

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS**



**CARRERA DE FINANZAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIEROS EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA AERONET S.A.”**

**AUTORES:**

**LIZETTE ALEXANDRA TOBAR OVIEDO  
CARLOS ALBERTO HURTADO PARREÑO**

**DIRECTOR:**

**ECO. JUAN PARREÑO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y mi hermano. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres Fernando y Anita, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad; a mi hermano Santiago que siempre confió en mí y me ha brindado la fuerza necesaria para continuar mediante sus consejos y apoyo incondicional.

A mis abuelitos Juan y Cecilia quienes fueron como mis segundos padres y me cuidaron, guiaron y fomentaron en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

LIZETTE TOBAR OVIEDO

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis primeramente a Dios por haberme bendecido de manera especial en mi vida, me guio a escoger el camino correcto para llegar donde estoy y poder disfrutar del gusto de compartir cada uno de mis triunfos con quienes más quiero.

Agradezco a mis padres por haberme dejado la herencia más grande que un hijo puede recibir, mi educación, gracias por estar siempre a mi lado velando por cada día ser un hombre de ejemplo. Los amo con toda mi alma.

A mis hermanos que han sido mi apoyo incondicional durante toda mi vida, hemos vivido tantas cosas que hoy por hoy nos hacen mantenernos unidos siempre como una familia.

A mis sobrinas hermosas, que llegaron a mi vida para demostrarme que el amor se materializa sin límites y que la sonrisa de un niño puede llenar de alegría mi vida, siempre tratare de ser un ejemplo de bien para cada una de ustedes.

Y por último a todos mis amigos con los que he pasado los mejores momentos y que están siempre apoyándome sin medida.

CARLOS HURTADO PARREÑO

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por habernos dado la fortaleza y convicción necesaria para poder desarrollar esta tesis que nos permitirá incorporarnos al campo profesional, a nuestros queridos padres quienes con su sabiduría y apoyo incondicional nos han guiado por el camino de la excelencia.

A la gloriosa Universidad Central del Ecuador representada por sus excelentes docentes los mismos que nos han impartido sus conocimientos para culminar nuestra carrera, en especial agradecemos a nuestro director el Eco. Juan Parreño quien con sus conocimientos y experiencia nos guió durante el desarrollo de esta tesis. Además un agradecimiento infinito a la empresa Aeronet S.A. por facilitarnos la información necesaria para poder llevar a término esta tesis y a todas las personas que de una u otra manera supieron apoyarnos para culminar con éxito nuestra meta propuesta.

LIZETTE TOBAR OVIEDO

CARLOS HURTADO PARREÑO

## **A U T O R I Z A C I O N D E L A A U T O R I A I N T E L E C T U A L**

Yo, Lizette Alexandra Tobar Oviedo en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Propuesta para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Aeronet S.A.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 24 de septiembre del 2012

---

Lizette Alexandra Tobar Oviedo

C.I. 1721655940

[liz.tobar@hotmail.com](mailto:liz.tobar@hotmail.com)

## **A U T O R I Z A C I O N D E L A A U T O R I A I N T E L E C T U A L**

Yo, Carlos Alberto Hurtado Parreño en calidad de autor de la tesis realizada sobre “Propuesta para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Aeronet S.A.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 24 de septiembre de 2012

---

Carlos Alberto Hurtado Parreño

C.I. 1716540024

[porterhurt@hotmail.com](mailto:porterhurt@hotmail.com)

Quito, Mayo 22 del 2012

Señor Economista  
Marco Posso Zumárraga  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Presente



De mi consideración:

Mediante oficio No. 2203-2011-DT se me designó como Director de la Tesis intitulada "PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A." presentado por los señores egresados LIZETTE ALEXANDRA TOBAR OVIEDO y CARLOS ALBERTO HURTADO PARREÑO, previa a la obtención del título de Ingenieros en Finanzas, debo indicar a Usted señor Decano que una vez que han cumplido con todos los cambios necesarios se da por terminado dicho trabajo y pueden proseguir con los trámites pertinentes para la consecución del mismo.

Atentamente,

  
Eco. Juan Parreño Avilés  
DOCENTE

RECIBIDO:   
FECHA: 4 JUN 2012  
HORA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO DE TESIS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Telf. 2523211 – 2529129 – 2229358 – Apartado 1068 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS  
CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

**TITULO DE LA TESIS**  
PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA AERONET S.A.

**EGRESADOS :**  
LIZETTE ALEXANDRA TOBAR OVIEDO / CARLOS ALBERTO HURTADO PARRENO

**CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS**

Existe cumplimiento del objetivo general, en la presente tesis se ha diseñado un Plan Estratégico que mejorara la rentabilidad y el débil crecimiento de la empresa Aeronet S.A.

En los objetivos específicos se ha cumplido con un diagnostico general en las diferentes áreas de la empresa; se ha realizado un análisis que prioriza los problemas existentes y se ha elaborado una propuesta de mejoramiento eficaz a implementarse dentro de Aeronet S.A.

**DEMOSTRACION DE HIPOTESIS**

Se plantea una hipótesis general que se encuentra relacionada con el débil crecimiento proveniente de una falta de procesos y aprovechamiento económico-financiero de la misma.

Los problemas principales que afronta la empresa podrían ser causados por la falta de un diagnostico con miras a tomar acciones correctivas para un mejoramiento continuo. Las hipótesis específicas tienen relación con la hipótesis general y refieren al mal manejo del área administrativa, la falta de una correcta gestión empresarial; estos aspectos son demostrados a través de los análisis realizados y principalmente lo reflejado en sus balances de situación y resultados.



**METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS**

Los métodos aplicados en esta tesis son el deductivo y el inductivo como análisis del tema de investigación

Las variables e indicadores aplicados en la investigación se refieren a la situación económica-financiera, ingresos, costos y gastos, y estructura administrativa; todos estos adecuados para el análisis empresarial y toma de decisiones.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

Debido a la poca sociabilización de la visión, misión y objetivos se desaprovecha el talento humano y recursos que posee la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones son bastante puntuales con los objetivos planteados en la investigación y con la demostración de la hipótesis. Se demuestra que la implementación de un plan estratégico con adecuados procedimientos de gestión empresarial que enfoquen medidas correctivas para mejorar las debilidades que se evidencian dentro de Aeronet S.A.

NOTA: *JIES (10)*

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS SI  NO

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION SI  NO

PROFESOR: *ECON Juan Pavivell* FIRMA: 

FECHA: *27/06/2012*

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Tel. 2523211 - 2529129 - 2229358 - Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

Referencia: Of. No.1611-2012-DT

TITULO DE TESIS:

"PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A."

EGRESADAS:

TOBAR OVIEDO LIZETTE ALEXANDRA  
HURTADO PARREÑO CARLOS ALBERTO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos de la investigación se cumplen en un alto porcentaje. En el Capítulo II, se realiza un diagnóstico situacional de la compañía Aeronet S.A. en donde se hace un análisis interno de los aspectos administrativos, y un diagnóstico de los estados financieros de los periodos 2009 -2010 en donde se presentan deficiencias en el análisis horizontal, específicamente en cálculo de tendencias, lo que no les permite llegar a conclusiones correctas. En esta parte, los investigadores bien podían haber realizado el análisis de los periodos 2010-2011 que contaban con la información. En el aspecto externo, se analiza su entorno general, el tráfico postal internacional y la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento, Ley de Compañías y Reglamento Especifico sobre las regulaciones aduaneras, competencia del mercado y la estructura logística y servicios complementarios. En el Capítulo III se presenta un árbol de problemas en donde se identifican las causas y los efectos de los diferentes problemas que presenta la empresa en el área financiera y administrativa, concluyendo con la elaboración de una matriz FODA. En el Capítulo IV se realiza una propuesta estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa, que es motivo del estudio de investigación, en donde se presenta un proceso de planificación estratégica como un enunciado, pero no se acompaña un modelo específico de un proceso determinado. Se establece la misión, visión, objetivos y estrategias y la proyección de ingresos, costo y gastos para el periodo 2012- 2015, pero sin considerar un criterio uniforme de crecimiento de estos rubros, como tampoco se aplica ninguna herramienta de evaluación. En mi criterio los autores cumplen en un aceptable porcentaje los objetivos de la investigación.

**DEMOSTRACION DE HIPOTESIS**

Las hipótesis están debidamente correlacionadas con los objetivos. En el desarrollo de la investigación, la hipótesis general de incrementar la rentabilidad de la empresa y mejorar los procesos, se logra demostrar en forma parcial, en dónde no se presenta ningún modelo de demostración objetiva. El primer objetivo específico se demuestra parcialmente con la presencia de algunos errores en el análisis financiero. La hipótesis específicas 2 se logra demostrar adecuadamente. La hipótesis específica 3, de diseño de la propuesta que facilitará la optimización de los recursos y un crecimiento razonable, su demostración de proyección de ingresos, costo y gastos y construcción de flujos de efectivo, no se establecen con una uniformidad de criterio; por tanto los autores presentan debilidad en la demostración de hipótesis.

**METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS**

La metodología utilizada responde al cumplimiento de los objetivos de la investigación, con la presencia de ciertas debilidades en su aplicación, en dónde con más énfasis se ha recurrido a los métodos inductivo y deductivo. Las variables indicadas en el estudio, no responden al objetivo de la investigación, cuya justificación dice que está enfocada a desarrollar planteamientos para la rapidez y mejora del servicio...y que genere los recursos necesarios para el progreso de la empresa.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

Las conclusiones y recomendaciones están relacionadas adecuadamente con el tema de investigación y recogen los aspectos más relevantes del estudio.

NOTA: OCHO (8)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS.

SI  NO

RAZON DE LA PUBLICACION.

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI  NO

Ing. Franklin W. Saravia G. MAC

PROFESOR



FIRMA

FECHA:

Quito 11 de Julio de 2012

Señor Economista  
Marco Posso  
Decano  
Facultad de Economía  
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre el plan de tesis titulado: "PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A." presentada por los egresados, Tobar Oviedo Lizette Alexandra y Hurtado Parreño Carlos Alberto previa la obtención del título de Ingeniero en Finanzas,

#### Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos para mejorar la rentabilidad de la empresa **Aeronet s.a**, realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas a través de la utilización eficiente del recurso, utilizando una administración por procesos, mitigando los Riesgos, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida por la empresa y con ello alcanzar el objetivo propuesto.

#### DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que

permitirá el mejor manejo de los recursos y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un buen manejo del riesgo, permitiendo el desarrollo del servicio y su rentabilidad y sus beneficiarios sean la propia empresa y los usuarios.

#### **METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS**

Se utilizó la recopilación de información, entrevistas y encuestas, lo que permitió el análisis y obtener conclusiones, la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración y un mejor control garantizando a los participantes, el buen manejo dado a sus recursos, lo que también permitirá obtener el resultado esperado y garantizar la permanencia del mismo en el tiempo.

Nota                      Nueve                      (09)

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor

---

# ÍNDICE

## CAPITULO I

|  |          |
|--|----------|
| <b>PLAN DE TESIS .....</b>   | <b>1</b> |
| <b>TEMA: .....</b>   | <b>1</b> |
| <b>“PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.” .....</b> | <b>1</b> |
| 1.1. ANTECEDENTES .....  | 1        |
| 1.2. JUSTIFICACION.....  | 2        |
| 1.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....   | 3        |
| 1.4. DELIMITACIÓN.....   | 4        |
| 1.4.1 ESPACIAL.....  | 4        |
| 1.4.2 TEMPORAL .....   | 4        |
| 1.5. OBJETIVOS.....  | 4        |
| 1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....   | 4        |
| 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 4        |
| 1.6. HIPÓTESIS .....   | 5        |
| 1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL .....  | 5        |
| 1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....  | 5        |
| 1.7. METODOLOGÍA .....   | 5        |
| 1.7.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 5        |
| 1.7.2 MÉTODOS.....   | 6        |
| 1.7.3 VARIABLES E INDICADORES .....  | 7        |

|       |                           |    |
|-------|---------------------------|----|
| 1.8.  | MARCO DE REFERENCIA ..... | 8  |
| 1.8.1 | MARCO TEÓRICO .....       | 8  |
| 1.8.2 | MARCO CONCEPTUAL .....    | 12 |
| 1.9.  | PLAN ANALÍTICO.....       | 15 |

## **CAPITULO II**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE AERONET S.A.....</b>              | <b>19</b> |
| 2.1 LA EMPRESA AERONET S.A. ....                                | 19        |
| 2.1.1 BREVES ANTECEDENTES DE SU CREACIÓN .....                  | 19        |
| 2.1.2. CONSTITUCIÓN LEGAL Y FUNCIONAMIENTO .....                | 21        |
| 2.1.3. ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL .....                         | 22        |
| 2.2 ANALISIS INTERNO .....                                      | 28        |
| 2.2.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....                            | 28        |
| 2.2.2. ASPECTOS FINANCIEROS – CONTABLES .....                   | 35        |
| 2.2.3. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO .....                       | 51        |
| 2.2.4. CAPACIDAD DEL SERVICIO COURIER.....                      | 53        |
| 2.2.5. INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD UTILIZADA DE LA EMPRESA..... | 54        |
| 2.3 ANALISIS EXTERNO .....                                      | 55        |
| 2.3.1. ENTORNO GENERAL, INFLUENCIA ESTADO – ADUANAS.....        | 55        |
| 2.3.2. COMPETENCIA DEL MERCADO.....                             | 59        |
| 2.3.3. CLIENTES Y NICHOS DEL MERCADO .....                      | 60        |
| 2.3.4. ESTRUCTURA LOGÍSTICA Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS .....   | 62        |
| 2.4 CONCLUSION GENERAL DEL CAPITULO II .....                    | 62        |

