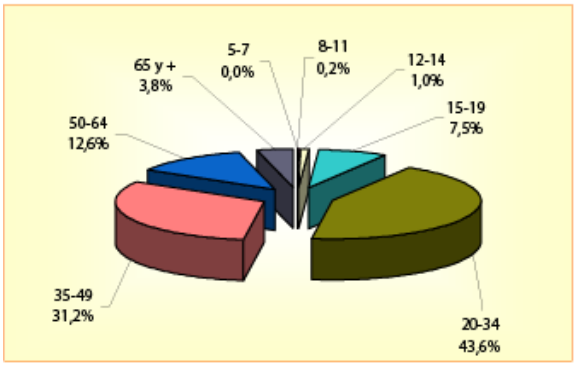
PORCENTAJE DE POBLACIÓN, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN



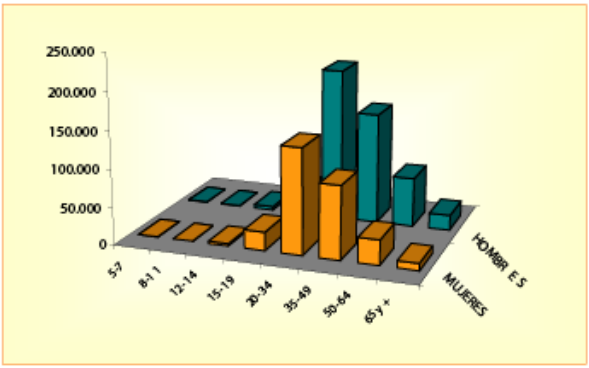
POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, ACTIVA E INACTIVA, SEGÚN ÁREAS Y SEXO



POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, OCUPADA POR GRUPOS DE EDAD



POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, OCUPADA POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD



CENSO DE VIVIENDA

CANTÓN QUITO
TOTAL DE VIVIENDAS, OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES, PROMEDIO DE OCUPANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL Censo 2001

ÁREAS	TOTAL DE VIVIENDAS	VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES			POBLACIÓN TOTAL	EXTENSIÓN Km2	DENSIDAD Hab / Km 2
		NÚMERO	OCUPANTES	PROMEDIO			
TOTAL CANTÓN	555.928	484.074	1.825.586	3,8	1.839.853	4.183,0	439,8
ÁREA URBANA	419.845	376.054	1.387.930	3,7	1.399.378		
ÁREA RURAL	136.083	108.020	437.656	4,1	440.475		

VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS, POR TIPO DE VIVIENDA, SEGÚN PARROQUIAS

PARROQUIAS	TOTAL VIVIENDAS	TIPO DE VIVIENDA							
		CASA O VILLA	DEPARTAMENTO	CUARTOS EN INQUIL.	MEDIAGUA	RANCHO	COVACHA	CHOZA	OTRO
TOTAL CANTÓN	484.074	244.475	132.581	63.653	40.386	623	1.211	265	880
QUITO (URBANO)	376.054	167.527	124.105	55.773	27.010	189	781	9	660
PERIFERIA	3.123	1.762	80	157	1.056	21	30	14	3
ALANGASÍ	4.152	3.333	225	122	424	8	23	1	16
AMAGUAÑA	5.497	4.301	286	256	622	9	8	3	12
ATAHUALPA (HABASPAMBA)	488	442	4	25	9	4	2	2	-
CALACALÍ	908	585	74	81	142	4	13	7	2
CALDERÓN (CARAPUNGO)	21.018	14.960	2.348	1.151	2.427	25	62	17	28
CONOCOTO	13.044	9.231	1.579	715	1.427	17	48	12	15
CUMBAYÁ	5.336	4.078	519	335	361	10	17	6	10
CHAVEZPAMBA	237	204	-	8	20	-	2	1	2
CHECA (CHILPA)	1.794	1.275	33	226	250	2	4	1	3
EL QUINCHE	3.251	1.927	130	749	381	24	14	4	22
GUALEA	502	413	-	17	52	15	2	3	-
GUANGOPOLO	491	377	6	26	76	-	2	4	-
GUAYLLABAMBA	3.124	1.913	182	477	520	11	8	11	2
LA MERCED	1.305	1.027	17	36	196	8	13	2	6
LLANO CHICO	1.413	998	61	50	288	3	6	3	4
LLOA	380	313	1	6	45	10	1	4	-
NANEGAL	656	537	18	22	59	13	-	3	4
NANEGALITO	662	536	14	40	59	10	2	1	-
NAYÓN	2.370	1.805	162	112	237	7	35	2	10
NONO	456	305	-	10	100	32	5	3	1
PACTO	1.140	887	15	57	56	110	3	10	2
PERUCHO	216	190	1	10	10	1	3	1	-
PIFO	2.989	2.065	168	332	396	2	18	3	5
PÍNTAG	3.254	2.801	66	135	234	7	7	2	2
POMASQUI	5.037	3.472	701	374	445	6	18	5	16
PUÉLLARO	1.375	1.134	29	56	144	2	2	7	1
PUEMBO	2.677	1.685	105	290	574	13	6	1	3
SAN ANTONIO	4.812	3.066	525	477	681	5	27	17	14
SAN JOSÉ DE MINAS	1.886	1.411	9	119	243	19	6	74	5
TABABELA	566	408	11	59	82	-	-	1	5
TUMBACO	9.670	6.531	895	973	1.179	24	29	17	22
YARUQUÍ	3.488	2.448	174	346	482	11	11	11	5
ZÁMBIZA	703	528	38	31	99	1	3	3	-

VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS, SEGÚN SERVICIOS QUE DISPONE Y TIPO DE TENENCIA DE LA VIVIENDA

ABASTECIMIENTO DE AGUA

TOTAL	484.074	100,0
RED PÚBLICA	440.809	91,1
POZO	11.300	2,3
RÍO O VERTIENTE	25.314	5,2
CARRO REPARTIDOR	3.252	0,7
OTRO	3.399	0,7

PRINCIPAL COMBUSTIBLE PARA COCINAR

TOTAL	484.074	100,0
GAS	465.497	96,2
ELECTRICIDAD	5.213	1,1
GASOLINA	221	0,0
KÉREX O DIESEL	273	0,1
LEÑA O CARBÓN	9.144	1,9
OTRO	141	0,0
NO COCINA	3.585	0,7

ELIMINACIÓN DE AGUAS SERVIDAS

TOTAL	484.074	100,0
RED PÚBL. DE ALCANTARILLADO	403.843	83,4
POZO CIEGO	31.165	6,4
POZOS ÉPTICO	30.564	6,3
OTRA FORMA	18.502	3,8

TIPO DE TENENCIA

TOTAL	484.074	100,0
PROPIA	240.537	49,7
ARRENDADA	201.340	41,6
EN ANTICRESIS	2.203	0,5
GRATUITA	25.546	5,3
POR SERVICIOS	11.131	2,3
OTRO	3.317	0,7

SERVICIO ELÉCTRICO

TOTAL	484.074	100,0
SI DISPONE	472.299	97,6
NO DISPONE	11.775	2,4

SERVICIO TELEFÓNICO

TOTAL	484.074	100,0
SI DISPONE	282.492	58,4
NO DISPONE	201.582	41,6

ANEXO 6

INFORME FOCUS GROUP EXCELTRANSERVICE S.A.

RESULTADOS FOCUS GROUP JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Y PERSONAL DE EXCELTRANSERVICE

ANTECEDENTES:

El presente focus group surge como necesidad de recaudar información de primera mano para sustentar la reestructuración administrativa, comercial y financiera que se está realizando de la empresa. Se realizará en dos fases: la primera dirigida al personal administrativo de la empresa y la segunda al personal operativo, con el objetivo de optimizar este recurso.

PRIMERA FASE: Focus group Personal Administrativo Exceltranservice S.A.

Recaudar información global de la empresa y sus servicios desde el punto de vista del personal administrativo.

Lugar: Instalaciones de Exceltranservice S.A. – Quito.
Fecha: 19 de Octubre del 2010
Hora de inicio: 09:00
Hora término: 12:47

Asistentes (4):

- Byron Pérez (Gerente General)
- Jacqueline Pérez (Jefe de Administración y Moderadora)
- Amparito Quishpe (Supervisora de Mudanza)
- Ortiz José (Supervisor de Mudanza)

Moderan

- Cristina Martínez (Egresada PUCE)
- Jacqueline Pérez (Egresada PUCE)

Objetivos del Focus Group Administrativo

- Recaudar información del mercado de mudanzas desde la gestión administrativa para conocer el entorno de la empresa.

- Conocer el giro del negocio mediante un análisis de la Gestión Administrativa, Comercial y Financiera para establecer objetivos de reestructuración a corto plazo.

- Identificar la situación actual por medio de un FODA general para establecer estrategias de la reestructuración Administrativa, Comercial y Financiera.

CUADRO DE RESULTADOS:

FOCUS GROUP ADMINISTRATIVO

TEMA	ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS	PROPUESTAS
INFORMACIÓN DEL MERCADO	Cuenta con información directa ya que el gerente general, tiene amistad con altos directivos de compañías que son competencia directa.	No existe información registrada sobre el mercado que permita conocer índices de la competencia, por lo que la información recibida puede estar alterada para confundir a la competencia.	Mantener las mejores relaciones, con directivos de empresas de la competencia, para tener acceso a la información de la misma.
ENTORNO DE LA EMPRESA	Se considera que no existe competencia de empresas especializadas y que den garantías dentro del servicio que se ofrece.	Existen dos empresas con mayor tiempo en el mercado y similar servicio y precio por lo que son directos competidores de Exceltranservice S.A. (INSA y Global transport)	Enfocar la diferenciación por calidad en el servicio.
	La mayor adquisición de viviendas por ayuda de familiares en el exterior y facilidades de crédito del gobierno.	Los clientes no consideran una necesidad al servicio de mudanzas.	Promocionar el servicio y crear la necesidad.
	Busca de facilidades por parte de los clientes.	Sustituto del servicio (transporte informal).	Crear valor agregado en el servicio.
		Prohibición de movimiento dentro de ciertos puntos de la ciudad por ordenanza municipal.	Conseguir permisos especiales de circulación.
SITUACIÓN ACTUAL	Colaboración permanente del personal en todo tipo de actividad	No existen roles definidos, todos hacen todo.	Definir roles de personal y estructura organizacional.
		No están bien definidos misión, visión y valores corporativos.	Definir planeación estratégica.
	Manejo contable se da por un auxiliar	No existen filtros de control para un debido registro contable.	Contratar una empresa que controle y evalúe el proceso.
		No existen políticas internas.	Manual de Procedimientos.
PRODUCTO	Servicio de mudanza de primera con garantías y seguros que brinda una empresa constituida.	Competencia y sustitutos del servicio.	Mix de marketing .
	Flexibilidad en tarifas y precios de acuerdo a la necesidad del cliente.	Competencia de empresas sin oferta de seguros y garantías con precios realmente bajos.	Contratos por servicios específicos.
	Vehículos con diferente capacidad según la necesidad del cliente.	Costos de mantenimiento y viáticos sin registro adecuado.	Estandarizar precios por vehículo y ruta.

