



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA ACOMEXSA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesora Guía: Carol Proaño

Autores

Katherine Consuelo Muñoz Garcés

Richard Andrés Villegas Terán

2016

## DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Carol Elisa Proaño Pérez

Magister

1716301286

## DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Richard Andrés Villegas Terán

1718160391

---

Katherine Consuelo Muñoz Garcés

1717311243

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser el motor de mi vida y quien me ayuda a salir adelante, a mis padres quienes me han brindado su amor y por ser mi ejemplo de humildad, trabajo y constancia en mi vida.

A mi hermana Pauly quien me ha acompañado en cada etapa de mi vida.

A mis primos y amigos que siempre puedo contar con su apoyo.

RICHARD

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por estar presente en mi vida y permitirme culminar una de las etapas anheladas, a mis padres por su amor y apoyo incondicional en todo momento, por brindarme las herramientas necesarias para salir adelante y guiarme en cada paso que doy.

KATHERINE

### **DEDICATORIA**

A mis padres y a toda mi familia que siempre ha me han acompañado a lo largo de mi vida y me han dado fuerzas para seguir adelante siendo un ejemplo en mi vida.

**RICHARD**

**DEDICATORIA**

A mis padres por ser las personas más importante de mi vida, por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme a ser constante, a mis hermanos quienes son mi motivación para seguir adelante.

**KATHERINE**

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, consiste en el desarrollo de un plan de mejora de la empresa ACOMEXSA, la cual se dedica a brindar servicios y asesoría en comercio exterior.

Se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito, inició sus operaciones en el año 1990, cuenta con 12 colaboradores quienes hacen posible el funcionamiento de la misma. Para realizar esta mejora se realizó un análisis PESTEL del mercado el cual determinó la viabilidad del proyecto.

También se realizó el estudio en base a las 5 fuerzas de Porter y FODA para determinar las debilidades y fortalezas que presenta actualmente la empresa. El análisis financiero se realizó basado en el estado de resultados, flujo de caja efectivo y estado de situación financiera, los cuales determinaron la utilidad neta de los años 2010 al 2014, sin embargo se observó la disminución de ingresos en el año 2014, comparando con años anteriores.

Al haber investigado el funcionamiento actual de la empresa se diagnosticó que funciona empíricamente, mostrando problemas en áreas de administración, marketing, recursos humanos, comunicación y productividad. Por esta razón se decidió implementar mejoras en estas áreas de la organización buscando el beneficio de la misma.

En el área financiera se realizó proyecciones económicas para los próximos cinco años, el cual busca incrementar ventas como resultado de la mejora de publicidad, la cual desea atraer nuevos clientes. La empresa tiene gran potencial para llegar a los objetivos planteados, pero necesita cumplir estrictamente con las mejoras propuestas para cada área establecida.

## ABSTRACT

This graduation project consists of the development of a plan to improve the ACOMEXSA Company, which at the present is dedicated to offer services and assistance in international commerce.

It is located in the north of Quito, its operations began in 1990, and it has 12 staff members who make possible its functioning.

To make this improvement a PESTLE analysis of the market was made, which determined the viability of the project.

It was also done a study in five forces of the Porter and FODA to determine the weaknesses and strengths that the company actually presents. The financial analysis was done based on the income statement, cash flow and financial situation which determined the net profit of the years 2010 to 2014, even though there was an income decrease in the year 2014, us compared with the previous years.

Making an investigation of the actual process of the company it was discovered that it was working empirically, showing problems in the administration, marketing, human resources, communication and productivity areas. For this reason, it was decided to implement improvements in the organization of these areas looking for the benefit of them.

In the financial area it was done economic projections for the next five years, which look for sales increment as a result of the publicity improvement that will attract new customers.

The company has great potentials to reach the planned objectives but it is necessary to follow strictly the improvement proposals for each established area.

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| ÍNDICE .....  | 1  |
| Introducción .....  | 1  |
| Justificación .....   | 1  |
| 1.1.    Objetivos .....                                     | 1  |
| 1.2.    Objetivos Generales .....                           | 1  |
| Análisis Externo PESTEL .....                               | 2  |
| 1.3.    Político .....                                      | 2  |
| 1.4.    Económico .....                                     | 2  |
| 1.4.1.    PIB .....   | 2  |
| 1.4.2.    Inflación .....                                   | 2  |
| 1.4.3.    Balanza Comercial .....                           | 3  |
| 1.4.4.    Índice de Precios .....                           | 4  |
| 1.5.    Social .....  | 4  |
| 1.5.1.    Demográfico .....                                 | 4  |
| 1.5.2.    Cultural .....                                    | 4  |
| 1.5.3.    Tasa de Desempleo .....                           | 5  |
| 1.5.4.    Índice de Desarrollo Humano .....                 | 5  |
| 1.6.    Tecnología .....                                    | 5  |
| 1.7.    Ambiental .....                                     | 5  |
| 1.8.    Legal .....   | 6  |
| Fuerzas de PORTER .....                                     | 7  |
| 1.9.    Rivalidad entre Empresas Competidoras .....         | 7  |
| 1.10.    Entrada Potencial de Nuevos Competidores .....     | 8  |
| 1.11.    Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos ..... | 8  |
| 1.12.    Capacidad de Negociación con los Proveedores ..... | 8  |
| 1.13.    Capacidad de Negociación de los Clientes .....     | 8  |
| Análisis Interno .....                                      | 9  |
| 1.14.    Antecedentes .....                                 | 9  |
| 1.15.    Misión .....                                       | 10 |
| 1.16.    Visión .....                                       | 10 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.17.   | Valores.....                                  | 10 |
| 1.18.   | Objetivo General de la Empresa .....          | 10 |
| 1.19.   | Objetivos .....                               | 10 |
|         | Organigrama Empresarial Empresa ACOMEXSA..... | 11 |
|         | Gestión de Talento Humano .....               | 11 |
|         | Producción y Operaciones Del Servicio .....   | 12 |
| 1.20.   | Cadena de suministros .....                   | 12 |
| 1.21.   | Capacidad instalada.....                      | 12 |
| 1.22.   | Capacidad utilizada.....                      | 12 |
| 1.23.   | Tiempo de producción.....                     | 12 |
| 1.24.   | Proceso de Exportación .....                  | 13 |
| 1.24.1. | Flujograma de proceso de exportación. ....    | 14 |
| 1.25.   | Proceso de Importación.....                   | 14 |
| 1.25.1. | Flujograma del proceso de importación .....   | 16 |
|         | Investigación y Desarrollo .....              | 17 |
|         | Sistemas de información Gerencial .....       | 18 |
|         | Marketing.....                                | 19 |
| 1.26.   | Matriz BCG.....                               | 19 |
| 1.27.   | Plan de Marketing .....                       | 20 |
| 1.27.1. | Servicio .....                                | 20 |
| 1.27.2. | Precio.....                                   | 21 |
| 1.27.3. | Plaza .....                                   | 21 |
| 1.27.4. | Promoción .....                               | 21 |
| 1.28.   | Matriz EFE.....                               | 22 |
|         | Finanzas y Contabilidad.....                  | 22 |
| 1.29.   | Matriz EFI.....                               | 24 |
|         | Evaluación y Propuesta de Mejora .....        | 26 |
| 1.30.   | Matriz FODA .....                             | 26 |
| 1.31.   | Evaluación .....                              | 27 |
| 1.32.   | Propuesta de mejora .....                     | 28 |
| 1.32.1. | Análisis Interno .....                        | 28 |
| 1.32.2. | Organigrama empresarial .....                 | 29 |

|  |    |
|--|----|
| 1.32.3. Gestión de Talento Humano .....                            | 30 |
| 1.32.4. Área de Producción y Operaciones .....                     | 31 |
| 1.32.5. Área de Sistemas de Información .....                      | 38 |
| 1.32.6. Área de Marketing .....                                    | 38 |
| 1.32.7. Cronograma de Actividades a Realizar en ACOMEXSA .....     | 40 |
| 1.32.8. Presupuesto a Utilizar para Propuestas de Mejora .....     | 41 |
| Proyección y Evaluación Financiera Sobre Flujos Incrementales..... | 42 |
| Conclusiones .....   | 45 |
| Recomendaciones .....  | 45 |
| Glosario de Términos .....   | 46 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 47 |
| ANEXOS.....  | 49 |
| Anexo 1. Finanzas y Contabilidad Actual de la Empresa.....         | 1  |
| Anexo 2. Matriz EFE.....   | 4  |
| Anexo 3. Matriz EFI .....  | 5  |
| Anexo 4. Tabla del ICE .....                                       | 6  |
| Anexo 5. Proforma Pagina Web .....                                 | 7  |
| Anexo 6. Estados de Situación Financiera Proyectado .....          | 8  |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Flujo de Caja.....                                     | 22 |
| Tabla 2. Estado de Resultados 2010-2014.....                    | 23 |
| Tabla 3. Estados de Situación 2010-2014 .....                   | 23 |
| Tabla 4. Indicadores Financieros .....                          | 24 |
| Tabla 5. Procedimientos para Trámites de Importación .....      | 33 |
| Tabla 6. Flujograma de Importación Aérea.....                   | 34 |
| Tabla 7. Flujograma de Importación Marítima.....                | 35 |
| Tabla 8. Procedimientos para Trámites de Exportación .....      | 36 |
| Tabla 9. Flujograma Exportación Aéreo/Marítimo .....            | 37 |
| Tabla 10. Cronograma de Actividades a Realizar en ACOMEXSA..... | 40 |
| Tabla 11. Presupuesto de Mejora .....                           | 41 |
| Tabla 12. Estado de Resultados Proyectado 2015-2019 .....       | 42 |
| Tabla 13. Estado de Situación Proyectado.....                   | 43 |
| Tabla 14. TIR y VAN .....                                       | 44 |
| Tabla 15. Indicadores Financieros .....                         | 44 |
| Tabla 16. Sueldos 2014.....                                     | 1  |
| Tabla 17. Gastos Generales 2014 .....                           | 2  |
| Tabla 18. Ventas .....  | 3  |
| Tabla 19. Costos Trámites .....                                 | 3  |
| Tabla 20. Depreciación 2010-2015.....                           | 3  |
| Tabla 21. Matriz EFE .....                                      | 4  |
| Tabla 22. Matriz EFI.....                                       | 5  |
| Tabla 23. Calculo de ICE.....                                   | 6  |
| Tabla 24. Sueldos Proyectados.....                              | 8  |
| Tabla 25. Gastos General 2015 .....                             | 10 |
| Tabla 26. Ventas Proyectas.....                                 | 10 |
| Tabla 27. Costos Proyectados.....                               | 10 |
| Tabla 28. Depreciación Proyectada.....                          | 11 |
| Tabla 29. Tabla de Amortización.....                            | 12 |
| Tabla 30. Flujo de Caja Proyectado.....                         | 14 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. PIB.....                                    | 2  |
| Figura 2. Inflación .....                             | 3  |
| Figura 3. Balanza Comercial del Ecuador .....         | 3  |
| Figura 4. Balanza Comercial con relación al PIB ..... | 4  |
| Figura 5. Fuerzas de Porter .....                     | 7  |
| Figura 6. Cadena de Suministros.....                  | 12 |
| Figura 7. Flujograma de Exportación .....             | 14 |
| Figura 8. Flujograma de Importación .....             | 16 |
| Figura 9. Exportaciones .....                         | 17 |
| Figura 10. Importaciones.....                         | 18 |
| Figura 11. Matriz BCG.....                            | 19 |
| Figura 12. Matriz FODA .....                          | 26 |
| Figura 13. Organigrama ACOMEXSA .....                 | 29 |

## Introducción

El proyecto plantea la mejora de la empresa ACOMEXSA, la cual se dedica a brindar asesoría en comercio exterior, realizando trámites de importación y exportación a personas naturales y jurídicas en las ciudades de Quito y Guayaquil por medio de los tres modos de transporte más comunes: Terrestre, Marítimo y Aéreo.

La empresa ha sido manejada sin tener una idea clara de a dónde quiere llegar y los objetivos que quieren cumplir, teniendo sistemas informales que no cumplen con los requerimientos de la misma.

El enfoque de este análisis es el desarrollo de la empresa, el cual pretende mejorar las áreas que tienen falencias y funcionamientos inadecuados; creando procesos óptimos, nuevos sistemas de información, motivación del personal, promoción de la empresa en el mercado, crecimiento de la cartera de clientes. Y con estas mejoras llegar a cumplir el objetivo de la organización.

Las áreas tomadas en cuenta para realizar este plan de mejora han sido determinadas a través de un análisis tanto interno como externo, el cual reflejó el nivel de desempeño que maneja.

## Justificación

Los servicios ayudan al comercio de bienes; los servicios corresponden a las actividades económicas que no son tangibles, entre ellas se encuentra el servicio de transporte, telecomunicaciones, publicidad, consultorías, trámites aduaneros, trámites de derecho, turismo (Organización Mundial del Comercio, 2014).

Es por esto que exportar servicios es importante para participar en las industrias con mayor crecimiento en el mercado internacional y de esta manera generar apertura a la inversión extranjera especialmente en industrias dedicadas a la prestación de servicios.

En Ecuador los servicios de trámites aduaneros son reflejados a través de la balanza comercial, la cual enseña los valores reales las exportaciones e importaciones que se realizan en el país.

Según datos del Banco central del Ecuador, en los últimos cinco años el país ha tenido una balanza comercial con déficit, porque existe un mayor número de importaciones que exportaciones, en Diciembre del 2013 se registró una balanza comercial de -1084 millones de dólares.

### 1.1. Objetivos

El objetivo de la tesis es proporcionar a la empresa de una herramienta, mediante la cual pueda mejorar el nivel de ingresos e imagen en el mercado.

### 1.2. Objetivos Generales

- Analizar el entorno interno y externo.
- Examinar las necesidades del cliente.
- Realizar el plan de mejora del área de marketing.
- Desarrollar la propuesta de valor.
- Determinar la factibilidad.

## Análisis Externo PESTEL

### 1.3. Político

El estado ecuatoriano está constituido por cinco poderes; ejecutivo: delegado al presidente de la república, legislativo: corresponde a la asamblea nacional, judicial: se delega a la corte nacional de justicia, electoral: es en el momento de elecciones o consultas populares, de transparencia y control social: se delega a la defensoría del pueblo o contraloría general del estado.

En el ámbito internacional se destaca que Ecuador fue sede de la Unión de Naciones Sur Americanas (UNASUR) y mantiene buenas relaciones políticas y comerciales con los países miembros, es presidente pro t mpore de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) se encuentra dentro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de la Comunidad Andina (CAN).

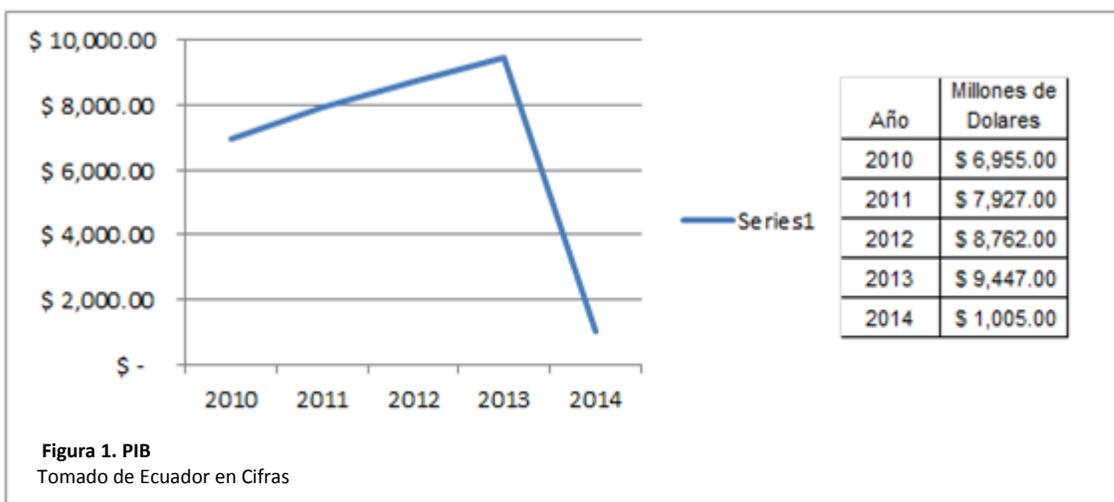
El sector político afecta directamente a la empresa, por los acuerdos internacionales que cumplen un papel importante al momento de hacer trámites especnpsptrpsialmente al realizar importaciones, ya que un documento indispensable es el certificado de origen el cual permite que haya reducción de aranceles, lo cual beneficia al importador.

### 1.4. Económico

#### 1.4.1. PIB

Al analizar este factor se determina el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por la economía ecuatoriana en un periodo determinado y se analiza los últimos 5 años. El PIB del año 2013 del Ecuador es de \$94.47 miles de millones según datos del Banco Mundial (Banco mundial, 2015).

Al realizar este análisis se ve la relación directa que tiene con ACOMEXSA, porque al observar el valor monetario de bienes y servicios de los últimos 5 años se ve la disminución que existe y se concluye que afecta a la empresa porque el crecimiento económico del país no ha sido el esperado, lo que genera disminución de importaciones.

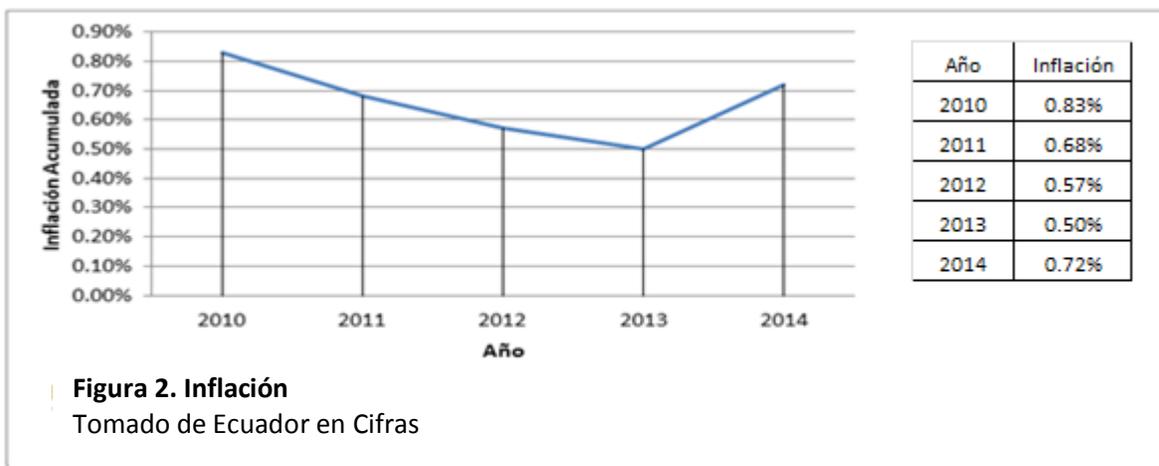


#### 1.4.2. Inflación

La inflación permite conocer el aumento en los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un periodo de tiempo (Economia.com, 2015). Como se observa, la

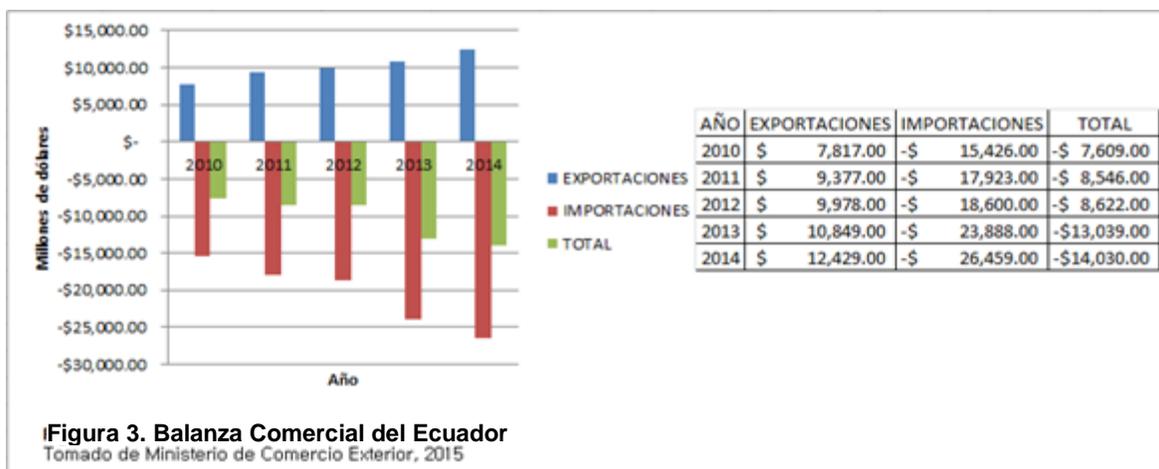
inflación en el Ecuador decreció desde el año 2010 hasta el 2013 de 0.83% a 0.50% y en el año 2014 este indicador incrementó a 0.72% elevando los precios de la población (Ecuadorencifras.gob, 2015).

De acuerdo a las estadísticas, la inflación del país aumentó en el último año, lo que significa un crecimiento excesivo en los precios y especulaciones que generaron que la gente por varias semanas deje de comprar productos específicos, lo que afecta negativamente a la industria y por ende a la empresa por disminución de importaciones.

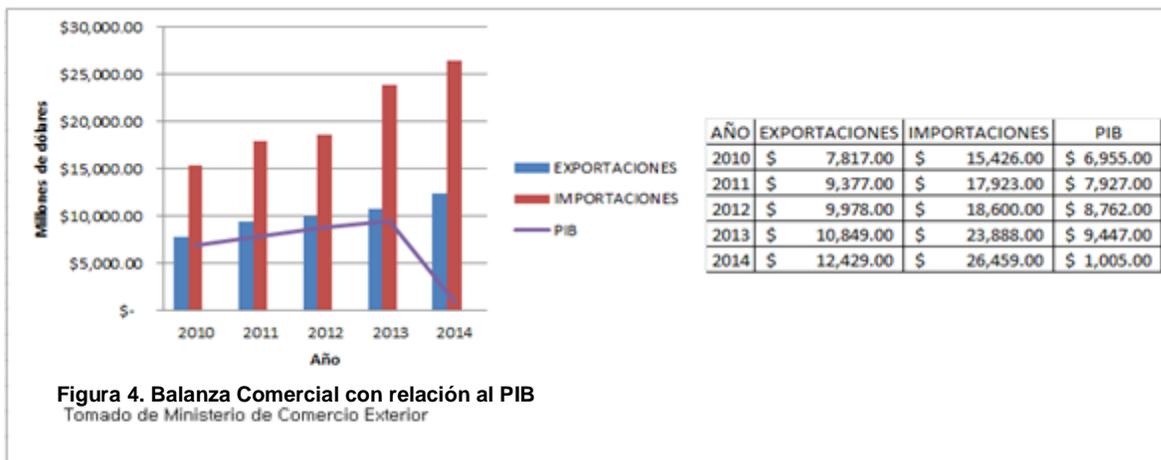


#### 1.4.3. Balanza Comercial

La balanza comercial ecuatoriana se encuentra representada por el total de exportaciones menos el total de importaciones y permite medir como el país se encuentra en las relaciones comerciales con el mundo (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). Además es importante el registro de la balanza comercial para la empresa ya que en el país se realiza comercio exterior en alto porcentaje, lo cual es rentable para el negocio. A pesar de las medidas que ha puesto el actual gobierno, las importaciones siguen siendo mayores a las exportaciones, lo que beneficia a ACOMEXSA de manera positiva.



Para analizar el mercado en el que se desenvuelve la empresa, se ha realizado un análisis de la balanza comercial con relación al PIB, el cual permite conocer la influencia de las importaciones y exportaciones en el PIB ecuatoriano, es importante realizar este análisis por la relación directa que existe con la elaboración de trámites.



#### 1.4.4. Índice de Precios

El índice de precios del consumidor (IPC) permite analizar la evolución que existe en los precios de bienes y servicios que consume la población (INEC, 2015). En el año 2013 el IPC ecuatoriano obtuvo las siguientes cifras 0,20% inflación mensual y 2,70% inflación anual (INEC, 2015). Al analizar las estadísticas del INEN, se concluye que los precios aumentaron afectando al poder adquisitivo de las personas.

#### 1.5. Social

En el mes de marzo del 2015, el gobierno decidió implementar nuevas medidas arancelarias que van desde el 5% al 45% en productos importados, salvaguardas para proteger la industria nacional, debido a que países vecinos como Colombia están devaluando la moneda lo que afecta de manera directa al Ecuador, por eso el incremento de estas medidas por 15 meses (Presidencia del Ecuador, 2015). La empresa tuvo que tomar medidas preventivas con los clientes informando a los clientes antes de que entre en vigencia, evitando que se vean afectados. Esta medida impuesta por el gobierno, generó disminución en importaciones especialmente en productos con salvaguardias mayores al 20%.