## **CAPITULO III**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>                         | <b>63</b> |
| 3.1. ARBOL DE PROBLEMAS .....                                    | 63        |
| 3.1.1. CARENCIA DE UN DIAGNOSTICO AL ÁREA FINANCIERA.....        | 64        |
| 3.1.2. CARENCIA DEL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES .....            | 65        |
| 3.1.3. FALTA DE PROPUESTAS PARA MEJORAR EL ÁREA FINANCIERA ..... | 67        |
| 3.2. PRIORIZACION DE PROBLEMAS.....                              | 68        |
| 3.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA.....                                  | 69        |
| 3.2.2. ÁREA FINANCIERA .....                                     | 70        |
| 3.2.3. ÁREA OPERATIVA Y DE LOGÍSTICA .....                       | 71        |
| 3.3. ANÁLISIS FODA .....   | 74        |
| 3.3.1. FORTALEZAS.....   | 75        |
| 3.3.2. DEBILIDADES.....  | 76        |
| 3.3.3 OPORTUNIDADES.....   | 77        |
| 3.3.4. AMENAZAS .....  | 78        |
| 3.3.5. MATRIZ FODA.....  | 79        |
| 3.3.6. MATRIZ DE RELACIONAMIENTO.....                            | 80        |
| 3.4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....                   | 71        |
| 3.4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA .....                                 | 71        |
| 3.4.2. ÁREA FINANCIERA.....                                      | 72        |
| 3.4.2. ÁREA OPERATIVA Y LOGÍSTICA .....                          | 73        |
| 3.5. CONCLUSION GENERAL DEL CAPITULO III.....                    | 83        |



## **CAPITULO IV**

|  |     |
|--|-----|
| <b>PROPUESTA ESTRATÈGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.</b> ..... | 84  |
| 4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....   | 84  |
| 4.1.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....   | 86  |
| 4.1.2. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....  | 88  |
| 4.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA AERONET S.A. ....                  | 89  |
| 4.2.1. MISIÓN.....   | 91  |
| 4.2.2. VISIÓN.....   | 92  |
| 4.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES.....   | 93  |
| 4.2.4. OBJETIVOS.....  | 94  |
| 4.2.4.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 95  |
| 4.2.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 95  |
| 4.3 PLAN ESTRATEGICO DE ACTIVIDADES PARA UNA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....             | 97  |
| 4.3.1. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS.....  | 98  |
| 4.3.2. OBJETIVOS OPERATIVOS.....   | 99  |
| 4.3.3. OBJETIVOS FINANCIEROS.....  | 100 |
| 4.3.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....   | 100 |
| 4.3.5. POLÍTICAS.....  | 111 |
| 4.4. EVALUACION FINANCIERA PROYECTADA.....   | 113 |
| 4.4.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS 2012 – 2015.....   | 115 |
| 4.4.2. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS 2012 – 2015.....                                      | 117 |
| 4.4.3. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....   | 123 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5 CONTROL ESTRATÉGICO.....                 | 126 |
| 4.6 CONCLUSION GENERAL DEL CAPITULO IV ..... | 128 |

## **CAPITULO V**

|   |            |
|---|------------|
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b> | <b>129</b> |
| 5.1 CONCLUSIONES.....                       | 129        |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....                   | 131        |
| <br>  |            |
| <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>      | <b>134</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                         | <b>135</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>     | <b>166</b> |

---

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 – Variables e Indicadores .....   | 7   |
| Tabla 2 – Accionistas Aeronet S.A. ....   | 21  |
| Tabla 3 – Balance General Aeronet S.A. USD.....                                     | 37  |
| Tabla 4 – Estado de Resultados Aeronet S.A. USD.....                                | 38  |
| Tabla 5 – Análisis Vertical del Balance General Comparativo Aeronet S.A. ....       | 40  |
| Tabla 6 – Análisis Vertical del Estado de Resultados Comparativo Aeronet S.A. ....  | 41  |
| Tabla 7 – Análisis Horizontal del Balance General Comparativo Aeronet S.A.....      | 44  |
| Tabla 8 – Análisis Horizontal del Estado de Resultados Comparativo Aeronet S.A..... | 45  |
| Tabla 9 – Número de empleados de Aeronet S.A. ....                                  | 51  |
| Tabla 10 – Listado de Empresas Courier que operan en Quito .....                    | 59  |
| Tabla 11 – Análisis Competencia de Empresas de servicio Courier .....               | 60  |
| Tabla 12 – Cliente de Aeronet S.A.....  | 61  |
| Tabla 13 – Matriz FODA .....  | 79  |
| Tabla 14 – Matriz de Estrategias FODA de Aeronet S.A. ....                          | 82  |
| Tabla 15 – Balance General Aeronet S.A. 2009 - 2011 .....                           | 114 |
| Tabla 16 – Estados de Resultados Aeronet S.A. 2009 - 2011 .....                     | 115 |
| Tabla 17 – Proyección de Ingresos 2012 - 2015 .....                                 | 116 |
| Tabla 18 – Proyección de Costos y Gastos 2012 - 2015 .....                          | 118 |
| Tabla 19 – Proyección de Sueldos y Beneficios Sociales 2011 – 2012 .....            | 119 |
| Tabla 20 – Proyección de Sueldos y Beneficios Sociales 2013 - 2015.....             | 120 |
| Tabla 21 – Proyección de Costos y Gastos 2012 - 2015 .....                          | 123 |
| Tabla 22 – Proyección de Recuperación de Ventas y Cuentas por cobrar .....          | 124 |
| Tabla 23 – Flujo de Efectivo Projectado Aeronet S.A. 2012 - 2015.....               | 125 |

---

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1 – Estructura Organizacional Aeronet S.A. ....                              | 22  |
| Ilustración 2 – Organigrama Estructural Aeronet S.A. ....                                | 25  |
| Ilustración 3 – Organigrama Funcional Aeronet S.A. ....                                  | 26  |
| Ilustración 4 – Árbol de Problemas / Carencia de Diagnóstico en el Área Financiera ..... | 64  |
| Ilustración 5 – Árbol de Problemas / Carencia de Análisis de las necesidades.....        | 66  |
| Ilustración 6 – Árbol de Problemas / Falta de Propuestas para mejorar el Área Financiera | 67  |
| Ilustración 7 – Proceso del Análisis FODA .....  | 74  |
| Ilustración 8 – Sistema de Planificación Estratégica.....                                | 85  |
| Ilustración 9 – Proceso de Planificación Estratégica.....                                | 86  |
| Ilustración 10 – Ventajas de la Planificación Estratégica.....                           | 89  |
| Ilustración 11 – Misión de Aeronet S.A. ....   | 92  |
| Ilustración 12 – Visión de Aeronet S.A.....  | 93  |
| Ilustración 13 – Principios y Valores de Aeronet S.A.....                                | 94  |
| Ilustración 14 – Direccionamiento Estratégico .....                                      | 95  |
| Ilustración 15 – Preguntas para el desarrollo de una estrategia.....                     | 102 |
| Ilustración 16 – Estrategias Administrativas – Plan Estratégico.....                     | 104 |
| Ilustración 17 – Estrategias Administrativas – Orientación y Definición .....            | 105 |
| Ilustración 18 – Estrategias Administrativas – Motivación al personal .....              | 105 |
| Ilustración 19 – Estrategias Administrativas – Perfiles bajo competencias .....          | 106 |
| Ilustración 20 – Estrategias Administrativas – Plan de Capacitación .....                | 106 |
| Ilustración 21 – Estrategias Administrativas – Incorporación Nuevos Clientes .....       | 107 |
| Ilustración 22 – Estrategias Operativas – Fijación de Metas.....                         | 107 |
| Ilustración 23 – Estrategias Operativas - Crecimiento .....                              | 108 |
| Ilustración 24 – Estrategias Operativas – Servicios Complementarios .....                | 108 |
| Ilustración 25 – Estrategias Operativas – Diseño de un PDV .....                         | 109 |
| Ilustración 26 – Estrategias Financieras – Estructura Contable .....                     | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 27 – Estrategias Financieras – Control de Costos y Gastos ..... | 110 |
| Ilustración 28 – Estrategias Financieras – Presupuesto Empresarial .....    | 110 |
| Ilustración 29 – Estrategias Financieras – Flujo de Caja.....               | 110 |
| Ilustración 30 – Proceso de Control .....                                   | 126 |
| Ilustración 31 - Indicadores .....  | 127 |
| Ilustración 32 – Cronograma de Actividades .....                            | 134 |

# **“PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.”**

## **“PROPOSAL TO IMPROVE THE PROFITABILITY OF THE COMPANY AERONET S.A.”**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto está enfocado a ofrecer un mejoramiento en la rentabilidad y débil crecimiento de la empresa Aeronet S.A. a través de una Planificación Estratégica, la cual es una herramienta de gestión administrativa a corto plazo que proporcionará los elementos necesarios para que Aeronet S.A. pueda competir eficientemente en el mercado, tomando decisiones correctas y eficaces en todos los casos, anticipándose a las necesidades de su mercado, reorientando su operación a la consecución de objetivos superiores y proporcionando las bases para su auto mejoramiento continuo. El desarrollo de este tema principalmente se justifica en la necesidad de ofrecer planteamientos para la rapidez y mejora del servicio que ofrece la empresa Aeronet S.A., que conlleve a obtener un crecimiento razonable que satisfaga las necesidades y expectativas de clientes, proveedores, que genere los recursos necesarios para el progreso de sus colaboradores, fundadores, entorno y estado.

### **PALABRAS CLAVES**

PLANIFICACIÓN / COURIER / CRECIMIENTO / RENTABILIDAD / ESTRATEGIAS / PROCESOS

## **ABSTRACT**

This project aims to provide an improvement in profitability and weak growth of the company Aeronet SA through a Strategic Planning, which is an administrative tool in the short term that will provide the necessary elements for Aeronet SA to compete effectively in the market, taking the necessary provisions, anticipating the needs of its market, reorienting its operation to achieve higher goals and providing the enough basis for continuous improvement self. Furthermore, the development of this topic is justified by the need to offer approaches for improving the speed and service offered by the company Aeronet SA, which may lead to obtain reasonable growth that meets the needs and expectations of customers, suppliers, and generating resources necessary for the advancement of its employees, founders, environment and state.

## **KEYWORDS**

PLANNING / COURIER / GROWTH / PROFITABILITY / STRATEGIES / PROCESSES

# CAPÍTULO I

---

## *PLAN DE TESIS*

### **TEMA:**

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
AERONET S.A.”

### **1.1. ANTECEDENTES**

Las compañías Courier han generado gran interés para el análisis económico, tributario y financiero debido a las diversas actividades que desempeñan, tales como la exportación, importación y desaduanización de mercaderías. La complejidad de las actividades que desarrollan dichas compañías exige un mayor control y análisis de la parte impositiva de este sector.

En los últimos años se han abierto varias puertas para el sector de envíos urgentes o Servicios Courier, los cuales desempeñan un papel importante en las cadenas comerciales. Estas empresas de Courier constituyen una característica esencial de la infraestructura de las economías modernas, pues establecen contactos entre empresas y clientes en todo el mundo, transportan grandes cantidades de paquetes y documentos cada día y emplean a cientos de miles de trabajadores al nivel mundial.

En el caso del Ecuador, la migración se ha vuelto una oportunidad para este sector económico debido a la gran cantidad de envíos de todo tipo de paquetería, ya sean por mudanzas o paquetes por parte de los migrantes; incrementando de manera considerable nuevos horizontes para este tipo de negocio que es la importación y nacionalización de cargas Courier.



De la experiencia de haber liderado en varias empresas medianas y grandes del país, el mayor accionista de Aeronet S.A. tiene la visión de independizar sus conocimientos en el campo, llevando a cabo el proyecto de adquirir el 100% de las acciones de la compañía de servicios Courier antes mencionada y posicionándola como una empresa especializada en servicios de paqueterías de cargas medianas y grandes, ya sea por vía aérea o marítima que son procedentes de varios países del mundo destinados a diferentes sectores económicos en el país.

## **1.2. JUSTIFICACION**

A través de los años, los negocios se han ido globalizando y agilizando, por lo que hoy en día se cierran tratos en cuestión de minutos, y las partes no se limitan únicamente a estar físicamente en un solo lugar sino de hecho pueden encontrarse en extremos opuestos del planeta. Debido a esto, existe la necesidad de un medio que preste servicios de transporte de mercancías y documentos; es aquí donde las empresas Courier forman parte importante en el desarrollo de los negocios, ya que por medio de éstos se envían los mismos a cualquier parte del mundo en periodos de horas o días, dependiendo de la distancia y agilidad de las entidades aduaneras.

Esto pone en evidencia la gran importancia que revisten empresas como las de envío urgente que dan posibilidad de efectuar una circulación rápida y rentable de bienes entre fabricantes, mayoristas, minoristas y el público consumidor; es en efecto, una exigencia ineludible que impone el actual mercado competitivo.

En relación a la empresa Aeronet S.A., esta se encuentra situada en la categoría de empresas medianas dedicadas a este tipo de negocio, y de acuerdo a su ubicación céntrica en la ciudad de Quito, fortalece sus servicios en beneficio de los usuarios.

La justificación de este estudio está enfocada a desarrollar planteamientos para la rapidez y mejora del servicio que conlleve a obtener posicionamiento y crecimiento en este mercado actualmente competitivo; que satisfaga las necesidades y expectativas del usuario;

que genere los recursos necesarios para el progreso de sus colaboradores, fundadores, entorno y estado.