SEGUNDA FASE: Focus group Personal Operativo Exceltranservice S.A.

Recaudar información de la empresa, sus servicios y sus valores corporativos desde el punto de vista del personal operativo.

Lugar: Instalaciones de Exceltranservice S.A. – Quito.
Fecha: 19 de Octubre del 2010
Hora de inicio: 16:30
Hora término: 18:45

Asistentes (9):

- Bedoya Juan Carlos
- Castro Marcelo
- Coro Juan Carlos
- Cóndor Eddy
- Calderón Juan
- Escobar Orlando
- Flores Luis
- Shiguango Edison
- Vaca Julio

Moderan

- Cristina Martínez (Egresada PUCE)
- Jacqueline Pérez (Egresada PUCE)

Objetivos del Focus Group

- Determinar los requerimientos de los clientes internos a través de preguntas abiertas para evaluar el ambiente empresarial

CUADRO DE RESULTADOS:

FOCUS GROUP OPERATIVO

TEMA	ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS	PROPUESTAS
INFORMACIÓN DEL MERCADO	Relación del personal de Excel con personal de la competencia ventajas de información filtrada que puede beneficiar a la empresa.	Se puede filtrar información de la empresa.	Proponer un reglamento interno.
PERSONAL	Sinergia, proactividad.	Poca capacitación.	Capacitación en ventas y servicio al cliente.
	Colaboración permanente del personal en todo tipo de actividad.	No existen roles definidos todos hacen todo.	Definir roles de personal y estructura organizacional.
		Personal sin afiliación .	Afiliación IESS.
	Conocimiento del manejo de los materiales y de la prestación del servicio.	Desertación a la competencia.	Fidelizar al cliente interno, con incentivos y empoderamiento.

ANEXO A

GUÍA DE FOCUS GROUP ADMINISTRATIVO

TEMA	OBJETIVO	INTERROGANTES	TIEMPO	DINAMICA
PRESENTACION	Descripcion del tema	-	6´´	Presentacion de las moderadoras
INTEGRACION	Presentacion general	¿Cuál es su nombre, qué cargo ocupa dentro de la empresa, cuál es su edad?	10	Presentación integrantes
Entorno de la empresa	Conocer el Giro del negocio	¿A qué se dedica EXCELTRANSERVICE S.A.?	10´´	Debate
	Conocer el Giro del negocio	¿Cuáles son los servicios que presta la empresa?	8´´	Debate
	Conocer el Giro del negocio	¿Qué servicio es el principal de la empresa?	5´´	Debate
Informacion del mercado	Recaudar informacion del mercado de mudanzas según la gestion administrativa	¿Qué conoce usted del mercado de mudanzas en Quito?	10´´	Debate
		¿En qué se basan ustedes para obtener informacion del mercado?	10´´	Debate
		¿Es confiable la información que consiguen de dichas fuentes?	10´´	Debate
Entorno de la empresa	Conocer el Giro del negocio	¿Quienes son sus principales competidores?	10´´	Debate
		¿Porqué los cataloga su competencia?	10´´	Debate
		¿Qué productos considera usted que podrian reemplazar su servicio?	10´´	Debate

Situacion Actual	Aspectos Generales	¿Quién es el Gerente General de la empresa y cuál es su funcion?	3´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Existe un organigrama dentro de la empresa?	2´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Cómo se definen los cargos dentro de Exceltranservice ?	5´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Existen politicas establecidas de cualquier naturaleza?	5´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Cómo se llevan a cabo los procesos de selección de personal?	5´´	Debate
	Aspectos Contables	¿Existe departamento contable, quienes lo conforman?	10´´	Respuesta
	Aspecto Contable	¿Existe sistema de contabilidad?	2´´	Respuesta
	Aspecto Contable	¿Manejan algun tipo de control en el departamento contable?	5´´	Respuesta
	Aspecto Contable	¿Cada qué tiempo tienen balances reales	5´´	Respuesta
	Aspecto Contable	¿Quién es el responsabel de las firmas de Balances y Declaraciones de Impuestos?	5´´	Respuesta
	Aspecto Comercial	¿Existe un departamento o persona que se encargue de comercializacion dentro de la empresa, como se maneja?	10´´	Debate
	Aspecto Comercial	¿Cuál es el proceso de ventas que realiza al empresa?	10´´	Debate
	Aspecto Comercial	¿Cuál es el precio de venta del servicio?	10´´	Debate
	Aspecto Comercial	¿Quién decide el personal y los vehiculos que van a cada movimiento?	10´´	Debate
	Aspecto Comercial	¿Quién se encarga de las compras dentro de la empresa?	2´´	Debate
	Aspecto Comercial	¿quién es la persona que maneja los aspectos de personal dentro de Exceltranservice?	2´´	Respuesta
CIERRE	Sugerencias	¿Tiene algun tipo de solicitud o sugerencia que desearia se ponga en practica dentro de la empresa?	15´´	Respuesta
	Agradecimientos y despedida	-	5´´	-

GUÍA DE FOCUS GROUP OPERATIVO

TEMA	OBJETIVO	INTERROGANTES	TIEMPO	DINAMICA
PRESENTACION	Descripcion del tema	-	6´´	Presetnacion de las moderadoras
INTEGRACION	Presentacion general	¿Cuál es su nombre, qué cargo ocupa dentro de la empresa, cuál es su edad?	10	Presentación integrantes
Entorno de la empresa	Conocer al personal	¿Cómo llego a la empresa?	15´´	Respuesta
	Conocer al personal	¿Antes de laborar para Exceltranservice ha trabajado con alguna empresa que brinde el mismo servicio?, ¿En cuál y que tiempo?	15´´	Respuesta
	Conocer al personal	¿Tiene conocidos en las empresas de la competencia?	15´´	Debate
	Conocer el Giro del negocio	¿Cuál es el servicio principal de la empresa según su criterio?	5´´	Debate
Ambiente Empresarial	Aspectos Generales	¿Quién es su jefe inmediato?	3´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Cómo siente usted el ambiente laboral de la empresa	20´´	Debate
	Aspectos Generales	¿Conoce algun tipo de reglamento dentro de la Exceltranservice?	10´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Sabe usted cuales son sus funciones explicitas?	8´´	Respuesta
	Aspectos Generales	¿Ha recibido alguna capacitacion dentro de la empresa?¿De que tipo?	15´´	Debate
CIERRE	Sugerencias	¿Tiene algun tipo de solicitud o sugerencia que desearia se ponga en practica dentro de la empresa?	15´´	Respuesta
	Agradecimientos y despedida	-	5´´	-

ANEXO B

FOTOGRAFÍAS





ANEXO 7

REGLAMENTO INTERNO

El propósito de EXCELTRANSERVICE S.A. de tener un reglamento interno es dar a conocer a su personal el manejo de la institución por medio de normas que se estipulan en este documento y que regirán todas las actividades realizadas dentro y fuera de la compañía y en lo que respecta a las funciones laborales del personal de la misma.

DE LA COMPAÑÍA

- EXCELTRANSERVICE S.A. tiene la obligación de cumplir con el CÓDIGO DE TRABAJO dando a su personal los debidos respaldos que por ley le corresponde.
- EXCELTRANSERVICE S.A. contratara a su personal mediante selección de carpetas las mismas que serán solicitadas o recibidas en la compañía por medio de recepción y/o el departamento de Recursos Humanos para posteriormente realizar una entrevista con Gerencia y Recursos Humanos.
- EXCELTRANSERVICE S.A. es quien contrata al personal y por lo tanto es la única que estipulara las condiciones bajo las que se deba trabajar.
- EXCELTRANSERVICE S.A. es quien trabaja como empresa para las demás instituciones, no los empleados como personas autónomas por lo que es EXCELTRANSERVICE S.A. quien se atiene a las condiciones de trabajo de las instituciones para las que trabaje, los empleados directamente se reportaran directamente a EXCELTRANSERVICE S.A.
- EXCELTRANSERVICE S.A. tiene la facultad de terminar el contrato dentro de los tres primeros meses de trabajo considerándolo como un contrato a prueba.

- EXCELTRANSERVICE S.A. solicitara documentos personales y de información abierta en los momentos que lo necesite y con actualizaciones de por lo menos una vez al año, los cuales serán costeados directamente por el personal.
- EXCELTRANSERVICE S.A. siendo una empresa multifuncional podrá delegar a todos los miembros de su personal diferentes tareas en el campo laboral ya sea en el departamento de mudanzas, logística u otro que fuera necesario para el funcionamiento de la empresa.
- EXCELTRANSERVICE S.A. tiene la facultad de hacer cambios o designar funciones a su personal dentro de las áreas de la compañía en el momento que considere necesario.
- EXCELTRANSERVICE S.A. cumplirá con el horario de 8 (ocho) horas de trabajo diarias.
- EXCELTRANSERVICE S.A. estipula que el horario de trabajo no será fijo por lo que, puede moverse de acuerdo a las necesidades de la empresa y las disposiciones de la gerencia.
- EXCELTRANSERVICE S.A. el horario será tomado en cuenta desde el momento que el personal firme su ingreso a las instalaciones de la empresa o donde ésta lo designe.
- EXCELTRANSERVICE S.A. no considera el tiempo del almuerzo dentro de las 8 horas de trabajo.
- EXCELTRANSERVICE S.A. le dará a su personal el tiempo de una hora (60 minutos) para que se retiren al almuerzo cuando laboren en la empresa o dentro del perímetro Norte de la Ciudad.
- EXCELTRANSERVICE S.A. brindara el almuerzo para su personal siempre y cuando no estén en las instalaciones de la empresa o fuera del perímetro norte de la cuidad(entre CALDERON- LA Y)
- EXCELTRANSERVICE S.A. pagara horas extras a partir del término de las 8 horas reglamentarias de trabajo más media hora.
- EXCELTRANSERVICE S.A. considerara las horas extras desde el momento que inicie el trabajo fuera de las instalaciones de la empresa.
- EXCELTRANSERVICE S.A. no tomara en cuenta el tiempo del recorrido hasta el lugar de trabajo como hora extra.
- EXCELTRANSERVICE S.A. no tomara en cuenta el tiempo de transportación desde la terminación de un trabajo hasta el inicio de otro como hora extra.