##### 1.5.1. Demográfico

La provincia de Pichincha tiene 2.800.000 habitantes, de los cuales 1,670.000 se concentran en la ciudad de Quito, el 51,45% son mujeres y el 48,55% hombres, el 87,8% son mestizos, 6,6% blancos, 4,7% afro ecuatorianos, 4,1% indígenas, 1,4% montubios. El mayor porcentaje de la población corresponde a niños de 0 meses a jóvenes de 29 años (INEC 2010). Es positivo para la empresa ACOMEXSA estar ubicada en la provincia de Pichincha por la cantidad de habitantes que tiene porque le permite realizar estudios de mercado para ampliar la cartera de clientes.(INEC,2010)

##### 1.5.2. Cultural

El Ecuador se basa mucho en fiestas y tradiciones y diferencia de culturas a nivel regional. Esto se determina por la forma de vestir, el carácter y formas de negociar (Ecuador Cultura, 2015). Se debe resaltar que en el país al existir gran variedad de culturas, al momento de realizar negocios, es más difícil concluir un trato con una persona de la sierra especialmente de Quito por las creencias que mantienen de desconfianza, lo

contrario que sucede con una persona de la costa como Guayaquil, quienes son más abiertos, se relacionan mejor con las personas y directos al momentos de querer o no invertir. Se menciona las dos ciudades más importantes del país, ya que ACOMEXSA tiene mayor afluencia de trabajo en las mismas y se concluye que realizar negocios es mejor en Guayaquil debido a la cultura que mantienen y especialmente por la ubicación del puerto marítimo, ya que la mayoría de trámites son de importación. En adición, Ecuador es un país importador lo cual se ve reflejado en la empresa debido al número de trámites que se realiza en esta área, sin embargo, el gobierno pretende cambiar esta cultura que se ha convertido en facilismo comprando todo en el exterior e incentivar al cambio de la matriz productiva, mediante el cual disminuyan las importaciones y aumenten las exportaciones.

### 1.5.3. Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo permite ver el porcentaje de población que se encuentra trabajando en el país y se calcula el número de personas desocupadas dividido para la población económicamente activa (CEPAL, 2014). En el año 2014 según el Instituto Nacional de Estadísticas Censos (INEC) la cifra se encuentra en 3,90%, a esta se añade que la población económicamente activa es del 44.47% (INEC, 2015). Al analizar la tasa de desempleo, se determina que existe un alto porcentaje de personas sin trabajo, lo que es bueno para la empresa, ya que al momento de necesitar un colaborador, va existir mayor competencia entre los postulantes y un mayor número de participantes lo que permitirá a ACOMEXSA tomar una mejor decisión al contratar.

### 1.5.4. Índice de Desarrollo Humano

El índice de desarrollo humano (IDH) en el Ecuador hasta el año 2013 de 0.711 puntos el cual mejoro en comparación con el 2012 que alcanzo un 0,708, además el Ecuador se encuentra en el puesto 95 del ranking de desarrollo humano (Datos Macroeconomicos, 2013)

## 1.6. Tecnología

EL mejoramiento e innovación de tecnología en empresas ecuatorianas favorece a la empresa ACOMEXSA, ya que ahora realizar los trámites de importación y exportación son más rápidos que antes, debido al incremento de aforos automáticos, los cuales efectúan la modalidad de despacho a través de la validación y análisis electrónico de la declaración aduanera, además de la implementación del sistema ECUAPASS, el cual permite llenar documentos de forma electrónica aumentando la eficiencia de la empresa.

## 1.7. Ambiental

En el Ecuador se protege y regula los daños que se puedan provocar a la naturaleza y ocasionar daños en el medio ambiente, en caso de verse afectados se puede entrar en términos legales (Ministerio del Ambiente, 2014).

Para la empresa el aspecto ambiental interviene en el momento de importar artículos o exportarlos, ya que se debe conocer que sean artículos que no afecten al medio ambiente ecuatoriano y tampoco exportaciones de productos prohibidos como animales o plantas establecidos.

## 1.8. Legal

El Ecuador al ser un país soberano respeta los derechos y garantías de los ciudadanos ecuatorianos, basándose en la parte dogmática que hace referencia al ejercicio de libertad y garantías que tiene cada ciudadano.

El gobierno nacional implemento el uso del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) desde el 2010 permitiendo que las empresas puedan importar tecnologías para la industria y elaboración de productos dentro del país con un arancel del 0%, esto lo ha hecho como incentivo para las empresas a que inviertan en nuevas tecnologías para mejorar la calidad (Aduana del Ecuador, 2015).

Los organismos que regulan la industria del comercio exterior son:

- SENA: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- COMEX: Comité de Comercio Exterior.
- INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- OAE: Organismo de Acreditación Ecuatoriana.
- MIPRO: Ministerio de Industria y Productividad.
- ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- CONSEP: Consejo Nacional de Control de Sustancia Estupefacientes y Psicotrópicas.

(Cancillería, 2015).

La empresa debe conocer las entidades que se encargan de emitir permisos y que regulan el comercio exterior debido a que los trámites emitidos por estos organismos son los que se deben adjuntar el momento de regular una importación en el ECUAPASS, el conocimiento del COPCI ayuda a ACOMEXSA en la asesoría brindada a los clientes debido a que si se selecciona una partida arancelaria correcta hacia el producto importado se puede reducir impuestos a cancelar.

En conclusión, en el ámbito político se considera que el Ecuador al estar dentro de varios organismos internacionales, tiene ventajas que le permiten negociar con los países miembros a costos menores, favoreciendo la exportación de productos, mejorando la matriz productiva del país, e incrementando el porcentaje de trámites de exportación que beneficia a ACOMEXSA.

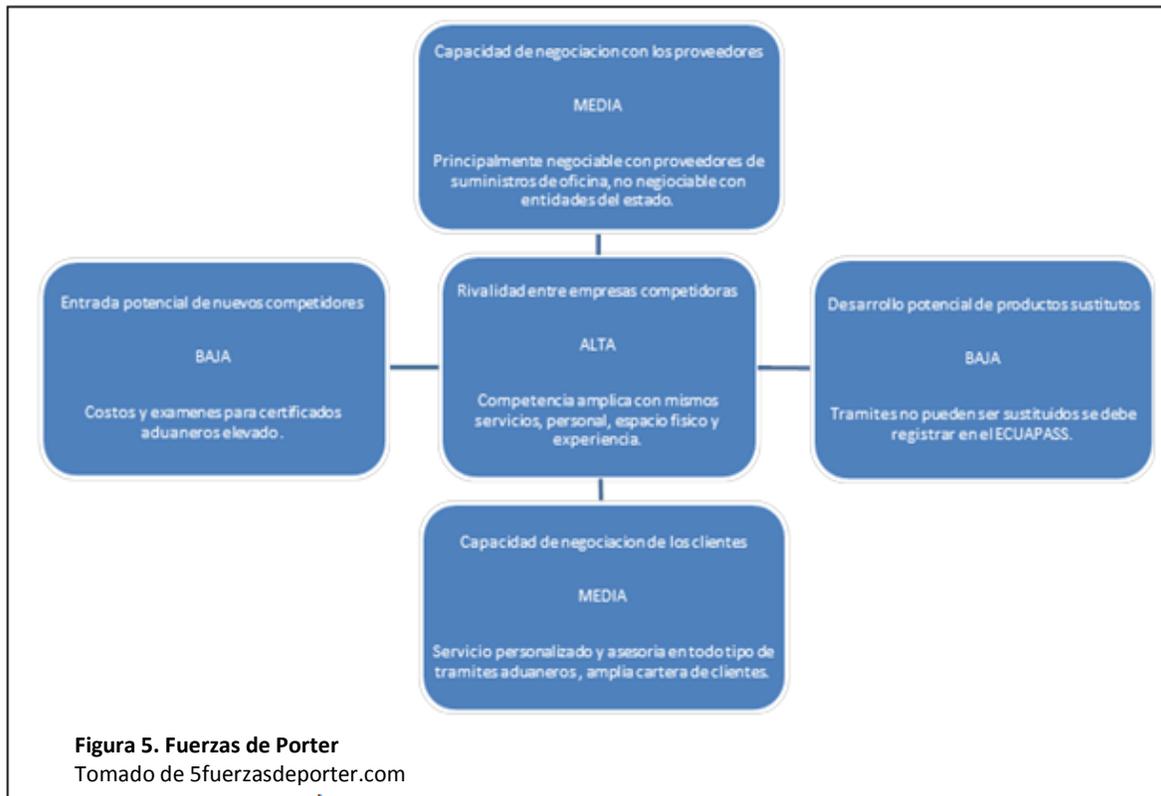
En el sector económico, Ecuador ha tenido variaciones en el PIB e incremento en la inflación, acompañado de la caída del precio del crudo, que ha generado crisis en varios sectores del país. También es importante recalcar el incremento de las salvaguardias desde el mes de marzo del año 2015, generando gran disminución en los negocios internacionales.

La tecnología en el Ecuador favorece a la industria de servicios de comercio exterior porque actualmente los trámites se realizan a través del ECUAPASS, que es un sistema efectivo, eficiente y ágil, que evita demoras en la salida o entrada de mercancía. Es importante mencionar que las empresas que deseen ingresar o invertir en el país deben conocer del Código Orgánico de Producción Comercio e Inversión COPCI, que es el ente regulador para las empresas existentes y las que deseen establecerse en el estado ecuatoriano.

En el sector demográfico y cultural se concluye que antes de negociar es importante haber realizado un estudio previo de mercado y conocer cómo se desarrollan los negocios, de igual manera se debe distinguir la diferencia que existe entre las regiones y

la facilidad que existe al hablar con una persona de la costa, mientras que existe dificultad al querer negociar con personas de la sierra.

## Fuerzas de PORTER



### 1.9. Rivalidad entre Empresas Competidoras

La importancia de esta fuerza es alta porque a pesar de que la empresa se dirige a un segmento particular de clase media y clase media alta, existe gran cantidad de empresas que brindan el mismo servicio en el mercado, ya que en la ciudad de Quito existen 80 agentes afianzados de aduanas y en la ciudad de Guayaquil 175, los cuales desarrollan el mismo proceso, por lo que es difícil competir por el precio, un ejemplo de estas empresas son: SICOEX, UNAMH, Carrillo & Carrillo, Sirmex, Ushmex, quienes son competidores directos porque se manejan con las mismas condiciones que ACOMEXSA y tienen a cargo similar cantidad de personal, espacio físico y experiencia en el mercado. Sin embargo, la empresa tiene ventaja al tener valor agregado en el servicio pre y post venta, ya que cuenta con asesoría desde el momento en que una persona tiene el capital hasta el momento de entrega de la mercadería, con un seguimiento de principio a fin por parte de importador o exportador, el cual tiene información de la mercancía a cualquier momento del día, debido a que existe un colaborador quien se encarga de dar el seguimiento respectivo a la carga e informar al dueño el lugar de la misma, también se encarga de brindar asesoría total en logística, este servicio es especialmente para las personas nuevas en el mercado ya que desconocen el funcionamiento del mismo.

### 1.10. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

El nivel de importancia de esta fuerza es baja porque cuando una persona desea sacar la credencial de agente afianzado de aduanas, debe someterse a un curso intensivo y posteriormente rendir exámenes, de los cuales el 10% pasa a la segunda fase de selección y solo el 3% logra acceder a la credencial anual, es por eso que no existe la entrada de nuevos competidores a la industria fácilmente. Además, los nuevos competidores deben adaptarse a las barreras de entrada que existen como: garantía de 120,000 dólares para ser agente, el capital necesario para la inversión y el factor más importante la fidelidad de los clientes hacia el servicio prestado que conocen y lo han utilizado en algún momento.

### 1.11. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

La importancia de esta fuerza es baja, ya que la elaboración de trámites y el proceso para importar y exportar es el mismo y no se puede sustituir, sin embargo existe diferentes formas de realizar el proceso de trámites aduaneros y en casos no es necesario contratar una persona específica, un ejemplo son los sistemas como exporta fácil el cual explica el proceso completo a las personas que están emprendiendo un negocio de comercio exterior de manera rápida y fácil, teniendo como límite que la cifra no sea mayor a 5000 dólares. Por otro lado, están las empresas Courier las cuales realizan el mismo trabajo que una empresa con un agente de aduanas, pero tienen límites en tamaño y peso, también se encuentran los bróker quienes se encargan de negociar mercancía en el exterior realizando los trámites necesarios, pero en este caso es decisión del cliente, elegir con quien trabajar y al momento los agentes afianzados tienen buen prestigio.

### 1.12. Capacidad de Negociación con los Proveedores

Para el manejo adecuado del servicio, la empresa mantiene como principales proveedores a los entes reguladores como el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, quien se encarga del control eficiente del comercio exterior en el país, es por eso que ACOMEXSA cuenta con todas las normas requeridas y cumple con el correcto proceso de tramitación; Banco Central del Ecuador, el cual es el encargado de emitir los *Token* o firma electrónica, que actualmente son necesarios para realizar un trámite aduanero. Por otro lado, están los pequeños proveedores quienes brindan las herramientas necesarias como suministros de oficina para poder cumplir con el trabajo, debido a lo expresado anteriormente la importancia de esta fuerza es media porque con el organismo SENA y Banco Central no puede negociar las reglas que imponen, mientras que es baja con los proveedores de suministros, debido a la cantidad que existen y la facilidad de cambiarse a otro en caso de ser necesario, por lo que no existe dependencia hacia ningún proveedor pequeño.

### 1.13. Capacidad de Negociación de los Clientes.

La importancia de la fuerza es media, porque el servicio personalizado que brinda ACOMEXSA crea fidelidad con los clientes porque estos se mantienen debido a la atención única que reciben en asesoría en comercio exterior. trámites aduaneros, es por eso que ofrece un servicio efectivo que satisface las necesidades del clientes, brindando atención rápida y cumplimiento en la entrega, permitiendo mejorar el poder de negociación a ACOMEXSA con los clientes, sin embargo la empresa conoce que los competidores manejan servicios similares y costos parecidos, por lo que la empresa cuenta con un valor agregado que es el brindar información de comercio exterior y

asesoría completa en logística para mercadería que ingresa o sale del país, contando con el servicio pre y post venta el cual permite dar un seguimiento exclusivo de la mercadería por parte de los clientes, generando confianza en los mismos, ya que pueden preguntar dónde se encuentra la mercadería a cualquier momento del día y tener el servicio de puerta a puerta, el cual incluye la logística desde el puerto o aeropuerto hacia el lugar de destino que el cliente prefiera. La empresa cuenta con un número de 25 clientes promedio los cuales manejan una cartera amplia en importación y exportación, de los cuales casi el 50 por ciento ha laborado con ACOMEXSA por más de 15 años adaptándose al incremento anual en prestación de servicios.

En conclusión, existe alta rivalidad entre competidores en el mercado de aduanas porque ofrecen servicios similares, sin embargo ACOMEXSA ha buscado sobresalir brindando un servicio pre y post venta, el cual le da una ventaja significativa y valorable al momento de elegir entre la empresa o la competencia.

En la fuerza de Porter enfocada a la entrada potencial de nuevos competidores, se mide con nivel bajo por las barreras de entrada que existen, las cuales no permiten que cualquier persona pueda acceder a tener la credencial de agente afianzado de aduanas, debido al costo elevado que se debe dar de garantía y al proceso de selección, por lo tanto ACOMEXSA no tiene mayor preocupación en la entrada de posibles nuevos competidores.

Al haber analizado el desarrollo potencial de productos sustitutos, se concluye que existe un problema cuando son empresas o personas naturales que deciden exportar mercadería con valores menores a cinco mil dólares por la existencia del programa exporta fácil, el cual les facilita el proceso sin la ayuda de una persona especializada, sin embargo no influye en gran porcentaje a ACOMEXSA, porque las personas confían más en darle la mercadería a un agente de aduanas y que realice el correcto proceso a arriesgarse a realizarlo por sí mismos.

Al analizar la capacidad de negociación con los proveedores, se resalta que los entes que regulan las aduanas imponen medidas y ACOMEXSA debe cumplir las reglas para el correcto funcionamiento de la empresa, en adición están los proveedores pequeños, los cuales ofrecen los suministros de oficina y la amplia variedad no tienen mayor poder de negociación, por lo que la empresa puede cambiarse de manera rápida a otro proveedor. Finalmente, la capacidad de negociación de los clientes es media, debido a la similitud de servicios que ofrecen los competidores, pero es alta por el valor agregado que ofrece de brindar asesoría pre y post venta.

## **Análisis Interno**

### **1.14. Antecedentes**

ACOMEXSA fue creada por el Ing. Javier Muñoz en 1990, esta agencia de aduanas cuenta con todos los medios y material calificado para brindar a los clientes un servicio óptimo, cuenta con personal altamente calificado en materias aduaneras, adicionando soporte tecnológico de punta que permite entregar un servicio de primera calidad.

La empresa se dedica a brindar asesoramiento de comercio exterior y a realizar trámites de importación y exportación, al contar con más de 25 años de experiencia, le permite garantizar a los clientes un respaldo y seguridad en todos los procesos de exportación e importación.

### 1.15. Misión

Actualmente, la empresa maneja la misión que creó cuando fue fundada y está definida de la siguiente manera:

“Ofrecer un servicio de aduanas efectivo con calidad y responsabilidad que satisfaga las necesidades del cliente e impulsar el desarrollo del comercio exterior en el país.”

Analizando la empresa se observa que la misión no toma en cuenta todos los elementos esenciales por ejemplo: en clientes, no especifica a que personas se encuentra enfocado el negocio, por lo tanto no da a conocer el segmento de mercado ni explica que el negocio es para personas que desean exportar o importar productos. No especifica el servicio que realiza, ya que solo acentúa que es de aduanas y no detalla la efectividad o eficiencia del servicio que brinda.

### 1.16. Visión

La visión que ha tenido establecida ACOMEXSA en los últimos años es la siguiente:

“Ser una empresa líder a nivel nacional brindando servicios aduaneros y asesoría en comercio exterior.”

La visión y la misión son consistentes con el negocio porque explican cómo se maneja actualmente, es por ello que si se encuentran alineados logrando que no exista confusión por los lectores, sin embargo no cumple con un elemento esencial como un tiempo determinado en él que especifique a donde se quiere espera llegar y a convertirse en líder

### 1.17. Valores

Actualmente los valores no se encuentran redactados en ningún lugar de la empresa o presentados de alguna manera a los clientes o empleados, sin embargo ACOMEXSA mantiene valores los cuales demuestra en el entorno laboral interno y externo, los principales son: excelencia, responsabilidad, eficiencia, respeto, compromiso.

### 1.18. Objetivo General de la Empresa

Ser líder en el mercado de servicios aduaneros, aumentando cada año un 5% en la cartera de clientes e incrementando las actividades a nivel nacional.

### 1.19. Objetivos

ACOMEXSA trabaja con estos objetivos desde la fundación de la empresa y son los que enseña a los nuevos colaboradores.

- Brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Realizar los trámites aduaneros en el menor tiempo posible.
- Entregar mercadería en el tiempo y estado adecuado.
- Implementar un plan de marketing para dar a conocer la empresa.
- Incrementar la cartera de clientes y mantener la actual.

Actualmente los objetivos no se encuentran medibles debido a que no se especifica en que porcentaje se pretenden incrementar, no son específicos y no permiten conocer claramente que desea realizar, pero si son realizables debido a que son objetivos que se pueden llegar a cumplir con dedicación, sin embargo no todos se encuentran enmarcados en un periodo de tiempo.

## Organigrama Empresarial Empresa ACOMEXSA

La empresa no cuenta con un organigrama empresarial establecido o descrito en algún lugar sin embargo dentro de la empresa se conoce quien es gerente general, gerente comercial y gerente. Lista de los colaboradores:

- Javier Muñoz – Gerente general
- Consuelo Garcés – Gerente comercial
- Jorge Lopez – Gerente Financiero
- Paul Muñoz
- Lizeth Arteaga
- José Luis Picón
- Arturo Cisneros
- Gerald Armendáriz
- Hugo Ruiz
- Leonor García
- Marco Cayupanta

Al no existir organigrama en la empresa existe desventajas en la misma porque los colaboradores no tienen claro las funciones que deben hacer y por ende realizan de todo, también la oficina no está distribuida por áreas y en ocasiones se crean confusiones. En la parte legal, los colaboradores están afiliados al seguro social y la empresa cumple con los pagos que impone el ministerio de trabajo como: décimo tercero, décimo cuarto y vacaciones pagadas de 15 días. En conclusión, el organigrama empresarial es importante para el buen funcionamiento de la empresa, es por esto que al no existir se generan fallas y confusiones, debido a que los colaboradores no tienen claro el trabajo a realizar.

## Gestión de Talento Humano

En la actualidad la empresa no cuenta con una persona especializada en el área de recursos humanos y al momento de querer contratar nuevo personal, se solicita recomendaciones de colegas y conocidos o se publica anuncios en páginas de internet enfocadas en bolsas de empleo. Al tener el contacto de los postulantes, se comunica con ellos para tener una entrevista, la cual la realiza la gerente comercial, quien se encarga de recibir el currículum vitae, realizar las preguntas indicadas para el puesto, conocer la disponibilidad de tiempo, aspiración salarial, pero al momento la empresa no cuenta con exámenes de conocimiento, ni psicológicos.

Al momento de tener la persona con mejores aptitudes y actitudes se procede a firmar un contrato y según el puesto al que vaya, se pide a un colaborador que le vaya guiando.

Por otro lado, al momento de despedir personal, la empresa opta por indicarle el motivo del despido 30 días antes, cumpliendo con las normas de pagarle la liquidación y en caso de ser despido intempestivo pagarle por los años que colaboró.

Por otro lado, se encuentra la motivación del personal, que por el momento es regular, debido a que los trabajadores no se sienten felices con el puesto, porque no reciben capacitaciones suficientes, generando molestias, ya que si no entienden un problema que ocurre en el SENA o ECUAPASS deben quedarse más horas de las habituales hasta que resuelvan. Por lo tanto, al siguiente día van a trabajar enfadados, ocasionando que si un cliente llama o visita la oficina no contesten de manera adecuada.

En adición, se encuentra el lugar de trabajo el cual es una oficina de 110 metros pero como se mencionó anteriormente, los colaboradores no tienen definidas las funciones que deben realizar, añadiendo que la oficina no se encuentra dividida por áreas, lo que causa confusión con los papeles y enfado.

## Producción y Operaciones Del Servicio

Al analizar la cadena de suministros de la empresa, se observa que el importador o exportador son fundamentales al momento de iniciar un trámite porque cumplen el papel de proveedores, siendo quienes entregan a la empresa la materia prima que en este caso son los documentos necesarios para realizar el trámite requerido.

### 1.20. Cadena de suministros

|               | Materia Prima   | Proveedores   | Capacidad de Producción                            | Capacidad Usada                | Capacidad Instalada   | Tiempo de producción   |
|---------------|---|---|--|--------------------------------|---|--|
| Importaciones | Guía Aérea, Bill of Lading, Carta de porte, Factura comercial, Póliza de seguro, Certificado de origen y Documentos que el Seneae considere necesarios. | Importador, SENAe, Banco Central y Proveedores de suministros de oficina. | En promedio se realiza 60 trámites al mes.         | 6 colaboradores de la empresa. | El mayor nivel de producción que la empresa puede generar utilizando el total de recursos es de 75 trámites al mes. | Importación Aérea: Se demora en promedio 17 días.<br>Importación Marítima: Se demora en promedio 4 días. |
| Exportaciones | Guía Aérea, Bill of Lading, Carta de porte, Factura comercial, Póliza de seguro, Certificado de origen y Documentos que Requiere el Importador.         | Exportador, SENAe, Banco Central y Proveedores de suministros de oficina. | En promedio se realiza 15 trámites de exportación. | 4 colaboradores de la empresa. | El mayor nivel de producción que la empresa puede generar utilizando el total de recursos es de 24 trámites al mes. | Exportación Aérea/Marítima: Se demora en promedio 3 días.  |

**Figura 6. Cadena de Suministros**  
Tomado de Cadenadesuministro.es

### 1.21. Capacidad instalada

La oficina donde se encuentra ubicada la empresa ACOMEXSA es de 110 mts, está ubicada en el primer piso del edificio María Gabriela y cuenta con un patio interno.

### 1.22. Capacidad utilizada

Al haber analizado la cadena de suministros se ve que no usan la máxima capacidad de producción:

- Trámites de importaciones usan el 80%
- Trámites de exportaciones solo usan el 62,5%

### 1.23. Tiempo de producción.

- Trámites de importación aérea se demoran alrededor de 16 días
- Trámites de importación marítima se demoran alrededor de 4 días
- Trámites de exportación aéreo /marítimo se demoran 3 días.

En conclusión, el importador o exportador son elementales debido a que deben entregar los documentos para que empiece el proceso de los trámites, no obstante ACOMEXSA no está utilizando al 100% la capacidad de producción, es por esto que los tiempos de regularización y producción no son óptimos.

#### 1.24. Proceso de Exportación

Empieza con la Declaración Aduanera de Exportación, en el sistema ECUAPASS en la cual de manera electrónica se debe ingresar una factura o proforma y la respectiva documentación con la que se cuenta antes de realizar un embarque, la cual crea un vínculo legal y ciertas obligaciones que se debe respetar y cumplir en el SENA, y se requiere datos del exportador o declarante, descripción de la mercancía, datos del consignante, la cantidad y el peso, también se requiere documentos digitales como la factura comercial original, autorizaciones previas, y certificado de origen electrónico.

Después de realizar este proceso la mercancía ingresa a Zona primaria del lugar donde se embarca, en este caso el distrito, y se almacena el producto previo a realizar la exportación.