### **1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Aeronet S.A. es una empresa que poco a poco ha ido creciendo en sus ventas, estructura física y recurso humano; sin embargo su problema principal se enfoca a un débil crecimiento económico – financiero a pesar de mantener un buen ritmo de ingresos, una extensa cartera de clientes y un servicio que está en auge dentro y fuera del país.

Este débil crecimiento se debe a la ausencia de una planificación y organización empresarial en las diferentes áreas, procesos y personal en la empresa, lo que evoca en:

La empresa acusa problemas de logística en cuanto a la movilización y entrega de cargas a sus usuarios.

No existen procesos definidos ni documentados, ya que el trabajo se realiza en base al conocimiento que tiene el personal en cada una de las áreas, razón por la cual, convendría cambiar la modalidad de trabajo de funciones a procesos en los que intervienen cada una de las personas que laboran en la empresa, para de esta forma incrementar la eficiencia y eficacia en cada actividad que se realiza.

Lo cual le permite cumplir con todas sus obligaciones tales como: el pago del IVA, impuesto a la renta y salarios a la fecha. Pero lamentable, a pesar de contar con un sistema contable que permite obtener información financiera, no se realiza un análisis permanente de la misma, lo que ocasiona no tener una proyección de ingresos y gastos, como a la vez de su cartera vencida.

Los beneficios monetarios obtenidos en la empresa no son administrados con una visión de inversión dentro de la misma.

## **1.4. DELIMITACIÓN**

### **1.4.1 ESPACIAL**

El área geográfica contempla el espacio físico de la empresa la cual se encuentra dentro de la ciudad de Quito y cuya actividad principal es la de brindar servicios de Courier.

### **1.4.2 TEMPORAL**

Para este análisis tomaremos datos desde el año 2009 al 2011 y su proyección del año 2012 al 2015.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar una propuesta para mejorar la rentabilidad y débil crecimiento de la empresa Aeronet S.A mediante una Planificación Estratégica.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico general de la situación administrativa y financiera actual de la empresa Aeronet S.A.
2. Realizar el análisis interno y externo con el objetivo de evaluar y conocer los problemas existentes de la empresa Aeronet S.A., a través del análisis FODA.
3. Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa Aeronet S.A.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La propuesta para incrementar la rentabilidad de la empresa AERONET S.A. dedicada a la nacionalización de cargas en el Ecuador, permitirá un mejoramiento en los procesos de la empresa y un mayor aprovechamiento económico – financiero de la misma.

### **1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. El diagnóstico general de la situación administrativa y financiera actual de la empresa Aeronet S.A. determinará las posibles implicaciones en su desarrollo futuro y permitirá establecer las medidas correctivas necesarias tendientes a un mejoramiento continuo.
2. El análisis situacional conjuntamente con el análisis FODA, permitirá delinear las estrategias necesarias para afrontar los problemas que presenta la organización y optimizar sus ventajas.
3. El diseño de la propuesta facilitará la optimización de los recursos, un crecimiento razonable y sustentable en el mercado local, así como su posicionamiento en el mismo.

## **1.7. METODOLOGÍA**

### **1.7.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo desarrollará una investigación científica, pues en todo el proceso se obtendrá los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizará la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación, que responderá a una búsqueda intencionada, para lo cual se delimitarán los objetivos y se prevendrán los medios de indagación necesarios para el éxito del proyecto a desarrollar.

## **1.7.2 MÉTODOS**

Los métodos y procedimientos de investigación científica en los que nos apoyaremos para el desarrollo e implantación de un modelo de planificación estratégica para Aeronet S.A., serán:

### **EL MÉTODO INDUCTIVO**

Basándonos en el estudio de los hechos particulares y concretos de los procesos de Aeronet S.A., podremos diseñar un modelo de gestión administrativa – financiera.

### **EL MÉTODO DEDUCTIVO**

Permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales.

La naturaleza del tema nos permite utilizar información primaria y procedimientos como:

- La investigación directa en el campo, para lo cual podremos tener acceso a las oficinas de la empresa de Courier.
- Entrevistas al personal en cada una de sus áreas de influencia directa.

Como información secundaria acudiremos a varios documentos que traen información básica:

- Revisión de la bibliografía existente acerca del estudio de este tipo de negocios.
- Recopilación de datos de fuentes ecuatorianas.
- Revisión de los informes y datos existentes de la empresa.
- Revisión de informes comparativos de desempeño frente a otras empresas.
- Análisis de la información presupuestaria de la empresa en caso de haberlo.
- Análisis de los estados financieros.

### 1.7.3 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1 – Variables e Indicadores

| INDICADOR  | CALCULO   |
|--|---|
| Capital de Trabajo                                   | Activos Corrientes - Pasivos Corrientes   |
| Razón de Liquidez                                    | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$   |
| Razón Prueba Acida                                   | $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$                    |
| Razón de Efectivo                                    | $\frac{\text{Caja Bancos} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$              |
| Rotación de Capital de trabajo                       | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo Neto}}$  |
| Rotación de cuentas por cobrar                       | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Prom. Ctas x Cobrar (Ctas. X Cob. Saldo Inicial + Saldo Final / 2)}}$ |
| Razón de endeudamiento total o endeudamiento externo | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$ x 100   |
| Razón de endeudamiento corriente                     | $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$ x 100                                       |
| Razón de endeudamiento de largo plazo                | $\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}$ x 100                                     |
| Razón de endeudamiento Interno                       | $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$ x 100                                       |
| Margen de Utilidad Operacional                       | $\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Ventas}}$ x 100  |
| Margen de Utilidad sobre ventas                      | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ x 100  |

|                                    |                  |     |
|------------------------------------|------------------|-----|
|                                    |                  |     |
| Rendimiento sobre activo total     | Utilidad Neta    | x   |
|                                    | Activo Total     | 100 |
|                                    |                  |     |
| Rendimiento sobre capital contable | Utilidad Neta    | x   |
|                                    | Capital Contable | 100 |

**Fuente:** Autores de Tesis

## 1.8. MARCO DE REFERENCIA

### 1.8.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico a utilizarse para el desarrollo del proyecto, se basará en lo siguiente:

#### 1.8.1.1 Planificación estratégica

La planeación es el proceso de establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

La planificación en general se trata de la interacción entre el entorno externo y el interno de las organizaciones y la habilidad de estas para actuar de manera proactiva, configurando estrategias que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades en función de su rentabilidad y permanencia en el mercado.

La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es el entorno?, ¿Cómo lograrlo?; es decir ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que puede posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización.

## **Principios de la Planeación Estratégica<sup>1</sup>**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### **2. La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La

---

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#princip>



situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

#### **4. Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

#### **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

### **1.8.1.2 Posicionamiento Empresarial<sup>2</sup>**

La necesidad actual de posicionamiento de las empresas en el Ecuador y Latinoamérica es una carrera contra muchos y variados factores, a continuación se señalan tres factores que hacen competitivas a las empresas, que son: conceptos, competencia y conexiones.

#### **▪ Conceptos**

Se refiere a las ideas e innovaciones, a las formas creativas de abordar a los clientes, a las nuevas maneras de proporcionar valor. A las ideas, al poder creativo y a la imaginación.

---

<sup>2</sup>BASTIDAS E. y RIPIO V. (2003): Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Universidad de Valencia, España.

- **Competencia**

Se refiere a las destrezas y habilidades usadas para proporcionar el más elevado valor a clientes cada vez más exigentes, que con el tiempo y aun cuando hoy en día no sea así, irán siendo progresivamente menos dependientes de un proveedor determinado. Los clientes tendrán cada vez más oportunidades de escoger lo mejor del mundo.

- **Conexiones**

Es decir los vínculos y las asociaciones cercanas con clientes y proveedores. Estas asociaciones van desde asociaciones con el sector público cuando sea importante resolver un problema o conseguir que se haga algo; las conexiones con redes de socios comerciales de cualquier parte del mundo que permitan extender el alcance de una compañía nacional a cualquier parte del mundo.

### **1.8.1.3 Michael E. Porter y la Ventaja Competitiva<sup>3</sup>**

Michael E. Porter define que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida de sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende de la noción de “competitividad” y no la productividad con la que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios) y de la eficiencia con la que se producen.

La productividad es el principal determinante de la vida de una nación, porque es la causa directa de su renta per cápita. La elevada productividad no sólo genera altos niveles de renta, sino que brinda a los ciudadanos la opción de disfrutar de más tiempo de esparcimiento en lugar de trabajar durante jornadas muy largas. El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional.

---

<sup>3</sup>PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva de la Naciones”, Ed. Mc Graw Hill, Pag. 25, Bogota, 2007

Las empresas de una nación también deben adquirir aptitudes requeridas para competir en segmentos cada vez más refinados de su propio sector, donde la productividad generalmente es mayor. Una economía en vías de perfeccionamiento es aquella que puede competir con éxito en sectores completamente nuevos. La mano de obra barata y un tipo de cambio “favorable” no son definiciones significativas de la competitividad. El objetivo es soportar unos salarios altos y cobrar unos precios superiores en los mercados internacionales.

Para alcanzar el éxito competitivo las empresas de la nación deben poseer una ventaja competitiva para que los productos sean diferenciados y los precios sean superiores. Es necesaria la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Los sectores nacionales más exitosos comprenden un grupo de firmas, no participantes aislados. Los competidores internacionales líderes no solamente tienden a localizarse en la misma nación sino que se expanden fuera de la ciudad de origen o región.

## **1.8.2 MARCO CONCEPTUAL**

En esta investigación se utilizará la siguiente terminología:

**RENTABILIDAD:** La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

**RENTABILIDAD ECONÓMICA:** Mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forma el activo total). Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

**RENTABILIDAD FINANCIERA:** En economía, la rentabilidad financiera relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. A nivel empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

**PROCESOS:** Son el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

**ANÁLISIS FINANCIERO:** El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

**MEJORAMIENTO CONTINUO:** Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

**COMPETITIVIDAD:** Se define como la capacidad de generar mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

**VENTAJA COMPETITIVA:** La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de un servicio adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

**PRODUCTIVIDAD:** La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

**EFICIENCIA:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**EFICACIA:** La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan durante la vida empresarial.

**DIAGNÓSTICO:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**DESEMPEÑO O RENDIMIENTO:** La mayor parte de las organizaciones consideran su desempeño en términos de "eficacia" en el cumplimiento de sus objetivos.

**ESTRATEGIAS:** "Es la manera como se llega a establecer ciertas medidas para enfrentar obstáculos políticos, económicos y financieros"

**ESTUDIO FINANCIERO.-** Señala las necesidades totales de capital para las inversiones, las mismas que deben estar desglosadas en Inversiones Fijas y de Capital de Trabajo.

**FODA:** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**PROYECCION:** Responde a un análisis histórico, que predice lo que ocurrirá en el futuro, de mantenerse la situación actual.

## **1.9. PLAN ANALÍTICO**

### **CAPITULO I**

#### **PLAN DE TESIS**

##### 1.1 ANTECEDENTES

##### 1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.3 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

##### 1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

###### 1.4.1 Delimitación Espacial

###### 1.4.2 Delimitación Temporal

##### 1.5 OBJETIVOS

###### 1.5.1 Objetivo General

###### 1.5.2 Objetivos Específicos

##### 1.6 HIPOTESIS

###### 1.6.1 Hipótesis General

###### 1.6.2 Hipótesis Específicas

##### 1.7 METODOLOGÍA.

###### 1.7.1 Diseño de la Investigación

###### 1.7.2 Métodos

###### 1.7.3 Variables

##### 1.8 MARCO DE REFERENCIA

###### 1.8.1 Marco Teórico

###### 1.8.2 Marco Conceptual

## 1.9 PLAN ANALÍTICO

### **CAPÍTULO II**

#### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE AERONET S.A.**

##### 2.1 LA EMPRESA AERONET S.A

- 2.1.1. Breves antecedentes de su creación
- 2.1.2. Constitución legal y funcionamiento
- 2.1.3. Estructural Organizacional

##### 2.2 ANALISIS INTERNO

- 2.2.1. Aspectos Administrativos
- 2.2.2. Aspectos Financieros – Contables
  - 2.2.2.1. Análisis Financiero Vertical
  - 2.2.2.2. Análisis Financiero Horizontal
- 2.2.3. Capacidad del Talento Humano
- 2.2.4. Capacidad del Servicio Courier
- 2.2.5. Infraestructura y capacidad utilizada de la empresa

##### 2.3 ANALISIS EXTERNO

- 2.3.1. Entorno General, Influencia Estado – Aduanas
- 2.3.2. Competencia del mercado
- 2.3.3. Clientes y nichos del mercado
- 2.3.4. Estructura logística y servicios complementarios

### **CAPÍTULO III**

#### **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

##### 3.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

- 3.2.1. Carencia de un diagnostico al Área Financiera
- 3.2.2. Carencia del análisis de las necesidades
- 3.2.3. Falta de propuestas para mejorar el Área Financiera

## 3.2 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

3.3.1. Área Administrativa

3.3.2. Área Financiera

3.3.2. Área Operativa y de Logística

## 3.3 ANÁLISIS FODA

3.1.1. Fortalezas

3.1.2. Oportunidades

3.1.3. Debilidades

3.1.4. Amenazas

## 3.4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

3.4.1. Área Administrativa

3.4.2. Área Financiera

3.4.2. Área Operativa y de Logística

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.**

## 4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

## 4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

4.2.1. Misión

4.2.2. Visión

4.2.3. Principios y Valores

4.2.4. Objetivos Estratégicos

## 4.3 PLAN ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES PARA UNA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



- 4.3.1. Objetivos Administrativos
- 4.3.2. Objetivos Operativos
- 4.3.3. Objetivos Financieros
- 4.3.4. Formulación de Estrategias
  - 4.3.4.1. Estrategias Administrativas
  - 4.3.4.2. Estrategias Operativas
  - 4.3.4.3. Estrategias Financieras
- 4.3.5. Políticas
  - 4.3.5.1. Políticas Administrativas
  - 4.3.5.2. Políticas Operativas
  - 4.3.5.3. Políticas Financieras

#### 4.4. EVALUACION FINANCIERA PROYECTADA

- 4.4.1. Proyección de Ingresos para el período 2012 – 2016.
- 4.4.2. Proyección de Costos y Gastos para el período 2012 – 2016.
- 4.4.3. Flujo de Efectivo Proyectado.

### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### 5.1 CONCLUSIONES

##### 5.2 RECOMENDACIONES

# CAPÍTULO 2

---

## *DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE AERONET S.A.*

### **2.1 LA EMPRESA AERONET S.A.**

Aeronet S.A., es una empresa ecuatoriana que cuenta con 15 años de trayectoria y una sólida imagen, todo gracias a la confianza de sus clientes, pensando siempre en seguir evolucionando. La empresa Aeronet S.A. continúa entregando progreso y desarrollo a sus clientes, el país y su gente.

Aeronet S.A. es especializada en paquetería, carga mediana y grande aérea y marítima de todo tipo de carga hacia Ecuador y Perú principalmente; segmentada al sector industrial y a los migrantes en el mundo. Su objetivo es establecer nexos con todas las compañías o locutorios que estén interesados en enviar paquetería y mudanzas a Ecuador.

#### **2.1.1 BREVES ANTECEDENTES DE SU CREACIÓN**

AERONET S.A. es una Sociedad Anónima fundada en la ciudad de Guayaquil en el año 1992 como AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A., la cual inicialmente fue integrada por cinco socios en la ciudad de Guayaquil, y concebida fundamentalmente como objeto social el servicio de correo paralelo, tanto a nivel nacional como internacional, la cual tiene permitido importar y exportar maquinarias y equipos industriales, accesorios y equipos de oficina, material de papelería, electrodomésticos, equipos de comunicación, suministros eléctricos, vehículos nuevos y usados y sus accesorios y repuestos, material para empaque de mercaderías, adhesivos, etiquetas y sus accesorios. Además se dedica a la compra/venta, corretaje, administración, arrendamiento, permuta, explotación y anticresis de bienes inmuebles. También tiene como objeto dedicarse a la actividad mercantil como comisionista, mandataria, mandante, agente y representante de personas naturales y/o jurídicas, puede realizar depósitos e inversiones para sí en moneda nacional o extranjera, en el país como en el

exterior; puede invertir en todo tipo de valores fiduciarios, esto es, la adquisición y usufructo para sí, de valores tales como bonos del Estado, cédulas hipotecarias, acciones y participaciones de compañías anónimas ilimitadas constituidas o por constituirse; todas estas actividades autorizadas en Escritura Pública.

A partir del año 1998 su experiencia le permite especializar sus negocios en el comercio exterior debido a un crecimiento de las empresas importadoras en el Ecuador; había la necesidad y obligación de representar a todas estas empresas ante los órganos de control aduaneros, motivando en sí a concentrar su actividad en la nacionalización de toda paquetería proveniente del exterior; este hecho fue muy importante para la empresa y sus clientes.

Además, visto el éxito obtenido, y ante la demanda creciente de nuevos clientes que llevaron el comercio al punto de saturación, la empresa decidió centralizar sus operaciones en la ciudad de Miami – EEUU, como punto estratégico de donde proviene la mayor cantidad de envíos e importaciones.

En abril del 2007, la compañía pasa a manos de dos nuevos y únicos accionistas que actualmente mantienen a la empresa activa.

El presidente de la compañía propone la reforma y codificación integral de los estatutos, que incluirá la reforma del objeto social; motivo por el cual a través del abogado de la compañía elaboran un proyecto de nuevos estatutos sociales, los mismos que ponen en consideración de la Junta de Accionista, unificando sus actividades de la siguiente manera:

- a) Prestación de servicios de correo paralelo, tanto a nivel nacional como internacional. Podrá importar y exportar maquinarias y equipos industriales, accesorios y equipos de oficina, material de papelería, electrodomésticos, equipos de comunicación, suministros eléctricos.
- b) Representación y asociación con personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras, que se dediquen a actividades similares o complementarias con el objeto social.

Podemos observar que AERONET S.A. ha cumplido con ciertos objetivos planteados a su creación, pero falta mucho por consolidar y seguir trabajando para lograr el mejoramiento continuo de su empresa.

## 2.1.2. CONSTITUCIÓN LEGAL Y FUNCIONAMIENTO

AERONET S.A. se constituye legalmente a través de Escritura Pública el 4 de abril de 1992 en la Notaría Vigésimo Octava del Cantón Guayaquil y queda asentada en el Registro Mercantil el 18 de junio del mismo año.

Con una duración de 19 años y actualmente domiciliada en el Distrito Metropolitana de Quito, pudiendo establecer sucursales en cualquier lugar del país posterior a las formalidades de la ley. La empresa es de nacionalidad ecuatoriana, y está conformada familiarmente por los siguientes miembros:

**Tabla 2 – Accionistas Aeronet S.A.**

| ACCIONISTAS       | CAPITAL ACTUAL | CAPITAL SUSCRITO | FORMA DE PAGO NUMERARIO | TOTAL     | NÚMERO ACCIONES |
|-------------------|----------------|------------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Fabián Guerra     | 800,00         | 9.000,00         | 9.000,00                | 9.800,00  | 98              |
| Karolin Rodríguez | -              | 200,00           | 200,00                  | 200,00    | 2               |
| <b>TOTAL</b>      | 800,00         | 9.200,00         | 9.200,00                | 10.000,00 | 100             |

**Fuente:** Aeronet S.A.

El objeto social de la empresa está relacionado por su naturaleza y de acuerdo a lo siguiente:

- Prestación de servicios de correo paralelo, tanto a nivel nacional como internacional. Podrá importar y exportar maquinarias y equipos industriales, accesorios y equipos de oficina, material de papelería, electrodomésticos, equipos de comunicación, suministros eléctricos.
- Representación y asociación con personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras, que se dediquen a actividades similares o complementarias con el objeto social.

Como se puede observar, el objeto social de AERONET S.A. es amplio, pero en la actualidad únicamente está dedicado a la prestación de servicios de correo paralelo de todo tipo de bienes y mercancías que son de propiedad de sus clientes.

En cuanto se refiere a la administración de la compañía según los estatutos, ésta se encuentra liderada por la Junta General de Accionistas, que es el órgano supremo y es dirigida por la Presidente Karolín Rodríguez y el Gerente General Franklin Rodríguez.

La representación legal, judicial y extrajudicial, de la compañía es actualmente ejercida por el Gerente General, quien es nombrado por la compañía por el período de 5 años, pudiendo ser reelegido por periodos iguales. Desde que la empresa pasó a manos de sus actuales accionistas el único Gerente y quién guía el destino de la misma ha sido el Eco. Franklin Rodríguez.

### 2.1.3. ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL

La organización en la empresa cuenta con una estructura plana de empleados directos y con varias personas que trabajan indirectamente, que están distribuidos en varias áreas.

Actualmente Aeronet S.A. presenta una organización que a continuación se detalla de manera consolidada.

**Ilustración 1 – Estructura Organizacional Aeronet S.A.**

| NIVEL      | INTEGRADA POR   |
|------------|---|
| DIRECTIVOS | Junta General de Accionista   |
| EJECUTIVO  | Gerencia General<br>Gerente Administrativo – Financiero<br>Gerente Comercial y de Operaciones           |
| APOYO      | Contador<br>Jefe de Logística   |
| OPERATIVO  | Asistente de Contabilidad<br>Operadores<br>Servicio al Cliente<br>Asesores Comerciales<br>Transportista |

Fuente: Aeronet S.A.

- El Nivel Directivo está conformado por sus socios, quienes deciden los aspectos más importantes para el giro del negocio, formulando el conjunto de políticas que se deben seguir conforme a su naturaleza, tamaño y evaluación de resultados.

- El Nivel Ejecutivo está conformado por la gerencia que es responsable de ejecutar los planes de acción detallados para la aplicación e implementación de las políticas elaboradas en conjunto con el nivel directivo.

La misma que tiene autoridad y responsabilidad de alcanzar objetivos en todas las etapas del proceso administrativo – financiero – operativo que desarrolle la empresa.

En el Nivel Ejecutivo se encuentra el Sr. Franklin Rodríguez Calvache, desde el 22 de febrero de 2007 como Gerente General, por un período de 5 años. Con una extensa experiencia laboral, dirigiendo la parte administrativa en medianas empresas.

- El Nivel de Apoyo funciona prestando los servicios en las áreas: administrativa - financiera, de operaciones, logística y comercial.

El área administrativa da soporte a las demás áreas técnicas, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de un estricto cumplimiento de los procesos y funciones dispuestos por la parte Ejecutiva.

El área financiera desempeña actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la empresa; a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones con el fin de proteger el capital invertido.

El área de operaciones se dedica tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminución de costos.

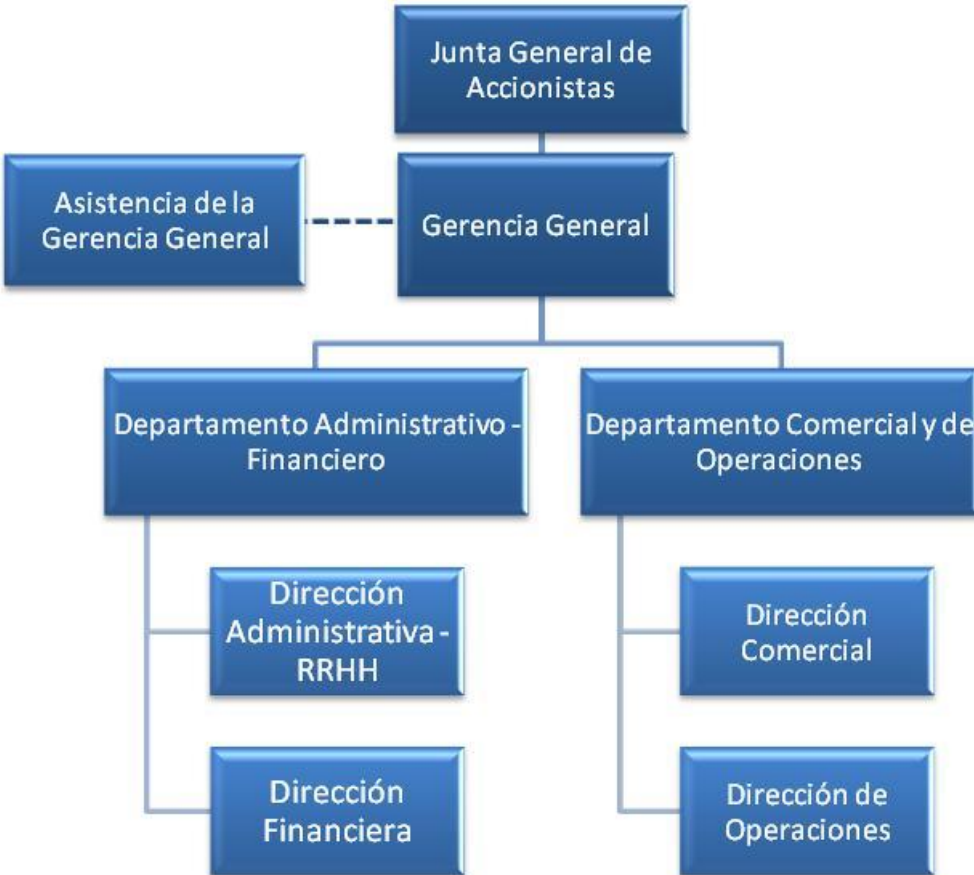
El área de operaciones junto con el apoyo logístico tiene como objetivo asegurar las entregas solicitadas por el cliente de acuerdo a las cantidades deseadas de la paquetería importada en las mejores condiciones y plazos establecidos en la contratación del servicio.

El área comercial se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.

- El Nivel Operativo se distingue por el talento humano que mantiene a la empresa operando de forma continua, cumpliendo los objetivos establecidos por los altos rangos jerárquicos que bajo su dirección producen toda la información base de la empresa que ayuda a encaminarla de acuerdo a los procesos establecidos.

Ilustración 2 – Organigrama Estructural Aeronet S.A.

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AERONET S.A.**

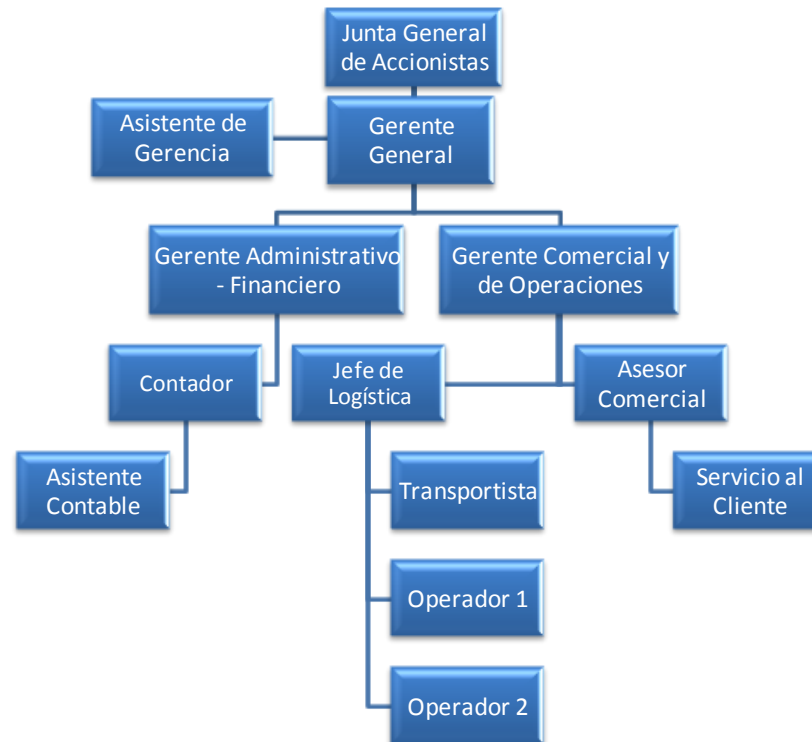


**Fuente:** Aeronet S.A.



Ilustración 3 – Organigrama Funcional Aeronet S.A.