- EXCELTRANSERVICE S.A. no tomara en cuenta la preparación y carga de materiales en los vehículos como hora extra.
- EXCELTRANSERVICE S.A. no se hace responsable por ningún daño ocasionado por EL PERSONAL por motivos de descuido, juego o imprudencia, el valor del daño lo pagara el empleado en su totalidad.
- EXCELTRANSERVICE S.A. no se responsabiliza por infracciones de tránsito cometidas por parte de los Conductores Profesionales que presten servicios a la empresa por lo tanto, el empleado será el responsable por cualquier pago que deba realizarse por dichas multas.
- EXCELTRANSERVICE S.A. tiene la opción de organizar actividades extra laborales como cursos o charlas tomando en cuenta al personal que desee participar.
- EXCELTRANSERVICE S.A. organizara una pequeña actividad de integración mensual por motivo de los cumpleañeros del mes.
- EXCELTRANSERVICE S.A. por decisión de gerencia brinda la opción de realizar mensualmente una integración brindada rotativamente a cargo del personal mediante previo sorteo.
- EXCELTRANSERVICE S.A. tendrá la opción de realizar actividades de integración para sus empelados si lo considerara necesario en fechas determinadas como días festivos (DIA DE TRABAJO, NAVIDAD, ETC.)
- EXCELTRANSERVICE S.A. proveerá a su personal carnets de identificación.
- EXCELTRANSERVICE S.A. proveerá a sus empleados una vestimenta al año para su personal realizar los trabajos que requiera la empresa, en caso de haber más de una entrega de camisetas, implementos o utensilios son tomados como una consideración a los empleados mas no como una obligación por parte de la empresa.

DEL PERSONAL

- EL PERSONAL acatara el tiempo mínimo de prueba en el que podrá dar por terminado el contrato de trabajo.
- EL PERSONAL deberá cumplir el horario que la empresa estipule de manera rotativa.
- EL PERSONAL deberá lucir el uniforme impecable al inicio de la jornada.

- EL PERSONAL podrá realizar actividades extra laborales y de expansión dentro de las instalaciones de la empresa cuando las condiciones lo permitan y en un horario limitado.
- EL PERSONAL tiene derecho de expresar sus dudas inquietudes o malestares al final de la jornada o en los momentos que pueda por medio del departamento de R.R.H.H.
- EL PERSONAL será responsable de todos los equipos, insumos, materiales, herramientas y utensilios que estén a su cargo durante un movimiento, viaje o transportación.
- EL PERSONAL deberá reponer, devolver o indemnizar a EXCELTRANSERVICE en caso de pérdidas o daños de las propiedades de la compañía antes mencionadas.
- EL PERSONAL deberá tener cuidado en la transportación de muebles menajes y cosas delicadas, en caso de daños por accidente de trabajo la empresa se hará responsable.
- EL PERSONAL siendo responsable de la propiedad de la empresa tiene la obligación de cuidar estos bienes en caso de robo, perdida, daño, negligencia o descuido será el trabajador quien sea responsable por el pago de los bienes dañados perdidos o demás.
- EL PERSONAL encargado de mudanzas se hará responsable de las herramientas, mantas, equipos y materiales que se transporten para cualquier movimiento.
- La persona que esté al frente DEL PERSONAL de Mudanzas se responsabilizara de llenar el control de un Kárdex de los materiales o insumos que extraen de las bodegas de la empresa en caso de movimientos mudanzas.
- EL PERSONAL que este encargado de los vehículos será responsable del cuidado de las llantas, radios, herramientas e insumos de cada uno de los automotores.
- Durante los movimientos que realice EL PERSONAL existirá un encargado que acordara directamente con las oficinas la necesidad de alimentación, agua u otros.
- EL PERSONAL será atendido en cinturones, uniformes o vestimentas especiales directamente por el Departamento de Recursos Humanos.
- EL PERSONAL tendrá derecho a sus vacaciones programadas con anticipación en el calendario de la empresa y, en conjunto con R.R.H.H.
- EL PERSONAL no podrá hacer uso de sus vacaciones sin previa coordinación y planificación de los días de entrada y salida.
- EL PERSONAL puede solicitar permiso en caso de ser necesario, el tiempo de permiso se le descontara en las vacaciones.

- EL PERSONAL puede solicitar permisos únicamente en casos de calamidad domestica y enfermedades, previa presentación de su requerimiento por escrito.
- EL PERSONAL en caso de solicitar permiso un día viernes o lunes se le tomara como 3 días incluidos y contados el fin de semana.
- EL EMPLEADO puede solicitar uso de los recursos de la empresa en caso de necesitarlos para su familia directa, es decir su hogar en ocasiones únicamente de una vez por año comprometiéndose a correr con los gastos de combustible y responsabilizándose por cualquier daño, accidente o evento ocurrido durante el tiempo de uso del recurso.
- EL PERSONAL puede solicitar un préstamo a la empresa no por más del monto que cubra un mes de su sueldo y a descontarse como se acuerde en conjunto con R.R.H.H.
- EL PERSONAL puede solicitar un adelanto de sueldo no por más del 50% del monto de su sueldo y con cargo a descuento del mes de la solicitud.
- EL PERSONAL tiene prohibido peleas, discusiones y conflictos de cualquier tipo que provoquen golpes entre compañeros.
- EL PERSONAL es responsable del cuidado, limpieza y orden de su lugar de trabajo y áreas comunes.
- EL PERSONAL tiene prohibido laborar son empresas dentro de la misma línea considerados competencia mientras esté vinculado a EXCELTRANSERVICE, aunque no esté en horario de trabajo.
- EL PERSONAL no podrá hacer uso de los recursos de la empresa para beneficio personal sin previa autorización y en casos específicos.
- EL PERSONAL tiene prohibido realizar negociaciones, ofertar o brindar servicios laborales a cualquiera de las empresas contratantes, vehículos y otros para las que EXCELTRANSERVICE labore.

ANEXO 8

EXCELTRANSERVICE S.A.

DEPARTAMENTO CONTABLE - ADMINISTRATIVO

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

ÍNDICE

Presentación del manual **1**
Objetivos **2**

Capítulo 1

Definiciones
1.1. Marco conceptual **3**
1.1.1 Definiciones **3**
1.2. Niveles de responsabilidad **4**
1.2.1. Responsabilidad de la administración **4**
1.2.2. Responsabilidad contable **5**
1.2.3. Responsabilidad del control físico **5**
1.2.4. Responsabilidad de los custodios **5**

Capítulo 2

2.1. Políticas **7**
2.1.1. Reconocimiento de activos **7**
2.1.2. Valuación con base al costo **7**
2.1.3. Monto mínimo para activación **8**
2.1.4. Mejoras a los activos fijos **8**
2.1.5. Método de depreciación **8**
2.1.6. Codificación de los activos fijos **9**
2.1.7. Contabilización y control de activos fijos **10**

Capítulo 3

3.1. Generalidades **12**
3.1.1 Ámbito de aplicación **12**
3.1.2. Alcance de aplicación **12**
3.1.3. Vigencia **12**
3.1.4 Normas **12**
3.1.5. Descripción **13**

Procedimiento de recepción, codificación y firma **14**
Procedimiento de inventario Físico **16**
Procedimiento de reposición de bienes sustraídos **18**
Procedimiento de traspaso, entrega y cambio de responsables **20**
Procedimiento para dar de baja a los activos **22**

EXCELTRANSERVICE S.A.

DEPARTAMENTO CONTABLE - ADMINISTRATIVO

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

El presente Manual de Administración de Activos Fijos, contiene guías y procedimientos normativos sencillos y sistemáticos, concebidos sobre la base de las más representativas regulaciones vigentes, orientados a uniformar los criterios y fortalecer los controles internos establecidos para garantizar una óptima administración de los activos fijos.

Se especifican las políticas a seguir para el reconocimiento, registro, identificación y control de los activos fijos, de manera que se posibilite la localización de las unidades administrativas donde están ubicados, la identificación de los custodios y usuarios, la apropiada interrelación entre el control contable y físico mediante la aplicación de códigos preestablecidos y el uso de registros, formularios y reportes uniformes.

Incorpora los procedimientos que deben aplicarse para los ingresos, egresos, transferencias internas y verificaciones físicas de los activos fijos.

OBJETIVOS

General

Definir políticas y criterios técnicos normativos de carácter práctico, que permitan una eficiente gestión de los activos fijos que posee la empresa para el cumplimiento de sus actividades productivas o administrativas.

Específicos

- Exponer los principales conceptos relacionados con la partida de activos fijos.

- Establecer procedimientos tendientes a mejorar la administración de los activos en bienes muebles, inmuebles y sujetos a control, en lo que respecta al ingreso, egreso, transferencias, constatación física, entrega recepción, mantenimiento y salvaguarda.

- Determinar mecanismos de coordinación entre el control contable (contabilidad) y el físico (administración), a fin de facilitar el registro e identificación de los activos y disponer de información útil y oportuna para la toma de decisiones y la adopción de acciones correctivas cuando fuere necesario.

CAPITULO I

1.1 MARCO CONCEPTUAL Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

1.1.1 Definiciones

Los siguientes términos se usan en este manual con el significado que se indica en cada caso:

Activos Fijos:

Se consideran activos fijos a los: terrenos, edificios, muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de computación, equipo de laboratorio, equipo médico y vehículos que son:

1 De propiedad de la Empresa
2 Utilizados en la operación del negocio
3 Se espera que su vida útil sea más de un periodo
4 Su costo es mayor a 100 dólares americanos a la fecha de adquisición.

Si un bien posee todas las características que lo clasifican como activo fijo y su costo es menor a USD 100 en este caso prevalecerá la esencia sobre la forma por lo cual será considerado como un bien menor sujeto a control.

Bien Menor:

Bien que de acuerdo a su naturaleza se lo considera activo fijo a pesar de que el valor de compra es menor a USD 100, en este caso estos bienes serán ingresados dentro del módulo de activos fijos por un valor de USD 1 (Ej. Una silla), este valor no será sujeto de depreciación y la diferencia se la cargará al gasto. Estos bienes serán codificados al igual que los activos fijos y serán registrados en el acta de entrega recepción.