Al realizar el proceso se notificara el canal de aforo asignado:

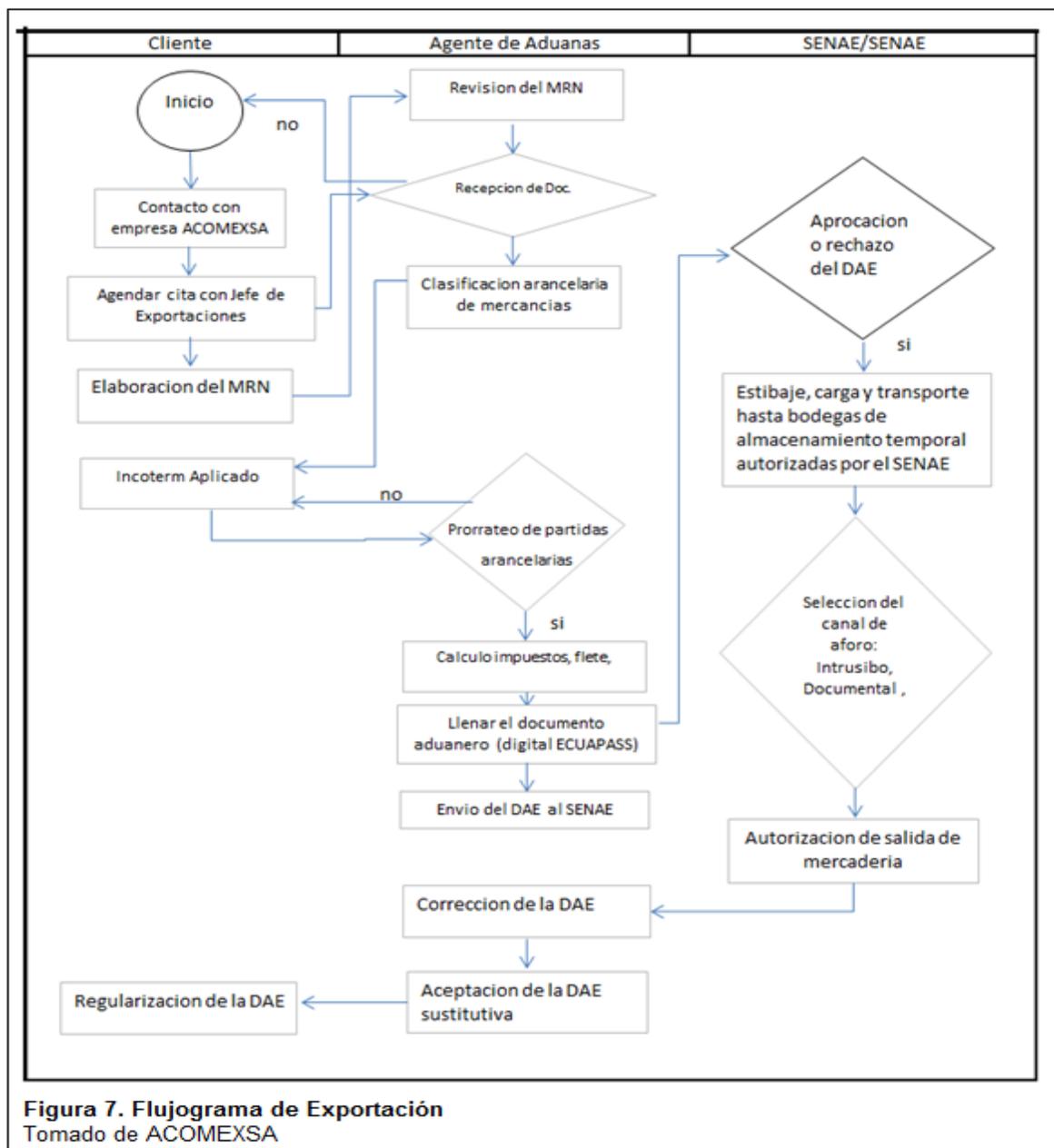
- Aforo documental
- Aforo físico intrusivo
- Aforo automático

Canal de aforo automático: la autorización para que se embarque es automática y de forma inmediata.

Canal de aforo documental: se designa al funcionario que esté a cargo del trámite, en la cual se procese a revisar datos electrónicos documentación digital, y si no existe novedades se continúa con el proceso para permitir la salida y embarcar.

Canal de aforo físico intrusivo: se realiza el proceso de revisar datos electrónicos y documentación digital igual que el canal de aforo documental, sin embargo en este canal se agrega la inspección física de la carga.

## 1.24.1. Flujoograma de proceso de exportación.



## 1.25. Proceso de Importación

Para empezar el proceso de importación pueden realizar todas las personas naturales o jurídicas ecuatorianas o de otro país que se encuentren registradas como importadores en el ECUAPASS y hayan sido aprobados por el SENA.

Se debe requerir el certificado digital para la firma electrónica (*Token*) y autenticación obtenido del Banco Central del Ecuador y Security Data.

Se debe registrar en el portal ECUAPASS para actualizar la base de datos, crear usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica.

Se debe conocer las restricciones y políticas de los productos a importar.

Una vez analizados todos los pasos anteriores, se procede a la desaduanización del producto por lo que se requiere la asesoría y servicio de un Agente afianzado de aduanas. La Declaración Aduanera de Importación se debe presentar de manera electrónica y física en caso de ser necesario, se debe presentar los documentos de acompañamiento que constituyen los trámites de control previo para aprobarse antes del embarque de la mercancía, y presentarse física, o electrónicamente con la Declaración Aduanera.

También se debe tener los documentos de soporte los cuales deben ser originales, y deben reposar en el archivo del Agente de aduanas al momento de la presentación o declaración aduanera y fundamentalmente se debe tener la factura comercial, el certificado de origen y documentas del SENA E.

La aduana al revisar todos estos documentos y constatar que no falte nada el sistema va a otorgar un número de validación que se llamada refrendo y el canal de aforo correspondiente.

Según el producto que se importe se deben pagar los tributos del comercio exterior

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre:

Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

Es importante también conocer los regímenes de importación que son:

- Importación para el Consumo, Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado, Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo, Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria, Transformación bajo control Aduanero, Depósito Aduanero, Reimportación en el mismo estado.

1.25.1. Flujoograma del proceso de importación

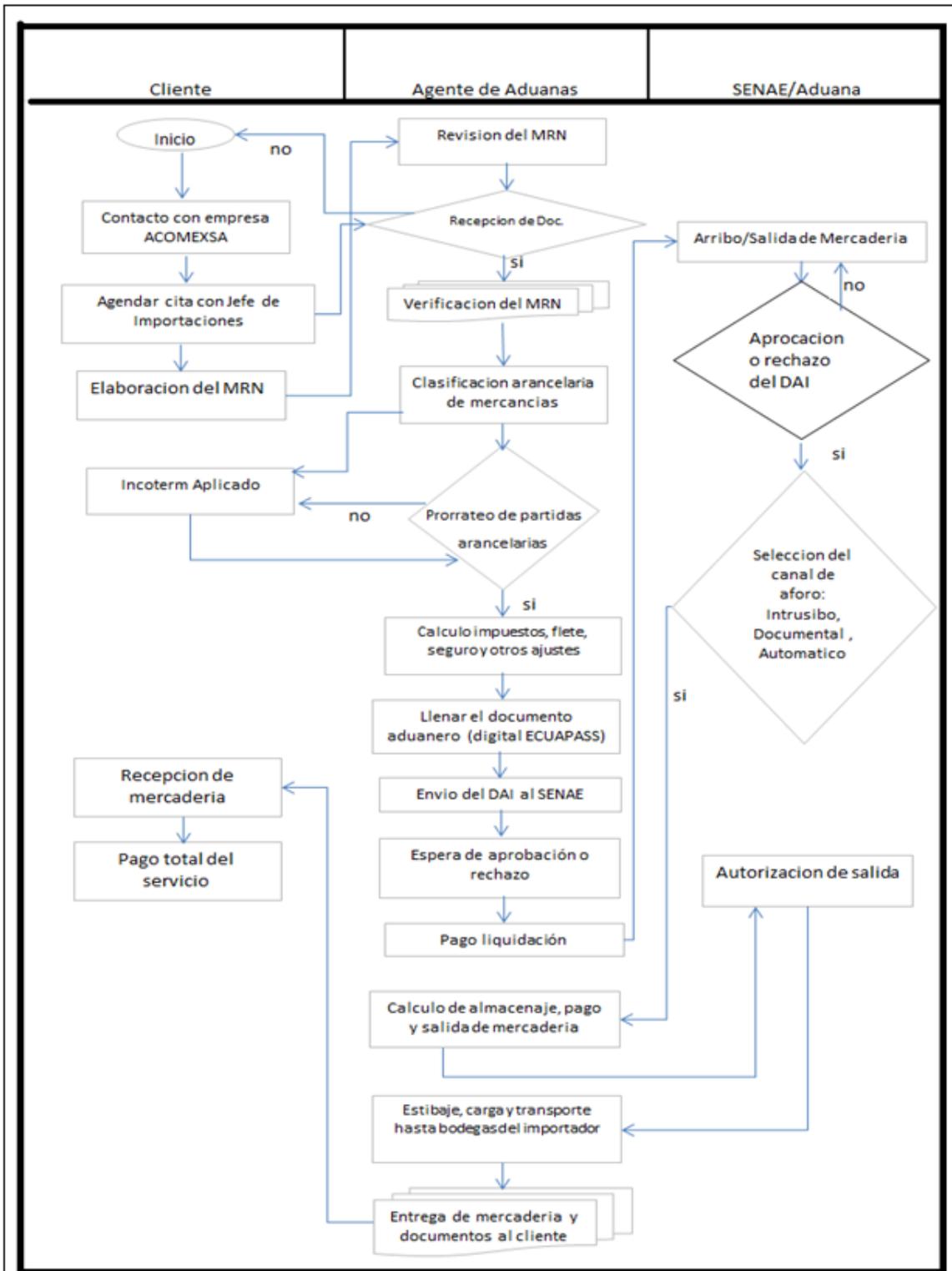


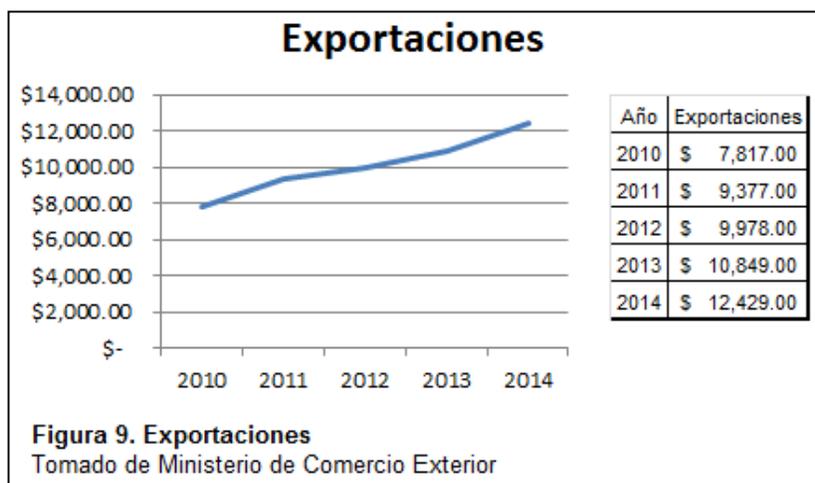
Figura 8. Flujoograma de Importación  
Tomado de ACOMEXSA

## Investigación y Desarrollo

Con el avance de la tecnología es necesario que las aduanas se capaciten constantemente y adopten tecnologías de información para simplificar y agilizar pasos, los cuales aceleren el flujo de procesos. En Ecuador desde el año 2012 entro en vigencia el sistema coreano ECUAPASS, el cual permite realizar los trámites aduaneros de manera electrónica, disminuyendo tiempo y costo en las actividades de comercio exterior, permite observar el estado de los trámites y no es necesario que el agente o auxiliar se presente en la aduana porque ahora se maneja vía on line. En la empresa ACOMEXSA, este sistema ha tenido un gran beneficio porque ha reducido la cantidad de demora de entrega de la mercadería, ha disminuido el consumo de papel por que los trámites son ahora electrónicos y los colaboradores pasan mayor tiempo en la oficina, lo cual es beneficioso para la empresa porque tienen más tiempo para asesorar a los clientes y mantener un buen seguimiento hacia ellos, es por esto que es importante que la organización innove continuamente y se adopte a las nuevas medidas que cambian anual o mensualmente.

En adición se encuentra el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, conocido como Pro Ecuador el cual se creó exclusivamente para brindar información a las personas que se encuentren interesadas en realizar exportaciones o inversiones, es una excelente herramienta en el mercado de comercio porque maneja datos actualizados del sector económico, brinda asesoría, cuenta con manuales de procesos enfocado en aduanas, tienen boletines mensuales de comercio exterior y si las personas tienen inquietudes pueden acudir a las oficinas, por lo tanto es importante mencionar que Pro Ecuador es útil en el mercado de aduanas, debido a la información que poseen y al incentivo constante hacia los habitantes de exportar productos y a los extranjeros de invertir en el país.

La tendencia en el mercado del Ecuador se concentra en la importación de productos, no obstante a partir del año 2010 el presidente Rafael Correa implementó el libro COPCI para reducir el ingreso de productos extranjeros, incentivando a los comerciantes ecuatorianos a producir y mejorar la calidad de los productos ecuatorianos con la matriz productiva. Las exportaciones en los últimos años según datos del Banco central han incrementado logrando alcanzar un ingreso de \$12,429.00 millones de dólares al Ecuador. Los principales productos Exportados desde Ecuador son productos petroleros seguidos de productos no petroleros como el Banano, Camarón, Enlatados de pescado, Flores, productos mineros, entre otros.



Las importaciones en el Ecuador a pesar de la implementación de medidas por parte del gobierno como salvaguardias, cupos e incremento de aranceles no han sufrido una caída notoria y se ve reflejado en la empresa, debido a la cantidad de trámites que se realizan y el 80% son de importación. El Ecuador en 2014 realizó un total en el valor de importaciones de \$26,459.00 millones de dólares, manteniendo todavía esta cifra por encima de los productos exportados.



## Sistemas de información Gerencial

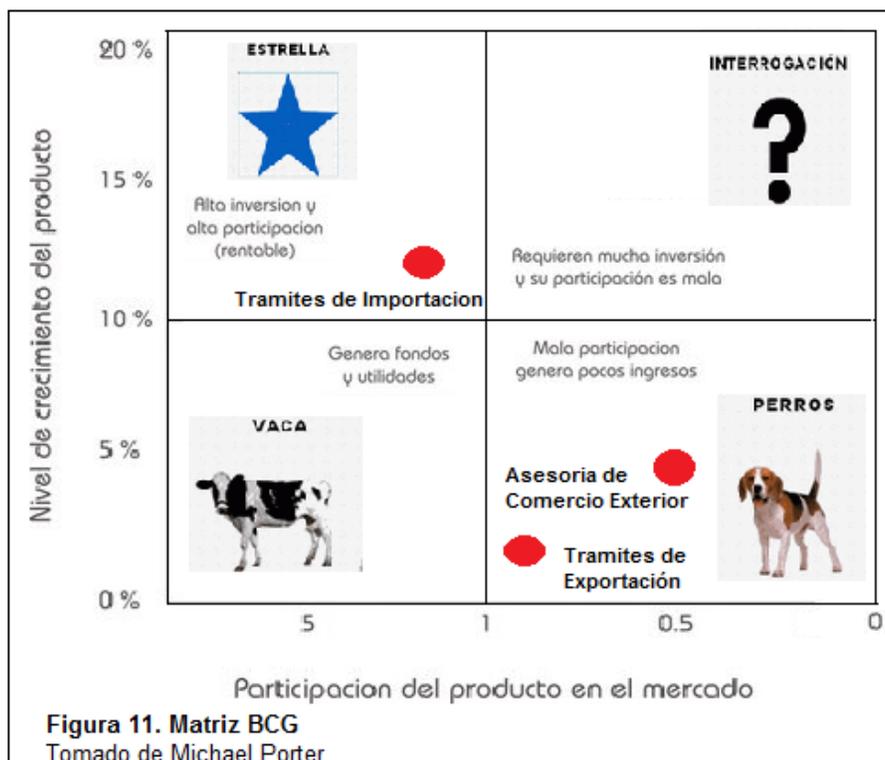
Los sistemas de información brindan grandes oportunidades en una empresa ya que crean ventajas competitivas, las cuales hacen que innove los procesos de organización. ACOMEXSA en la actualidad no cuenta con un plan de sistemas de información formal, sin embargo es importante señalar que al momento de tomar decisiones existe un proceso, se cita un ejemplo: el cual consiste en un colaborador que tiene una inquietud sobre un trámite aduanero y pregunta al gerente comercial que debe realizar y se toma una decisión entre los dos, también se encuentra el proceso cuando un colaborador que este llenando una Declaración Aduanera de Importación o Exportación se dé cuenta que no se encuentre regularizada, por lo que debe avisar al agente afianzado de aduanas, quién toma una decisión de hacer la correctiva escribiendo a los funcionarios del SENAE y al momento de tener una respuesta comunicar a la respectiva aerolínea en el caso de ser aéreo, que existió una falla, la que ocasionó que no se asocie el número de guía aérea con la factura comercial al momento de ingresar al sistema.

Al analizar los sistemas de información de la empresa, se concluye que es informal, debido a que no usan reportes diarios o mensuales, los cuales expliquen de forma clara y concisa los problemas que existen, también es importante agregar que al momento de tomar una decisión se debe medir la información en calidad, cantidad, oportunidad y relevancia, ya que estos indicadores ayudan a tomar la decisión correcta sobre un problema. En adición, la empresa requiere formular un sistema de información gerencial formal, el cual ayude a crear una estrategia de crecimiento adecuada y permita llegar a los objetivos planteados, también es importante mencionar que ACOMEXSA requiere hacer informes y reportes, los cuales permitan saber si cumplen con las funciones los colaboradores y tener un documento detallado, el cual permita medir el desempeño y analizar si se debe cambiar algún proceso o se manejan de manera correcta, teniendo un respaldo para las decisiones adecuadas, en adición se determina que los reportes que

manejan son muy básicos y no son escritos, por lo que no son consistentes y no aportan a la organización.

## Marketing

### 1.26. Matriz BCG



Al analizar la empresa ACOMEXSA en la matriz BCG, se observa a los trámites de importación los cuales son considerados el servicio estrella, debido al alto crecimiento y participación que tiene en el mercado y a la tendencia que tiene el país de comprar productos de otros países, esto se ve reflejado en la empresa con la cantidad de trámites de importación, el servicio estrella es el más importante, debido a los ingresos que otorga a la empresa.

Por otro lado, está el servicio de trámites de exportación, el cual no alcanzó un gran porcentaje en crecimiento, que a pesar de los cambios que se ha hecho en el país no han sido suficientes para que aumente de manera considerable las exportaciones y en el caso de la oficina los trámites de exportación, es por eso que se encuentra en el cuadrante perros por tener bajo crecimiento en el mercado y media participación en el mercado, en la empresa representa en promedio el 20% de ingresos. Sin embargo se mantiene este servicio, debido a que con el tiempo la empresa espera que la matriz productiva impuesta por el gobierno sirva para subir las exportaciones.

También se encuentra la asesoría, otro servicio que ofrece ACOMEXSA, el cual permite a los clientes preguntar y hacer consultas sobre los negocios que tengan en mente y reciben una asesoría adecuada, pero en la matriz BCG se ve que es un servicio perro, por tener medio crecimiento y baja participación. Se hace relevancia en que es medio

crecimiento, porque con la tendencia del mercado de querer tener un negocio propio, las personas requieren cada vez más ayuda para poder enfocarse bien en lo que desean.

### 1.27. Plan de Marketing

La empresa ACOMEXSA brinda asesoría en aduanas elaborando trámites de importación y exportación, se encuentra en la industria de servicios. El mercado objetivo de la empresa son personas quienes necesitan ayuda en comercio exterior o empresas que realizan exportaciones o importaciones en el giro de negocio, es de esta manera que la empresa se encarga de satisfacer las necesidades del cliente, brindando asesoramiento completo e información de la mercadería, también cumple con los requerimientos que el mercado solicita como la validación de clientes o proveedores en el extranjero, selección de Incoterm, selección de partida arancelaria.

Cumple con la regulación y presentación de documentos por medio del ECUAPASS a la Aduana del Ecuador para que el cliente pueda realizar el pago o transferencia para liberar la carga. La cartera de servicios que maneja la empresa es basada en realización de trámites de importación, exportación y asesoría, desaduanizar o enviar la mercadería y en caso de ser importación ofrecer asesoría para que la carga llegue al lugar que el cliente especifique sin agregar costo alguno coordinando con el cliente la hora y el día de llegada de la misma.

La estrategia que ha manejado en los últimos años es de diferenciación y a pesar de que los servicios que ofrece la competencia son similares, la empresa tiene un valor agregado el que le permite ofrecer un servicio completo, el cual consiste en asesoría previa a realizar la importación o exportación con ayuda de un colaborador quien informa al cliente las ventajas que tiene de llevar la mercadería a otro país, enseñándole más de la cultura y temporadas convenientes para exportar, seguida del proceso de realizar trámites, en adición se encuentra el servicio que la empresa ofrece el cual es eficiente y efectivo. Actualmente la empresa no realiza publicidad formal, pero se da a conocer a los nuevos clientes potenciales por medio de recomendaciones y boca a boca.

En conclusión, se puede resaltar que la empresa satisface las necesidades del cliente, las cuales son de llevar un producto a otro país o traer al Ecuador, tiene claro el mercado objetivo y a pesar de no especificar edades, señala que pueden ser las personas o empresas que están interesadas en importar o exportar, también les asesora a los clientes brindándoles la información necesario para que tengan los certificados y permisos necesarios de la mercadería y conozcan más del mercado al cual quieren llegar, también es importante mencionar la publicidad informal que maneja ACOMEXSA la cual no es adecuada si la empresa desea aumentar la cartera de clientes.

#### 1.27.1. Servicio

ACOMEXSA brinda servicios de comercio exterior a los clientes, se encarga de realizar trámites de importación, exportación y asesoría en aduanas, presta servicios de manera efectiva y al encontrarse varios años trabajando en esta área cuenta con experiencia, generando que las personas tengan confianza al depositar la mercadería en las manos del agente. La empresa satisface las necesidades de los clientes, ya que cumple con las normas impuestas por el SENA, lo que facilita la salida de mercadería en menor tiempo y por lo tanto menor costo.

Los usuarios potenciales del servicio pueden acercarse a solicitar asesoramiento para realizar o eliminar dudas en comercio exterior, ya que ACOMEXSA brinda un soporte a los clientes desde que contrata el servicio hasta que la mercadería llega al destino final, evitando que existan pérdidas, robos o daños, debido a que en caso de que sea asignado

el trámite con aforo físico intrusivo, va estar siempre presente un colaborador de la empresa observando que los productos sean verificados sin sufrir percances.

#### 1.27.2. Precio

ACOMEXSA maneja los precios de ventas basado en los gastos incurridos de la empresa, y de acuerdo al tipo de servicio que solicita el cliente, es por esto que utiliza una estrategia de fijación de precios basada en costos tomando en cuenta el valor FOB de la factura comercial y la normativa emitida por el COMEX, el cual fija un precio a los agentes aduaneros que es el 60% de un salario básico en trámites marítimos en la ciudad de Guayaquil y 50% de un salario básico en tramites aéreos de Quito o Guayaquil, sin embargo, los precios que están impuestos varían debido a que se debe sumar el valor de la asesoría, costos extras como regulaciones, desaduanización, servicio de flete, candado satelital, custodias, almacenaje, cuartos fríos, bodegaje en caso de que el cliente requiera, y en estos servicios adicionales llega a incurrir un valor de hasta un 45% de un salario básico adicional.

#### 1.27.3. Plaza

Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la calle Nicolás Arteta y Nicolás Vascones N.56.0. La empresa ha estado ahí desde el inicio de las actividades, puesto a la ubicación del antiguo aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito y de la antigua aduana, es por esto que la empresa ha decidido mantener la misma ubicación, sin embargo en la actualidad la aduana se encuentra en el nuevo aeropuerto en Tababela, por lo que colaboradores deben ir una o dos veces al día a gestionar procesos y trámites generando que en la oficina se quede uno o dos vacantes. La empresa utiliza canal directo con los clientes porque no posee intermediarios que contacten o utilicen el nombre de ACOMEXSA para realizar trámites por fuera. La estrategia de distribución en el servicio que brinda, es desde el momento que el importador/exportador entrega los documentos necesarios a la empresa y el agente o auxiliar se encarga de procesar y llenar el trámite, hasta lograr la desaduanización, entregando la mercadería al cliente en el lugar de destino acordado.

#### 1.27.4. Promoción

La empresa maneja una estrategia de promoción boca a boca, utilizando como sistema de atracción a nuevos clientes, mediante recomendaciones de los clientes actuales, quienes conocen la seriedad de ACOMEXSA en el mercado. En adición, al no realizar publicidad ha generado que la cartera de clientes no incremente. También realiza marketing directo con los clientes actuales, a quienes se encarga de enviar detalles en fechas especiales vía correo electrónica y no tiene ningún costo en esta área porque la promoción boca a boca es por parte de clientes y los detalles son virtuales.