### **ORGANIGRAMA FUNCIONAL AERONET S.A.**



Fuente: Aeronet S.A.

- El Gerente General, actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad del servicio. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos, operacionales, comerciales y de logística de la empresa. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir, manejo de cada área funcional, así como con conocimientos de cada una de las áreas y aplicación de los servicios. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que Aeronet ofrece, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

**Jefe Inmediato:** Reporta al Directorio de accionistas

**Supervisa a:** Jefe Administrativo - Financiero, Jefe de Operaciones, Jefe Comercial.

- El Gerente Administrativo -Financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de la empresa.

El papel del financiero va desde la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del gerente financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia, así pues todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios - contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras, requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.

**Jefe Inmediato:** Reporta al Gerente General.

**Supervisa a:** Contabilidad; controla los procesos en toda la empresa.

- El Gerente de Operaciones y Comercial investiga y ejecuta todas las acciones tendientes a generar la mayor funcionalidad de su equipo mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción de los servicios especializados por la empresa, todo ello con el fin de aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, disminuir los costos y evitar sanciones por parte de los organismos de control aduanero.

Además dirige básicamente en la planificación de la actividad comercial, incluyendo ventas personales, con el fin de conseguir los resultados deseados y favorecer las actividades necesarias para el éxito, así como en la dirección, control y motivación del equipo, con el fin de fidelizarlo generando un orgullo de pertenencia a la empresa.

**Jefe Inmediato:** Reporta al Gerente General.

**Supervisa a:** Al personal de Logística y transporte; Agentes Afianzados, Al Asesor Comercial y Servicio al Cliente.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

### **2.2.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

Una empresa es una unidad económica organizada para lograr objetivos específicos. Esta unidad comprende la agrupación de personas unidas para alcanzar objetivos financieros. El concepto de objetivos financieros hace característico a una empresa y lo diferencia de otras organizaciones cuyos fines son eminentemente sociales o de otra índole.

Aeronet S.A. es un negocio de servicio Courier con buenos resultados, gracias a un gran reconocimiento y confianza de sus clientes, un manejo administrativo-financiero fundamentado en el sentido común, con necesidad de progreso de sus gestores y un gran conocimiento técnico del medio al que se dedica la empresa; sin embargo, no presenta un proceso de gestión diseñado y elaborado que le pueda brindar

competitividad permanente para asegurar el mercado con un crecimiento óptimo y mejores resultados. El análisis interno realizado a Aeronet S.A. permitirá identificar las particularidades del proceso de gestión aplicado.

Para lograr los objetivos Aeronet S.A. requiere contar con herramientas, básicamente en el campo económico-financiero y de administración. La administración es la herramienta que integra varias metodologías propias y de otras ramas económico-financieras. Es importante realizar un análisis de la teoría administrativa para comprender de mejor manera el negocio y sus características, el medio que lo afecta, la forma de enfrentar sus adversidades y sus perspectivas a partir de su gestión actual. Este objetivo se alcanza a través del estudio y análisis interno.

Si bien se realizan todas las actividades necesarias para cumplir con el objetivo del grupo con respecto a brindar un buen servicio a los clientes, la empresa no cuenta con manuales de procedimientos para cada una de las funciones que realiza el personal para cubrir todas las actividades a tiempo, tampoco se cuenta con un manual de funciones que señale la responsabilidad de cada persona dentro de la empresa y dentro de la cadena logística para evitar cuellos de botella y duplicación de tareas en ciertos casos.

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Tras un sondeo de cada área administrativa, se evidenció los siguientes efectos debido a la falta de manuales administrativos:

- a) Sistematización en la funciones administrativas: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, la empresa se

enfrenta a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive discrepancia entre departamentos y trabajadores, existiendo un ambiente negativo en cada equipo de trabajo.

- b) Falta de un reglamento interno: Esto representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, existen trabajadores que llegan tarde, y al no existir un reglamento que especifique la hora de entrada y la sanción por retrasos, los empleados alegan falta de reglas, y de esta manera justifican su cumplimiento.
- c) No existe un control interno eficaz: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- d) No existe un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) hay un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usan demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

## **Planificación**

Aeronet S.A. en el tema de planificación no tiene establecido formalmente un marco general o particular o plan que guíe sus actividades, le proporcione objetivos hacia dónde dirigir sus acciones para cumplir con su objetivo comercial o le facilite estrategias para competir eficazmente en su mercado y enfrentarse a los cambios constantes del entorno de su sector. La descripción señalada impide que Aeronet S.A. de un crecimiento mayor al logrado, al no contar con líneas de base sobre las cuales trabajar sin desperdiciar recursos.

Los objetivos de Aeronet S.A. no están determinados formalmente, es decir, solo existen ideas elementales de lo que se quiere alcanzar a nivel directivo superior, los niveles inferiores se limitan únicamente a cumplir tareas diarias, en forma rutinaria. La no existencia de objetivos formales implica poca ambición particular y general en la empresa, esto da muestras de que labora basada en la necesidad de mantenerse en el mercado y cumplir con los ingresos necesarios para satisfacer los requerimientos internos y de sus accionistas.

Los planes en Aeronet S.A. consisten en disposiciones generales que se emiten semanal y diariamente para ejecutar las actividades, especificando a cada unidad y elemento las tareas a cumplirse. Los planes en forma de disposiciones crean rutina y no generan en el personal un auto motivación a ejecutar sus tareas con iniciativa propia. Esta forma de realizar el trabajo requiere la presencia o dirección específica y permanente del nivel directivo o de decisión para que los elementos de Aeronet S.A. cumplan con las acciones tendientes a alcanzar los objetivos, aún cuando la labor sea elemental y/o de rutina; esto se complementa al no existir los manuales respectivos. En resumen los planes de Aeronet S.A. sin disposiciones diarias verbales y/o escritas por vía mail no son cumplidas, todas las actividades se ejecutan bajo decisión y disposición directa de la administración sin dejar espacio para la creatividad e iniciativa propia del personal.

La existencia de cronogramas en Aeronet S.A. es muy elemental, se lo realiza diariamente de acuerdo a las negociaciones con los clientes y la necesidad o prioridad de los mismos; es decir se da trámite a los trabajos con mayor importancia, sin dejar de lado los plazos convenidos con trabajos anteriores. No existe evaluación general de lo realizado, todo se limita al cumplimiento del trabajo. Esta forma de trabajo si bien ayuda al cumplimiento de las metas inmediatas, también ha provocado algunos incumplimientos con los clientes por cruce de actividades o fallas en la planificación y coordinación adecuada de las tareas. Es importante tener en cuenta que la falta de cumplimiento con los clientes provoca malestar e inconformidad, por mínimo que sea, ya que puede producir pérdida del cliente y mercado, además que crea una idea de ineficiencia y falta de seriedad por parte de Aeronet S.A.

En el caso de manejo de fondos, Aeronet S.A. verifica los saldos de las cuentas por cobrar y los créditos de los proveedores anticipadamente para proveerse de los recursos que le permitan cumplir sus obligaciones. No hay presupuestos formales y definidos en forma permanente, todo se realiza de acuerdo a las necesidades más inmediatas, según lo decida el Gerente General. La empresa, si bien no acusa permanentes problemas con gestión de fondos, en ciertos momentos (especialmente en temporadas bajas), se ha visto en pequeñas dificultades para cumplir sus obligaciones. La falta de presupuestos mínimos en una empresa puede llevar a que en determinados momentos no exista liquidez para cumplir con las obligaciones comerciales, laborales y/o legales. La no previsión de fondos crea inconformidades en clientes y empleados, así como, gastos innecesarios por multas y otros valores adicionales al no cumplir las obligaciones en los tiempos establecidos.

## **Organización**

El modelo de organización es de tipo lineal con la gerencia como punto de partida hacia el resto de componentes en forma piramidal. Las decisiones las toma la gerencia en forma centralizada y se transmiten informalmente en forma de órdenes directas a los empleados.

En cuanto a concentración de personal en las unidades, la mayor parte se encuentra en el área Operativa, según la estructura organizacional, por las características propias del negocio unipersonal. Esta concentración no afecta el espacio de control al no tener elevadas cantidades de empleados o procesos largos y complicados.

En cuanto a tamaño de la organización la empresa es pequeña, no cuenta con procesos amplios y complicados, sucursales locales o nacionales. Para el desarrollo de actividades la empresa cuenta con su propia oficina, donde presta sus servicios y administra sus operaciones.

## **Dirección y Ejecución:**

La dirección general en Aeronet S.A., está comandada por el Gerente, que es quien toma las decisiones sobre todos los ámbitos generales de operación y administración que están por encima de las decisiones asignadas a los niveles de apoyo.

Existe una supervisión permanente a todas las actividades y personal por parte de los niveles de apoyo, lo que evita en gran mayoría fallas. La autoridad, poder y mando se concentra en los niveles de apoyo quienes por propia imposición o nombramiento actúan, definen y deciden en todos los ámbitos operativos y administrativos que la Gerencia General los asignado, de acuerdo con las circunstancias y normas de comportamiento y dirección por ellos mismos establecidos informalmente, así como los recursos disponibles; los empleados están en la entera obligación de acatarlas, pues son quienes se someten a esta.

En cuanto a equipos de trabajo en Aeronet S.A. se cuenta con un grupo humano armónico que cumple sus actividades de acuerdo con las disposiciones de sus superiores.

La coordinación está armonizada con la supervisión permanente de actividades y recursos que ingresan y fluyen en el sistema administrativo y operativo de Aeronet S.A. por parte de la Administración o Gerencia.

La comunicación mediante la cual se transmite y recibe órdenes, datos, o informes es en mayor medida de tipo informal, en forma verbal; la comunicación escrita y con responsabilidad se presenta en las órdenes de trabajo a realizar. Existen algunas disposiciones no cumplidas por parte del personal en ciertas circunstancias por no disponerse de documentación que avale su acatamiento o se le recuerde al nivel directivo la obligación de aplicarla. En ocasiones se ha dejado de lado el cumplimiento de ciertas disposiciones verbales por olvido de la Administración o Gerencia para hacerlas acatar.



## **Control y Evaluación:**

Es la última función de la gestión administrativa que consiste en verificar y medir el desempeño individual y total de la empresa en la ejecución y dirección de actividades, con base a los planes y objetivos trazados en la planificación y los recursos integrados en la organización.

En cuanto al caso en estudio Aeronet S.A., no cuenta con un sistema de control elemental en sus operaciones. Todas las actividades se verifican si se cumplieron al final del día o a la entrega de los trámites asignados.

En cuanto a la gestión de cobranzas las facturas se archivan en orden numérico, las que no se cancelan o tienen saldos pendientes se las dobla en la carpeta respectiva hasta su total pago. No existe un flujo de efectivo programado y las necesidades de dinero se satisfacen a diario con el disponible proveniente del cobro de cartera.

La empresa cuenta con un sistema contable automatizado, sin embargo no se lo aprovecha de una manera óptima que facilite llevar un control adecuado de cuentas y recursos. Además, no se realiza un análisis permanente de la información financiera, lo que ocasiona una mala proyección de ingresos y gastos.

No existe auto evaluación de las actividades ejecutadas para verificar fallas, establecer correctivos y mejorar la operación. La administración tampoco evalúa la gestión realizada durante la semana, mes o año para efectuar cambios o correcciones. Una medida de evaluación simple es verificar que existan recursos para cancelar trámites, consumos y adquisiciones.

Al no existir planificación ni objetivos hacia dónde dirigirse, no existen medios de comparación de lo que se quiere con lo alcanzado.

## **2.2.2. ASPECTOS FINANCIEROS – CONTABLES**

El aspecto financiero de una empresa comprende el análisis de las fuentes de financiamiento de sus actividades, sus montos, evolución y variaciones en los últimos periodos. Comprende en si un análisis financiero de los resultados obtenidos por una actividad para determinar la capacidad actual y potencial para generar flujos de fondos que pueden ser reinvertidos y así generar utilidades para sus propietarios y empleados.

El análisis financiero consisten en reunir los Estados Financieros de varios periodos contables para realizar comparaciones y analizar las relaciones que se dan entre los diferentes grupos de cuentas y en cada una de estas, así como evaluar las variaciones encontradas, producto de las diversas operaciones del negocio.

Los datos obtenidos mediante el análisis a los Estados Financieros históricos, permite a sus Directivos una interpretación de la evolución y composición económico financiera de sus operaciones. El análisis de los Estados Financieros del negocio, permite evaluar el progreso alcanzado de un determinado tiempo al comparar los resultados obtenidos con las operaciones planificadas y los sistemas de controles aplicados; este análisis revela además la capacidad de endeudamiento, rentabilidad, eficiencia y sus fortalezas o debilidades financieras, esta información posibilita un análisis de la situación y condiciones económicas en las que se encuentra actualmente, con lo que facilita tomar decisiones adecuadas y oportunas para mejora, ampliación y/o fortalecimiento de sus actividades.