Valor contable

Comprende el costo de adquisición de un activo, más los incrementos o disminuciones que tuviere durante el periodo de vida útil estimado. Se debita a la cuenta de activo fijo dependiendo de su clase es decir: muebles, equipos de oficina o computación, equipo médico o de laboratorio y finalmente vehículos y se acredita en la cuenta de bancos.

Valor en libros

Comprende el valor contable menos la depreciación acumulada.

Depreciación

Valor que se reconoce contablemente por el uso o desgaste del activo fijo, se establece según una base sistemática durante la vida útil del activo fijo y de acuerdo al método de depreciación. Se contabiliza con cargo al gasto y como contrapartida la depreciación acumulada.

Vida útil

El período de tiempo durante el cual la empresa espera usar un activo.

Custodio

11Es la persona que utiliza el activo fijo o a quien ha sido designado el mismo, cuando existan activos que los utilizan varias personas es decir hablamos de un bien común, el custodio será el jefe del departamento.

1.2 NIVELES DE RESPONSABILIDAD

1.2.1 RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

En primer término la responsabilidad recae en la Gerencia General, siendo su obligación velar por la correcta adquisición, conservación, mantenimiento, valoración y enajenación

de los activos fijos de conformidad con la normativa vigente y las disposiciones del presente manual.

Comparten esta responsabilidad en sus respectivos ámbitos, Gerentes y Jefes de área, sea cual fuere su denominación, particularmente el Jefe Administrativo a cuyo cargo se encuentre la administración y control de los activos fijos.

1.2.2 RESPONSABILIDAD EN EL REGISTRO Y CONTROL CONTABLE

El registro y control contable de los activos fijos lo ejercerá el funcionario de contabilidad, en sujeción a lo previsto en la normativa vigente y en el presente manual.

El registro detallado a nivel de sistema, lo efectuará el departamento de contabilidad que ejerce el control de los bienes institucionales.

1.2.3 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL FÍSICO

Los responsables del manejo y control de los bienes e inventarios será el funcionario administrativo que está a cargo del control y manejo de los activos fijos, tanto en Quito, Guayaquil y las demás provincias, quienes por su parte, coordinarán las actividades del área, consolidarán y mantendrán actualizado el inventario general de los activos fijos de la empresa.

1.2.4 RESPONSABILIDADES DE LOS CUSTODIOS

La responsabilidad por la custodia corresponderá directamente a cada uno de los usuarios de los mismos.

La responsabilidad directa por el uso, custodia y conservación de los bienes corresponde a todos los empleados de la empresa a los cuales se les haya asignado determinados activos fijos para el desempeño de sus funciones.

En el departamento de contabilidad deberá mantenerse los documentos y registros que permitan identificar con precisión a los responsables directos del uso y custodia de los

activos fijos, de igual manera cada custodio deberá conservar el acta de entrega – recepción entregada a cada custodio o responsable.

Al respecto de los bienes de uso común, el jefe de cada departamento, se convertirá en el custodio único de estos bienes.

El departamento de contabilidad, en base de los documentos generados y legalizados en cada departamento, mantendrá un registro actualizado referente a la totalidad de los bienes, en base al cual formulará informes periódicos que permitan conciliar los datos que mantenga cada departamento. Para mantener información real en cuanto al estado, ubicación y custodios, cuando exista un cambio y / o movilización se deberá notificar al departamento administrativo para actualizar la base, caso contrario la responsabilidad será directamente del custodio o jefe del departamento.

En caso de darse movimientos internos de activos como en el caso de préstamos, intercambios departamentales y otros se deberá notificar al departamento administrativo y llenar el formato de movimiento para que quede el sustento físico y se pueda cambiar los centros y/o sucursales respectivos.

Cuando el bien salga de la empresa por arreglo, mantenimiento y otros de igual manera se debe notificar al departamento administrativo y llenar el formato de movimiento previa la autorización del jefe administrativo o responsable de sistemas que esté encargado de realizar estos movimientos, el documento original estará bajo poder del responsable administrativo y la copia será entregada al custodio.

CAPITULO II

2.1 POLÍTICAS

2.1.1 Reconocimiento de activos

Los bienes muebles e inmuebles serán registrados como activos fijos siempre y cuando cumplan las siguientes condiciones:

1 De propiedad de la empresa
2 Empleados para la prestación de servicios,.
3 Generen beneficios económicos futuros.
4 Vida útil estimada mayor a un año.

2.1.2 Valuación con base al costo

Los bienes muebles e inmuebles que califican para reconocimiento como un activo fijo, son cuantificados inicialmente a su costo.

El costo del activo comprende su precio de compra, incluyendo derechos de importación, fletes, seguros, instalación e impuestos no reembolsables sobre compra y cualquier otro costo directamente atribuible para ponerlo en condiciones de operación y cumplir el objetivo para el cual fue adquirido. Los descuentos o rebajas comerciales son deducidos del costo de adquisición para obtener el precio de compra.

Los costos de administración y otros costos generales indirectos no son un componente del costo, a menos que puedan ser directamente atribuidos a la adquisición del activo o a ponerlo en condiciones de operar.

El costo de un activo adquirido en intercambio, devolución o reposición es cuantificado al valor de la adquisición o valor real que consta en la factura.

2.1.3 Monto mínimo para activación

El monto mínimo para considerar a un bien como un activo fijo es de USD 100 Consecuentemente todos los bienes o erogaciones subsecuentes que cumplan las condiciones establecidas en los numerales 2.1.1 serán reconocidos y contabilizados como activos fijos. Desembolsos menores a este monto se registrarán como un bien menor, de acuerdo a su naturaleza se cargará al grupo de muebles y enseres menores, equipos menores, siempre y cuando cumpla con las características de reconocimiento de ser un activo.

2.1.4 Mejoras a los activos fijos

Los desembolsos realizados por reparaciones extraordinarias que aumenten significativamente la vida útil estimada, la eficiencia o capacidad productiva de un activo, se registran como un incremento del valor contable del mismo. Los desembolsos destinados a renovar o mantener el estándar de funcionamiento inicialmente valorado de un activo, se registran como un gasto cuando se incurran. Por ejemplo el costo de mantenimiento o revisión general de un bien, es generalmente un gasto, ya que renueva y no aumenta su original estándar de funcionamiento valorado.

2.1.5 Método de depreciación

Con el objetivo de cumplir con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, se mantendrá el método de depreciación que se ha venido aplicando, el método de línea recta.

Que consiste en: $\frac{\text{Valor de adquisición}}{\text{Vida útil}}$

BIENES	PORCENTAJE DE DEP.	AÑOS – VIDA UTIL
Muebles y enseres	10%	10 años
Equipo de oficina	10%	10 años
Equipo de computación	33%	3 años
Equipo médico	10%	10 años
Equipo de laboratorio	10%	10 años
Vehículos	20%	5 años

Se deberá pedir autorización al Servicio de Rentas Internas en caso de ser necesario el aplicar la depreciación acelerada, para fines de conciliación tributaria y considerar estos gastos como deducibles.

2.1.5 Codificación de los activos fijos

La estructura del código del activo y de la codificación complementaria del mismo, será diseñada considerando fundamentalmente los demandas del sistema de activos fijos y las necesidades de los usuarios (fácil comprensión).

El código del activo consta de un solo campo compuesto de ocho posiciones; las dos primeras posiciones conformadas por el código del grupo del bien, las dos segundas corresponden al año en que se realizó la adquisición y los cuatro últimos corresponden al número secuencial ascendente que se asigna a cada activo al momento de su registro. Ejemplo:

02040001

02 Muebles y enseres,

04 Año de adquisición, en este caso la adquisición se la realizó en el año 2004

0001 Corresponde al secuencial.

El código de identificación del activo fijo se relaciona con el grupo contable al que por su naturaleza pertenece, permite generar información desagregada que facilita el control contable.

Código	Cuenta Contable
02	**Muebles y Enseres**
	Sillas
	Escritorios
	Percha
	Etc
03	**Equipo de oficina**
	Teléfono
	Fax
	Fotocopiadora
	Etc
04	**Equipo de computación**
	Monitor
	CPU
	Impresora
	Etc
05	**Vehículos**

Para garantizar un eficiente control contable y físico de los activos fijos, es imprescindible que el código se mantenga inalterable durante su vida útil, hasta su retiro, venta o disposición, guardando de manera cuidadosa la limpieza y manejo del mismo, en caso de daño o pérdida de la etiqueta con el código, avisar al departamento administrativo para realizar la reposición.

Al asignar el ordinal resulta importante garantizar la continuidad de la secuencia y evitar la generación de ordinales libres. En caso de ocurrir el evento señalado, el operador del sistema deberá identificarlos y clasificarlos en orden ascendente para irlos utilizando en ese mismo orden a medida que sean requeridos para el ingreso o registro de otros activos.

2.1.5 Contabilización y control de activos fijos

Una vez realizada la compra según el procedimiento respectivo, se remite a contabilidad la documentación soporte para proceder con el respectivo pago y contabilización.

Adicionalmente es indispensable que Administración y sistemas especifique la información referente a:

- Marca, modelo, No. de serie, color
- Departamento de uso
- Custodio

El departamento de Contabilidad con esta información actualiza el sistema de control de activos fijos.

En el caso de los bienes que no son considerados como activos fijos porque su costo a la fecha de adquisición es menor a USD 100, estos bienes serán controlados en el sistema de activos fijos como tales con un costo simbólico (uno).

CAPITULO III

3.1. GENERALIDADES

3.1.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente proceso se aplica a todos los bienes adquiridos que cumplan con los requisitos para su activación a nivel nacional.

3.1.2 ALCANCE DE APLICACIÓN

Participan en el presente procedimiento el personal del departamento de contabilidad que tenga bajo su responsabilidad la contabilización de los activos fijos, el personal administrativo que tiene bajo su responsabilidad el control de los activos fijos y todo el personal en general que posea bienes bajo su custodia.

3.1.3 VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual.

3.1.4 NORMAS

- La codificación de los bienes adquiridos será solicitada al departamento contable, quien vía mail enviará el correspondiente código secuencial al departamento administrativo, una vez que tengan los códigos se procederá con la impresión de los adhesivos que deben ser entregados a más tardar dentro de los cinco días hábiles desde la recepción del bien. Este código será solicitado por el responsable administrativo, quien a su vez recibe el pedido del responsable de sistemas, los dos empleados son quienes reciben los bienes comprados, pero el proceso de etiquetación será responsabilidad del responsable administrativo.
- La toma del inventario de los activos fijos se realizará por lo menos una vez al año, antes del cierre del período contable. Por motivos de control, administración podrá realizar controles a parte de los inventarios anuales.