En conclusión, se analiza el mix de marketing que maneja la empresa, el cual es bueno debido a que satisface las necesidades del cliente y cumple con dar buen seguimiento a la mercadería, el precio es impuesto por los organismos de las aduanas, por lo que la empresa utiliza fijación de precios, la ubicación de la empresa es por el antiguo aeropuerto, obligando a que los trabajadores vayan a Tababela diariamente y por el lado de promoción es regular debido a que no usan publicidad para atraer nuevos clientes y solo esperan de recomendaciones. Para concluir la empresa no incurre en gastos mayores en marketing, ya que el área que debe gastar que es la promoción se ha venido manejando de manera informal y muy básica por lo que no han tenido aumento en la cartera de clientes.

## 1.28. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) ayuda a los estrategas a evaluar el mercado y la industria. Ver Anexo 2. (5 fuerzas de Porter, 2015). En la matriz EFE realizada para ACOMEXSA se logró identificar las oportunidades y amenazas ponderando y reflejando que las oportunidades más sobresalientes para la empresa son el extender el mercado a nuevas ciudades, es decir lograr llegar a laborar en nuevas ciudades ingresando a nuevas industrias y aduanas. Por otro lado la amenaza podría llegar a afectar a la empresa en caso de que se llegue a dar sería un incremento exagerado en productos de importación el cual podría llegar a reducir o quebrar algunas empresas importadoras especialmente a las más pequeñas que serían las más afectadas.

## Finanzas y Contabilidad

En el siguiente informe se presenta a la empresa ACOMEXSA, la cual se dedica a brindar asesoría en comercio exterior, realizando trámites de importación y exportación, tributa como persona natural.

Al hacer el análisis financiero se obtuvo información de las actividades de la empresa y la viabilidad que ha tenido en los últimos años. Se realizó un análisis de los últimos 5 años desde el año 2010 al 2014.

Tabla 1. Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | Año 2014         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|  | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               | 11               | 12               |
| Ventas   | 10,100.00        | 11,064.00        | 12,470.00        | 12,788.00        | 10,152.00        | 11,718.00        | 12,890.00        | 11,936.00        | 13,378.00        | 10,802.00        | 12,594.00        | 11,270.00        |
| Costo de Productos Vendidos                                | 65.00            | 74.00            | 85.00            | 90.00            | 78.00            | 84.00            | 90.00            | 88.00            | 97.00            | 78.00            | 80.00            | 73.00            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>10,035.00</b> | <b>10,990.00</b> | <b>12,385.00</b> | <b>12,698.00</b> | <b>10,074.00</b> | <b>11,634.00</b> | <b>12,800.00</b> | <b>11,848.00</b> | <b>13,281.00</b> | <b>10,724.00</b> | <b>12,514.00</b> | <b>11,197.00</b> |
| Gastos sueldos   | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         | 8,531.54         |
| Gastos generales   | 395.00           | 395.00           | 401.00           | 388.00           | 399.00           | 398.00           | 405.00           | 407.00           | 400.00           | 421.00           | 415.00           | 409.00           |
| Gastos de depreciación                                     | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       | 879.983333       |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>228.47</b>    | <b>1,183.47</b>  | <b>2,572.47</b>  | <b>2,898.47</b>  | <b>263.47</b>    | <b>1,824.47</b>  | <b>2,983.47</b>  | <b>2,029.47</b>  | <b>3,469.47</b>  | <b>891.47</b>    | <b>2,687.47</b>  | <b>1,376.47</b>  |
| Gastos de intereses  | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>228.47</b>    | <b>1,183.47</b>  | <b>2,572.47</b>  | <b>2,898.47</b>  | <b>263.47</b>    | <b>1,824.47</b>  | <b>2,983.47</b>  | <b>2,029.47</b>  | <b>3,469.47</b>  | <b>891.47</b>    | <b>2,687.47</b>  | <b>1,376.47</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 34.27            | 177.52           | 385.87           | 434.77           | 39.52            | 273.67           | 447.52           | 304.42           | 520.42           | 133.72           | 403.12           | 206.47           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>194.20</b>    | <b>1,005.95</b>  | <b>2,186.60</b>  | <b>2,463.70</b>  | <b>223.95</b>    | <b>1,550.80</b>  | <b>2,535.95</b>  | <b>1,725.05</b>  | <b>2,949.05</b>  | <b>757.75</b>    | <b>2,284.35</b>  | <b>1,170.00</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 42.72            | 221.31           | 481.05           | 542.01           | 49.27            | 341.18           | 557.91           | 379.51           | 648.79           | 166.71           | 502.56           | 257.40           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>151.48</b>    | <b>784.64</b>    | <b>1,705.55</b>  | <b>1,921.69</b>  | <b>174.68</b>    | <b>1,209.63</b>  | <b>1,978.04</b>  | <b>1,345.54</b>  | <b>2,300.26</b>  | <b>591.05</b>    | <b>1,781.79</b>  | <b>912.60</b>    |

Al estudiar el flujo de caja actual que presenta la empresa, se logra identificar que existe un crecimiento en ventas desde enero a diciembre del año 2014 y esto se debe a que enero, febrero y marzo son los meses con menor porcentaje de importación, mientras que julio, agosto, septiembre y noviembre tienen mayor porcentaje en trámites.

Tabla 2. Estado de Resultados 2010-2014

| <b>ESTADO DE RESULTADOS - ANUAL PERIODO 2010 - 2014</b>    |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>Año 2010</b>   | <b>Año 2011</b>   | <b>Año 2012</b>   | <b>Año 2013</b>   | <b>Año 2014</b>   |
| Ventas   | 125,640.00        | 130,580.00        | 155,631.11        | 148,220.10        | 141,162.00        |
| Costo de Productos Vendidos                                | 612.00            | 729.00            | 1,082.66          | 1,031.10          | 982.00            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>125,028.00</b> | <b>129,851.00</b> | <b>154,548.45</b> | <b>147,189.00</b> | <b>140,180.00</b> |
| Gastos sueldos   | 79,000.00         | 87,776.78         | 92,396.61         | 97,259.59         | 102,378.52        |
| Gastos generales   | 4,020.00          | 4,104.00          | 4,356.80          | 4,520.79          | 4,833.00          |
| Gastos de depreciación                                     | 9,899.80          | 10,559.80         | 10,559.80         | 10,559.80         | 10,559.80         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>32,108.20</b>  | <b>27,410.42</b>  | <b>47,235.24</b>  | <b>34,848.82</b>  | <b>22,408.68</b>  |
| Gastos de intereses  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>32,108.20</b>  | <b>27,410.42</b>  | <b>47,235.24</b>  | <b>34,848.82</b>  | <b>22,408.68</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 4,816.23          | 4,111.56          | 7,085.29          | 5,227.32          | 3,361.30          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>27,291.97</b>  | <b>23,298.86</b>  | <b>40,149.95</b>  | <b>29,621.50</b>  | <b>19,047.38</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 6,004.23          | 5,125.75          | 8,832.99          | 6,516.73          | 4,190.42          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>21,287.74</b>  | <b>18,173.11</b>  | <b>31,316.96</b>  | <b>23,104.77</b>  | <b>14,856.95</b>  |

Al analizar el estado de resultados anual de los 5 periodos, se ve la tendencia que hubo en la empresa ACOMEXSA y se ve los ingresos y gastos que maneja mensualmente, la cual muestra claramente que hubo crecimiento en las mismas, teniendo un pico en el año 2012 de \$155.631,11 en ventas que representa un 19,27% de crecimiento en relación al año de inicio. A partir del 4to año y debido a la situación económica del Ecuador y del mundo, comienza haber un decrecimiento que se acentuó más en el año 2014. Por lo tanto, se ve reflejada en el monto de las utilidades netas, las cuales fueron las más bajas con un valor de \$14586,95, disminuyendo en un 47% aproximadamente en relación al año 2012, que fueron de \$31316,96. Sin embargo el 2014 el año estudiado tiene un resultado óptimo ya que es positivo, lo que quiere decir que existe ganancia y aun la empresa cuenta con utilidades, lo que es beneficioso para los colaboradores de ACOMEXSA.

Tabla 3. Estados de Situación 2010-2014

| <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PERÍODO 2010 - 2014</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      |
| <b>ACTIVOS</b>  | <b>84.244,92</b> | <b>84.700,18</b> | <b>85.851,98</b> | <b>85.383,06</b> | <b>79.350,91</b> |
| <b>Corrientes</b>   | <b>5.292,36</b>  | <b>5.519,99</b>  | 6.095,89         | 5.861,43         | <b>5.690,71</b>  |
| Efectivo  | 364,13           | 379,79           | 419,42           | 403,29           | 391,54           |
| Bancos  | 1.456,54         | 1.519,18         | 1.677,68         | 1.613,16         | 1.566,17         |
| Ctas por Cobrar   | 3.335,91         | 3.479,39         | 3.842,39         | 3.694,61         | 3.587,00         |
| Otras Ctas por Cobrar                                     | 135,78           | 141,62           | 156,40           | 150,38           | 146,00           |
| <b>No Corrientes</b>                                      | <b>73.660,20</b> | <b>73.660,20</b> | <b>73.660,20</b> | <b>73.660,20</b> | <b>73.660,20</b> |
| Planta y Equipo   | 84.220,00        | 84.220,00        | 84.220,00        | 84.220,00        | 84.220,00        |
| Depreciación acumulada                                    | 10.559,80        | 10.559,80        | 10.559,80        | 10.559,80        | 10.559,80        |
| <b>PASIVOS</b>  | <b>8.001,99</b>  | <b>8.340,64</b>  | <b>8.854,04</b>  | <b>8.955,82</b>  | <b>9.023,42</b>  |
| <b>Corrientes</b>   | <b>8.001,99</b>  | <b>8.340,64</b>  | <b>8.854,04</b>  | <b>8.955,82</b>  | <b>9.023,42</b>  |
| Cuentas por pagar   | 4.104,89         | 4.275,93         | 4.454,09         | 4.639,68         | 4.833,00         |
| Cuentas por pagar al Fisco                                | 3.897,09         | 4.064,71         | 4.399,94         | 4.316,14         | 4.190,42         |
| <b>PATRIMONIO</b>   | <b>76.242,94</b> | <b>76.359,54</b> | <b>76.997,94</b> | <b>76.427,25</b> | <b>70.327,49</b> |
| Ganancia Neta del Periodo                                 | 76.242,94        | 76.359,54        | 76.997,94        | 76.427,25        | 70.327,49        |
| <b>Valoración Empresa</b>                                 | <b>84.244,92</b> | <b>84.700,18</b> | <b>85.851,98</b> | <b>85.383,06</b> | <b>79.350,91</b> |

Los históricos del estado de situación financiera del periodo 2010 – 2014 demuestran que la mayor parte de activos de la empresa se concentran en los activos no corrientes, que representan la planta y equipo menos la depreciación acumulada. Por otro lado, se observa que el año 2012 al igual que el análisis que se realizó del estado de resultados, es el año con mejor porcentaje en patrimonio con un total de \$76997,94 y valoración de la empresa de \$85851,98.

Tabla 4. Indicadores Financieros

| <b>Indicadores Financieros</b>        |        |        |
|---------------------------------------|--------|--------|
|                                       | 2013   | 2014   |
| <b>RAZÓN DE RENTABILIDAD</b>          |        |        |
| MARGEN DE UTILIDAD                    |        |        |
| Utilidad neta/ventas                  | 15.59% | 10.52% |
| ROA                                   |        |        |
| Utilidad Neta / Activos Totales       | 27.06% | 14.79% |
| ROE                                   |        |        |
| Utilidad Neta/Patrimonio              | 30.23% | 16.25% |
| <b>RAZÓN DE ROTACIÓN</b>              |        |        |
| ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS             |        |        |
| Ventas/Activos Fijos Netos            | 1.74   | 1.41   |
| <b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ</b>             |        |        |
| Activos Corrientes/Pasivos Corrientes | 0.65   | 0.63   |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                  |        |        |
| Pasivos/Activos                       | 10.49% | 8.98%  |
| Pasivos/Patrimonio                    | 0.12   | 0.10   |

Al estudiar los indicadores financieros de la empresa, se ve la razón de rentabilidad la cual demuestra el margen de utilidad que existe en la empresa, en la cual el año 2013 tiene 15,50% comparado con el año 2014 que solo tiene 10,52%. Por otro lado se encuentra el ROA, el cual sigue siendo mayor el año 2013 con un porcentaje de 27,06%. En adición, está el nivel de endeudamiento, el cual sigue siendo mayor en el año 2013, ya que en el año 2014 el porcentaje es de 8,98%.

En conclusión, ACOMEXSA ha sufrido cambios en la parte financiera, debido a factores externos como internos, los cuales han sido analizados por medio de la matriz FODA, los cuales se deben tomar en cuenta para realizar mejoras, principalmente en el área interna de la misma que es el motor para que la empresa incremente el funcionamiento y continúe brindando un buen servicio y mejor que el de la competencia, de esta manera ser preferida por los clientes y mejorar los ingresos a futuro.

### 1.29. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica y evalúa las fortalezas y debilidades. Representa una oportunidad para que los gerentes y empleados participen en la determinación del futuro de la empresa. Ver Anexo 3. (5 fuerzas de Porter, 2015).

La empresa ha realizado este análisis para constatar el funcionamiento actual de la empresa y llegar a conocer las áreas en las que se desenvuelve mejor y el motivo que hace que la empresa se mantenga en pie, la principal fortaleza que se ha logrado determinar es la asesoría completa en el servicio de logística para importaciones y exportaciones, por medio del cual ACOMEXSA brinda una asesoría completa a los clientes.

Por otra parte, se determina las principales debilidades que posee la empresa actualmente y las que se pueden desarrollar a largo plazo, debido a que el manejo de aspectos como personal, marketing, organización empresarial son elementos importantes para que ACOMEXSA pueda seguir adelante.

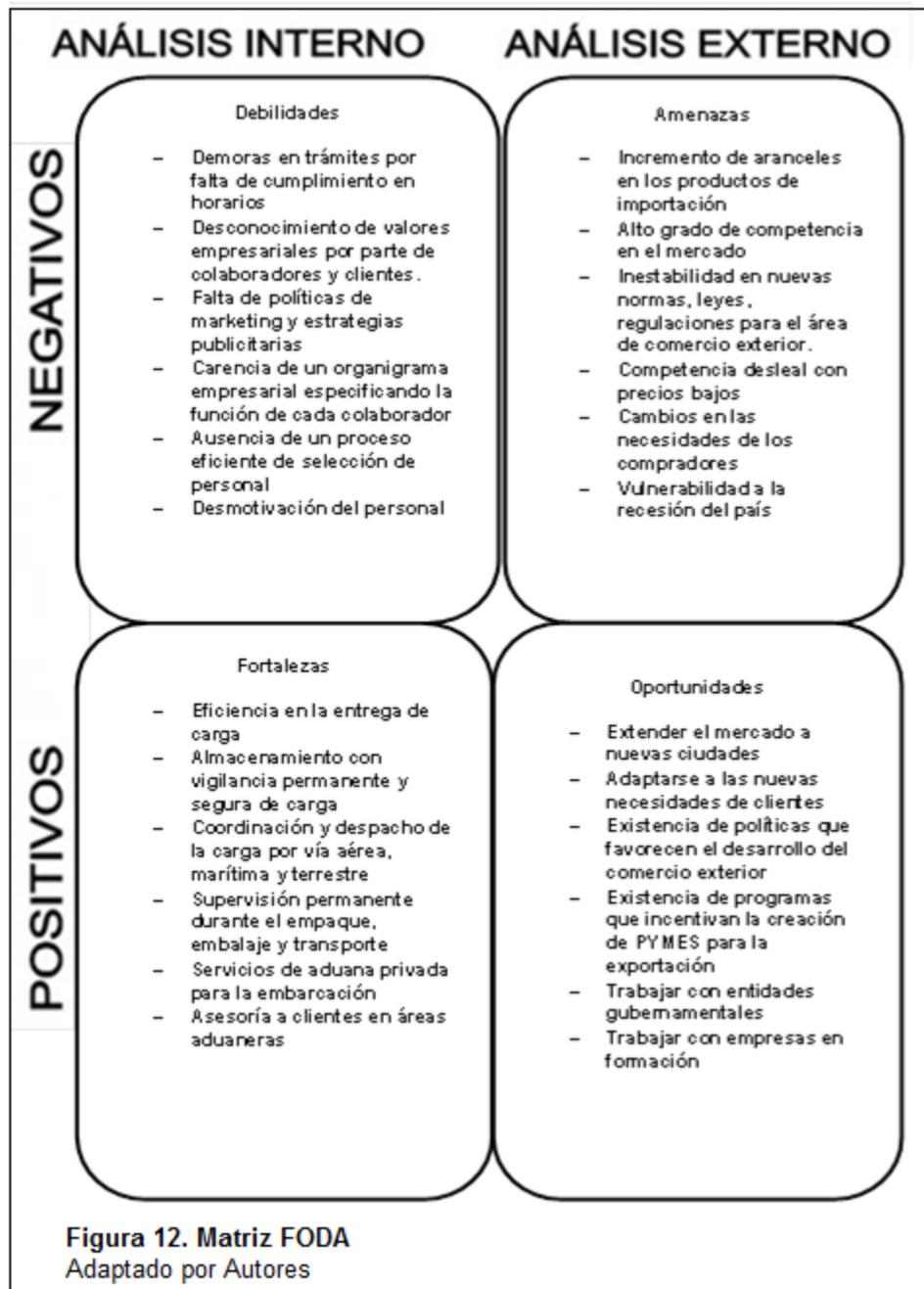
La debilidad que más sobresale en la empresa son las demoras en tramites por falta de cumplimientos de horarios, esto se debe a la falta de un cronograma de actividades, el cual los digitadores deben cumplir para la regularización de los tramites en el ECUAPASS.

Es importante el manejo de un cronograma establecido y cumplir con los clientes en tiempos acordados logrando llegar a generar un ambiente de confianza con ellos e incentivarlos a que continúen trabajando con la empresa.

Finalmente el análisis EFI realizado a ACOMEXSA ha permitido ponderar el rango por el cual las fortalezas y debilidades afectan al desempeño interno, determinando las áreas afectadas tanto administrativas como financieras que necesitan ser supervisadas.

## Evaluación y Propuesta de Mejora

### 1.30. Matriz FODA



El análisis FODA permite conocer el estado actual de la empresa mediante el cual se determina las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales ayudan a ACOMEXSA a observar y enfocarse para lograr un mejor desempeño en el mercado. Las debilidades que se han encontrado reflejan las falencias con las que la empresa está laborando y que deben ser mejoradas, cada una de ellas aportan algo negativo al servicio debido a que existe falta de motivación de personal, desconocimientos de valores

empresariales, falta de organigrama y funciones de cada colaborador y esto puede causar pérdidas en la cartera de cliente e ingresos.

Las amenazas que la empresa encuentra expuesta son principalmente en temas legales, debido a que el giro de negocio está atado a decisiones tomadas en entidades gubernamentales, es por esta razón que ACOMEXSA debe estar actualizada en boletines emitidos por el COMEX, donde indican los nuevos cambios para el área de comercio exterior.

Al encontrarse más de 25 años en el mercado, la empresa también tiene grandes fortalezas con las cuales puede competir fácilmente en el mercado y brindar un valor agregado a los clientes para resaltar sobre la competencia, es importante mantener estas fortalezas y seguirlas mejorando cada día, porque el nivel de competencia es alto y desleal.

El mercado ecuatoriano es muy amplio y se debe tomar en cuenta los incentivos que el gobierno está brindando a los empresarios, por esto la empresa debe estar al tanto de brindar a los clientes información que se genera para fomentar el comercio internacional; por otro lado la empresa debe tomar en cuenta las oportunidades que tiene de expandirse en el mercado nacional.

Finalmente, el análisis realizado permite encontrar puntos estratégicos mediante los cuales la empresa puede mejorar en el mercado y sobresalir ante los clientes al destacarse prestando servicios más eficiente y diferenciados.

### 1.31. Evaluación

Al haber estudiado las áreas de la empresa, se observa el funcionamiento que tiene, el cual ha manejado por más de 25 años, sin embargo tiene falencias que con el tiempo han ido disminuyendo el desempeño de ACOMEXSA en varios aspectos. Es por eso que se va empezar detallando las áreas que no se encuentran funcionando al 100% y luego se explicará las mejoras a realizar.

Para empezar en el análisis interno están la misión y visión, las cuales están alineadas entre sí, pero no se encuentran planteadas correctamente porque no cumplen con los aspectos de medición adecuados, por esto se deben reformular; los valores no están escritos y por esto no cumplen la función correcta de recordar al personal como deben proceder entre ellos, ya que la empresa piensa que están sobrentendidos, otro problema son los objetivos específicos los cuales no son medibles y no especifican el porcentaje, valor y tiempo al que quieren llegar.

También se encuentra el organigrama empresarial, el cual no está diseñado, generando que los colaboradores no tengan claro las funciones que deben realizar y el cargo que desempeñan en la empresa.

En el área de gestión de talento humano, no existe una persona encargada del área, sin embargo al ser 12 colaboradores no es necesaria, pero es importante analizar que esta área al momento de contratar personal tiene un proceso, el cual no es adecuado, porque no maneja exámenes de conocimiento y las personas que recepta son la mayoría por recomendaciones, por lo que no están preparadas como deberían. Otro problema es la falta de motivación del personal, debido a que no se encuentran felices en los puestos de trabajo, primero por falta de capacitación, segundo por no tener incentivos y tercero por no conocer bien las funciones que deben desempeñar, Finalmente, la empresa tiene la necesidad de expandir la infraestructura debido a la necesidad de ampliar el espacio físico del personal

En el área de producción y operaciones de servicio está la cadena de suministros, la cual determina que la empresa no está utilizando la máxima capacidad de producción y está

tomando un tiempo mayor al que debería al realizar los trámites de importación y exportación.

En el área de sistemas de información gerencial la empresa no cuenta con un método formal, ya que la toma de decisiones se realiza en base a problemas y antecedentes que tenga, sin contar con reportes diarios o mensuales del funcionamiento y en adición la información que proporcionan los colaboradores no es medible, ni otorga el nivel de importancia que debería.

En el área de marketing se encuentra falencias en plaza y promoción, debido a que la ubicación de la empresa requiere que uno o dos colaboradores deban desplazarse diariamente a la aduana en Tababela lo que genera un costo en transporte público, por otro lado, en promoción no existe publicidad, ya que se ha manejado de manera informal en base a recomendaciones y el incremento de la cartera de clientes se ha visto en crisis pues al no darse a conocer en el mercado no ha incrementado la cartera en un porcentaje considerable para mejorar los ingresos.

## 1.32. Propuesta de mejora

### 1.32.1. Análisis Interno

#### 1.32.1.1. Misión

Se reformuló la misión en base a los elementos esenciales y se publicará en la cartelera de la oficina.

“Ofrecer un servicio en comercio exterior efectivo con calidad y responsabilidad que satisfaga las necesidades de personas naturales o jurídicas enfocadas en los negocios internacionales para impulsar el desarrollo económico del país”.

#### 1.32.1.2. Visión

Se reformuló la visión en base a los elementos esenciales y se publicará en la cartelera de la oficina.

“Ser una empresa líder a nivel nacional brindando servicios aduaneros y asesoría en comercio exterior hasta el año 2019.”

#### 1.32.1.3. Valores

La empresa contará con dos carteleras en la oficina, las cuales tendrán enumerados los valores de la empresa, además se establecerá como fondos de pantalla en los equipos y de esta manera los colaboradores podrán leer y tener presente la manera de comportarse, ya que es importante la familiarización del personal con los valores empresariales para que se comprometan a ofrecer un mejor servicio al cliente.

- Excelencia
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Respeto
- Compromiso

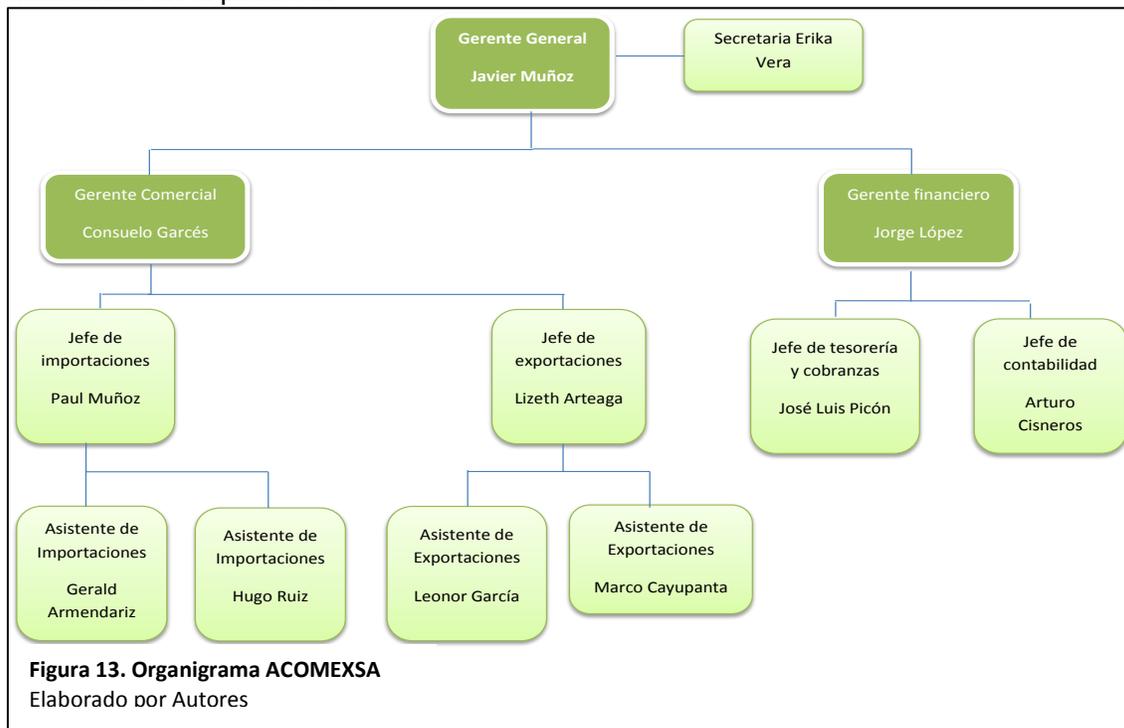
#### 1.32.1.4. Objetivos específicos

Se reformuló los objetivos para que sean medibles y expliquen el porcentaje al cual desean llegar.