El Balance General conocido como Estado o Informe de Situación Financiera, provee información sobre la posición financiera de un negocio a una fecha determinada. Provee información sobre los activos y recursos económicos de propiedad de una empresa, los pasivos o deudas con acreedores y el patrimonio o derechos de los accionistas – propietarios.

El Estado de Resultados, conocido también como Estado o Informe de Situación Económica o Pérdidas y Ganancias, muestra información resumida sobre las transacciones realizadas en un determinado periodo. Es la representación resumida del

esfuerzo comercial realizado por una empresa en un determinado periodo con el fin de obtener utilidades que justifiquen las inversiones y esfuerzos empleados.

Provee información sobre los ingresos obtenidos fruto de las transacciones efectuadas, los costos y gastos generados para tener las entradas señaladas, los resultados de las operaciones, gastos de impuestos, partidas extraordinarias, participación de empleados en las utilidades y la utilidad neta.

Los informes económicos financieros de Aeronet S.A. muestran buenos resultados a pesar de no realizar una gestión administrativa técnica, y de no crecer significativamente en la participación del mercado local.

Tabla 3 – Balance General Aeronet S.A. USD

| <b>AERONET S.A.</b>    |  |                   |                   |
|------------------------|--|-------------------|-------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b> |  |                   |                   |
| <b>\$ DOLARES</b>      |  |                   |                   |
| <b>CODIGO</b>          | <b>CUENTAS</b>                                       | <b>AL 2009</b>    | <b>AL 2010</b>    |
| <b>1.</b>              | <b>Activo</b>  | <b>153.579,85</b> | <b>164.451,03</b> |
| <b>1.1.</b>            | <b>Activos corrientes</b>                            | <b>64.986,47</b>  | <b>85.739,83</b>  |
| <b>1.1.1.</b>          | <b>Disponible</b>                                    | <b>9.047,32</b>   | <b>25.248,12</b>  |
| <b>1.1.1.01.</b>       | <b>Caja</b>  | <b>500,00</b>     | <b>550,00</b>     |
| 1.1.1.01.01            | Caja General   | -                 | -                 |
| 1.1.1.01.03            | Caja chica administracion                            | 250,00            | 250,00            |
| 1.1.1.01.04            | Caja chica operaciones                               | 250,00            | 300,00            |
| <b>1.1.1.02.</b>       | <b>Bancos</b>  | <b>8.547,32</b>   | <b>24.698,12</b>  |
| 1.1.1.02.01            | Banco Pichincha                                      | 8.547,32          | 24.698,12         |
| <b>1.1.2.</b>          | <b>Exigible</b>                                      | <b>26.839,55</b>  | <b>47.690,07</b>  |
| <b>1.1.2.01.</b>       | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>               | <b>23.211,55</b>  | <b>33.456,07</b>  |
| 1.1.2.01.01            | Clientes   | 15.870,25         | 28.743,51         |
| 1.1.2.01.02            | (-) Provision cuentas dudosas                        | (158,70)          | (287,44)          |
| 1.1.2.01.03            | Otros deudores relacionados                          | 7.500,00          | 5.000,00          |
| <b>1.1.2.02.</b>       | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>                  | <b>150,00</b>     | <b>-</b>          |
| 1.1.2.02.01            | Prestamos a empleados                                | 150,00            | -                 |
| <b>1.1.2.03.</b>       | <b>Anticipos</b>                                     | <b>3.478,00</b>   | <b>14.234,00</b>  |
| 1.1.2.03.01            | Proveedores y otros deudores                         | 3.478,00          | 14.234,00         |
| <b>1.1.3.</b>          | <b>Realizable</b>                                    | <b>27.254,35</b>  | <b>10.254,32</b>  |
| 1.1.3.01               | Importaciones en transito de clientes                | 27.254,35         | 10.254,32         |
| <b>1.1.4.</b>          | <b>Otros activos corrientes</b>                      | <b>1.845,25</b>   | <b>2.547,32</b>   |
| 1.1.4.01               | Pagos anticipados                                    | 1.845,25          | 2.547,32          |
| <b>1.2.</b>            | <b>Activos Fijos</b>                                 | <b>88.593,38</b>  | <b>78.711,20</b>  |
| <b>1.2.1.</b>          | <b>Fijos tangibles</b>                               | <b>88.593,38</b>  | <b>78.711,20</b>  |
| <b>1.2.1.01.</b>       | <b>Edificios</b>                                     | <b>67.987,50</b>  | <b>64.237,50</b>  |
| 1.2.1.01.01            | Edificio   | 75.000,00         | 75.000,00         |
| 1.2.1.01.02            | (-) Depreciacion acumulada de edificio               | (7.012,50)        | (10.762,50)       |
| <b>1.2.1.02.</b>       | <b>Muebles y Enseres</b>                             | <b>6.310,52</b>   | <b>6.387,25</b>   |
| 1.2.1.02.01            | Muebles y Enseres                                    | 7.800,40          | 8.752,36          |
| 1.2.1.02.02            | (-) Depreciacion acumulada de Muebles y enseres      | (1.489,88)        | (2.365,11)        |
| <b>1.2.1.03.</b>       | <b>Vehiculos</b>                                     | <b>11.169,50</b>  | <b>7.609,50</b>   |
| 1.2.1.03.01            | Vehiculos  | 17.800,00         | 17.800,00         |
| 1.2.1.03.02            | (-) Depreciacion acumulada de Vehiculos              | (6.630,50)        | (10.190,50)       |
| <b>1.2.1.04.</b>       | <b>Equipo de computacion</b>                         | <b>3.125,86</b>   | <b>476,95</b>     |
| 1.2.1.04.01            | Equipo de computacion                                | 8.547,60          | 8.847,60          |
| 1.2.1.04.02            | (-) Depreciacion acumulada de Equipos de Computacion | (5.421,74)        | (8.370,65)        |
|                        | <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 | <b>153.579,85</b> | <b>164.451,03</b> |
| <b>2.</b>              | <b>Pasivos</b>                                       | <b>108.237,65</b> | <b>104.939,58</b> |
| <b>2.1.</b>            | <b>Pasivos Corrientes</b>                            | <b>29.475,65</b>  | <b>27.815,58</b>  |
| <b>2.1.01.</b>         | <b>Cuentas por pagar corto plazo</b>                 | <b>29.475,65</b>  | <b>27.815,58</b>  |
| 2.1.01.01              | Proveedores de bienes y servicios locales            | 6.789,52          | 2.451,30          |
| 2.1.01.02              | Proveedores del exterior                             | 10.584,60         | 7.587,12          |
| 2.1.01.03              | Deudas bancarias a corto plazo                       | -                 | -                 |
| 2.1.01.05              | Otras cuentas por pagar                              | -                 | 1.200,00          |
| 2.1.01.06              | Participacion Utilidades Empleados                   | 2.613,73          | 3.900,12          |
| 2.1.01.07              | Beneficios sociales                                  | 1.852,55          | 2.333,01          |
| 2.1.01.09              | Obligaciones con la administracion tributaria        | 3.003,40          | 3.875,44          |
| 2.1.01.10              | Obligaciones con IESS                                | 929,07            | 943,42            |
| 2.1.01.13              | Impuesto a la renta por pagar                        | 3.702,78          | 5.525,17          |
| <b>2.2.</b>            | <b>Pasivos no Corrientes</b>                         | <b>78.762,00</b>  | <b>77.124,00</b>  |
| 2.2.02                 | Deudas bancarias a largo plazo                       | 71.962,00         | 68.924,00         |
| 2.2.04                 | Obligaciones con socios                              | 6.800,00          | 8.200,00          |
|                        | <b>TOTAL PASIVOS</b>                                 | <b>108.237,65</b> | <b>104.939,58</b> |
| <b>3.</b>              | <b>Patrimonio</b>                                    | <b>45.342,20</b>  | <b>59.511,45</b>  |
| <b>3.1.</b>            | <b>Capital</b>                                       | <b>800,00</b>     | <b>800,00</b>     |
| 3.1.01                 | Capital suscrito y pagado                            | 800,00            | 800,00            |
| <b>3.2.</b>            | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>                 | <b>20.000,00</b>  | <b>20.000,00</b>  |
| 3.2.01                 | Aportes Futura Capitalizacion                        | 20.000,00         | 20.000,00         |
| <b>3.3.</b>            | <b>Reservas</b>                                      | <b>945,85</b>     | <b>2.056,68</b>   |
| 3.3.01                 | Reserva Legal  | 945,85            | 2.056,68          |
| <b>3.4.</b>            | <b>Resultados</b>                                    | <b>23.596,35</b>  | <b>36.654,77</b>  |
| 3.4.01                 | Utilidades anos anteriores                           | 12.488,00         | 20.079,25         |
| 3.4.02                 | Utilidad presente ejercicio                          | 11.108,34         | 16.575,52         |
|                        | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                              | <b>45.342,20</b>  | <b>59.511,45</b>  |
|                        | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                     | <b>153.579,84</b> | <b>164.451,03</b> |

Fuente: Registros Contables de Aeronet S.A.

Tabla 4 – Estado de Resultados Aeronet S.A. USD

| <b>AERONET S.A.</b>                                    |   |   |
|--|---|---|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                            |   |   |
| <b>\$ DOLARES</b>                                      |   |   |
| <b>CUENTAS</b>   | <b>DEL 1 DE ENERO AL 31<br/>DE DICIEMBRE 2009</b> | <b>DEL 1 DE ENERO AL 31<br/>DE DICIEMBRE 2010</b> |
| <b>Ventas</b>  |   |   |
| Importaciones a clientes especiales                    | 207.845,21  | 239.090,33  |
| Servicios de nacionalización de cargas                 | 182.871,77  | 224.587,20  |
| <b>Total Ventas netas</b>                              | <b>390.716,98</b>                                 | <b>463.677,53</b>                                 |
| <b>(-) Costo de ventas</b>                             | <b>202.922,32</b>                                 | <b>251.109,12</b>                                 |
| Importaciones de mercaderías                           | 155.883,91  | 181.835,94  |
| Gastos generales de operación externos                 | 47.038,41   | 69.273,18   |
| <b>= Utilidad bruta en ventas</b>                      | <b>187.794,66</b>                                 | <b>212.568,41</b>                                 |
| <b>(-) Gastos de Ventas</b>                            | <b>35.744,23</b>                                  | <b>38.686,38</b>                                  |
| <b>= Utilidad neta en ventas</b>                       | <b>152.050,43</b>                                 | <b>173.882,03</b>                                 |
| <b>(-) Gastos de Administración</b>                    | <b>127.429,38</b>                                 | <b>140.381,22</b>                                 |
| <b>= Utilidad operacional</b>                          | <b>24.621,05</b>                                  | <b>33.500,81</b>                                  |
| <b>(+) Ingresos Financieros y Extraoperacionales</b>   | -   | -   |
| <b>(-) Gastos financieros y extraoperacionales</b>     | 7.196,20  | 7.500,00  |
| <b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b> | <b>17.424,85</b>                                  | <b>26.000,81</b>                                  |
| <b>(-) Participación empleados</b>                     | 2.613,73  | 3.900,12  |
| <b>= Utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>14.811,12</b>                                  | <b>22.100,69</b>                                  |
| <b>(-) Impuesto a la Renta</b>                         | 3.702,78  | 5.525,17  |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                      | <b>11.108,34</b>                                  | <b>16.575,52</b>                                  |

Fuente: Registros Contables de Aeronet S.A.

El análisis financiero aplica varios métodos para la evaluación financiera producto de las operaciones de la empresa. Los métodos de análisis financiero constituyen las técnicas o procedimientos que se usan para sintetizar, simplificar, reagrupar o reducir los datos descriptivos y numéricos contenidos en los estados financieros, con el fin de evaluar las relaciones existentes entre la información de un solo periodo y las variaciones presentadas en varios ejercicios contables, en nuestro caso realizaremos de los periodos 2009 y 2010.

### **2.2.2.1. Análisis Financiera Vertical**

El análisis vertical de Estados Financieros conocidos también como estructural, se usa para realizar análisis de los estados financieros, tanto el Balance General como el Estado de Resultados, comparando las cifras de forma vertical, es decir, determinar la representación y participación de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio con relación al valor del activo total y en la misma forma con el importe de las cuentas del Estado de Resultados con las Ventas Netas. Los resultados se presentan en porcentajes que muestran la composición estructural de las diferentes cuentas con relación a los activos totales y las ventas netas, es decir cuánto representan porcentualmente cada uno con relación a los mencionados rubros.

Tabla 5 – Análisis Vertical del Balance General Comparativo Aeronet S.A.