- Los bienes sustraídos o perdidos deberán ser reportados por el custodio dentro de las 24 horas de sucedido el hecho. El valor de reposición es cargado a la cuenta del custodio en caso de no avisar el siniestro ocurrido en el plazo indicado. Si el custodio se separa de la Institución y hasta esa fecha no ha habido sentencia definitiva deberá reponerlo en especie o en dinero.
- Los valores de los bienes sustraídos o perdidos deberán ser reembolsados en su totalidad o reemplazados por bienes de similares características.
- En el caso de salida o cambio de custodios se deberá avisar al área administrativa este hecho para realizar el acta de Entrega - Recepción de Bienes (Ver anexo 1) a la persona que reemplazará al empleado saliente o al Jefe inmediato, en caso de no darse este proceso, la responsabilidad caerá sobre el jefe que no indicó al área administrativa este hecho. El acta entrega recepción será el único soporte de descarga de los bienes de la persona que salió y se convertirá en un requisito para entregar la liquidación de haberes.
- En lo referente a la movilización de bienes fuera de las instalaciones, el personal de seguridad verificará que los bienes trasladados cuenten con el acta de movilización y las firmas respectivas de responsabilidad sea del responsable de sistemas o del responsable administrativo.
- El personal de sistemas, no podrá retirar bienes sin que esté presente el custodio y sin que se haya firmado el acta de movilización respectiva.

3.1.5 DESCRIPCIÓN

El proceso consta de los siguientes procedimientos:

A. Procedimiento de Recepción, Codificación y Firma
B. Procedimiento de Inventario Físico
C. Procedimiento de Reposición de Bienes Sustraídos
D. Procedimiento de Traspaso, Entrega y Cambio de Custodios de Bienes (Bodega)
E. Procedimiento de Baja de Bienes

A. PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN, CODIFICACIÓN Y FIRMA

A.1. OBJETIVO

Establecer las normas a seguir para realizar la codificación de los bienes adquiridos por la Compañía.

A.2. ALCANCE

Participan en el presente procedimiento el encargado del control de los activos fijos, quien recibe los bienes y quien contabiliza la compra de los bienes (recibe la factura con el correspondiente detalle y autorización de compra).

A.3. RESPONSABILIDADES

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en este procedimiento es responsabilidad de la Gerencia, quién debe hacer cumplir con el manual y los procedimientos, es responsabilidad de administración recibir los bienes de acuerdo a las exigencias del cliente interno y finalmente del área contable que contabiliza la compra de los bienes.

A.4. DESCRIPCIÓN

1) El funcionario administrativo que recibe el bien firma la nota de entrega del proveedor y solicita inmediatamente a la persona de Activos Fijos la codificación.
2) El usuario conjuntamente con el administrativo que recibió el activo, revisan que las características del bien sean las mismas que solicitadas en la orden de compra o contrato.
3) Si las características son las correctas, se codifica el bien con un adhesivo, que consta de un número secuencial y un código de barras, único a nivel nacional.
   Si las características no son las mismas se devuelven al proveedor los bienes y las notas de entrega.

4) Simultáneamente, el encargado administrativo prepara las actas de entrega - recepción, que deben ser firmada por el custodio asignado y el responsable administrativo en original y una copia.
5) El acta de entrega - recepción debe ser entregada el momento de etiquetación del activo al custodio y en quince días se entregará al departamento contable una copia para mantener archivado las nuevas adquisiciones.
6) Cada vez que se realice una adquisición, el encargado de las compras (Administración) elabora una lista con las características de los activos fijos recibidos y la envía a la persona responsable de seguros en la matriz, con copia al encargado del control de los activos fijos para mantener la misma información en las dos áreas. Desde administración deberá asegurar inmediatamente a los bienes.
7) Los documentos de la adquisición, que incluyen entre otros la solicitud de pago aprobada y el acta de entrega - recepción, son remitidos por la persona encargada de la adquisición a contabilidad, para iniciar el proceso de registro y contabilización en el sistema de contabilidad. Se carga a la cuenta de Activo Fijo o directamente al gasto según el tipo de bien.
8) Con el acta y el reporte de contabilización, el encargado de activos fijos actualiza el sistema de Activos Fijos, completando todos los campos de la ficha del bien.
9) Al cierre contable de cada mes, el responsable de Activos Fijos, debe generar reportes del módulo de control de Activos y lo cruzará con el sistema contable.
10) Mensualmente, el encargado de Activos Fijos realiza las depreciaciones y las contabiliza, previa constatación del cuadre de las cuentas.

B. PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO FÍSICO.

B.1. OBJETIVO

Verificar físicamente los activos de la compañía para llevar un control de los mismos sobre su ubicación y custodio.

B.2. ALCANCE

En las constataciones físicas intervendrán: un funcionario contable que es el encargado de la contabilización de activos fijos, el encargado administrativo del control de los activos fijos y el custodio del bien.

B.3. RESPONSABILIDADES

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en este procedimiento es responsabilidad del departamento administrativo y contable – encargados de activos fijos y de los custodios.

B.4. NORMAS GENERALES

Previa a la realización de la toma física el encargado del control de activos fijos:

- Informará el inicio del proceso y solicitará que los custodios permanezcan en su sitio de trabajo y autoricen que se abran muebles a fin de constatar equipos pequeños.

- Coordinará con el responsable de equipos de computación para disponer la inmovilización de estos activos sensibles de movilizarse.

B.5. DESCRIPCIÓN

1) El encargado de Activos Fijos obtiene la información teórica del sistema informático de los bienes y de sus custodios.
2) Constata físicamente los activos que se hallan en poder de todos los custodios, conjuntamente con cada custodio.
3) Confronta con la información teórica, y si se detectan bienes no registrados se procede con el levantamiento de los datos del bien y se elabora el Acta de entrega - recepción, una copia se entrega al usuario, otra copia forma parte del respaldo de la toma física y con el original el responsable de Activos Fijos actualiza el sistema de Activos Fijos.
4) En el caso de faltantes de bienes, se levantará un registro de estos, identificando las características, el código, el custodio. Dicho registro se irá actualizando a medida que se

realice la toma física global, y al final se analizará y depurará hasta obtener la lista de faltantes definitivos.

5) Se generará también un listado de los activos fijos que el equipo de trabajo considere obsoletos o en desuso.
6) Las actas de Inventario Físico son firmadas por el custodio y por el funcionario de Activos Fijos.
7) Independientemente de la toma física anual, se realizará periódicamente controles a los bienes.
8) Durante la constatación física no se autorizarán traspasos o salidas de bienes. Se exceptuarán casos especiales aprobados por Administración, según sea el caso.
9) No se realizará la constatación de bienes sin la presencia del custodio. En caso de ausencia se elaborará un listado para realizar una toma posterior tan pronto como sea factible.

C. PROCEDIMIENTO DE REPOSICIÓN DE BIENES SUSTRAÍDOS O PERDIDOS

C.1. OBJETIVO

Reponer el valor total de los bienes sustraídos o perdidos.

C.2. ALCANCE

Participan en el presente procedimiento el encargado el jefe administrativo, funcionario de contabilidad encargado de llevar los activos fijos y los custodios.

C.3. RESPONSABILIDADES

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en esto procedimiento es responsabilidad del departamento administrativo, contabilidad y de los custodios.

C.4. DESCRIPCIÓN

1) El custodio del bien faltante debe informar inmediatamente el acontecimiento mediante memorando, en que describe las circunstancias del hecho, a administración y seguridad, en un plazo menor a las 24 horas.
2) En caso de robo o hurto de un activo el encargado administrativo responsable colabora con el custodio y seguridad para formular la denuncia respectiva. La denuncia es presentada en el lugar del hecho.
3) El jefe administrativo procede a realizar el reclamo a la aseguradora.
4) El reclamo al seguro se lo realiza inmediatamente de ocurrido el hecho en base a la documentación disponible ese momento. La documentación completa se debe enviar dentro del plazo que estipula la póliza.
5) El responsable de Activos Fijos dará de baja el bien en el sistema de Activos Fijos y Contabilidad, registra el valor a cuentas por cobrar del custodio o de la aseguradora según el caso. Contabilidad acreditará el valor recibido de la aseguradora a la cuenta por cobrar del custodio o de la aseguradora.
6) Es responsabilidad del custodio y de administración el seguimiento de la denuncia.
7) Si la persona no hace la denuncia o no comunica el hecho en el plazo estipulado, se procederá a descontar al mismo el valor del bien sustraído o se exigirá la reposición de un bien de características similares.

D. PROCEDIMIENTO DE TRASPASO, ENTREGA Y CAMBIO DE RESPONSABLES

D.1. OBJETIVO

Mantener un control sobre los activos de la compañía y sus custodios, y registrar los cambios efectuados en el momento que se produzcan.

D.2. ALCANCE

Participan en el presente procedimiento el encargado administrativo del control de activos fijos y los custodios.

D.3. RESPONSABILIDADES

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en este procedimiento es responsabilidad de los custodios quienes deberán comunicar al departamento de administración encargado de Activos Fijos este cambio.

D.4. NORMAS GENERALES

Todos los custodios son responsables de elaborar las Actas de Entrega - Recepción que se encuentran en el intranet cuando los bienes vayan a ser movilizados de su lugar habitual de trabajo, o entregados a otro custodio.

D.5. DESCRIPCIÓN

1) El custodio elabora y firma el Acta de entrega - recepción, obtiene la firma del nuevo custodio, y la envía al responsable administrativo de activos fijos para que firme y actualice los registros, o en su defecto se lo llamará para que él haga el acta de entrega recepción y formalice el trámite. Sin la firma del encargado de Activos Fijos el Acta no se considera válida.
2) Una vez firmadas las actas de entrega - recepción el responsable de Activos Fijos procede a numerarlas, actualizar el subsistema de activos fijos y archivar una de las copias y el original se enviará a contabilidad para que quede el respaldo del movimiento, y a fin de mes se actualice el centro que será afectado con el costo y la depreciación. Las copias son entregadas a quienes intervienen en el traspaso para su respaldo.
3) El custodio que realice o permita el traspaso de un bien a su cargo sin el Acta de entrega - recepción debidamente firmada continuará como responsable del bien.
4) En caso de renuncia el jefe inmediato será el nuevo custodio hasta que se entregue al nuevo empleado los bienes, y es responsabilidad de éste que se realice el acta y conste con la firma de administración, que será el único respaldo que dará validez.