- Brindar un servicio de calidad a los clientes el cual se mejore cada año logrando captar la fidelidad.
- Realizar un 9% más de los trámites aduaneros dentro de los próximos años en el menor tiempo posible.
- Entregar mercadería en el tiempo y estado adecuado dentro de todo el país expandiendo a nuevos mercados y aduanas hasta el 2019.
- Implementar un plan de marketing por medio del cual dar a conocer la empresa y poder captar la atención de nuevos posibles clientes.
- Incrementar la cartera de clientes hasta el año 2019 mejorando los ingresos que ACOMEXSA posee sin descuidar la cartera actual con la cual ha venido laborando los últimos años.

### 1.32.2. Organigrama empresarial

Se diseñó un organigrama el cual explique el cargo que desempeña cada colaborador, y en adición se reorganizó las funciones que debe cumplir cada uno para que no exista confusiones en el proceso.



Los colaboradores recibirán un correo, en el cual se les indicará que va existir cambios en la empresa, por lo que se requerirá de la ayuda de ellos para crear un ambiente laboral atractivo.

Se ubicará el organigrama empresarial en una de las carteleras de la oficina y se explicará las funciones que cada uno debe desempeñar, para que tengan claro.

#### 1.32.2.1. Funciones de colaboradores

- **Gerente General:** Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de los trabajadores, planear metas a corto y largo plazo, representar a la empresa, autorizar los contratos y obligaciones, dirigir y controlar el desempeño de las áreas, actuar en coherencia con los valores empresariales

- **Gerente Comercial:** Revisar a los trabajadores y ver el cumplimiento con el trabajo solicitado, revisar clientes y ver si se encuentran al día en los pagos, buscar estrategias para atraer nuevos clientes, ejecutar planes para lograr objetivos de presupuesto.
- **Gerente Financiero:** Presentar informes y estados financieros, revisar que se cumplan las funciones de tesorería, determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización.
- **Asistente Administrativa:** Organizar la agenda del gerente general, redactar y enviar correspondencia, archivar documentos importantes, pagar obligaciones de la empresa.
- **Jefe de Importaciones:** Verificar los documentos para realizar la importación requerida, gestionar la importancia de mercancías procedentes de otros países, garantizar que los artículos sean enviados por el transporte más económico, Comunicarse eficazmente con los clientes, asegurar el proceso de pago de obligaciones arancelarias, resolver los inconvenientes que se presentan en la aduana.
- **Asistente de Importaciones:** verificar los documentos que estén completos, digitar las declaraciones aduaneras de importación, revisar que se encuentre asociada la mercadería a los agentes de carga, en caso de ser aforo físico, ir a la aduana como representante, y estar presente.
- **Jefe de Exportaciones:** Verificar que los documentos sean los correctos para poder exportar el producto requerido, realizar el proceso necesario para que la mercadería pueda salir del país y llegar al destino correspondiente sin problemas, realizar trámites aduaneros para el control interno de entradas y salidas, completar formularios que son requisitos para la exportación.
- **Asistente de Importaciones:** verificar los documentos, digitar las declaraciones aduaneras de exportación, revisar que este regularizada la DAI y si es necesario realizar correctivas.
- **Jefe de Tesorería:** Manejar la cartera de clientes, realizar pagos a proveedores, archivar los documentos, revisar diariamente el estado de los bancos.
- **Contador:** Llevar la contabilidad de le empresa, tener balances generales, actualizar estados de resultados, tener la nómina de los empleados.

### 1.32.3. Gestión de Talento Humano

En el área de recursos humanos se designará a un trabajador de la empresa para que se encargue de manejar esta área 3 horas semanales, se mejorara el proceso de selección de personal al implementar pruebas psicológicas, actitud, aptitud y conocimiento para los nuevos aspirantes.

Los colaboradores recibirán en el mes de marzo un correo, el cual les contará que va haber cambios para el bienestar de la empresa.

Se busca crear compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, por lo que se busca implementar sistemas de motivación e incentivos que cubran las necesidades de los colaboradores, empezando por tener en cuenta el día del cumpleaños y el día celebrarlo con un pequeño pastel y una tarjeta de felicitaciones, también crear hábitos en los cuales se valore el esfuerzo del trabajador, premiando al mejor trabajador del mes con una tarjeta o presente en el caso de ser consecutivo más de 3 meses. También hacer el lugar del trabajo un segundo hogar, creando un lugar cómodo donde se sientan a gusto trabajando, y tengan confianza cuando exista algún inconveniente o duda y pregunten sin ningún problema.

También aplicar la estrategia del *empowerment* la cual les permite y les da la capacidad para que ellos realicen las actividades y tienen la oportunidad de ser creativos, ya que si tienen una buena idea, se aplica, y ayuda también para que la habilidad de tomar decisiones se desarrollen.

Se busca fomentar el trabajo en equipo, ya que de esta manera el trabajo se volverá uniforme, y en caso de existir problemas, se colaboraran para solucionar y tener buenos resultados.

Se creara un buzón de sugerencias interno, el cual se revisara semanalmente, y va ser un lugar donde puedan desahogarse o detallar algún problema o necesidad que tengan sin especificar el nombre, y será analizado por parte de la gerencia para poder encontrar la respectiva solución.

Se entregaran chalecos para los empleados con el logo de la empresa con esto se busca construir una imagen dentro de la misma para entregársela al cliente. Se pretende que los empleados con esto sientan que son parte de la organización y se pretende crear una idea en la mente del cliente, generando lealtad hacia ACOMEXSA. Para los auxiliares de agentes de aduanas que se encuentran más tiempo fuera de la empresa y dentro de las aduanas se logrará a que sean fácilmente identificados y en caso de dudas por parte de empresarios puedan acercarse a solucionar las inquietudes, comprobando que los agentes están capacitados. Los chalecos tendrán un costo de \$35 dólares americanos.

También se ha propuesto la creación de un área de cafetería donde los empleados tendrán un espacio para relajarse por un momento, tomar algo y regresar al puesto de trabajo con menos estrés, además se incrementará un horno microondas en el cual los empleados que deseen almorzar en la empresa pueden calentar los alimentos, esto hará que los empleados sientan que ACOMEXSA se preocupa por el bienestar y porque se sientan cómodos laborando. El costo de la implementación será de \$120 dólares americanos del horno microondas y \$50 dólares del dispensador de agua. Y 15 dólares americanos mensuales para la compra de utensilios, café, azúcar y empaques de té.

También se ha visto que al no existir divisiones en la oficina por áreas, ha creado que haya pérdidas y confusiones de papeles, por lo que la empresa ha decidido ampliar la infraestructura, debido a que el lugar es propio y cuentan con un patio interno, el cual se busca agrandar, para que exista un área para cada colaborador y se sientan cómodos en la oficina, y al contratar una persona para la publicidad de la empresa es importante que tenga un lugar adecuado en el cual pueda desenvolverse. El costo de la ampliación es de \$20,000.

Con la creación de estos incentivos se busca crear un ambiente laboral cómodo para el personal, logrando que de esta manera se sientan a gusto en el puesto de trabajo y transmitan esta alegría con los clientes.

#### 1.32.4. Área de Producción y Operaciones

Se creó un manual de exportaciones e importaciones el cual determina las acciones a realizar para regularizar un trámite en el país, este incluye un flujograma de tiempo y movimiento el cual posee los pasos a realizar y el tiempo sugerido. Con este manual se espera disminuir los tiempos de entrega y que la empresa use la máxima capacidad de producción y se implementara en la oficina.

#### 1.32.4.1. Manual de Importaciones y Exportaciones

##### 1.32.4.1.1. Manual de Importaciones

###### 1.32.4.1.1.1. Objetivo

Realizar un manual por medio del cual se cumplan los procesos para realizar importaciones en el tiempo determinado.

###### 1.32.4.1.1.2. Usuarios

Los usuarios que intervienen en este proceso los clientes; los cuales son los encargados de contratar los servicios y adquirir mercaderías, el agente afianzado de aduanas quien se encarga de los aforos y desaduanizar las mercancías y el SENA E quien regula el cumplimiento de las leyes.

###### 1.32.4.1.1.3. Requisitos

Pueden importar todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que se encuentren registradas en el sistema *Ecuapass* por intermedio del SENA E como importadores.

## 1.32.4.1.1.4. Manual

## 1.32.4.1.1.4.1. Procedimientos

Tabla 5. Procedimientos para Trámites de Importación

| <b>No.</b> | <b>Actividad de una importación aérea</b>                     | <b>Responsable</b> |
|------------|---|--------------------|
| 1          | Agendar Cita con Jefe de Importaciones                        | Cliente            |
| 2          | Traslado de mercancía hasta almacenera                        | Naviera            |
| 3          | Autorización para realizar trámite                            | Cliente            |
| 4          | Depósito para retirar guía aérea                              | Agente             |
| 5          | Retiro guía aérea   | Agente             |
| 6          | Revisión de MRN   | Agente             |
| 7          | Clasificación Arancelaria de Mercancías                       | Agente             |
| 8          | Prorrateo de Valores de partidas Arancelarias                 | Agente             |
| 9          | Llenar la DAI   | Agente             |
| 10         | Envío del DAI al SENA E por intermedio del ECUAPASS           | Agente             |
| 11         | Aprobación o Rechazo de la DAI por parte del SENA E           | SENA E             |
| 12         | Cancelación de liquidación de aduana                          | Agente             |
| 13         | Selección del Canal de Aforo: Físico, Documental o Automático | SENA E             |
| 14         | Autorización de Salida de Mercadería                          | SENA E             |
| 15         | Pago almacenaje   | Agente             |
| 16         | Transporte desde almacenaje temporal a bodegas del cliente    | Agente             |
| 17         | Elaboración de factura de honorarios                          | Agente             |
| 18         | Entrega de factura al cliente                                 | Agente             |

## 1.32.4.1.1.4.2. Flujograma de Tiempo y Movimiento

## 1.32.4.1.1.4.2.1. Flujograma Importación Aérea

Tabla 6. Flujograma de Importación Aérea

| No. | Actividad de una importación aérea                            | Responsable                             | O | → | ∇ | φ | □ | d | h         | mm         |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|------------|
| 1   | Agendar Cita con Jefe de Importaciones                        | Cliente                                 | X |   |   |   |   |   |           | 15         |
| 2   | Traslado de mercancía hasta almacenera                        | Autorización para traslado de mercancía |   | X |   |   |   |   | 6         |            |
| 3   | Autorización para realizar trámite                            | Cliente                                 |   |   | X |   |   |   |           | 5          |
| 4   | Depósito para retirar guía aérea                              | Agente                                  | X |   |   |   |   |   | 1         |            |
| 5   | Retiro guía aérea   | Agente                                  | X |   |   |   |   |   | 2         |            |
| 6   | Revisión de MRN   | Agente                                  |   |   | X |   |   |   |           | 5          |
| 7   | Clasificación Arancelaria de Mercancías                       | Agente                                  | X |   |   |   |   |   |           | 15         |
| 8   | Prorrateo de Valores de partidas Arancelarias                 | Agente                                  | X |   |   |   |   |   |           | 10         |
| 9   | Llenar la DAI   | Agente                                  | X |   |   |   |   |   |           | 10         |
| 10  | Envío del DAI al SENA E por intermedio del ECUAPASS           | Agente                                  |   |   | X |   |   |   |           | 1          |
| 11  | Aprobación o Rechazo de la DAI por parte del SENA E           | SENA E                                  |   |   | X |   |   |   |           | 5          |
| 12  | Cancelación de liquidación de aduana                          | Agente                                  | X |   |   |   |   |   | 1         |            |
| 13  | Selección del Canal de Aforo: Físico, Documental o Automático | SENA E                                  |   |   | X |   |   |   |           | 5          |
| 14  | Autorización de Salida de Mercadería                          | SENA E                                  |   |   | X |   |   |   |           | 5          |
| 15  | Pago almacenaje   | Agente                                  |   |   |   |   |   | X |           | 30         |
| 16  | Transporte desde almacenaje temporal a bodegas del cliente    | Agente                                  |   | X |   |   |   |   | 1         | 30         |
| 17  | Elaboración de factura de honorarios                          | Agente                                  | X |   |   |   |   |   |           | 5          |
| 18  | Entrega de factura al cliente                                 | Agente                                  | X |   |   |   |   |   | 1         |            |
|     |   | <b>Total</b>                            |   |   |   |   |   |   | <b>12</b> | <b>141</b> |
|     |   | <b>Total</b>                            |   |   |   |   |   |   | <b>14</b> | <b>21</b>  |

O Operación

→ Transporte

∇ Legalización

φ Demora

■ Almacenamiento

## 1.32.4.1.1.4.2.2. Flujograma Importación Marítima

Tabla 7. Flujograma de Importación Marítima

| No. | Actividad de una importación marítima                         | Responsable                             | O | ⇒ | ▽ | φ | d | h        | mm        |            |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|----------|-----------|------------|
| 1   | Agendar Cita con Jefe de Importaciones                        | Cliente                                 | X |   |   |   |   |          | 15        |            |
| 2   | Traslado de mercancía hasta almacenera                        | Autorización para traslado de mercancía | X |   |   |   |   | 10       |           |            |
| 3   | Autorización para realizar trámite                            | Cliente                                 |   |   | X |   |   |          | 5         |            |
| 4   | Depósito para retirar Bill of Landing                         | Agente                                  | X |   |   |   |   | 1        |           |            |
| 5   | Retiro de Bill of Landing                                     | Agente                                  | X |   |   |   |   | 2        |           |            |
| 6   | Revisión de MRN   | Agente                                  |   |   | X |   |   |          | 5         |            |
| 7   | Clasificación Arancelaria de Mercancías                       | Agente                                  | X |   |   |   |   |          | 15        |            |
| 8   | Prorrateo de Valores de partidas Arancelarias                 | Agente                                  | X |   |   |   |   |          | 10        |            |
| 9   | Llenar la DAI   | Agente                                  | X |   |   |   |   |          | 10        |            |
| 10  | Envío del DAI al SENA E por intermedio del ECUAPASS           | Agente                                  |   |   | X |   |   |          | 1         |            |
| 11  | Aprobación o Rechazo de la DAI por parte del SENA E           | SENA E                                  |   |   | X |   |   |          | 5         |            |
| 12  | Cancelación de liquidación de aduana                          | Agente                                  | X |   |   |   |   | 1        |           |            |
| 13  | Selección del Canal de Aforo: Físico, Documental o Automático | SENA E                                  |   |   | X |   |   |          | 5         |            |
| 14  | Autorización de Salida de Mercadería                          | SENA E                                  |   |   | X |   |   |          | 5         |            |
| 15  | Pago almacenaje   | Agente                                  |   |   |   |   |   |          | 30        |            |
| 16  | Depósito en garantía para entrega de contenedor               | cliente                                 | X |   |   |   |   | 2        |           |            |
| 17  | Turno para poder retirar mercadería                           | Agente                                  |   |   | X |   |   | 5        |           |            |
| 18  | Transporte desde almacenaje temporal a bodegas del cliente    | Agente                                  | X |   |   |   |   | 1        | 12        |            |
| 19  | Elaboración de factura de honorarios                          | Agente                                  | X |   |   |   |   |          | 5         |            |
| 20  | Entrega de factura al cliente                                 | Agente                                  | X |   |   |   |   | 1        |           |            |
|     |   | <b>Total</b>                            |   |   |   |   |   | <b>1</b> | <b>34</b> | <b>111</b> |
|     |   | <b>Total</b>                            |   |   |   |   |   | <b>2</b> | <b>11</b> | <b>41</b>  |
|     | O Operación   |   |   |   |   |   |   |          |           |            |
|     | ⇒ Transporte  |   |   |   |   |   |   |          |           |            |
|     | ▽ Legalización  |   |   |   |   |   |   |          |           |            |
|     | φ Demora  |   |   |   |   |   |   |          |           |            |
|     | ■ Almacenamiento  |   |   |   |   |   |   |          |           |            |

## 1.32.4.1.1.4.2.3. Documentos utilizados

- Guía aérea / Bill of Lading / Carta de Porte
- Factura comercial
- Póliza de seguro (opcional)
- Certificado de origen (opcional)
- Documentos que el SENA E considere necesarios

### 1.32.4.1.2. Manual de Exportaciones

#### 1.32.4.1.2.1. Objetivo

Se espera realizar un manual por medio del cual se cumplan los procesos para realizar exportación en el tiempo determinado.

#### 1.32.4.1.2.2. Usuarios

Los Usuarios que intervienen en ese proceso son los clientes, el agente afianzado de aduanas y la SENA. En este caso es opcional la presencia de un agente de aduanas porque este proceso lo puede realizar el exportador, si posee un *Token* y estar calificado como exportador en la SENA.

#### 1.32.4.1.2.3. Requisitos

Pueden exportar personas naturales o jurídicas que posean el Token o firma electrónica para validar los trámites.

#### 1.32.4.1.2.4. Manual

##### 1.32.4.1.2.4.1. Procedimientos

Tabla 8. Procedimientos para Trámites de Exportación

|    |   |         |
|----|---|---------|
| 1  | Agendar Cita con Jefe de Exportaciones  | Cliente |
| 2  | Elaboración de MRN  | Cliente |
| 3  | Recepción de Documentación  | Agente  |
| 4  | Clasificación Arancelaria de Mercancías   | Agente  |
| 5  | Prorrato de Partidas Arancelarias   | Agente  |
| 6  | Llenado de la DAE   | Agente  |
| 7  | Envío del DAE al SENA por intermedio del Ecuapass   | Agente  |
| 8  | Aprobación o Rechazo de la DAE por parte del SENA   | SENA    |
| 9  | Estibaje, Carga y Transporte Hasta Bodegas de Almacenamiento Temporal Autorizadas por el SENA | Cliente |
| 10 | Selección del Canal de Aforo: Físico, Documental o Automático                                 | SENA    |
| 11 | Autorización de Salida de Mercadería  | SENA    |
| 12 | Corrección de la DAE  | Agente  |
| 13 | Aceptación de La DAE Sustitutiva  | SENA    |
| 14 | Regularización de la DAE  | Cliente |

## 1.32.4.1.2.5. Flujograma de Tiempo y Movimiento

## 1.32.4.1.2.5.1. Flujograma Exportación Aéreo/Marítimo

Tabla 9. Flujograma Exportación Aéreo/Marítimo

| no. | Actividad de una exportación Aérea/Marítima   | Responsable                           | O | → | ▼ | φ | D | d        | h        | mm        |
|-----|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|----------|----------|-----------|
| 1   | Agendar Cita con Jefe de Exportaciones  | Cliente                               | X |   |   |   |   |          |          | 15        |
| 2   | Revisión de MRN   | Consolidadora                         |   |   | X |   |   |          |          | 5         |
| 3   | cancelación de flete internacional  | Cliente                               | X |   |   |   |   | 1        |          |           |
| 4   | Recepción de Documentación provisional  | Agente                                | X |   |   |   |   |          |          | 5         |
| 5   | Clasificación Arancelaria de Mercancías   | Agente                                |   |   | X |   |   |          |          | 15        |
| 6   | Aprobación de certificado de Origen   | Agente                                |   |   | X |   |   |          |          | 30        |
| 7   | Aprobación de otros certificados  | Agente                                |   |   | X |   |   |          |          | 30        |
| 8   | Prorrates de Valores de partidas Arancelarias   | Agente                                | X |   |   |   |   |          |          | 10        |
| 9   | Llenar la DAE   | Agente                                | X |   |   |   |   |          |          | 10        |
| 10  | Envío del DAE al SENA E por intermedio del ECUAPASS   | Agente                                |   |   | X |   |   |          |          | 1         |
| 11  | Aprobación o Rechazo de la DAE por parte del SENA E   | SENA E                                |   |   | X |   |   |          |          | 5         |
| 12  | Estibaje, Carga y Transporte Hasta Bodegas de Almacenamiento Temporal Autorizadas por el SENA E | Almaceneras autorizadas por el SENA E | X |   |   |   |   | 1        |          |           |
| 13  | Selección del Canal de Aforo: Físico, Documental o Automático                                   | SENA E                                |   |   | X |   |   |          |          | 5         |
| 14  | Autorización de Salida de Mercadería  | SENA E                                |   |   |   |   |   | X        |          | 5         |
| 15  | Recepción de documentación original   | Agente                                | X |   |   |   |   |          |          | 30        |
| 16  | Sustitutiva o Anulación de la DAE   | Agente                                | X |   |   |   |   |          |          | 5         |
| 17  | Aceptación de La DAE Sustitutiva  | SENA E                                |   |   | X |   |   |          |          | 5         |
| 18  | Regularización de la DAE  | Cliente                               |   | X |   |   |   |          |          | 2         |
|     |   | <b>Total</b>                          |   |   |   |   |   | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>58</b> |
|     | O Operación   |                                       |   |   |   |   |   |          |          |           |
|     | → Transporte  |                                       |   |   |   |   |   |          |          |           |
|     | ▼ Legalización  |                                       |   |   |   |   |   |          |          |           |
|     | φ Demora  |                                       |   |   |   |   |   |          |          |           |
|     | ■ Almacenamiento  |                                       |   |   |   |   |   |          |          |           |

## 1.32.4.1.2.6. Documentos Utilizados

- Guía aérea / *Bill of Lading* / Carta de Porte
- Factura comercial
- Póliza de seguro (opcional)
- Certificado de origen
- Documentos que requiera el importador

### 1.32.5. Área de Sistemas de Información

#### 1.32.5.1. Elaboración de un Plan de Sistemas de Información

ACOMEXSA implementará un plan de sistemas de información en la organización para asegurar una adecuada comunicación entre los trabajadores y cumplir los objetivos de la misma, ya que con este sistema se logrará tener una correcta planificación de las actividades y un efectivo desarrollo.

Esta implementación permite tener competencias distintivas las cuales impulsan a la organización a tomar decisiones de cómo competir para entregar un servicio adecuado, generando un distintivo.

Se busca definir y tener claro los elementos de la infraestructura y procesos organizacionales de la empresa entre los cuales se debe resaltar

Estructura administrativa de la empresa: en la cual todos los trabajadores y colaboradores deben conocer los roles y responsabilidades de los integrantes de la organización, los mecanismos que realizan y quienes se encargan de tomar decisiones.

Procesos de organización: son los flujos de coordinación para satisfacer las condiciones y necesidades entre las personas que se encuentran en la empresa.

Habilidades: se encarga de poner las virtudes y habilidades de los colaboradores para que se sientan motivados y trabajen de manera autónoma.

### 1.32.6. Área de Marketing

#### 1.32.6.1. Plan de Marketing

El plan de mejora de la empresa ACOMEXSA busca mejorar varios áreas que ayuden a cumplir el objetivo de la empresa que es el mejorar la imagen de la empresa y darse a conocer de mejor manera para aumentar nivel de ingresos atrayendo nuevos clientes, los cuales suban en un 8% el nivel de trámites realizados anualmente de exportaciones y un 10% en trámites de importación.

##### 1.32.6.1.1. Promoción

En el área de promoción se busca realizar cambios, debido a que el área al momento es informal y no tiene la publicidad necesaria para promocionar a la empresa, por lo que se va a contratar una relacionadora pública y también se va a realizar cambios en la manera de publicitar ACOMEXSA.

Se utilizará la estrategia de Mezcla de Promoción Pull con la cual se busca desarrollar mayor publicidad que comunique la cadena de valor que tiene, creando una mejor imagen de la empresa.

Se va a contratar una persona encargada de relaciones públicas, quien realice la publicidad de la empresa, para atraer nuevos clientes que tengan el mismo perfil de los clientes que actualmente maneja la empresa y lo va a realizar visitando clientes y entregando carpetas que contengan la información de ACOMEXSA y de esta manera promocionar los servicios que ofrece. Sin embargo los clientes potenciales que busca atraer deberán tener características similares o iguales a los clientes que mantiene la empresa.

Se maneja con metas mensuales de 4 clientes, y en el caso de acceder a más se le pagará comisiones del 8% del sueldo por cada cliente nuevo, de esta manera se mantendrá motivada a la atracción de nuevos clientes y la empresa se hará conocer.

Por otro lado, la empresa incrementará carpetas empresariales, las cuales entregará la relacionista pública a los posibles clientes, las carpetas tendrán el nombre y el logo de la empresa y se explicará los servicios que ofrece ACOMEXSA y los costos que deben cancelar por solicitar el servicio. Con un costo de \$250 dólares.