**AERONET S.A.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**\$ DOLARES**

| CODIGO           | CUENTAS   | AL 2010           | %              | AL 2009           | %              |
|------------------|---|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>1.</b>        | <b>Activo</b>                                   | <b>164.451,03</b> | <b>100,00%</b> | <b>153.579,85</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>1.1.</b>      | <b>Activos corrientes</b>                       | <b>85.739,83</b>  | <b>52,14%</b>  | <b>64.986,47</b>  | <b>42,31%</b>  |
| <b>1.1.1.</b>    | <b>Disponibles</b>                              | <b>25.248,12</b>  | <b>15,35%</b>  | <b>9.047,32</b>   | <b>5,89%</b>   |
| <b>1.1.1.01.</b> | <b>Caja</b>                                     | <b>550,00</b>     | <b>0,33%</b>   | <b>500,00</b>     | <b>0,33%</b>   |
| 1.1.1.01.01      | Caja General                                    | -                 | 0,00%          | -                 | 0,00%          |
| 1.1.1.01.03      | Caja chica administracion                       | 250,00            | 0,15%          | 250,00            | 0,16%          |
| 1.1.1.01.04      | Caja chica operaciones                          | 300,00            | 0,18%          | 250,00            | 0,16%          |
| <b>1.1.1.02.</b> | <b>Bancos</b>                                   | <b>24.698,12</b>  | <b>15,02%</b>  | <b>8.547,32</b>   | <b>5,57%</b>   |
| 1.1.1.02.01      | Banco Pichincha #3042532104                     | 24.698,12         | 15,02%         | 8.547,32          | 5,57%          |
| <b>1.1.2.</b>    | <b>Exigible</b>                                 | <b>47.690,07</b>  | <b>29,00%</b>  | <b>26.839,55</b>  | <b>17,48%</b>  |
| <b>1.1.2.01.</b> | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>          | <b>33.456,07</b>  | <b>20,34%</b>  | <b>23.211,55</b>  | <b>15,11%</b>  |
| 1.1.2.01.01      | Cientes   | 28.743,51         | 17,48%         | 15.870,25         | 10,33%         |
| 1.1.2.01.02      | (-) Provision cuentas dudosas                   | (287,44)          | -0,17%         | (158,70)          | -0,10%         |
| 1.1.2.01.03      | Otros deudores relacionados                     | 5.000,00          | 3,04%          | 7.500,00          | 4,88%          |
| <b>1.1.2.02.</b> | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>             | <b>-</b>          | <b>0,00%</b>   | <b>150,00</b>     | <b>0,10%</b>   |
| 1.1.2.02.01      | Prestamos a empleados                           | -                 | 0,00%          | 150,00            | 0,10%          |
| <b>1.1.2.03.</b> | <b>Anticipos</b>                                | <b>14.234,00</b>  | <b>8,66%</b>   | <b>3.478,00</b>   | <b>2,26%</b>   |
| 1.1.2.03.01      | Proveedores y otros deudores                    | 14.234,00         | 8,66%          | 3.478,00          | 2,26%          |
| <b>1.1.3.</b>    | <b>Realizable</b>                               | <b>10.254,32</b>  | <b>6,24%</b>   | <b>27.254,35</b>  | <b>17,75%</b>  |
| 1.1.3.01         | Importaciones en transito de clientes           | 10.254,32         | 6,24%          | 27.254,35         | 17,75%         |
| <b>1.1.4.</b>    | <b>Otros activos corrientes</b>                 | <b>2.547,32</b>   | <b>1,55%</b>   | <b>1.845,25</b>   | <b>1,20%</b>   |
| 1.1.4.01         | Pagos anticipados                               | 2.547,32          | 1,55%          | 1.845,25          | 1,20%          |
| <b>1.2.</b>      | <b>Activos Fijos</b>                            | <b>78.711,20</b>  | <b>47,86%</b>  | <b>88.593,38</b>  | <b>57,69%</b>  |
| <b>1.2.1.</b>    | <b>Fijos tangibles</b>                          | <b>78.711,20</b>  | <b>47,86%</b>  | <b>88.593,38</b>  | <b>57,69%</b>  |
| <b>1.2.1.01.</b> | <b>Edificios</b>                                | <b>64.237,50</b>  | <b>39,06%</b>  | <b>67.987,50</b>  | <b>44,27%</b>  |
| 1.2.1.01.01      | Edificio  | 75.000,00         |                | 75.000,00         |                |
| 1.2.1.01.02      | (-)Depreciacion acumulada de edificio           | (10.762,50)       |                | (7.012,50)        |                |
| <b>1.2.1.02.</b> | <b>Muebles y Enseres</b>                        | <b>6.387,25</b>   | <b>3,88%</b>   | <b>6.310,52</b>   | <b>4,11%</b>   |
| 1.2.1.02.01      | Muebles y Enseres                               | 8.752,36          |                | 7.800,40          |                |
| 1.2.1.02.02      | (-)Depreciacion acumulada de Muebles y enseres  | (2.365,11)        |                | (1.489,88)        |                |
| <b>1.2.1.03.</b> | <b>Vehiculos</b>                                | <b>7.609,50</b>   | <b>4,63%</b>   | <b>11.169,50</b>  | <b>7,27%</b>   |
| 1.2.1.03.01      | Vehiculos                                       | 17.800,00         |                | 17.800,00         |                |
| 1.2.1.03.02      | (-)Depreciacion acumulada de Vehiculos          | (10.190,50)       |                | (6.630,50)        |                |
| <b>1.2.1.04.</b> | <b>Equipo de computacion</b>                    | <b>476,95</b>     | <b>0,29%</b>   | <b>3.125,86</b>   | <b>2,04%</b>   |
| 1.2.1.04.01      | Equipo de computacion                           | 8.847,60          |                | 8.547,60          |                |
| 1.2.1.04.02      | (-)Depreciacion acumulada de Equipos de Comput. | (8.370,65)        |                | (5.421,74)        |                |
|                  | <b>TOTAL ACTIVOS</b>                            | <b>164.451,03</b> | <b>100,00%</b> | <b>153.579,85</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>2.</b>        | <b>Pasivos</b>                                  | <b>104.939,58</b> | <b>100,00%</b> | <b>108.237,65</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>2.1.</b>      | <b>Pasivos Corrientes</b>                       | <b>27.815,58</b>  | <b>26,51%</b>  | <b>29.475,65</b>  | <b>27,23%</b>  |
| <b>2.1.01.</b>   | <b>Cuentas por pagar</b>                        | <b>27.815,58</b>  | <b>26,51%</b>  | <b>29.475,65</b>  | <b>27,23%</b>  |
| 2.1.01.01        | Proveedores de bienes y servicios locales       | 2.451,30          | 2,34%          | 6.789,52          | 6,27%          |
| 2.1.01.02        | Proveedores del exterior                        | 7.587,12          | 7,23%          | 10.584,60         | 9,78%          |
| 2.1.01.03        | Deudas bancarias a corto plazo                  | -                 | 0,00%          | -                 | 0,00%          |
| 2.1.01.05        | Otras cuentas por pagar                         | 1.200,00          | 1,14%          | -                 | 0,00%          |
| 2.1.01.06        | Participacion Utilidades Empleados              | 3.900,12          | 3,72%          | 2.613,73          | 2,41%          |
| 2.1.01.07        | Beneficios sociales                             | 2.333,01          | 2,22%          | 1.852,55          | 1,71%          |
| 2.1.01.09        | Obligaciones con la administracion tributaria   | 3.875,44          | 3,69%          | 3.003,40          | 2,77%          |
| 2.1.01.10        | Obligaciones con IESS                           | 943,42            | 0,90%          | 929,07            | 0,86%          |
| 2.1.01.13        | Impuesto a la renta por pagar                   | 5.525,17          | 5,27%          | 3.702,78          | 3,42%          |
| <b>2.2.</b>      | <b>Pasivos no Corrientes</b>                    | <b>77.124,00</b>  | <b>73,49%</b>  | <b>78.762,00</b>  | <b>72,77%</b>  |
| 2.2.02           | Deudas bancarias a largo plazo                  | 68.924,00         | 65,68%         | 71.962,00         | 66,49%         |
| 2.2.04           | Obligaciones con socios                         | 8.200,00          | 7,81%          | 6.800,00          | 6,28%          |
|                  | <b>TOTAL PASIVOS</b>                            | <b>104.939,58</b> | <b>100,00%</b> | <b>108.237,65</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>3.</b>        | <b>Patrimonio</b>                               | <b>59.511,45</b>  | <b>100,00%</b> | <b>45.342,20</b>  | <b>100,00%</b> |
| <b>3.1.</b>      | <b>Capital</b>                                  | <b>800,00</b>     | <b>1,34%</b>   | <b>800,00</b>     | <b>1,76%</b>   |
| 3.1.01           | Capital suscrito y pagado                       | 800,00            | 1,34%          | 800,00            | 1,76%          |
| <b>3.2.</b>      | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>            | <b>20.000,00</b>  | <b>33,61%</b>  | <b>20.000,00</b>  | <b>44,11%</b>  |
| 3.2.01           | Aportes Futura Capitalizacion                   | 20.000,00         | 33,61%         | 20.000,00         | 44,11%         |
| <b>3.3.</b>      | <b>Reservas</b>                                 | <b>2.056,68</b>   | <b>3,46%</b>   | <b>945,85</b>     | <b>2,09%</b>   |
| 3.3.01           | Reserva Legal                                   | 2.056,68          | 3,46%          | 945,85            | 2,09%          |
| <b>3.4.</b>      | <b>Resultados</b>                               | <b>36.654,77</b>  | <b>61,59%</b>  | <b>23.596,35</b>  | <b>52,04%</b>  |
| 3.4.01           | Utilidades anos anteriores                      | 20.079,25         | 33,74%         | 12.488,00         | 27,54%         |
| 3.4.02           | Utilidad presente ejercicio                     | 16.575,52         | 27,85%         | 11.108,34         | 24,50%         |
|                  | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>59.511,45</b>  | <b>100,00%</b> | <b>45.342,20</b>  | <b>100,00%</b> |
|                  | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>164.451,03</b> | <b>100,00%</b> | <b>153.579,84</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Registros contable de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

**Tabla 6 – Análisis Vertical del Estado de Resultados Comparativo Aeronet S.A.**

**AERONET S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**  
**\$ DOLARES**

| CUENTAS  | DEL 1 DE ENERO AL 31 DE<br>DICIEMBRE 2010 | %              | DEL 1 DE ENERO AL 31 DE<br>DICIEMBRE 2009 | %              |
|--|---|----------------|---|----------------|
| <b>Ventas</b>  | <b>463.677,53</b>                         | <b>100,00%</b> | <b>390.716,98</b>                         | <b>100,00%</b> |
| Importaciones a clientes especiales                    | 239.090,33                                | 51,56%         | 207.845,21                                | 53,20%         |
| Servicios de nacionalización de cargas                 | 224.587,20                                | 48,44%         | 182.871,77                                | 46,80%         |
| <b>Total Ventas netas</b>                              | <b>463.677,53</b>                         | <b>100,00%</b> | <b>390.716,98</b>                         | <b>100,00%</b> |
| <b>(-) Costo de ventas</b>                             | <b>251.109,12</b>                         | <b>54,16%</b>  | <b>202.922,32</b>                         | <b>51,94%</b>  |
| Importaciones de mercaderías                           | 181.835,94                                | 39,22%         | 155.883,91                                | 39,90%         |
| Gastos generales de operación externos                 | 69.273,18                                 | 14,94%         | 47.038,41                                 | 12,04%         |
| <b>= Utilidad bruta en ventas</b>                      | <b>212.568,41</b>                         | <b>45,84%</b>  | <b>187.794,66</b>                         | <b>48,06%</b>  |
| <b>(-) Gastos de Ventas</b>                            | <b>38.686,38</b>                          | <b>8,34%</b>   | <b>35.744,23</b>                          | <b>9,15%</b>   |
| <b>= Utilidad neta en ventas</b>                       | <b>173.882,03</b>                         | <b>37,50%</b>  | <b>152.050,43</b>                         | <b>38,92%</b>  |
| <b>(-) Gastos de Administración</b>                    | <b>140.381,22</b>                         | <b>30,28%</b>  | <b>127.429,38</b>                         | <b>32,61%</b>  |
| <b>= Utilidad operacional</b>                          | <b>33.500,81</b>                          | <b>7,23%</b>   | <b>24.621,05</b>                          | <b>6,30%</b>   |
| (+) Ingresos Financieros y Extraoperacionales          | -   | 0,00%          | -   | 0,00%          |
| (-) Gastos financieros y extraoperacionales            | 7.500,00                                  | 1,62%          | 7.196,20                                  | 1,84%          |
| <b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b> | <b>26.000,81</b>                          | <b>5,61%</b>   | <b>17.424,85</b>                          | <b>4,46%</b>   |
| (-) Participación empleados                            | 3.900,12                                  | 0,84%          | 2.613,73                                  | 0,67%          |
| <b>= Utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>22.100,69</b>                          | <b>4,77%</b>   | <b>14.811,12</b>                          | <b>3,79%</b>   |
| (-) Impuesto a la Renta                                | 5.525,17                                  | 1,19%          | 3.702,78                                  | 0,95%          |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                      | <b>16.575,52</b>                          | <b>3,57%</b>   | <b>11.108,34</b>                          | <b>2,84%</b>   |

Fuente: Registros contable de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

- La composición del Balance General muestra que el Activo Corriente en el 2009 tiene un considerable porcentaje en la estructura del total de los activos con 42.31% y en el 2010 pasa a representar el 52,14% respecto del Total del Activo.
- El Activo Fijo en el 2009 representó el 57,69% y en el 2010 47,86% de los cuales, la infraestructura representa aproximadamente un 77% de los Activos Fijos.
- En el 2009 el Pasivo Corriente representa un 27,23% y el no corriente el 72,77% del total de los pasivos, mientras que para el 2010 la variación llega a ser aproximadamente 8% en ambos casos del cual el pasivo corriente ocupa un 26,51% y el no corriente el 73,49% respectivamente del pasivo total, lo cual nos indica según el balance general que los rubros que tuvieron significancia en esta variación fueron los pagos de proveedores locales y del exterior.