   Adicionalmente el acta de entrega recepción se convertirá en un requisito para poder dar paso a la liquidación de haberes de la persona que está saliendo de la empresa, para lo cual se solicita a recursos humanos que envíe un mail con el nombre de las personas que dejan de prestar servicios para la empresa y poder mantener un control sobre estos suceso.

1) Cuando se haya cumplido este proceso, administración enviará un mail a nómina, informando que los bienes fueron descargados y se recibieron en perfecto estado los bienes entregados al empleado saliente, y cumpliendo con este requisito se procederá a acreditar la liquidación.
2) En caso de faltar un bien o encontrarse en mal estado el custodio saliente deberá reponer otro activo de similares características o se le descontará el valor de costo que exista en contabilidad del bien mencionado.
3) Cuando los bienes sean llevados a la bodega general por almacenaje o daño se cambiará el custodio, y se asignarán a administración hasta que sean arreglado y entregados, a otro departamento, el responsable directo del buen manejo de la bodega general será el funcionario administrativo encargado de bodegas. Si los bienes no pueden ser utilizados por la empresa, se deberá iniciar el proceso de dada de baja que se explica en el procedimiento E.

Nota:
Si el bien debe salir del edificio donde se encuentra, el custodio debe llenar el acta de movimiento para responder por el buen uso del mismo.

E. PROCEDIMIENTO PARA DAR DE BAJA A LOS ACTIVOS

E.1. OBJETIVO

Depurar los bienes de la empresa de manera que sean eliminados de los registros los bienes obsoletos y los que no contribuyen al buen funcionamiento de la misma.

E.2. ALCANCE

Participa en el presente procedimiento el responsable contable de activos fijos.

E.3. RESPONSABILIDADES

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en este procedimiento es responsabilidad del encargado de Activos Fijos

E.4. DESCRIPCIÓN

1) El Gerente General puede solicitar por escrito al Gerente Financiero Administrativo se inicie el proceso de baja de bienes de la empresa, que según su criterio sean obsoletos y no son de utilidad para las actividades que se cumplen. Esta solicitud debe ser acompañada de un listado de los bienes.

2) El Gerente Financiero Administrativo designará un funcionario administrativo, que no sea directamente responsable de la custodia de estos bienes, para que realice la inspección de estos y sugiera la modalidad de disposición, que puede ser:

   Venta.- Para el caso de bienes que pueden ser de utilidad para terceros.
   Donación.- Para el caso de bienes que pueden ser de utilidad para terceros y no son susceptibles de venta.
   Demolición.- Para bienes inmuebles obsoletos.
   Destrucción.- Para los bienes muebles considerados obsoletos.

   Se dará preferencia en donar los bienes que pueden ser utilizados a instituciones de bajos recursos, para lo cual se hará un estudio en el área administrativa de todas aquellas solicitudes recibidas para poder determinar cuál será la beneficiada.

3) Una vez que se cuenta con toda la documentación requerida el Gerente Financiero Administrativo por escrito dará de baja los bienes, ordenando que se eliminen los mismos de los registros contables.

4) El responsable de activos fijos realizará ya sea la venta, donación, demolición o destrucción de los bienes, y elaboran el acta de entrega - recepción o de destrucción según sea el caso. El acta deberá ser abalizada por un notario público, él mismo que deberá constatar el procedimiento que se ha seguido para dar de baja a los bienes, ésta será firmada por el custodio de los bienes, el beneficiario de la donación (si aplica) y los funcionarios delegados para estos procesos.

5) El responsable de Activos Fijos en base de estas actas procederá a dar de baja a los mismos del sistema de activos fijos y realizará el asiento contable respectivo. También notificará al responsable de Seguros para el correspondiente trámite.

Quito, 9 de enero del 2009

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
Cristina Martínez	**Jacqueline Pérez**	**Byron Pérez**

ANEXO 9



ESTAMOS PARA SERVIRLE, LO HACEMOS POR USTED…!!!

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO OPERATIVO



MISIÓN Prestar un servicio de transporte personalizado y de alta calidad, cuyo indicador sea la satisfacción total del cliente, en una cultura laboral generadora de bienestar.

VISIÓN Ser una empresa consolidada con un posicionamiento centrado en la excelencia y buena gestión, garantizando un servicio óptimo a la par de la innovación, que ajustado a las necesidades de nuestros clientes nos permita mantener un liderazgo nacional e internacional.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La necesidad de elaborar el presente Manual de Procedimientos como un instrumento administrativo para la regulación y modernización de los procedimientos.

Después de tomar en cuenta algunos aspectos definimos a este manual como la guía que nos ayudara a conocer de manera integral la operación de cada departamento que conforma EXCETRANSERVICE.

Su utilidad radica en que el persona responsable de su ejecución, conozca a detalle su contenido como fuente de consulta y manejo lo cual da lugar a la uniformidad del trabajo, evitándose repetición de instrucciones y directrices, por lo que se hace necesario mantenerlos actualizados, mediante revisiones periódicas que serán establecidas por quienes dirigen o coordinan las actividades del departamento o en caso de que se presenten cambios en la organización y en el funcionamiento del departamento podamos informarnos con el fin de mantener la veracidad y honestidad en las actividades o en su realidad operativa.

El presente **Manual de Procedimientos Específicos del Departamento de Logística** en términos generales consta de cuatro capítulos, en el primero se incluye esta introducción, antecedentes históricos, y el objetivo del manual.

El segundo contiene los procedimientos generales que contempla las normas generales del personal de Logística y Apoyo Logístico el personal operativo, las actividades que integran los procedimientos y el conocimiento de los insumos que requerirá en los diferentes casos.
El tercer capítulo estará conformado por algunas normas de presentación, actitud y comportamiento hacia los clientes y proveedores.

El cuarto capítulo estará formado por anexos, formatos y algunas notas aclaratorias.

Para la realización de este manual fue realizado principalmente por el departamento de Recursos Humanos con el apoyo directo de Gerencia y Logística.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

EXCELTRANSERVICE es una empresa con fines de lucro que nace con la intención brindar transporte y servicios varios para nuestros clientes.

EXCELTRANSERVICE es una empresa que se constituye legalmente en el mes de Noviembre del año 1.997, nombrando como Representante legal y Gerente general al Señor Byron Alfredo Pérez Calderón y al Dr. Vicente Romero Pavón como el Presidente de la misma.

En este contexto se crea **EXCELTRANSERVICE** la cual tiene el propósito de ser pionera en el mercado de transporte y servicios brindándole un servicio confiable haciendo honor a nuestro lema **RAPIDEZ-SEGURIDAD Y ECONOMÍA.**

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Nuestro principal objetivo es integrar los procedimientos específicos del departamento de LOGÍSTICA para que nos permita conocer en forma secuencial y detallada las actividades que se realizan en el departamento.

La intención de este manual es precisamente evitar acciones que puedan repercutir a los empleados y a la empresa, de esta manera todos estaremos seguros de actuar de manera coordinada con la misión visión y estrategias internas de la compañía.

CAPITULO II

POLÍTICAS Y NORMAS GENERALES DE LOS PROCEDIMIENTOS

Las normas generales del DEPARTAMENTO DE LOGISTICA serán las siguientes:

- El personal de Logística y Apoyo Logístico deberá presentarse en las oficinas de EXCELTRANSERVICE correctamente uniformado.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico deberá siempre presentar una buena actitud para los contratantes del servicio de EXCELTRANSERVICE.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico mantendrá el respeto y la cordialidad durante las actividades laborales y las que tengan relación a EXCELTRANSERVICE o a cualquiera de las empresas a la que esta prestase servicio.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico estará dispuesto a acatar las disposiciones y cumplirlas a cabalidad.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico será responsable del manejo, cuidado y mantenimiento de los materiales, herramientas e insumos de los vehículos a su cargo.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico será el responsable de comunicar a EXCELTRANSERVICE las averías, daños, percances, accidentes o perdidas que se relacionen con el vehículo y el contenido del mismo.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico mantendrá la fidelidad a EXCELTRANSERVICE mediante un acuerdo de confidencialidad; por lo tanto, no podrán difundirse o divulgarse estrategias, proyectos o planes a corto y largo plazo de la institución.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico es el único responsable de la recepción, entrega y/ o envío de la mercadería a su cargo.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico labora directamente para EXCELTRANSERVICE y es a la única empresa que rendirán cuenta como personas individuales.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico no podrá hacer uso de los recursos de EXCELTRANSERVICE (vehículo, materiales, etc.) para beneficio personal.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico tiene prohibido ofertar, negociar o licitar en actividades que tengan relación con el giro de EXCELRANSERVICE.

- El personal de Logística y Apoyo Logístico se regirá al reglamento interno de EXCELTRANSERVICE y dará cumplimiento total a las normas generales de las empresas para las que labora.

ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS	• Logística será el encargado de la recepción de vehículos por parte de EXCELTRANSERVICE y la respectiva entrega de los mismos a los choferes y ayudantes quienes serán los responsables hasta el arribo a las instalaciones al fin del día.
CONTROL DE GUÍAS	• El departamento de logística de acuerdo al reglamento interno llevara un detalle y control de mantenimiento, reparación y consumo combustible de cada vehículo.
INFORMATIVOS DE ACTIVIDADES	• Logística se encargara de impartir a su personal conocimientos básicos de manejo de mercaderías, seguridad vial y trato al cliente entre otras. •
CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	• El departamento de Logística capacitara al personal sobre nuevos procedimientos o cualquier innovación.
ELABORACIÓN DE INFORMES	• Logística elaborara un informe semanal de actividades dirigido a la Gerencia General con copia directa a R.R.H.H quien supervisara las actividades realizadas.
ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	• El departamento organizara las actividades y presentara a los respectivos departamentos a los que se rige el plan de actividades para su aprobación
ENTREGA DE DOCUMENTOS	• Logística organizara las guías y documentos recibidos de rutas, combustible u otras para la entrega a la Gerencia y R.R.H.H.
VENTAS	• El departamento de Logística se encargara directamente de la venta de servicios de transporte.
RESGUARDO	• Como todos los departamentos Logística guardara respaldos en copias de documentos que entregue a sus superiores.

RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS	Los vehículos estarán en las instalaciones de la empresa y al inicio de la jornada la persona encargada de Logística entregara los vehículos a cada chofer y su respectivo ayudante, registrando el combustible de inicio y el kilometraje con el que inicia cada vehículo y cualquier novedad.
CONTROL DE GUÍAS	La empresa lleva un control de las rutas, las mercaderías que el vehículo transporta, el combustible de inicio, la recarga durante la semana, los mantenimientos, revisiones periódicas y demás datos básicos para optimizar los recursos que cada transporte requiere.
INFORMATIVOS DE ACTIVIDADES	Las políticas de EXCELTRANSERVICE regulan que durante el día los vehículos realizan movimientos durante los cuales siempre habrá una novedad o comentario que se toma en cuenta para mejorar el servicio y las relaciones internas de la empresa. Por lo tanto, cada chofer deberá redactar un informe semanal o diario si la situación lo amerita para el efectivo control y comodidad del personal y para el registro de las actividades de la empresa.
CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	Cada cierto periodo de tiempo la empresa evaluara el desempeño tanto del personal como de los vehículos que prestan el servicio dando apertura a implantar sugerencias y para esto se revisaran los correctos conocimientos del personal y se actualizaran cualquier tipo de cambio. Las actualizaciones se darán en reuniones cortas o en las motivaciones que se dan al personal dentro de la empresa.
ELABORACIÓN DE INFORMES	La persona encargada de Logística redactara un informe completo y detallado para la Gerencia recopilando variaciones de uso en los vehículos y los datos que las guías le proporcionan para hacer un análisis de efectividad en los procedimientos y en el servicio a clientes externos e internos.
ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Logística entregara organizados los movimientos que debe realizar cada vehículo con los controles de distribuciones.
ENTREGA DE DOCUMENTOS	El departamento de logística recopilara y entregara los documentos para el respectivo control.
VENTAS	El departamento de Logística será el encargado de coordinar los servicios requeridos por parte de los clientes, hará visitas para ofertar vehículos y servicios complementarios que ofrece la empresa. Presentara informes de cumplimiento de visitas e itinerario.
RESGUARDO	Los documentos que entrega el departamento serán resguardados para futuros análisis como documentos principales.

CASOS ESPECIALES

En caso de ROBO, se reportara inmediatamente a la empresa y esta analizara los hechos para determinar las razones por las que se produjo el robo del vehículo.

En caso de ROBO DE MERCADERÍAS el chofer deberá reportar inmediatamente a la empresa para que esta realice los trámites correspondientes con el seguro de la empresa y pueda solucionar el percance. Por ningún motivo el chofer que es responsable del vehículo y lo que el mismo transporte podrá abandonar el automotor, si eso ocurriese se tomaran las respectivas medidas que versan en los contratos de confidencialidad.

En caso de CHOQUE el chofer deberá informar a EXCELTRANSERVICE inmediatamente el suceso y los detalles, por ningún concepto podrá dejar el vehículo en prenda o representación del accidente, la empresa tramitara la negociación de reparación y reconocimiento de daños si el conductor de la empresa tuviere responsabilidad caso contrario directamente EXCELTRANSERVICE apoyara al conductor exigiendo pago de parte del vehículo agresor.

En caso de DAÑOS O PERDIDAS se hará valido el reglamento interno de EXCELTRANSERVICE en el que versan puntos detallados sobre el tema.

CAPITULO III

NORMAS DE PRESENTACIÓN Y ACTITUD

El manejo de una persona en un ambiente interno y externo nos permite conocer el tipo de persona con la que estamos relacionándonos. Normas básicas como el saludo, la cordialidad y el respeto son algunos de los comportamientos básicos que definen a una persona y por lo tanto nos permiten darnos cuenta el tipo de personal con el que cuenta una institución.

EXCELTRANSERVICE mantiene normas de conducta que debemos considerar para proyectar la mejor de las imágenes de nuestra empresa.

Aquí le presentamos algunas de las normas de básicas y actitudes que debemos mantener durante una entrega y en el transcurso de atención al cliente.

NORMAS Y COMPORTAMIENTOS GENERALES

- Al inicio de la jornada el personal deberá presentarse correctamente vestido aseado y dar una apariencia correcta para presentarse ante sus superiores y sus clientes.

- Al presentarse en una entrega de mercadería el personal deberá al bajarse del vehículo revisar su apariencia personal. Es importante que el cabello este alineado, las manos limpias y el rostro presente signos de cuidado.

- Al saludar con el cliente el apretón de manos debe representar seguridad y confianza por lo tanto si el cliente siente un apretón de mano débil no le presentara confianza y si es muy fuerte dará la impresión de agresividad.



- El trato con el cliente debe ser cordial y muy amable, es nuestra obligación mostrar una buena actitud ante el cliente pues es él quien está contratando nuestros servicios y espera una presencia impecable y la apariencia de alguien que inspire confianza.

- El estado de ánimo afecta directamente al postura de un persona por lo que si notamos hombros hacia adelante, mirada caída y la cabeza cabizbaja notaremos que presenta actitud de cansancio, depresión o tristeza. Deberemos tratar de evitar mantener posturas que desvaloricen nuestra actividad dentro del trato con el cliente.

- Al dirigirnos al cliente debemos cuidar que nuestra postura sea de frente mostrando interés a sus palabras y a la petición que nos esta haciendo cuidando la distancia pues al acercarnos demasiado podremos dar la idea de ser personas muy confianzudas o algo entrometidas.

- Mientras realicemos la entrega debemos ser capaces de estar pendientes de la comunicación con el cliente y el adecuado trato de su mercadería pues así notaremos el grado de conformidad o inconformidad del mismo.

- Es importante mostrar siempre una sonrisa al inicio y al final de la entrega o la petición del cliente para que este sienta que estamos sirviéndole con gusto. La sonrisa no debe ser apagada ni fingida pues podemos demostrar hipocresía ni tampoco muy extensa y expresiva ya que dará la impresión de burla, será importante mantener una sonrisa media y de confianza pues esto le dará la pauta al cliente de necesitar ese mismo tipo de servicio en una próxima ocasión.

Estamos seguros que estos pequeños detalles le ayudaran a mejorar las actuaciones que llevara en el desempeño de su función.

Mucha suerte y Éxitos.

EXCELTRANSERVICE

CAPITULO IV

ANEXOS

FORMATO DE RUTAS

EXCELTRANSERVICE					
CONTROL DIARIO DE RUTAS					
MES:					
FECHA:					
CAMIÓN:				SIRVE A:	
No.PLACA:					
CHOFER:				FIRMA:	
AUXILIAR:				FIRMA:	
HORA SALIDA					
RUTAS ESPECIFICA					
CANTIDAD DE COMBUSTIBLE:					

HORA	DESTINO	KM. PARTIDA	KM. ARRIVO	RUTA.(especifique los lugares	

OBSERVACIONES:					

FORMATO DE COMBUSTIBLE

EXCELTRANSERVICE							
CONTROL SEMANAL DE COMBUSTIBLE							
MES:							
SEMANA	del	al	.				
CAMIÓN:				SIRVE A:			
No.PLACA:							
Km. Inicio de semana				Km. cierre de semana:			
Firma:				Firma:			
Responsable				Responsable			
Cantidad combustible				Cantidad combustible			
DATOS ESPECIFICOS							
DIA	**HORA**	**KM.**	**$ CARGA**	**GALONES**	**FACT/No.**	**ENCARGADO**	**FIRMA**
Lunes							
Martes							
Miercoles							
Jueves							
Viernes							
Sabado							
Domingo							
OBSERVACIONES:							
							R.R.H.H.

FORMATO DE INVENTARIO

INVENTARIO MUDANZA

NOMBRE DEL CLIENTE : _____

FECHA DE TRABAJO : _____

SECTOR ORIGEN : _____

SECTOR DESTINO : _____

SUPERVISOR ENCARGADO : _____

Su mejor entrega
EXCEL TRANSERVICE
RAPIDEZ - SEGURIDAD - ECONOMIA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130
131	132	133	134	135	136	137	138	139	140
141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
161	162	163	164	165	166	167	168	169	170
171	172	173	174	175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186	187	188	189	190
191	192	193	194	195	196	197	198	199	200
201	202	203	204	205	206	207	208	209	210
211	212	213	214	215	216	217	218	219	220
221	222	223	224	225	226	227	228	229	230
231	232	233	234	235	236	237	238	239	240
241	242	243	244	245	246	247	248	249	250
251	252	253	254	255	256	257	258	259	260
261	262	263	264	265	266	267	268	269	270
271	272	273	274	275	276	277	278	279	280
281	282	283	284	285	286	287	288	289	290
291	292	293	294	295	296	297	298	299	300

OBSERVACIÓN

_____

_____

_____

_____ _____

SUPERVISORA RESPONSABLE SR.(A)

GUÍA DE REMISIÓN

Su mejor entrega

EXCEL TRANSERVICE S.A.

RAPIDEZ - SEGURIDAD - ECONOMIA

Guacamayos N60-26 y Juan Molineros • Telefax: 3464-557 / 3464-558 / 3463-410
E-mail: transerv@interactive.net.ec • Casilla: 17-03-478

R.U.C. 1791362349001

GUÍA DE REMISIÓN 001-001

N° 0002447

AUTORIZACIÓN S.R.I. 1108487100

Fecha de Caducidad: JULIO 2011

FECHA DE INICIO DEL TRASLADO..... COMPROBANTE DE VENTA.....

FECHA TERMINACIÓN TRASLADO:..... FECHA DE EMISIÓN:.....

MOTIVO DEL TRASLADO

- ❒ VENTA
- ❒ COMPRA
- ❒ TRASFORMACIÓN
- ❒ CONSIGNACIÓN
- ❒ Traslado entre establecimientos de una misma empresa
- ❒ Traslado por emisor itinerante de comprobante de venta
- ❒ DEVOLUCIÓN
- ❒ IMPORTACIÓN
- ❒ EXPORTACIÓN
- ❒ OTROS

FECHA DE EMISIÓN GUÍA:.....

PUNTO DE PARTIDA :.....

DESTINATARIO:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:.....

R.U.C./C.I. .....

PUNTO DE LLEGADA:.....

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL .....

R.U.C./ C.I. .....