Se creará una página web porque además de ser un espacio publicitario se convertirá en un punto de contacto con los clientes ya que se pondrá dentro de la página web un espacio donde los clientes pueden solicitar ayuda con las dudas que tengan y poder despejarlas. Se dará a conocer el lugar donde se encuentra ubicada y los servicios que ofrece. La empresa dará a conocer los logros obtenidos y experiencia dentro de este mercado para mostrar a los clientes el por qué deben confiar en ACOMEXSA. El costo de la creación de la página web será de \$1500 dólares americanos, el cual cubre el mantenimiento y actualización de la página web por un año.

ACOMEXSA realizara una campaña por medio de las redes sociales ya que es un medio en el cual no es necesario invertir y se puede captar más atención de los usuarios pues actualmente un 70% de personas posee una cuenta en alguna red social. El costo de esta campaña publicitaria será de \$0 dólares americanos, ya que la relacionista pública será la encargada de manejar la página.

Se plantea crear un rótulo mediante el cual se pueda ver los colores de la empresa y dar a conocer el nombre de la empresa en la mente de los posibles consumidores. El costo de realizar el rótulo será de \$ 150 dólares americanos y estará ubicada en el sector aledaño a la empresa.

Se tomará en cuenta los clientes, que por el momento están satisfechos con la empresa, pero se ha buscado crear una estrategia de fidelización e incentivos para los clientes antiguos.

La empresa busca mantener la fidelidad de los clientes actuales satisfaciendo las necesidades y brindándoles un servicio de calidad por lo que plantea crear un registro de los clientes con los datos personales para poder enviar un detalle en el onomástico generando que el cliente se sienta parte de la empresa, también brindando un buen ambiente y un trato amable, logrando que el cliente se sienta cómodo y de esta manera confíe y siempre tenga a ACOMEXSA como principal elección, también para mantener la fidelización del cliente, vamos a organizar un plan de desayunos con los clientes, con lo cual se busca crear un momento cálido generando confianza con los mismos.

Se brindara a los clientes potenciales desayunos para poder concretar o cerrar negocios especialmente aquellos que pongan a ACOMEXSA como empresa de confianza para realizar los trámites en aduaneros, sean estos enviando o recibiendo mercaderías por un tiempo de 6 a 12 meses de contrato para renovación.

- Desayunos empresariales Cyrano-Corfu: \$9.00 por persona.
- Desayunos empresariales Cafetto: \$8.00 por persona.
- Desayunos empresariales Café de la vaca: \$ 15.00 por persona.

El brindar un servicio diferente para cerrar negocios permitirá sentir a los clientes un trato diferenciado al de la competencia, lo que para la empresa será un plus en la mente de los clientes pues al recibir un trato mejor y diferenciado van a preferir escoger ACOMEXSA. El costo presupuestado mensualmente para esta propuesta es de \$70 dólares americanos mensualmente.

También se va implementar un buzón de sugerencias a los clientes por medio del cual ellos puedan expresar quejas o sugerencia hacia el negocio es importante porque de esta manera se da a entender a los clientes que si tienen opiniones son importantes para ACOMEXSA y con esto se puede crear un mejor lazo Cliente – Empresa, este buzón se lo abrirá al final de cada mes y se tomara en cuenta cada una de las expresiones que se encuentren allí. Se necesitara un presupuesto de \$15 dólares americanos con el cual se realizara la compra del buzón y \$3 dólares americanos mensualmente para compra de hojas con logo de la empresa.

## 1.32.7. Cronograma de Actividades a Realizar en ACOMEXSA

Tabla 10. Cronograma de Actividades a Realizar en ACOMEXSA

| Actividades a realizar e implementar   | Fecha      |
|--|------------|
| 1 Envío de correo electrónico al personal, para informar de los cambios que se realizará en la empresa           | 01/03/2015 |
| 2 Implementación de misión, visión, y valores empresariales en la cartelera de la oficina                        | 07/03/2015 |
| 3 Implementación del organigrama empresarial en la cartelera   | 07/03/2015 |
| 4 Envío de correo electrónico al personal, explicando las funciones y el cargo que desempeñan.                   | 07/03/2015 |
| 5 Implementación de pruebas psicológicas, aptitudinales y actitudinales para el proceso de contratación personal | 07/03/2015 |
| 6 Capacitación a los trabajadores sobre la estrategia empowerment  | 08/03/2015 |
| 7 Implementación de buzones de sugerencia: interno para el personal y externo para clientes.                     | 08/03/2015 |
| 8 Entrega de chalecos al personal  | 09/03/2015 |
| 9 Ampliación de la infraestructura de la oficina   | 14/03/2015 |
|  | 23/03/2015 |
| 10 Implementación de paneles de división de áreas  | 23/03/2015 |
| 11 Creación de área de cafetería   | 23/03/2015 |
| 12 Implementación del plan de sistemas de información gerencial  | 24/03/2015 |
| 13 Inicio del proceso de selección para la contratación de relacionista pública                                  | 28/03/2015 |
| 14 Fin del proceso de selección y contratación de relacionista pública   | 13/04/2015 |
| 15 Creación de carpetas empresariales  | 14/04/2015 |
| 16 Implementación de página web empresarial  | 15/04/2015 |

## 1.32.8. Presupuesto a Utilizar para Propuestas de Mejora

Tabla 11. Presupuesto de Mejora

| <b>Presupuesto de mejora</b> |  |                 |
|------------------------------|--|-----------------|
|                              | <b>Actividades a realizar e implementar</b>  | <b>Costo</b>    |
| 1                            | Renovación de equipos de oficina   | 3300            |
| 2                            | Envío de correo electrónico al personal, para informar de los cambios que se realizará en la | 0               |
| 3                            | Implementación de misión, visión, y valores empresariales en la cartelera de la oficina      | 0               |
| 4                            | Implementación del organigrama empresarial en la cartelera                                   | 0               |
| 5                            | Envío de correo electrónico al personal, explicándoles las funciones y el cargo que          | 0               |
| 6                            | Implementación de pruebas psicológicas, aptitudinales y actitudinales para el proceso        | 0               |
| 7                            | Capacitación a los trabajadores sobre la estrategia empowerment                              | 0               |
| 8                            | Implementación de buzones de sugerencia: interno para el personal y externo para             | 30              |
| 9                            | Entrega de chalecos al personal  | 420             |
| 10                           | Ampliación de la infraestructura de la oficina   | 20000.000       |
| 11                           | Implementación de paneles de división de áreas   | 450.000         |
| 12                           | Creación de área de cafetería  | 440.000         |
| 13                           | Implementación del plan de sistemas de información gerencial                                 | 0.000           |
| 14                           | Inicio del proceso de selección para la contratación de relacionista pública                 | 0.000           |
| 15                           | Fin del proceso de selección y contratación de relacionista pública                          | 6866.000        |
| 16                           | Creación de carpetas empresariales   | 280.000         |
| 17                           | Implementación de página web empresarial   | 1500.000        |
| 18                           | Implementación de presupuesto para cumpleaños del mes  | 144             |
| 19                           | Implementación de un premio al trabajador del mes  | 96              |
| 20                           | Implementación del rótulo  | 150             |
|                              | <b>Total</b>   | <b>33676.00</b> |

## Proyección y Evaluación Financiera Sobre Flujos Incrementales.

Al haber estudiado la empresa ACOMEXSA, se observó el funcionamiento que maneja con la ayuda de herramientas como matriz FODA, EFE, efe, cinco fuerzas de Porter, matriz BCG, análisis interno y externo, los cuales permitieron encontrar falencias en la organización, por esto se decidió elaborar un plan de mejora que afecte positivamente estas áreas. El cual busca incrementar el porcentaje de número de trámites, en importaciones 10% y en exportaciones 8%, generando mayores ventas y por lo tanto mayor porcentaje de utilidades. El plan de mejora tiene un costo de \$33.676,00, el cual va ser financiado por medio de un préstamo en el Banco Pichincha, por 5 años a una tasa de interés del 9,96% anual.

Tabla 12. Estado de Resultados Proyectado 2015-2019

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL 2015-2019</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>Año 2015</b>   | <b>Año 2016</b>   | <b>Año 2017</b>   | <b>Año 2018</b>   | <b>Año 2019</b>   |
| Ventas   | 160,502.50        | 174,947.73        | 190,693.02        | 207,855.39        | 226,562.38        |
| Costo de Productos Vendidos                                | 1,073.96          | 1,084.70          | 1,095.55          | 1,106.50          | 1,117.57          |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>159,428.54</b> | <b>173,863.03</b> | <b>189,597.47</b> | <b>206,748.89</b> | <b>225,444.81</b> |
| Gastos sueldos   | 115,210.23        | 118,666.54        | 122,226.54        | 125,893.33        | 129,670.13        |
| Gastos generales   | 4,954.00          | 5,003.54          | 5,053.58          | 5,104.11          | 5,155.15          |
| Gastos de depreciación                                     | 10,151.80         | 10,151.80         | 10,151.80         | 10,151.80         | 10,151.80         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>29,112.51</b>  | <b>40,041.15</b>  | <b>52,165.56</b>  | <b>65,599.65</b>  | <b>80,467.73</b>  |
| Gastos de intereses  | 3,020.21          | 2,355.21          | 1,690.21          | 1,025.21          | 360.21            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>26,092.30</b>  | <b>37,685.94</b>  | <b>50,475.35</b>  | <b>64,574.44</b>  | <b>80,107.52</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 3,913.84          | 5,652.89          | 7,571.30          | 9,686.17          | 12,016.13         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>22,178.45</b>  | <b>32,033.05</b>  | <b>42,904.05</b>  | <b>54,888.27</b>  | <b>68,091.39</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 4,879.26          | 7,047.27          | 9,438.89          | 12,075.42         | 14,980.11         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>17,299.19</b>  | <b>24,985.78</b>  | <b>33,465.16</b>  | <b>42,812.85</b>  | <b>53,111.28</b>  |

Este estado de resultados proyectado, busca cumplir con el objetivo esperado de la empresa, de aumentar el porcentaje de trámites, es por esto que en base al crecimiento anual, se espera que incrementen las ventas en 9%, que es la tendencia del mercado. En el año 1 tendría de utilidad neta un valor de \$ 17.299,19, mientras que al año 5 espera tener \$53.111,28.

Tabla 13. Estado de Situación Proyectado

| ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO |                   |                  |                  |                  |                  |                   |
|--------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|                                | 2014              | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019              |
| <b>ACTIVOS</b>                 | <b>100,470.51</b> | <b>92,853.71</b> | <b>93,933.05</b> | <b>95,708.07</b> | <b>94,159.99</b> | <b>108,152.15</b> |
| <i>Corrientes</i>              | <b>5,690.71</b>   | <b>5,892.75</b>  | <b>6,102.43</b>  | <b>6,320.03</b>  | <b>6,545.90</b>  | <b>6,780.35</b>   |
| Efectivo                       | 391.54            | 403.29           | 415.38           | 427.85           | 440.68           | 453.90            |
| Bancos                         | 1,566.17          | 1,644.48         | 1,726.70         | 1,813.04         | 1,903.69         | 1,998.87          |
| Ctas por Cobrar                | 3,587.00          | 3,694.61         | 3,805.45         | 3,919.61         | 4,037.20         | 4,158.32          |
| Otras Ctas por Cobrar          | 146.00            | 150.38           | 154.89           | 159.54           | 164.32           | 169.25            |
| <i>No Corrientes</i>           | <b>94,779.80</b>  | <b>81,068.20</b> | <b>81,728.20</b> | <b>83,068.00</b> | <b>81,068.20</b> | <b>101,371.80</b> |
| Planta y Equipo                | 84,220.00         | 91,220.00        | 91,220.00        | 91,220.00        | 91,220.00        | 91,220.00         |
| Depreciación acumulada         | 10,559.80         | 10,151.80        | 9,491.80         | 8,152.00         | 10,151.80        | 10,151.80         |
| <b>PASIVOS</b>                 | <b>3,566.47</b>   | <b>11,879.26</b> | <b>14,047.27</b> | <b>16,438.89</b> | <b>19,075.42</b> | <b>21,980.11</b>  |
| <i>Corrientes</i>              | <b>3,566.47</b>   | <b>11,879.26</b> | <b>14,047.27</b> | <b>16,438.89</b> | <b>19,075.42</b> | <b>21,980.11</b>  |
| Cuentas por pagar              | 97.00             | 7,000.00         | 7,000.00         | 7,000.00         | 7,000.00         | 7,000.00          |
| Cuentas por pagar al Fisco     | 3,469.47          | 4,879.26         | 7,047.27         | 9,438.89         | 12,075.42        | 14,980.11         |
| <b>PATRIMONIO</b>              | <b>96,904.04</b>  | <b>80,974.45</b> | <b>79,885.78</b> | <b>79,269.18</b> | <b>75,084.57</b> | <b>86,172.04</b>  |
| Ganancia Neta del Periodo      | 96,904.04         | 80,974.45        | 79,885.78        | 79,269.18        | 75,084.57        | 86,172.04         |
| <b>Valoración Empresa</b>      | <b>100,470.51</b> | <b>92,853.71</b> | <b>93,933.05</b> | <b>95,708.07</b> | <b>94,159.99</b> | <b>108,152.15</b> |

El estado de situación financiera proyectado mantiene el nivel de patrimonio y en activos se mantiene que los activos no corrientes siguen teniendo el mayor porcentaje por planta y equipo, el cual incrementa el valor por la mejora que se propone realizar. Por otro lado se incrementa el valor de cuentas por pagar, ya que se incluye las cuotas anuales que se debe pagar al banco Pichincha por el financiamiento del préstamo.

Tabla 14. TIR y VAN

| FLUJO DE INGRESO |            | FLUJO DE EGRESOS |             | FLUJO DE EFECTIVO NETO |            |
|------------------|------------|------------------|-------------|------------------------|------------|
| AÑO              | VALOR      | AÑO              | VALOR       | AÑO                    | VALOR      |
| 1                | 160502.5   | 1                | 143203.3053 | 1                      | 17299.1947 |
| 2                | 174947.725 | 2                | 149961.948  | 2                      | 24985.777  |
| 3                | 190693.02  | 3                | 157227.86   | 3                      | 33465.1602 |
| 4                | 207855.392 | 4                | 165042.5388 | 4                      | 42812.8533 |
| 5                | 226562.377 | 5                | 173451.0926 | 5                      | 53111.2848 |
| TOTAL            | 960561.015 | TOTAL            | 788886.7447 | TOTAL                  | 171674.27  |

| DATOS PARA VAN |          | DATOS PARA TIR |             | VAN |             |
|----------------|----------|----------------|-------------|-----|-------------|
| N              | 5        |                | -33676      |     | \$50,312.04 |
| I              | 9.50%    |                | 17299.19468 | TIR | 72%         |
| IO             | 33676.00 |                | 24985.77696 |     |             |
|                |          |                | 33465.16023 |     |             |
|                |          |                | 42812.85328 |     |             |
|                |          |                | 53111.2848  |     |             |

En esta parte se analiza el flujo de egreso, ingresos y neto del año 1 al año 5 proyectados, para determinar el VAN y TIR que va tener con la aplicación del plan de mejora. Y se observa que tiene una Tasa interna de retorno alta con un porcentaje del 72% y un VAN de \$50,312,04. Lo que demuestra que es factible incrementar el presupuesto y aplicar las mejoras pertinentes para el mejor funcionamiento y desempeño de la empresa.

Tabla 15. Indicadores Financieros

| Indicadores Financieros               | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>RAZÓN DE RENTABILIDAD</b>          |       |       |       |       |       |
| MARGEN DE UTILIDAD                    |       |       |       |       |       |
| Utilidad neta/ventas                  | 10.8% | 14.3% | 17.5% | 20.6% | 23.4% |
| ROA                                   |       |       |       |       |       |
| Utilidad Neta / Activos Totales       | 18.6% | 26.6% | 35.0% | 45.5% | 49.1% |
| ROE                                   |       |       |       |       |       |
| Utilidad Neta/Patrimonio              | 21.4% | 31.3% | 42.2% | 57.0% | 61.6% |
| <b>RAZÓN DE ROTACIÓN</b>              |       |       |       |       |       |
| ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS             |       |       |       |       |       |
| Ventas/Activos Fijos Netos            | 1.73  | 1.86  | 1.99  | 2.21  | 2.09  |
| <b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ</b>             |       |       |       |       |       |
| Activos Corrientes/Pasivos Corrientes | 49.6% | 43.4% | 38.4% | 34.3% | 30.8% |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                  |       |       |       |       |       |
| Pasivos/Activos                       | 12.8% | 15.0% | 17.2% | 20.3% | 20.3% |
| Pasivos/Patrimonio                    | 14.7% | 17.6% | 20.7% | 25.4% | 25.5% |

Al analizar los indicadores financieros proyectados, se ve la tendencia que existe en la razón de rentabilidad, la cual demuestra que desde el año 1 existe un 10,8% de margen de utilidad y en el año 2019 se espera tener un 23,4%. Por otro lado, está el ROA, el cual mantiene la misma tendencia de crecimiento desde el año 1 al año 5, aumentando un promedio de 8 % anual.

La razón de rotación, incrementa en un mínimo porcentaje del año 1 al año 4, sin embargo en el año 5 existe disminución de 0,12 %. Finalmente el nivel de endeudamiento de la empresa es positivo, por el incremento que existe desde el año 1 al año 5, el cual termina con un 20,3%.

## **Conclusiones**

En la empresa ACOMEXSA se realizó un estudio, el cual determinó el funcionamiento que tiene actualmente, en el cual se encontraron varias falencias. Es por esto que se decidió implementar un plan de mejora para cumplir con los objetivos de la misma.

ACOMEXSA no contaba con una misión y visión bien planteadas, por lo que se reformuló, también en el análisis interno, se decidió incrementar en la cartelera de la empresa los valores con los que se maneja, para que los colaboradores los tengan presente.

La idea fundamental es crear conciencia en los trabajadores para que se involucren y no sólo se comprometan en las labores encomendadas a cada uno de ellos, lo cual generará mayor rendimiento.

En adición, se ve la necesidad de contratar una persona encargada de relaciones públicas, la cual se encargue de promocionar a la empresa y de esta manera incrementar la cartera de clientes; también se mejorará la imagen creando una página web.

Finalmente, la empresa al implementar el plan de mejora, espera cumplir el objetivo de incrementar los trámites de importación en 10% y los de exportación en 8% anual y de esta manera aumentar el nivel de ingresos en los próximos 5 años.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa ACOMEXSA tomar en cuenta los indicadores financieros del país y de esta manera conocer la variación que existirá en los precios fijados a los consumidores en productos de importación y exportación. Es importante para la empresa manejar el tiempo de producción al momento de realizar los trámites, tomando en cuenta los flujogramas presentados, los cuales ayudarán a usar la capacidad total de producción de los colaboradores, valiéndose de herramientas prácticas como el manual de procesos, el cual se les entregara a los colaboradores, de esta manera se busca que entiendan los procesos y al momento de realizar trámites optimicen recursos y tiempo.

Por otro lado la implementación de nuevas áreas para los empleados ayudará a que exista un mejor desenvolvimiento y ambiente laboral, permitiendo que sean capaces de contribuir de una mejor manera empresa. Además, se recomienda a los colaboradores

adaptarse a los nuevos cambios que se pretende realizar en la empresa y lograr laborar de manera adecuada optimizando recursos, para cumplir con el tiempo establecido y satisfacer a los clientes.

Finalmente, la empresa debe enfocarse en cumplir con la mejora presentada, principalmente promocionándose en el mercado llegando a nuevos clientes y posicionándose en la mente de los consumidores y de esta forma lograr el objetivo propuesto de incrementar las importaciones y exportaciones, sin dejar de lado la cartera de clientes actual.

## Glosario de Términos

**ACOMEXSA.-** Asesoría en Comercio Exterior

**SENAE.-** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

**DAI.-** Declaración Aduanera de Importación

**DAE.-** Declaración Aduanera de Exportación

**MRN. -** Manifestó de Carga Internacional

**ECUAPASS.-** Sistema Aduanero del Ecuador

**TOKEN.-** Firma Electrónica para ECUAPASS

**INCOTERM.-** Términos Internacionales de Comercio

**EMPOWERMENT.-** Proceso, responsabilidad, aprendizaje. Rediseño Organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 5 fuerzas de Porter.* (2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Aduana del Ecuador.* (2015). Obtenido de [http://www.aduana.gob.ec/pro/reglamento\\_copci.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/reglamento_copci.action)
- Banco Central Ecuador.* (12 de 2015). Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco mundial.* (2015). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Cancilleria.* (2015). Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/es/ecuador-en-los-organismos-especializados/>
- CEPAL.* (2014). Obtenido de [http://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/tasa\\_de\\_desempleo.htm](http://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/tasa_de_desempleo.htm)
- Codigo R.* (2015). Obtenido de <http://www.codigor.com.ar/iso.htm>
- Crece negocios.* (2015). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Datos Macroeconomicos.* (2013). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/idh/ecuador>
- Economia.com.* (2015). Obtenido de <http://www.economia.com.mx/inflacion.htm>
- Ecuadorencifras.gob.* (2015). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte\\_inflacion\\_Enero\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf)
- INEC.* (2015). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=59](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59)
- INEC.* (2015). Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC.* (2015). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-en-marzo-un-desempleo-de-384/>
- Ministerio de Comercio Exterior.* (2015). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>
- Ministerio del Ambiente.* (2014). Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/tag/ecuador/>
- ORGANIZACION MUNDIAL DEL COMERCIO.* (2013).

*Organización Mundial del Comercio.* (2014). Recuperado el 12 de 10 de 2015, de  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm6\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm6_s.htm)

*Presidencia del Ecuador.* (06 de 03 de 2015). Recuperado el 12 de 10 de 2015, de  
<http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias/>

## **ANEXOS**



|                              |                       | Inicial                                       | Año 1       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|------------------------------|-----------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--|
|                              |                       | PERIODO 0                                     | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 12             |  |
|                              |                       | <b>Incremento Sueldo</b>                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              |                       | <b>Jefe Tesorería/Contabilidad</b>            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              | Sueldo                | \$ 1,000.00                                   | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00    |  |
| \$                           | 1,000.00              |   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$ 1,000.00    |  |
| \$                           | 340.00                |   |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |             |                |  |
|                              | 8.33%                 | Fondos de Reserva                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              | 12.15%                | \$ 121.50                                     | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50      |  |
|                              | 9.45%                 | \$ 94.50                                      | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50       |  |
|                              | 8.33%                 | \$ 83.33                                      | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33       |  |
| \$                           | 28.33                 | \$ 28.33                                      | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33       |  |
|                              | Gastos Sueldos        | \$ 1,233.17                                   | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17    |  |
|                              | Pago Empleado         | \$ 905.50                                     | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 1,132.17 | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 1,905.50    |  |
|                              | Pago IESS             | \$ 216.00                                     | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00      |  |
|                              | CxP Empleados Periodo | \$ 111.67                                     | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ (115.00) | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ (888.33)    |  |
|                              | CxP Acumuladas        | \$ 111.67                                     | \$ 223.33   | \$ 335.00   | \$ 446.67   | \$ 558.33   | \$ 670.00   | \$ 781.67   | \$ 893.33   | \$ 1,005.00 | \$ 1,116.67 | \$ 1,228.33 | \$ 1,340.00 | \$ 1,451.67    |  |
|                              |                       | Inicial                                       | Año 1       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              |                       | PERIODO 0                                     | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 12             |  |
|                              |                       | <b>Incremento Sueldo</b>                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              |                       | <b>Asistentes Importaciones/Exportaciones</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              | Sueldo                | \$ 1,600.00                                   | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00 | \$ 1,600.00    |  |
| \$                           | 1,600.00              |   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$ 1,600.00    |  |
| \$                           | 340.00                |   |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |             |                |  |
|                              | 8.33%                 | Fondos de Reserva                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              | 12.15%                | \$ 194.40                                     | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40   | \$ 194.40      |  |
|                              | 9.45%                 | \$ 151.20                                     | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20   | \$ 151.20      |  |
|                              | 8.33%                 | \$ 133.33                                     | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33   | \$ 133.33      |  |
| \$                           | 28.33                 | \$ 28.33                                      | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33       |  |
|                              | Gastos Sueldos        | \$ 1,956.07                                   | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07 | \$ 1,956.07    |  |
|                              | Pago Empleado         | \$ 1,448.80                                   | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,675.47 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 1,448.80 | \$ 3,048.80    |  |
|                              | Pago IESS             | \$ 345.60                                     | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60   | \$ 345.60      |  |
|                              | CxP Empleados Periodo | \$ 161.67                                     | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ (65.00)  | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ 161.67   | \$ (1,438.33)  |  |
|                              | CxP Acumuladas        | \$ 161.67                                     | \$ 323.33   | \$ 485.00   | \$ 646.67   | \$ 808.33   | \$ 970.00   | \$ 1,131.67 | \$ 1,293.33 | \$ 1,455.00 | \$ 1,616.67 | \$ 1,780.00 | \$ 1,941.67 | \$ 2,103.33    |  |
|                              |                       | Inicial                                       | Año 1       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              |                       | PERIODO 0                                     | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 12             |  |
|                              |                       | <b>Incremento Sueldo</b>                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              |                       | <b>Secretaria</b>                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              | Sueldo                | 340.00  | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00   | \$ 340.00      |  |
| \$                           | 340.00                |   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$ 340.00      |  |
| \$                           | 340.00                |   |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |             |                |  |
|                              | 8.33%                 | Fondos de Reserva                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              | 12.15%                | \$ 41.31                                      | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31    | \$ 41.31       |  |
|                              | 9.45%                 | \$ 32.13                                      | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13    | \$ 32.13       |  |
|                              | 8.33%                 | \$ 28.33                                      | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33       |  |
| \$                           | 28.33                 | \$ 28.33                                      | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33       |  |
|                              | Gastos Sueldos        | \$ 437.98                                     | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98   | \$ 437.98      |  |
|                              | Pago Empleado         | \$ 307.87                                     | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 534.54   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 307.87   | \$ 647.87      |  |
|                              | Pago IESS             | \$ 73.44                                      | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44    | \$ 73.44       |  |
|                              | CxP Empleados Periodo | \$ 56.67                                      | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ (170.00) | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ 56.67    | \$ (283.33)    |  |
|                              | CxP Acumuladas        | \$ 56.67                                      | \$ 113.33   | \$ 170.00   | \$ 226.67   | \$ 283.33   | \$ 340.00   | \$ 396.67   | \$ 453.33   | \$ 623.33   | \$ 780.00   | \$ 936.67   | \$ 1,093.33 | \$ 1,250.00    |  |
| <b>RESUMEN DE SUELDOS</b>    |                       |   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                |  |
|                              |                       |   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | <b>TOTALES</b> |  |
| Gastos Sueldos Operacionales |                       | \$ 8,531.54                                   | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 102,378.52  |  |
| TOTAL GASTO SUELDOS          |                       | \$ 8,531.54                                   | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 8,531.54 | \$ 102,378.52  |  |
| Cuentas por pagar sueldos    |                       | \$ 748.33                                     | \$ 1,496.67 | \$ 2,245.00 | \$ 2,993.33 | \$ 3,741.67 | \$ 4,490.00 | \$ 5,238.33 | \$ 6,026.67 | \$ 6,875.00 | \$ 7,713.33 | \$ 8,561.67 | \$ 9,400.00 | \$ 44,630.00   |  |

Tabla 17. Gastos Generales 2014

| Gastos generales año 2014     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |  |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Año 2014                      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |  |
|                               | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            | 12            |  |
| Gastos Suministros de Oficina | 30.00         | 32.00         | 35.00         | 33.00         | 36.00         | 31.00         | 36.00         | 39.00         | 43.00         | 40.00         | 40.00         | 37.00         |  |
| Mensajería                    | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        |  |
| Mantenimiento y reparaciones  | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         |  |
| Servicios básicos             | 140.00        | 138.00        | 141.00        | 130.00        | 138.00        | 142.00        | 144.00        | 143.00        | 132.00        | 156.00        | 150.00        | 147.00        |  |
| Movilización                  | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        |  |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>   | <b>395.00</b> | <b>395.00</b> | <b>401.00</b> | <b>388.00</b> | <b>399.00</b> | <b>398.00</b> | <b>405.00</b> | <b>407.00</b> | <b>400.00</b> | <b>421.00</b> | <b>415.00</b> | <b>409.00</b> |  |

Tabla 18. Ventas

| VENTAS                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |  |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|--|
| Mes                         | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    |  |  |
| EXPORTACIONES               | 750          | 1000         | 1250         | 1500         | 1550         | 1450         | 1500         | 1600         | 1750         | 1350         | 1000         | 900          |  |  |
| IMPORTACIONES AEREAS        | 4250         | 4760         | 5100         | 4760         | 4930         | 4760         | 4250         | 5440         | 5100         | 4760         | 3230         | 4250         |  |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS     | 5100         | 5304         | 6120         | 6528         | 3672         | 5508         | 7140         | 4896         | 6528         | 4692         | 8364         | 6120         |  |  |
| <b>TOTAL INGRESO AL MES</b> | <b>10100</b> | <b>11064</b> | <b>12470</b> | <b>12788</b> | <b>10152</b> | <b>11718</b> | <b>12890</b> | <b>11936</b> | <b>13378</b> | <b>10802</b> | <b>12594</b> | <b>11270</b> |  |  |

| VALOR POR TRÁMITE       |     |
|-------------------------|-----|
| EXPORTACIONES           | 50  |
| IMPORTACIONES AEREAS    | 170 |
| IMPORTACIONES MARITIMAS | 204 |

| NUMERO DE TRAMITES POR MES |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |      |
|----------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------|------|
| Mes                        | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | PROMEDIO | SUMA |
| EXPORTACIONES              | 15    | 20      | 25    | 30    | 31   | 29    | 30    | 32     | 35         | 27      | 20        | 18        | 26       | 312  |
| IMPORTACIONES AEREAS       | 25    | 28      | 30    | 28    | 29   | 28    | 25    | 32     | 30         | 28      | 19        | 25        | 27       | 327  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS    | 25    | 26      | 30    | 32    | 18   | 27    | 35    | 24     | 32         | 23      | 41        | 30        | 29       | 343  |
| PROMEDIO                   | 22    | 25      | 28    | 30    | 26   | 28    | 30    | 29     | 32         | 26      | 27        | 24        |          |      |
| SUMA                       | 65    | 74      | 85    | 90    | 78   | 84    | 90    | 88     | 97         | 78      | 80        | 73        |          |      |

Tabla 19. Costos Trámites

| COSTOS TRAMITES             |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |  |  |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Mes                         | Enero     | Febrero   | Marzo     | Abril     | Mayo      | Junio     | Julio     | Agosto    | Septiembre | Octubre   | Noviembre | Diciembre |  |  |
| EXPORTACIONES               | 15        | 20        | 25        | 30        | 31        | 29        | 30        | 32        | 35         | 27        | 20        | 18        |  |  |
| IMPORTACIONES AEREAS        | 25        | 28        | 30        | 28        | 29        | 28        | 25        | 32        | 30         | 28        | 19        | 25        |  |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS     | 25        | 26        | 30        | 32        | 18        | 27        | 35        | 24        | 32         | 23        | 41        | 30        |  |  |
| <b>TOTAL INGRESO AL MES</b> | <b>65</b> | <b>74</b> | <b>85</b> | <b>90</b> | <b>78</b> | <b>84</b> | <b>90</b> | <b>88</b> | <b>97</b>  | <b>78</b> | <b>80</b> | <b>73</b> |  |  |

| COSTO POR TRÁMITE       |   |
|-------------------------|---|
| EXPORTACIONES           | 1 |
| IMPORTACIONES AEREAS    | 1 |
| IMPORTACIONES MARITIMAS | 1 |

| NUMERO DE TRAMITES POR MES |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |  |
|----------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------|--|
| Mes                        | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | PROMEDIO |  |
| EXPORTACIONES              | 15    | 20      | 25    | 30    | 31   | 29    | 30    | 32     | 35         | 27      | 20        | 18        | 26       |  |
| IMPORTACIONES AEREAS       | 25    | 28      | 30    | 28    | 29   | 28    | 25    | 32     | 30         | 28      | 19        | 25        | 27       |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS    | 25    | 26      | 30    | 32    | 18   | 27    | 35    | 24     | 32         | 23      | 41        | 30        | 29       |  |
| PROMEDIO                   | 22    | 25      | 28    | 30    | 26   | 28    | 30    | 29     | 32         | 26      | 27        | 24        |          |  |
| SUMA                       | 65    | 74      | 85    | 90    | 78   | 84    | 90    | 88     | 97         | 78      | 80        | 73        |          |  |

Tabla 20. Depreciación 2010-2015

| Equipos de oficina |          |           |       |              | DEPRECIACION  |                |                |                |                |               |
|--------------------|----------|-----------|-------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Descripción        | Cantidad | Vida Útil | Valor | TOTAL        | 2010          | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015          |
| Computadoras       | 12       | 3         | 500   | 6000         | 1999.8        | 1999.8         | 1999.8         | 1999.8         | 1999.8         | 1999.8        |
| Impresoras         | 3        | 5         | 300   | 900          | 0             | 180            | 180            | 180            | 180            |               |
| Copiadora          | 1        | 5         | 2000  | 2000         | 0             | 400            | 400            | 400            | 400            |               |
| Scanner            | 1        | 5         | 400   | 400          | 0             | 80             | 80             | 80             | 80             |               |
| Escritorio         | 12       | 10        | 250   | 3000         | 300           | 300            | 300            | 300            | 300            |               |
| Oficina            | 1        | 10        | 7000  | 70000        | 7000          | 7000           | 7000           | 7000           | 7000           | 7000          |
| Sillas             | 18       | 10        | 90    | 1620         | 300           | 300            | 300            | 300            | 300            |               |
| Mesa de reuniones  | 1        | 10        | 300   | 300          | 300           | 300            | 300            | 300            | 300            |               |
| <b>TOTALES</b>     |          |           |       | <b>84220</b> | <b>9899.8</b> | <b>10559.8</b> | <b>10559.8</b> | <b>10559.8</b> | <b>10559.8</b> | <b>8999.8</b> |

| DEPRECIACION MENSUAL 2014 |            |            |            |            |            |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 824.983333                | 879.983333 | 879.983333 | 879.983333 | 879.983333 | 749.983333 |

## Anexo 2. Matriz EFE

Tabla 21. Matriz EFE

| <b>OPORTUNIDADES</b>   |          |   |            |
|--|----------|---|------------|
| Extender el mercado a nuevas ciudades  | 0,10     | 3 | 0,30       |
| Adaptarse a las nuevas necesidades de clientes   | 0,07     | 3 | 0,21       |
| Existencia de políticas que favorecen el desarrollo del comercio exterior              | 0,09     | 4 | 0,36       |
| Existencia de programas que incentivan la creación de PYMES para la exportación        | 0,10     | 3 | 0,30       |
| Trabajar con entidades gubernamentales   | 0,08     | 3 | 0,24       |
| Trabajar con empresas en formación   | 0,06     | 3 | 0,18       |
| <b>AMENAZAS</b>  |          |   |            |
| Incremento de aranceles en los productos de importación                                | 0,10     | 2 | 0,20       |
| Alto grado de competencia en el mercado  | 0,08     | 2 | 0,16       |
| Inestabilidad en nuevas normas, leyes, regulaciones para el área de comercio exterior. | 0,07     | 2 | 0,14       |
| Competencia desleal con precios bajos  | 0,07     | 1 | 0,07       |
| Cambios en las necesidades de los compradores  | 0,09     | 1 | 0,09       |
| Vulnerabilidad a la recesión del país  | 0,08     | 2 | 0,16       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |   | <b>2.4</b> |

### Anexo 3. Matriz EFI

Tabla 22. Matriz EFI

| <b>FORTALEZAS</b>   |          |   |             |
|---|----------|---|-------------|
| Eficiencia en la entrega de carga   | 0,08     | 3 | 0,24        |
| Almacenamiento con vigilancia permanente y segura de carga                          | 0,07     | 4 | 0,28        |
| Coordinación y despacho de la carga por vía aérea, marítima y terrestre             | 0,09     | 4 | 0,36        |
| Supervisión permanente durante el empaque, embalaje y transporte                    | 0,09     | 4 | 0,36        |
| Asesoría completa en servicio de logística  | 0,10     | 3 | 0,30        |
| Asesoría a clientes en áreas aduaneras  | 0,10     | 4 | 0,40        |
| <b>DEBILIDADES</b>  |          |   |             |
| Demoras en trámites por falta de cumplimiento en horarios                           | 0,10     | 1 | 0,08        |
| Desconocimiento de valores empresariales por parte de colaboradores y clientes.     | 0,06     | 1 | 0,06        |
| Falta de políticas de marketing y estrategias publicitarias                         | 0,08     | 1 | 0,10        |
| Carencia de un organigrama empresarial especificando la función de cada colaborador | 0,06     | 1 | 0,06        |
| Apertura a nuevos mercados  | 0,05     | 1 | 0,05        |
| Ausencia de un proceso eficiente de selección de personal                           | 0,05     | 1 | 0,05        |
| Desmotivación del personal  | 0,07     | 3 | 0,21        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b> |   | <b>2,55</b> |

## Anexo 4. Tabla del ICE

Tabla 23. Calculo de ICE

| <b>GRUPO I</b>  | <b>TARIFA AD-VALOREM</b> |
|---|--------------------------|
| Productos del tabaco y sucedáneos del tabaco (abarcan los productos preparados totalmente o en parte utilizando como materia prima hojas de tabaco y destinados a ser fumados, chupados, inhalados, mascados o utilizados como rapé). | 150,00%                  |
| Bebidas gaseosas  | 10,00%                   |
| Perfumes y aguas de tocador   | 20,00%                   |
| Videojuegos   | 35,00%                   |
| Armas de fuego, armas deportivas y municiones excepto aquellas adquiridas por la fuerza pública   | 300,00%                  |
| Focos incandescentes excepto aquellos utilizados como insumos Automotrices. Cocinas, cocinetas, calefones y sistemas de calentamiento de agua, de uso doméstico, que funcionen total o parcialmente mediante la combustión de gas.    | 100,00%                  |
|   |                          |
| <b>GRUPO II</b>   | <b>TARIFA AD-VALOREM</b> |
| 1. Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:  |                          |
|   |                          |
| Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 20.000   | 5,00%                    |
| Camionetas, furgonetas, camiones, y vehículos de rescate cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 30.000  | 5,00%                    |
| Vehículos motorizados, excepto camionetas, furgonetas, camiones y vehículos de rescate, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 20.000 y de hasta USD 30.000   | 10,00%                   |
| Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 30.000 y de hasta USD 40.000  | 15,00%                   |
| Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000 y de hasta USD 50.000  | 20,00%                   |
| Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 50.000 y de hasta USD 60.000   | 25,00%                   |
| Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 60.000 y de hasta USD 70.000   | 30,00%                   |
| Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 70.000   | 35,00%                   |
|   |                          |

## Anexo 5. Proforma Pagina Web

30 de Noviembre de 2015

Proforma diseño página web informativa para la empresa ACOMEX s.a., con la sección de contactar a la empresa y comentarios para el mejoramiento constante de la empresa.

| Detalle   | Unidad | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total      |
|---|--------|----------|----------------|------------------|
| Elaboración de una página WEB básica, solamente informativa. (Hasta 7 páginas HTML) en visual studio c# |        | 1        | \$ 170,00      | \$ 170,00        |
| Animación flash   |        | 1        | \$ 80,00       | \$ 80,00         |
| Formulario para comentarios con base de datos desarrollado en c#  |        | 1        | \$ 500,00      | \$ 500,00        |
| Mail con el sufijo de dominio escogido  | anual  | 1        | \$ 30,00       | \$ 30,00         |
| Hosting (Alojamiento de página web) de 500 MB   |        | 1        | \$ 100,00      | \$ 100,00        |
| Dominio (Empresa.com.ec)  | anual  | 1        | \$ 50,00       | \$ 50,00         |
| <b>VALOR TOTAL SIN MANTENIMIENTO</b>  |        |          |                | <b>\$ 930,00</b> |

**Nota:** El mantenimiento del website tiene un costo adicional que puede ser anual, semestral o mensual como se detalla a continuación.

| Detalle                                      | Unidad    | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total        |
|--|-----------|----------|----------------|--------------------|
| Implementación Website                       |           | 1        | \$930,00       | \$ 930,00          |
| Mantenimiento Mensual (cada mes)             | mensual   | 12       | \$110,00       | \$ 1.320,00        |
| Mantenimiento Semestral (cada 6 meses)       | semestral | 2        | \$ 400,00      | \$ 800,00          |
| Mantenimiento Anual (cada año)               | anual     | 1        | \$ 500,00      | \$ 500,00          |
| <b>VALOR TOTAL + MANTENIMIENTO MENSUAL</b>   |           |          |                | <b>\$ 2.250,00</b> |
| <b>VALOR TOTAL + MANTENIMIENTO SEMESTRAL</b> |           |          |                | <b>\$ 1.730,00</b> |
| <b>VALOR TOTAL + MANTENIMIENTO ANUAL</b>     |           |          |                | <b>\$ 1.430,00</b> |

X



Ing. André Villamil  
[andrevillca@hotmail.com](mailto:andrevillca@hotmail.com)  
 QUITO- ECUADOR

## Anexo 6. Estados de Situación Financiera Proyecto

### Tabla 24.Sueldos Projectados

| SUELDOS PROYECTADOS                    |  |                                  |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|--|--|----------------------------------|--|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|
|  |  | Sueldo (mensual)                 |  | Personas |          | Clasificación |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Gerente General                        |  | 1,200.00                         |  | 1        |          | GASTO         |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Gerente Comercial/Financiero           |  | 800.00                           |  | 2        |          | GASTO         |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Jefe Importaciones/Exportaciones       |  | 600.00                           |  | 2        |          | C.I.F.        |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Jefe Tesoreria/Contabilidad            |  | 500.00                           |  | 2        |          | GASTO         |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Asistentes Importaciones/Exportaciones |  | 400.00                           |  | 4        |          | M.O.D.        |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Secretaria                             |  | 354.00                           |  | 1        |          | GASTO         |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| MEJORA                                 |  |                                  |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| Relacionadora Publica                  |  | 450.00                           |  | 1        |          | Gasto         |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Inicial                          |  | Año 1    |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | PERIODO 0                        |  | 1        | 2        | 3             | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12         |          |
|  |  | Incremento Sueldo                |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Gerente General                  |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Sueldo                           |  | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00      | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00   | 1,200.00 |
| \$ 1,200.00                            |  | Décimo Tercero                   |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| \$ 340.00                              |  | Décimo Cuarto                    |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| 8.33%                                  |  | Fondos de Reserva                |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| 12.15%                                 |  | Aportes al IESS Patronal         |  | 145.80   | 145.80   | 145.80        | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80     |          |
| 9.45%                                  |  | Aportes al IESS Personal         |  | 113.40   | 113.40   | 113.40        | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40     |          |
| 8.33%                                  |  | Provisión DecTer                 |  | 100.00   | 100.00   | 100.00        | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00     |          |
| \$ 28.33                               |  | Provisión DecCuar                |  | 28.33    | 28.33    | 28.33         | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33      |          |
|  |  | Gastos Sueldos                   |  | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13      | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13   |          |
|  |  | Pago Empleado                    |  | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60      | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,313.27 | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60 | 2,286.60   |          |
|  |  | Pago IESS                        |  | 259.20   | 259.20   | 259.20        | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20     |          |
|  |  | CxP Empleados Período            |  | 128.33   | 128.33   | 128.33        | 128.33   | 128.33   | 128.33   | 128.33   | (98.33)  | 128.33   | 128.33   | 128.33   | (1,071.67) |          |
|  |  | CxP Acumuladas                   |  | 128.33   | 256.67   | 385.00        | 513.33   | 641.67   | 770.00   | 898.33   | 800.00   | 928.33   | 1,056.67 | 1,185.00 | 113.33     |          |
|  |  | Inicial                          |  | Año 1    |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | PERIODO 0                        |  | 1        | 2        | 3             | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12         |          |
|  |  | Incremento Sueldo                |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Gerente Comercial/Financiero     |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Sueldo                           |  | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00      | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00 | 1,600.00   |          |
| \$ 1,600.00                            |  | Décimo Tercero                   |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| \$ 340.00                              |  | Décimo Cuarto                    |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| 8.33%                                  |  | Fondos de Reserva                |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| 12.15%                                 |  | Aportes al IESS Patronal         |  | 194.40   | 194.40   | 194.40        | 194.40   | 194.40   | 194.40   | 194.40   | 194.40   | 194.40   | 194.40   | 194.40   | 194.40     |          |
| 9.45%                                  |  | Aportes al IESS Personal         |  | 151.20   | 151.20   | 151.20        | 151.20   | 151.20   | 151.20   | 151.20   | 151.20   | 151.20   | 151.20   | 151.20   | 151.20     |          |
| 8.33%                                  |  | Provisión DecTer                 |  | 133.33   | 133.33   | 133.33        | 133.33   | 133.33   | 133.33   | 133.33   | 133.33   | 133.33   | 133.33   | 133.33   | 133.33     |          |
| \$ 28.33                               |  | Provisión DecCuar                |  | 28.33    | 28.33    | 28.33         | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33      |          |
|  |  | Gastos Sueldos                   |  | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07      | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07 | 1,956.07   |          |
|  |  | Pago Empleado                    |  | 1,448.80 | 1,448.80 | 1,448.80      | 1,448.80 | 1,448.80 | 1,448.80 | 1,448.80 | 1,675.47 | 1,448.80 | 1,448.80 | 1,448.80 | 3,048.80   |          |
|  |  | Pago IESS                        |  | 345.60   | 345.60   | 345.60        | 345.60   | 345.60   | 345.60   | 345.60   | 345.60   | 345.60   | 345.60   | 345.60   | 345.60     |          |
|  |  | CxP Empleados Período            |  | 161.67   | 161.67   | 161.67        | 161.67   | 161.67   | 161.67   | 161.67   | (65.00)  | 161.67   | 161.67   | 161.67   | (1,438.33) |          |
|  |  | CxP Acumuladas                   |  | 161.67   | 323.33   | 485.00        | 646.67   | 808.33   | 970.00   | 1,131.67 | 1,066.67 | 1,228.33 | 1,390.00 | 1,551.67 | 113.33     |          |
|  |  | Inicial                          |  | Año 1    |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | PERIODO 0                        |  | 1        | 2        | 3             | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12         |          |
|  |  | Incremento Sueldo                |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Jefe Importaciones/Exportaciones |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
|  |  | Sueldo                           |  | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00      | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00   |          |
| \$ 1,200.00                            |  | Décimo Tercero                   |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| \$ 340.00                              |  | Décimo Cuarto                    |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| 8.33%                                  |  | Fondos de Reserva                |  |          |          |               |          |          |          |          |          |          |          |          |            |          |
| 12.15%                                 |  | Aportes al IESS Patronal         |  | 145.80   | 145.80   | 145.80        | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80   | 145.80     |          |
| 9.45%                                  |  | Aportes al IESS Personal         |  | 113.40   | 113.40   | 113.40        | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40   | 113.40     |          |
| 8.33%                                  |  | Provisión DecTer                 |  | 100.00   | 100.00   | 100.00        | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00   | 100.00     |          |
| \$ 28.33                               |  | Provisión DecCuar                |  | 28.33    | 28.33    | 28.33         | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33    | 28.33      |          |
|  |  | Gastos Sueldos                   |  | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13      | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13 | 1,474.13   |          |
|  |  | Pago Empleado                    |  | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60      | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,313.27 | 1,086.60 | 1,086.60 | 1,086.60 | 2,286.60   |          |
|  |  | Pago IESS                        |  | 259.20   | 259.20   | 259.20        | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20   | 259.20     |          |
|  |  | CxP Empleados Período            |  | 128.33   | 128.33   | 128.33        | 128.33   | 128.33   | 128.33   | 128.33   | (98.33)  | 128.33   | 128.33   | 128.33   | (1,071.67) |          |
|  |  | CxP Acumuladas                   |  | 128.33   | 256.67   | 385.00        | 513.33   | 641.67   | 770.00   | 898.33   | 800.00   | 928.33   | 1,056.67 | 1,185.00 | 113.33     |          |