BIENES TRANSPORTADOS

CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	D E S C R I P C I Ó N

ENTREGADO POR	RECIBIDO POR	TRANSPORTISTA

Sandra Elizabeth Barre Avila Gráficas "Nueva Luz" Telf. 3260 248 R.U.C. 1710517853001 Autorización S.R.I. 1211 20/07/2010 desde el 002076-002575
ORIGINAL: CLIENTE - COPIA AMARILLA: CONTABILIDAD - COPIA ROSADA: ARCHIVO

ANEXO 10

CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS DEL 2007 AL 2009

MES	2007	2008	2009		
	N° de Mudanzas	N° de Mudanzas	N° de Mudanzas	TOTAL	%
Enero	11	20	12	43	7%
Febrero	17	13	15	45	8%
Marzo	10	15	12	37	6%
Abril	19	11	19	49	8%
Mayo	11	21	28	60	10%
Junio	15	20	34	69	12%
Julio	20	14	17	51	9%
Agosto	12	10	16	38	6%
Septiembre	4	23	14	41	7%
Octubre	25	24	21	70	12%
Noviembre	14	12	19	45	8%
Diciembre	17	11	19	47	8%
TOTAL	175	194	226	595	

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

ANEXO 11

ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS

ACTIVOS FIJOS, ACTIVOS DIFERIDOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Inversión Inicial	Vida Útil Años	Monto	DURACIÓN DEL PROYECTO 1	2	3	4	5	Dep./ Amort.	Valor en Libros	Valor Desecho	UTILIDAD	% Impuestos	$ Impuestos en Venta	Valor de Venta Neto
Terreno		$ 37.700							$ 37.700	$ 41.470	$ 3.770	15%	566	40905
Equipos de Computación	1	$ 1.312	$ 1.312	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.312	$ -	$ 1.181	$ 1.181	36%	428	753
Muebles y Enseres	1	$ 299	$ 299	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 299	$ -	$ 299	$ 299	36%	109	191
Vehículos	5	$ 143.134	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 143.134	$ -	$ 240.000	$ 240.000	36%	87000	153000
TOTAL DEPRECIACIONES		**$ 182.445**	**$ 30.238**	**$ 28.627**	**$ 28.627**	**$ 28.627**	**$ 28.627**	**$ 144.745**	**$ 37.700**	**$ 282.950**	**$ 245.250**		**$ 88.102**	**$ 194.848**
Gastos de constitución	5	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -						
Estudio de mercado			$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 5.000						
TOTAL AMORTIZACIONES			**$ 1.000**	**$ 1.000**	**$ 1.000**	**$ 1.000**	**$ 1.000**	**$ 5.000**						

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

ANEXO 12

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	DIVIDENDOS IGUALES						
Capital		$ 160.601	$ -26.835	$ -29.250	$ -31.883	$ -34.752	$ -37.880
Interés			$ -14.454	$ -12.039	$ -9.406	$ -6.537	$ -3.409
Escudo Fiscal de la Deuda	36,25%		$ 5.240	$ 4.364	$ 3.410	$ 2.370	$ 1.236
TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA		$ 160.601	$ -36.050	$ -36.925	$ -37.879	$ -38.920	$ -40.053
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		$ -86.477	$ 89.026	$ 93.254	$ 98.271	$ 103.502	$ 229.167
TIR de los Recursos Propios	108,26%						
Costo de Oportunidad Apalancado de los Socios	21,58%						
Valor al Capital (VAC)	$ 238.161	$ -86.477	$ 73.225	$ 63.088	$ 54.683	$ 47.371	$ 86.271
VALOR ACTUAL AJUSTADO							
Costo de Oportunidad de los Socios sin Deuda	14,76%						
VAN Básico	$ 268.213	$ -247.078	$ 108.989	$ 98.846	$ 90.085	$ 82.114	$ 135.257
Costo de la Deuda	9,00%						
Valor Presente de la Deuda	$ 13.595	$ 160.601	$ -33.073	$ -31.079	$ -29.250	$ -27.572	$ -26.032
VALOR ACTUAL AJUSTADO	**$ 281.808**						

RESUMEN	US $
Valor Actual Neto	$ 319.861
Valor al Capital	$ 238.161
Valor Actual Ajustado	$ 281.808

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	
Costo de Capital Apalancado de los Socios	21,58%
Costo de Capital Desapalancado de los Socios	14,76%
Costo de la Deuda	9,00%
TIR	49,53%
TIR de los Recursos Propios	108,26%
PRI	2,97

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

ANEXO 13

EVALUACIÓN FINANCIERA FINANCIERA OPTIMISTA

PERIODO		0	1	2	3	4	5
AÑOS			2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS							
Ventas Proyectadas	108%	$ 512.957,10	$ 553.994	$ 598.313	$ 646.178	$ 697.872	$ 753.702
Inflación promedio anual	3,17%						
ESTADO DE RESULTADOS							
Ventas en dólares			$ 553.994	$ 598.313	$ 646.178	$ 697.872	$ 753.702
- Costo de Ventas / Operacionales	51%		$ 283.811	$ 306.516	$ 331.037	$ 357.520	$ 386.122
Utilidad Bruta en Ventas			$ 270.183	$ 291.797	$ 315.141	$ 340.352	$ 367.581
Gastos Administrativos	13%		$ 70.357	$ 75.986	$ 82.065	$ 88.630	$ 95.720
Otros Gastos	2%		$ 11.080	$ 11.966	$ 12.924	$ 13.957	$ 15.074
Depreciaciones			$ 30.238	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627
Amortizaciones			$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000
- Total Gastos			$ 112.675	$ 117.579	$ 124.615	$ 132.214	$ 140.421
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS			$ 157.508	$ 174.219	$ 190.526	$ 208.138	$ 227.160
CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO							
Ventas			$ 553.994	$ 598.313	$ 646.178	$ 697.872	$ 753.702
Capital de Trabajo necesario	12%	$ 66.479	$ 71.798	$ 77.541	$ 83.745	$ 90.444	$ 90.444
Variacion de Capital de Trabajo			$ 5.318	$ 5.744	$ 6.203	$ 6.700	$ -
FLUJO DE CAJA DERIVADO DE LAS VAR. DE CTN			$ -5.318	$ -5.744	$ -6.203	$ -6.700	$ -
FLUJO DE CAJA OPERATIVO - METODO INDIRECTO							
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS			$ 157.508	$ 174.219	$ 190.526	$ 208.138	$ 227.160
+ Depreciaciones			$ 30.238	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627
+ Amortizaciones			$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000
Utilidad líquida operativa antes de impuestos			$ 188.746	$ 203.845	$ 220.153	$ 237.765	$ 256.786
Impuestos sobre la utilidad operativa	36,25%		$ 57.096	$ 63.154	$ 69.066	$ 75.450	$ 82.345
Utilidad líquida operativa después de impuestos			$ 131.649	$ 140.691	$ 151.087	$ 162.315	$ 174.441
Flujo de Caja Derivado de las Var. De CTN			$ -5.318	$ -5.744	$ -6.203	$ -6.700	$ -
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			$ 126.331	$ 134.947	$ 144.884	$ 155.615	$ 174.441
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES							
Activos Fijos		$ -182.445					$ 194.848
Cargos diferidos		$ -					$ -
Activos Intangibles		$ -					$ -
Capital de trabajo		$ -66.479					$ -90.444
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		$ -248.924	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 104.404
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCO +FCI) = FC LIBRE		**$ -248.924**	**$ 126.331**	**$ 134.947**	**$ 144.884**	**$ 155.615**	**$ 278.845**
VAN	$ 343.574	$ -248.924	$ 113.523	$ 108.972	$ 105.135	$ 101.474	$ 163.395
TIR	51,35%						
CPPC	11,28%						
PRI	2,97						

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

ANEXO 14

EVALUACIÓN FINANCIERA FINANCIERA PESIMISTA

PERIODO		0	1	2	3	4	5
AÑOS			2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS							
Ventas Proyectadas	103%	$ 512.957,10	$ 528.346	$ 544.196	$ 560.522	$ 577.338	$ 594.658
Inflación promedio anual	3,17%						
ESTADO DE RESULTADOS							
Ventas en dólares			$ 528.346	$ 544.196	$ 560.522	$ 577.338	$ 594.658
- Costo de Ventas / Operacionales	51%		$ 270.672	$ 278.792	$ 287.155	$ 295.770	$ 304.643
Utilidad Bruta en Ventas			$ 257.674	$ 265.404	$ 273.367	$ 281.568	$ 290.015
Gastos Administrativos	13%		$ 67.100	$ 69.113	$ 71.186	$ 73.322	$ 75.522
Otros Gastos	2%		$ 10.567	$ 10.884	$ 11.210	$ 11.547	$ 11.893
Depreciaciones			$ 30.238	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627
Amortizaciones			$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000
- Total Gastos			$ 108.905	$ 109.624	$ 112.024	$ 114.495	$ 117.041
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS			$ 148.769	$ 155.781	$ 161.343	$ 167.072	$ 172.973
CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO							
Ventas			$ 528.346	$ 544.196	$ 560.522	$ 577.338	$ 594.658
Capital de Trabajo necesario	12%	$ 63.401	$ 65.304	$ 67.263	$ 69.281	$ 71.359	$ 71.359
Variacion de Capital de Trabajo			$ 1.902	$ 1.959	$ 2.018	$ 2.078	$ -
FLUJO DE CAJA DERIVADO DE LAS VAR. DE CTN			$ -1.902	$ -1.959	$ -2.018	$ -2.078	$ -
FLUJO DE CAJA OPERATIVO - METODO INDIRECTO							
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS			$ 148.769	$ 155.781	$ 161.343	$ 167.072	$ 172.973
+ Depreciaciones			$ 30.238	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627	$ 28.627
+ Amortizaciones			$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000
Utilidad líquida operativa antes de impuestos			$ 180.007	$ 185.408	$ 190.970	$ 196.699	$ 202.600
Impuestos sobre la utilidad operativa	36,25%		$ 53.929	$ 56.471	$ 58.487	$ 60.564	$ 62.703
Utilidad líquida operativa después de impuestos			$ 126.079	$ 128.937	$ 132.483	$ 136.135	$ 139.897
Flujo de Caja Derivado de las Var. De CTN			$ -1.902	$ -1.959	$ -2.018	$ -2.078	$ -
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			$ 124.176	$ 126.978	$ 130.465	$ 134.057	$ 139.897
FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES							
Activos Fijos		$ -182.445					$ 194.848
Cargos diferidos		$ -					$ -
Activos Intangibles		$ -					$ -
Capital de trabajo		$ -63.401					$ -71.359
TOTAL FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES		$ -245.847	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 123.489
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCO +FCI) = FC LIBRE		**$ -245.847**	**$ 124.176**	**$ 126.978**	**$ 130.465**	**$ 134.057**	**$ 263.386**
VAN	$ 304.702	$ -245.847	$ 111.587	$ 102.537	$ 94.672	$ 87.416	$ 154.337
TIR	48,31%						
CPPC	11,28%						
PRI	2,97						

Fuente: Información de Exceltranservice S.A.
Elaborado por: Las autoras

ANEXO 15

FOTOS DE CAMIONES





ANEXO 16

FOTOS DE EMPAQUE

Empaque de Adornos y Vajilla





Empaque de Muebles





Empaque de Muebles





Embalaje de Muebles