|   |                          | Inicial     | Año 1       |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
|---|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|--|
| PERIODO                                       | 0                        | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11           | 12            |  |
| <b>Incremento Sueldo</b>                      |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| <b>Jefe Tesorería/Contabilidad</b>            |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| Sueldo  |                          | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00  | \$ 1,000.00   |  |
| \$ 1,000.00                                   | Décimo Tercero           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              | \$ 1,000.00   |  |
| \$ 340.00                                     | Décimo Cuarto            |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |              |               |  |
| 8.33%   | Fondos de Reserva        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| 12.15%  | Aportes al IESS Patronal | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50   | \$ 121.50    | \$ 121.50     |  |
| 9.45%   | Aportes al IESS Personal | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50    | \$ 94.50     | \$ 94.50      |  |
| 8.33%   | Provisión DecTer         | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33    | \$ 83.33     | \$ 83.33      |  |
| \$ 28.33                                      | Provisión DecCuar        | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33     | \$ 28.33      |  |
|   | Gastos Sueldos           | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17 | \$ 1,233.17  | \$ 1,233.17   |  |
|   | Pago Empleado            | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 1,132.17 | \$ 905.50   | \$ 905.50   | \$ 905.50    | \$ 1,905.50   |  |
|   | Pago IESS                | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00   | \$ 216.00    | \$ 216.00     |  |
|   | CxP Empleados Período    | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ (115.00) | \$ 111.67   | \$ 111.67   | \$ 111.67    | \$ (888.33)   |  |
|   | CxP Acumuladas           | \$ 111.67   | \$ 223.33   | \$ 335.00   | \$ 446.67   | \$ 558.33   | \$ 670.00   | \$ 781.67   | \$ 666.67   | \$ 778.33   | \$ 890.00   | \$ 1,001.67  | \$ 113.33     |  |
| <b>Incremento Sueldo</b>                      |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| <b>Asistentes Importaciones/Exportaciones</b> |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| Sueldo  |                          | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00  | \$ 2,000.00   |  |
| \$ 2,000.00                                   | Décimo Tercero           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              | \$ 2,000.00   |  |
| \$ 340.00                                     | Décimo Cuarto            |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |              |               |  |
| 8.33%   | Fondos de Reserva        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| 12.15%  | Aportes al IESS Patronal | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00   | \$ 243.00    | \$ 243.00     |  |
| 9.45%   | Aportes al IESS Personal | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00   | \$ 189.00    | \$ 189.00     |  |
| 8.33%   | Provisión DecTer         | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67   | \$ 166.67    | \$ 166.67     |  |
| \$ 28.33                                      | Provisión DecCuar        | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33     | \$ 28.33      |  |
|   | Gastos Sueldos           | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00 | \$ 2,438.00  | \$ 2,438.00   |  |
|   | Pago Empleado            | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 2,037.67 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00 | \$ 1,811.00  | \$ 3,811.00   |  |
|   | Pago IESS                | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00   | \$ 432.00    | \$ 432.00     |  |
|   | CxP Empleados Período    | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ (31.67)  | \$ 195.00   | \$ 195.00   | \$ 195.00    | \$ (1,805.00) |  |
|   | CxP Acumuladas           | \$ 195.00   | \$ 390.00   | \$ 585.00   | \$ 780.00   | \$ 975.00   | \$ 1,170.00 | \$ 1,365.00 | \$ 1,333.33 | \$ 1,528.33 | \$ 1,723.33 | \$ 1,918.33  | \$ 113.33     |  |
| <b>Incremento Sueldo</b>                      |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| <b>Secretaría</b>                             |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| Sueldo  |                          | 354.00      | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00   | \$ 354.00    | \$ 354.00     |  |
| \$ 354.00                                     | Décimo Tercero           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              | \$ 354.00     |  |
| \$ 340.00                                     | Décimo Cuarto            |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |              |               |  |
| 8.33%   | Fondos de Reserva        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| 12.15%  | Aportes al IESS Patronal | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01    | \$ 43.01     | \$ 43.01      |  |
| 9.45%   | Aportes al IESS Personal | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45    | \$ 33.45     | \$ 33.45      |  |
| 8.33%   | Provisión DecTer         | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50    | \$ 29.50     | \$ 29.50      |  |
| \$ 28.33                                      | Provisión DecCuar        | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33     | \$ 28.33      |  |
|   | Gastos Sueldos           | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84   | \$ 454.84    | \$ 454.84     |  |
|   | Pago Empleado            | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 547.21   | \$ 320.55   | \$ 320.55   | \$ 320.55    | \$ 674.55     |  |
|   | Pago IESS                | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46    | \$ 76.46     | \$ 76.46      |  |
|   | CxP Empleados Período    | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ (168.83) | \$ 57.83    | \$ 57.83    | \$ 57.83     | \$ (296.17)   |  |
|   | CxP Acumuladas           | \$ 57.83    | \$ 115.67   | \$ 173.50   | \$ 231.33   | \$ 289.17   | \$ 347.00   | \$ 404.83   | \$ 236.00   | \$ 293.83   | \$ 351.67   | \$ 409.50    | \$ 113.33     |  |
| <b>Incremento Sueldo</b>                      |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| <b>Relacionadora Publica</b>                  |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| Sueldo  |                          | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00   | \$ 450.00    | \$ 450.00     |  |
| \$ 450.00                                     | Décimo Tercero           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              | \$ 450.00     |  |
| \$ 340.00                                     | Décimo Cuarto            |             |             |             |             |             |             |             | \$ 226.67   |             |             |              |               |  |
| 8.33%   | Fondos de Reserva        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
| 12.15%  | Aportes al IESS Patronal | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68    | \$ 54.68     | \$ 54.68      |  |
| 9.45%   | Aportes al IESS Personal | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53    | \$ 42.53     | \$ 42.53      |  |
| 8.33%   | Provisión DecTer         | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50    | \$ 37.50     | \$ 37.50      |  |
| \$ 28.33                                      | Provisión DecCuar        | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33    | \$ 28.33     | \$ 28.33      |  |
|   | Gastos Sueldos           | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51   | \$ 570.51    | \$ 570.51     |  |
|   | Pago Empleado            | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 634.14   | \$ 407.48   | \$ 407.48   | \$ 407.48    | \$ 857.48     |  |
|   | Pago IESS                | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20    | \$ 97.20     | \$ 97.20      |  |
|   | CxP Empleados Período    | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ (160.83) | \$ 65.83    | \$ 65.83    | \$ 65.83     | \$ (384.17)   |  |
|   | CxP Acumuladas           | \$ 65.83    | \$ 131.67   | \$ 197.50   | \$ 263.33   | \$ 329.17   | \$ 395.00   | \$ 460.83   | \$ 300.00   | \$ 365.83   | \$ 431.67   | \$ 497.50    | \$ 113.33     |  |
| <b>RESUMEN DE SUELDOS</b>                     |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |               |  |
|   |                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              | TOTALES       |  |
| Gastos Sueldos Operacionales                  | \$ 9,600.85              | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85  | \$ 115,210.23 |  |
| TOTAL GASTO SUELDOS                           | \$ 9,600.85              | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85 | \$ 9,600.85  | \$ 115,210.23 |  |
| Cuentas por pagar sueldos                     | \$ 848.67                | \$ 1,697.33 | \$ 2,546.00 | \$ 3,394.67 | \$ 4,243.33 | \$ 5,092.00 | \$ 5,940.67 | \$ 6,789.33 | \$ 7,638.00 | \$ 8,486.67 | \$ 9,335.33 | \$ 10,184.00 | \$ 50,458.67  |  |

Tabla 25. Gastos General 2015

| Gastos Generales Año 2015     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |          |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| Año 2015                      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |          |
|                               | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            | 12            |          |
| Gastos Suministros de Oficina | 30.00         | 32.00         | 35.00         | 33.00         | 36.00         | 31.00         | 36.00         | 39.00         | 43.00         | 40.00         | 40.00         | 37.00         |          |
| Mensajería                    | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        | 100.00        |          |
| Mantenimiento y reparaciones  | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         | 25.00         |          |
| Servicios básicos             | 145.00        | 142.00        | 137.00        | 146.00        | 140.00        | 149.00        | 145.00        | 135.00        | 150.00        | 151.00        | 159.00        | 163.00        |          |
| Movilización                  | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        | 105.00        |          |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>   | <b>405.00</b> | <b>404.00</b> | <b>402.00</b> | <b>409.00</b> | <b>406.00</b> | <b>410.00</b> | <b>411.00</b> | <b>404.00</b> | <b>423.00</b> | <b>421.00</b> | <b>429.00</b> | <b>430.00</b> | 4,954.00 |

Tabla 26. Ventas Projectas

| VENTAS PROYECTADAS                    |       |         |       |       |      |       |       |                                     |            |         |           |           |    |      |  |
|---------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|-------------------------------------|------------|---------|-----------|-----------|----|------|--|
| VALOR POR TRÁMITE                     |       |         |       |       |      |       |       | PORCENTAJE DE CRECIMIENTO PRYECTADO |            |         |           |           |    |      |  |
| EXPORTACIONES                         |       |         |       | 50    |      |       |       | EXPORTACIONES                       |            |         |           |           |    | 1.08 |  |
| IMPORTACIONES AEREAS                  |       |         |       | 177   |      |       |       | IMPORTACIONES                       |            |         |           |           |    | 1.1  |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS               |       |         |       | 212   |      |       |       |                                     |            |         |           |           |    |      |  |
| NUMERO DE TRAMITES POR MES ANTERIOR   |       |         |       |       |      |       |       |                                     |            |         |           |           |    |      |  |
| Mes                                   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto                              | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |    |      |  |
| EXPORTACIONES                         | 15    | 20      |       | 25    | 30   | 31    | 29    | 30                                  | 32         | 35      | 27        | 20        | 18 |      |  |
| IMPORTACIONES AEREAS                  | 25    | 28      |       | 30    | 28   | 29    | 28    | 25                                  | 32         | 30      | 28        | 19        | 25 |      |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS               | 25    | 26      |       | 30    | 32   | 18    | 27    | 35                                  | 24         | 32      | 23        | 41        | 30 |      |  |
| NUMERO DE TRAMITES POR MES PROYECTADO |       |         |       |       |      |       |       |                                     |            |         |           |           |    |      |  |
| Mes                                   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto                              | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |    |      |  |
| EXPORTACIONES                         | 16    | 22      |       | 27    | 32   | 33    | 31    | 32                                  | 35         | 38      | 29        | 22        | 19 |      |  |
| IMPORTACIONES AEREAS                  | 28    | 31      |       | 33    | 31   | 32    | 31    | 28                                  | 35         | 33      | 31        | 21        | 28 |      |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS               | 28    | 29      |       | 33    | 35   | 20    | 30    | 39                                  | 26         | 35      | 25        | 45        | 33 |      |  |

Tabla 27. Costos Projectados

| COSTOS PROYECTADOS          |             |           |           |             |              |              |             |              |            |              |             |              |  |
|-----------------------------|-------------|-----------|-----------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|--|
| Mes                         | Enero       | Febrero   | Marzo     | Abril       | Mayo         | Junio        | Julio       | Agosto       | Septiembre | Octubre      | Noviembre   | Diciembre    |  |
| EXPORTACIONES               | 16          | 22        | 27        | 32          | 33           | 31           | 32          | 35           | 38         | 29           | 22          | 19           |  |
| IMPORTACIONES AEREAS        | 28          | 31        | 33        | 31          | 32           | 31           | 28          | 35           | 33         | 31           | 21          | 28           |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS     | 28          | 29        | 33        | 35          | 20           | 30           | 39          | 26           | 35         | 25           | 45          | 33           |  |
| <b>TOTAL INGRESO AL MES</b> | <b>71.2</b> | <b>81</b> | <b>93</b> | <b>98.4</b> | <b>85.18</b> | <b>91.82</b> | <b>98.4</b> | <b>96.16</b> | <b>106</b> | <b>85.26</b> | <b>87.6</b> | <b>79.94</b> |  |
| COSTO POR TRÁMITE           |             |           |           |             |              |              |             |              |            |              |             |              |  |
| EXPORTACIONES               | 1           |           |           |             |              |              |             |              |            |              |             |              |  |
| IMPORTACIONES AEREAS        | 1           |           |           |             |              |              |             |              |            |              |             |              |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS     | 1           |           |           |             |              |              |             |              |            |              |             |              |  |
| NUMERO DE TRAMITES POR MES  |             |           |           |             |              |              |             |              |            |              |             |              |  |
| Mes                         | Enero       | Febrero   | Marzo     | Abril       | Mayo         | Junio        | Julio       | Agosto       | Septiembre | Octubre      | Noviembre   | Diciembre    |  |
| EXPORTACIONES               | 16          | 22        | 27        | 32          | 33           | 31           | 32          | 35           | 38         | 29           | 22          | 19           |  |
| IMPORTACIONES AEREAS        | 28          | 31        | 33        | 31          | 32           | 31           | 28          | 35           | 33         | 31           | 21          | 28           |  |
| IMPORTACIONES MARITIMAS     | 28          | 29        | 33        | 35          | 20           | 30           | 39          | 26           | 35         | 25           | 45          | 33           |  |

Tabla 28. Depreciación Proyectada

| Equipos de oficina |          |           |       |       |
|--------------------|----------|-----------|-------|-------|
| Descripción        | Cantidad | Vida Útil | Valor | TOTAL |
| Computadoras       | 12       | 3         | 500   | 6000  |
| Impresoras         | 3        | 5         | 300   | 900   |
| Copiadora          | 1        | 5         | 2000  | 2000  |
| Scanner            | 1        | 5         | 400   | 400   |
| Escritorio         | 12       | 10        | 250   | 3000  |
| Oficina            | 1        | 10        | 7000  | 70000 |
| Sillas             | 18       | 10        | 90    | 1620  |
| Mesa de reuniones  | 1        | 10        | 300   | 300   |
|                    |          |           |       | 84220 |

| DEPRECIACION ANTERIOR     |            |            |            |            | DEPRECIACION PROYECTADA |            |            |            |            |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 2010                      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015                    | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |
| 1999.8                    | 1999.8     | 1999.8     |            | 1999.8     | 1999.8                  | 1999.8     |            | 1999.8     | 1999.8     |
| 0                         | 180        | 180        | 180        | 180        | 180                     | 0          | 180        | 180        | 180        |
| 0                         | 400        | 400        | 400        | 400        | 400                     | 0          | 400        | 400        | 400        |
| 0                         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80                      | 0          | 80         | 80         | 80         |
| 300                       | 300        | 300        | 300        | 300        | 300                     | 300        | 300        | 300        | 300        |
| 7000                      | 7000       | 7000       | 7000       | 7000       | 7000                    | 7000       | 7000       | 7000       | 7000       |
| 162                       | 162        | 162        | 162        | 162        | 162                     | 162        | 162        | 162        | 162        |
| 30                        | 30         | 30         | 30         | 30         | 30                      | 30         | 30         | 30         | 30         |
| 9491.8                    | 10151.8    | 10151.8    | 8152       | 10151.8    | 10151.8                 | 9491.8     | 8152       | 10151.8    | 10151.8    |
|                           |            |            |            |            |                         |            |            |            |            |
| DEPRECIACION MENSUAL 2014 |            |            |            |            |                         |            |            |            |            |
| 790.983333                | 845.983333 | 845.983333 | 679.333333 | 845.983333 | 845.983333              | 790.983333 | 679.333333 | 845.983333 | 845.983333 |

Tabla 29. Tabla de Amortización

| <b>TABLA DE AMORTIZACION</b> |                           |                           |                    |                  |                  |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|------------------|------------------|
|                              | <b>BENEFICIARIO</b>       |                           |                    |                  |                  |
|                              | <b>INSTIT. FINANCIERA</b> |                           |                    |                  |                  |
|                              | <b>MONTO</b>              | 35,000.00                 |                    |                  |                  |
|                              | <b>TASA</b>               | 9.50%                     | <b>T. EFECTIVA</b> | 9.9248%          |                  |
|                              | <b>PLAZO</b>              | 5 años                    |                    |                  |                  |
|                              | <b>GRACIA</b>             | 0 años                    |                    |                  |                  |
|                              | <b>FECHA DE INICIO</b>    | 01/04/2015                |                    |                  |                  |
|                              | <b>MONEDA</b>             | DOLARES                   |                    |                  |                  |
|                              | <b>AMORTIZACION CADA</b>  | 30 días                   |                    |                  |                  |
|                              | <b>Número de períodos</b> | 60 para amortizar capital |                    |                  |                  |
| <b>No.</b>                   | <b>VENCIMIENTO</b>        | <b>SALDO</b>              | <b>INTERES</b>     | <b>PRINCIPAL</b> | <b>DIVIDENDO</b> |
| 0                            |                           | 35,000.00                 |                    |                  |                  |
| 1                            | 01-may-2015               | 34,416.67                 | 277.08             | 583.33           | 860.42           |
| 2                            | 31-may-2015               | 33,833.33                 | 272.47             | 583.33           | 855.80           |
| 3                            | 30-jun-2015               | 33,250.00                 | 267.85             | 583.33           | 851.18           |
| 4                            | 30-jul-2015               | 32,666.67                 | 263.23             | 583.33           | 846.56           |
| 5                            | 29-ago-2015               | 32,083.33                 | 258.61             | 583.33           | 841.94           |
| 6                            | 28-sep-2015               | 31,500.00                 | 253.99             | 583.33           | 837.33           |
| 7                            | 28-oct-2015               | 30,916.67                 | 249.38             | 583.33           | 832.71           |
| 8                            | 27-nov-2015               | 30,333.33                 | 244.76             | 583.33           | 828.09           |
| 9                            | 27-dic-2015               | 29,750.00                 | 240.14             | 583.33           | 823.47           |
| 10                           | 26-ene-2016               | 29,166.67                 | 235.52             | 583.33           | 818.85           |
| 11                           | 25-feb-2016               | 28,583.33                 | 230.90             | 583.33           | 814.24           |
| 12                           | 26-mar-2016               | 28,000.00                 | 226.28             | 583.33           | 809.62           |
| 13                           | 25-abr-2016               | 27,416.67                 | 221.67             | 583.33           | 805.00           |
| 14                           | 25-may-2016               | 26,833.33                 | 217.05             | 583.33           | 800.38           |
| 15                           | 24-jun-2016               | 26,250.00                 | 212.43             | 583.33           | 795.76           |
| 16                           | 24-jul-2016               | 25,666.67                 | 207.81             | 583.33           | 791.15           |
| 17                           | 23-ago-2016               | 25,083.33                 | 203.19             | 583.33           | 786.53           |
| 18                           | 22-sep-2016               | 24,500.00                 | 198.58             | 583.33           | 781.91           |
| 19                           | 22-oct-2016               | 23,916.67                 | 193.96             | 583.33           | 777.29           |
| 20                           | 21-nov-2016               | 23,333.33                 | 189.34             | 583.33           | 772.67           |
| 21                           | 21-dic-2016               | 22,750.00                 | 184.72             | 583.33           | 768.06           |
| 22                           | 20-ene-2017               | 22,166.67                 | 180.10             | 583.33           | 763.44           |
| 23                           | 19-feb-2017               | 21,583.33                 | 175.49             | 583.33           | 758.82           |
| 24                           | 21-mar-2017               | 21,000.00                 | 170.87             | 583.33           | 754.20           |
| 25                           | 20-abr-2017               | 20,416.67                 | 166.25             | 583.33           | 749.58           |
| 26                           | 20-may-2017               | 19,833.33                 | 161.63             | 583.33           | 744.97           |
| 27                           | 19-jun-2017               | 19,250.00                 | 157.01             | 583.33           | 740.35           |
| 28                           | 19-jul-2017               | 18,666.67                 | 152.40             | 583.33           | 735.73           |

|    |             |           |          |           |           |
|----|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| 29 | 18-ago-2017 | 18,083.33 | 147.78   | 583.33    | 731.11    |
| 30 | 17-sep-2017 | 17,500.00 | 143.16   | 583.33    | 726.49    |
| 31 | 17-oct-2017 | 16,916.67 | 138.54   | 583.33    | 721.88    |
| 32 | 16-nov-2017 | 16,333.33 | 133.92   | 583.33    | 717.26    |
| 33 | 16-dic-2017 | 15,750.00 | 129.31   | 583.33    | 712.64    |
| 34 | 15-ene-2018 | 15,166.67 | 124.69   | 583.33    | 708.02    |
| 35 | 14-feb-2018 | 14,583.33 | 120.07   | 583.33    | 703.40    |
| 36 | 16-mar-2018 | 14,000.00 | 115.45   | 583.33    | 698.78    |
| 37 | 15-abr-2018 | 13,416.67 | 110.83   | 583.33    | 694.17    |
| 38 | 15-may-2018 | 12,833.33 | 106.22   | 583.33    | 689.55    |
| 39 | 14-jun-2018 | 12,250.00 | 101.60   | 583.33    | 684.93    |
| 40 | 14-jul-2018 | 11,666.67 | 96.98    | 583.33    | 680.31    |
| 41 | 13-ago-2018 | 11,083.33 | 92.36    | 583.33    | 675.69    |
| 42 | 12-sep-2018 | 10,500.00 | 87.74    | 583.33    | 671.08    |
| 43 | 12-oct-2018 | 9,916.67  | 83.13    | 583.33    | 666.46    |
| 44 | 11-nov-2018 | 9,333.33  | 78.51    | 583.33    | 661.84    |
| 45 | 11-dic-2018 | 8,750.00  | 73.89    | 583.33    | 657.22    |
| 46 | 10-ene-2019 | 8,166.67  | 69.27    | 583.33    | 652.60    |
| 47 | 09-feb-2019 | 7,583.33  | 64.65    | 583.33    | 647.99    |
| 48 | 11-mar-2019 | 7,000.00  | 60.03    | 583.33    | 643.37    |
| 49 | 10-abr-2019 | 6,416.67  | 55.42    | 583.33    | 638.75    |
| 50 | 10-may-2019 | 5,833.33  | 50.80    | 583.33    | 634.13    |
| 51 | 09-jun-2019 | 5,250.00  | 46.18    | 583.33    | 629.51    |
| 52 | 09-jul-2019 | 4,666.67  | 41.56    | 583.33    | 624.90    |
| 53 | 08-ago-2019 | 4,083.33  | 36.94    | 583.33    | 620.28    |
| 54 | 07-sep-2019 | 3,500.00  | 32.33    | 583.33    | 615.66    |
| 55 | 07-oct-2019 | 2,916.67  | 27.71    | 583.33    | 611.04    |
| 56 | 06-nov-2019 | 2,333.33  | 23.09    | 583.33    | 606.42    |
| 57 | 06-dic-2019 | 1,750.00  | 18.47    | 583.33    | 601.81    |
| 58 | 05-ene-2020 | 1,166.67  | 13.85    | 583.33    | 597.19    |
| 59 | 04-feb-2020 | 583.33    | 9.24     | 583.33    | 592.57    |
| 60 | 05-mar-2020 | 0.00      | 4.62     | 583.33    | 587.95    |
|    | 04-abr-2020 | -583.33   | 0.00     | 583.33    | 583.33    |
|    |             |           |          |           |           |
|    |             |           | 8,451.04 | 35,583.33 | 44,034.38 |

Tabla 30. Flujo de Caja Projectado

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO                                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | Año 2015         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|  | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               | 11               | 12               |
| Ventas   | 11,507.50        | 12,594.80        | 14,187.00        | 14,534.00        | 11,517.90        | 13,314.00        | 14,649.50        | 13,555.20        | 15,193.40        | 12,273.20        | 14,340.50        | 12,835.50        |
| Costo de Productos Vendidos                                | 71.20            | 81.00            | 93.00            | 98.40            | 85.18            | 91.82            | 98.40            | 96.16            | 106.00           | 85.26            | 87.60            | 79.94            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>11,436.30</b> | <b>12,513.80</b> | <b>14,094.00</b> | <b>14,435.60</b> | <b>11,432.72</b> | <b>13,222.18</b> | <b>14,551.10</b> | <b>13,459.04</b> | <b>15,087.40</b> | <b>12,187.94</b> | <b>14,252.90</b> | <b>12,755.56</b> |
| Gastos sueldos   | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         | 9,600.85         |
| Gastos generales   | 405.00           | 404.00           | 402.00           | 409.00           | 406.00           | 410.00           | 411.00           | 404.00           | 423.00           | 421.00           | 429.00           | 430.00           |
| Gastos de depreciación                                     | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       | 845.983333       |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>584.46</b>    | <b>1,662.96</b>  | <b>3,245.16</b>  | <b>3,579.76</b>  | <b>579.88</b>    | <b>2,365.34</b>  | <b>3,693.26</b>  | <b>2,608.20</b>  | <b>4,217.56</b>  | <b>1,320.10</b>  | <b>3,377.06</b>  | <b>1,878.72</b>  |
| Gastos de intereses  | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           | 251.68           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>332.78</b>    | <b>1,411.28</b>  | <b>2,993.48</b>  | <b>3,328.08</b>  | <b>328.20</b>    | <b>2,113.66</b>  | <b>3,441.58</b>  | <b>2,356.52</b>  | <b>3,965.88</b>  | <b>1,068.42</b>  | <b>3,125.38</b>  | <b>1,627.04</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 49.92            | 211.69           | 449.02           | 499.21           | 49.23            | 317.05           | 516.24           | 353.48           | 594.88           | 160.26           | 468.81           | 244.06           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>282.86</b>    | <b>1,199.59</b>  | <b>2,544.46</b>  | <b>2,828.87</b>  | <b>278.97</b>    | <b>1,796.61</b>  | <b>2,925.34</b>  | <b>2,003.04</b>  | <b>3,371.00</b>  | <b>908.16</b>    | <b>2,656.57</b>  | <b>1,382.98</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 62.23            | 263.91           | 559.78           | 622.35           | 61.37            | 395.25           | 643.58           | 440.67           | 741.62           | 199.79           | 584.45           | 304.26           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>220.63</b>    | <b>935.68</b>    | <b>1,984.68</b>  | <b>2,206.52</b>  | <b>217.60</b>    | <b>1,401.36</b>  | <b>2,281.77</b>  | <b>1,562.37</b>  | <b>2,629.38</b>  | <b>708.36</b>    | <b>2,072.13</b>  | <b>1,078.73</b>  |
| FLUJO DE CAJA PROYECTADO                                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>584.46</b>    | <b>1,662.96</b>  | <b>3,245.16</b>  | <b>3,579.76</b>  | <b>579.88</b>    | <b>2,365.34</b>  | <b>3,693.26</b>  | <b>2,608.20</b>  | <b>4,217.56</b>  | <b>1,320.10</b>  | <b>3,377.06</b>  | <b>1,878.72</b>  |
| Gastos de depreciación                                     | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           | 845.98           |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 49.92            | 211.69           | 449.02           | 499.21           | 49.23            | 317.05           | 516.24           | 353.48           | 594.88           | 160.26           | 468.81           | 244.06           |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 62.23            | 263.91           | 559.78           | 622.35           | 61.37            | 395.25           | 643.58           | 440.67           | 741.62           | 199.79           | 584.45           | 304.26           |
| <b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>         | <b>1,318.30</b>  | <b>2,033.35</b>  | <b>3,082.34</b>  | <b>3,304.18</b>  | <b>1,315.26</b>  | <b>2,499.02</b>  | <b>3,379.43</b>  | <b>2,660.04</b>  | <b>3,727.05</b>  | <b>1,806.03</b>  | <b>3,169.79</b>  | <b>2,176.39</b>  |