- El patrimonio representa un 29,52% en el año 2009 respecto de la inversión total y para el 2010 demuestra su fortalecimiento incrementando y llegando a ocupar el 36,19% del total de la inversión.
- La estructura financiera de la compañía en el 2010 se encuentra reflejada con un pasivo corriente de 16,91%, un pasivo a largo plazo de 46,90% y un patrimonio de 36,19% lo que nos indica que este año mejoró aún más su estructura financiera, debido a que su nivel de endeudamiento a corto plazo es bajo y su patrimonio mantiene un buen porcentaje de crecimiento.
- Las ventas en el 2009 por importaciones especiales de clientes fueron del 53,20% mientras que por servicios de nacionalización de cargas fueron del 46,80%, ambos rubros respecto del total de las ventas; para el 2010 los porcentajes no tienen mayor variación ya que las importaciones directas de clientes ocupan un 51,56% y los servicios de nacionalización un 48,44%, ambos respecto al total de ventas.
- La composición del Estado de Resultados muestra un Costo de Ventas del 2009 de 51,94% y en el 2010 del 54,16%, lo cual demuestra que manejan un aceptable porcentaje respecto del total de las ventas.
- Los gastos de ventas para el 2009 representan el 9,15% y en el 2010 el 8,34% existiendo un eficiencia en este departamento ya que con menos recursos las ventas incrementaron. Los gastos administrativos en el 2009 reflejan un 32,61% y en el 2010 un 30,28%, lo que de igual manera existió una eficiencia en el manejo de recursos del departamento.
- Observamos que en el 2009 la utilidad de la empresa fue de 2,84% y para el 2010 el escenario real de la compañía logró un incremento que llegó a representar el 3,57% del total de las ventas.

### **2.2.2.2. Análisis Financiero Horizontal**

El análisis horizontal conocido también como de tendencias, consisten en la comparación de estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos a fin de determinar variaciones de las cuentas entre un periodo y otro o varios, es decir se comparan los balances generales de dos o más ejercicios contable entre sí, y de la misma forma con el Estado de Resultados. Este método proporciona información sobre la evolución histórica de la situación financiera y de las operaciones de una empresa. La información proporcionada se presenta en porcentajes y representa incrementos, disminuciones o estancamientos de las cuentas. Los estados financieros deben estar en las mismas unidades para que la comparación se facilite. Para su cálculo se procede a restar el rubro del periodo actual menos el del periodo anterior, y este resultado dividir para el valor del ejercicio anterior y multiplicar por cien.

Tabla 7 – Análisis Horizontal del Balance General Comparativo Aeronet S.A.

**AERONET S.A.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**\$ DOLARES**

| CODIGO           | CUENTAS   | AL 2010           | AL 2009           | VARIACION          | %               |
|------------------|---|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| <b>1.</b>        | <b>Activo</b>                                   | <b>164.451,03</b> | <b>153.579,85</b> | <b>10.871,19</b>   | <b>7,08%</b>    |
| <b>1.1.</b>      | <b>Activos corrientes</b>                       | <b>85.739,83</b>  | <b>64.986,47</b>  | <b>20.753,37</b>   | <b>31,93%</b>   |
| <b>1.1.1.</b>    | <b>Disponibles</b>                              | <b>25.248,12</b>  | <b>9.047,32</b>   | <b>16.200,80</b>   | <b>179,07%</b>  |
| <b>1.1.1.01.</b> | <b>Caja</b>                                     | <b>550,00</b>     | <b>500,00</b>     | <b>50,00</b>       | <b>10,00%</b>   |
| 1.1.1.01.01      | Caja General                                    | -                 | -                 | -                  | 0,00%           |
| 1.1.1.01.03      | Caja chica administracion                       | 250,00            | 250,00            | -                  | 0,00%           |
| 1.1.1.01.04      | Caja chica operaciones                          | 300,00            | 250,00            | 50,00              | 20,00%          |
| <b>1.1.1.02.</b> | <b>Bancos</b>                                   | <b>24.698,12</b>  | <b>8.547,32</b>   | <b>16.150,80</b>   | <b>188,96%</b>  |
| 1.1.1.02.01      | Banco Pichincha #3042532104                     | 24.698,12         | 8.547,32          | 16.150,80          | 188,96%         |
| <b>1.1.2.</b>    | <b>Exigible</b>                                 | <b>47.690,07</b>  | <b>26.839,55</b>  | <b>20.850,53</b>   | <b>77,69%</b>   |
| <b>1.1.2.01.</b> | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>          | <b>33.456,07</b>  | <b>23.211,55</b>  | <b>10.244,53</b>   | <b>44,14%</b>   |
| 1.1.2.01.01      | Clientes  | 28.743,51         | 15.870,25         | 12.873,26          | 81,12%          |
| 1.1.2.01.02      | (-) Provision cuentas dudosas                   | (287,44)          | (158,70)          | (128,73)           | 81,12%          |
| 1.1.2.01.03      | Otros deudores relacionados                     | 5.000,00          | 7.500,00          | (2.500,00)         | -33,33%         |
| <b>1.1.2.02.</b> | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>             | <b>-</b>          | <b>150,00</b>     | <b>(150,00)</b>    | <b>-100,00%</b> |
| 1.1.2.02.01      | Prestamos a empleados                           | -                 | 150,00            | (150,00)           | -100,00%        |
| <b>1.1.2.03.</b> | <b>Anticipos</b>                                | <b>14.234,00</b>  | <b>3.478,00</b>   | <b>10.756,00</b>   | <b>309,26%</b>  |
| 1.1.2.03.01      | Proveedores y otros deudores                    | 14.234,00         | 3.478,00          | 10.756,00          | 309,26%         |
| <b>1.1.3.</b>    | <b>Realizable</b>                               | <b>10.254,32</b>  | <b>27.254,35</b>  | <b>(17.000,03)</b> | <b>-62,38%</b>  |
| 1.1.3.01         | Importaciones en transito de clientes           | 10.254,32         | 27.254,35         | (17.000,03)        | -62,38%         |
| <b>1.1.4.</b>    | <b>Otros activos corrientes</b>                 | <b>2.547,32</b>   | <b>1.845,25</b>   | <b>702,07</b>      | <b>38,05%</b>   |
| 1.1.4.01         | Pagos anticipados                               | 2.547,32          | 1.845,25          | 702,07             | 38,05%          |
| <b>1.2.</b>      | <b>Activos Fijos</b>                            | <b>78.711,20</b>  | <b>88.593,38</b>  | <b>(9.882,18)</b>  | <b>-11,15%</b>  |
| <b>1.2.1.</b>    | <b>Fijos tangibles</b>                          | <b>78.711,20</b>  | <b>88.593,38</b>  | <b>(9.882,18)</b>  | <b>-11,15%</b>  |
| <b>1.2.1.01.</b> | <b>Edificios</b>                                | <b>64.237,50</b>  | <b>67.987,50</b>  | <b>(3.750,00)</b>  | <b>-5,52%</b>   |
| 1.2.1.01.01      | Edificio  | 75.000,00         | 75.000,00         | -                  | 0,00%           |
| 1.2.1.01.02      | (-)Depreciacion acumulada de edificio           | (10.762,50)       | (7.012,50)        | (3.750,00)         | 53,48%          |
| <b>1.2.1.02.</b> | <b>Muebles y Enseres</b>                        | <b>6.387,25</b>   | <b>6.310,52</b>   | <b>76,72</b>       | <b>1,22%</b>    |
| 1.2.1.02.01      | Muebles y Enseres                               | 8.752,36          | 7.800,40          | 951,96             | 12,20%          |
| 1.2.1.02.02      | (-)Depreciacion acumulada de Muebles y enseres  | (2.365,11)        | (1.489,88)        | (875,24)           | 58,75%          |
| <b>1.2.1.03.</b> | <b>Vehiculos</b>                                | <b>7.609,50</b>   | <b>11.169,50</b>  | <b>(3.560,00)</b>  | <b>-31,87%</b>  |
| 1.2.1.03.01      | Vehiculos                                       | 17.800,00         | 17.800,00         | -                  | 0,00%           |
| 1.2.1.03.02      | (-)Depreciacion acumulada de Vehiculos          | (10.190,50)       | (6.630,50)        | (3.560,00)         | 53,69%          |
| <b>1.2.1.04.</b> | <b>Equipo de computacion</b>                    | <b>476,95</b>     | <b>3.125,86</b>   | <b>(2.648,91)</b>  | <b>-84,74%</b>  |
| 1.2.1.04.01      | Equipo de computacion                           | 8.847,60          | 8.547,60          | 300,00             | 3,51%           |
| 1.2.1.04.02      | (-)Depreciacion acumulada de Equipos de Comput. | (8.370,65)        | (5.421,74)        | (2.948,91)         | 54,39%          |
|                  | <b>TOTAL ACTIVOS</b>                            | <b>164.451,03</b> | <b>153.579,85</b> | <b>10.871,19</b>   | <b>7,08%</b>    |
| <b>2.</b>        | <b>Pasivos</b>                                  | <b>104.939,58</b> | <b>108.237,65</b> | <b>(3.298,06)</b>  | <b>-3,05%</b>   |
| <b>2.1.</b>      | <b>Pasivos Corrientes</b>                       | <b>27.815,58</b>  | <b>29.475,65</b>  | <b>(1.660,06)</b>  | <b>-5,63%</b>   |
| <b>2.1.01.</b>   | <b>Cuentas por pagar</b>                        | <b>27.815,58</b>  | <b>29.475,65</b>  | <b>(1.660,06)</b>  | <b>-5,63%</b>   |
| 2.1.01.01        | Proveedores de bienes y servicios locales       | 2.451,30          | 6.789,52          | (4.338,22)         | -63,90%         |
| 2.1.01.02        | Proveedores del exterior                        | 7.587,12          | 10.584,60         | (2.997,48)         | -28,32%         |
| 2.1.01.03        | Deudas bancarias a corto plazo                  | -                 | -                 | -                  | 0,00%           |
| 2.1.01.05        | Otras cuentas por pagar                         | 1.200,00          | -                 | 1.200,00           | 0,00%           |
| 2.1.01.06        | Participacion Utilidades Empleados              | 3.900,12          | 2.613,73          | 1.286,39           | 49,22%          |
| 2.1.01.07        | Beneficios sociales                             | 2.333,01          | 1.852,55          | 480,46             | 25,94%          |
| 2.1.01.09        | Obligaciones con la administracion tributaria   | 3.875,44          | 3.003,40          | 872,04             | 29,04%          |
| 2.1.01.10        | Obligaciones con IESS                           | 943,42            | 929,07            | 14,35              | 1,54%           |
| 2.1.01.13        | Impuesto a la renta por pagar                   | 5.525,17          | 3.702,78          | 1.822,39           | 49,22%          |
| <b>2.2.</b>      | <b>Pasivos no Corrientes</b>                    | <b>77.124,00</b>  | <b>78.762,00</b>  | <b>(1.638,00)</b>  | <b>-2,08%</b>   |
| 2.2.02           | Deudas bancarias a largo plazo                  | 68.924,00         | 71.962,00         | (3.038,00)         | -4,22%          |
| 2.2.04           | Obligaciones con socios                         | 8.200,00          | 6.800,00          | 1.400,00           | 20,59%          |
|                  | <b>TOTAL PASIVOS</b>                            | <b>104.939,58</b> | <b>108.237,65</b> | <b>(3.298,06)</b>  | <b>-3,05%</b>   |
| <b>3.</b>        | <b>Patrimonio</b>                               | <b>59.511,45</b>  | <b>45.342,20</b>  | <b>14.169,25</b>   | <b>31,25%</b>   |
| <b>3.1.</b>      | <b>Capital</b>                                  | <b>800,00</b>     | <b>800,00</b>     | <b>-</b>           | <b>0,00%</b>    |
| 3.1.01           | Capital suscrito y pagado                       | 800,00            | 800,00            | -                  | 0,00%           |
| <b>3.2.</b>      | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>            | <b>20.000,00</b>  | <b>20.000,00</b>  | <b>-</b>           | <b>0,00%</b>    |
| 3.2.01           | Aportes Futura Capitalizacion                   | 20.000,00         | 20.000,00         | -                  | 0,00%           |
| <b>3.3.</b>      | <b>Reservas</b>                                 | <b>2.056,68</b>   | <b>945,85</b>     | <b>1.110,83</b>    | <b>117,44%</b>  |
| 3.3.01           | Reserva Legal                                   | 2.056,68          | 945,85            | 1.110,83           | 117,44%         |
| <b>3.4.</b>      | <b>Resultados</b>                               | <b>36.654,77</b>  | <b>23.596,35</b>  | <b>13.058,42</b>   | <b>55,34%</b>   |
| 3.4.01           | Utilidades anos anteriores                      | 20.079,25         | 12.488,00         | 7.591,25           | 60,79%          |
| 3.4.02           | Utilidad presente ejercicio                     | 16.575,52         | 11.108,34         | 5.467,17           | 49,22%          |
|                  | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>59.511,45</b>  | <b>45.342,20</b>  | <b>14.169,25</b>   | <b>31,25%</b>   |
|                  | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>164.451,03</b> | <b>153.579,84</b> | <b>10.871,19</b>   | <b>7,08%</b>    |

Fuente: Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de la Tesis

**Tabla 8 – Análisis Horizontal del Estado de Resultados Comparativo Aeronet S.A.**

**AERONET S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**  
**\$ DOLARES**

| CUENTAS  | DEL 1 DE ENERO AL 31 DE<br>DICIEMBRE 2010 | DEL 1 DE ENERO AL 31 DE<br>DICIEMBRE 2009 | VARIACION        | %             |
|--|---|---|------------------|---------------|
| <b>Ventas</b>  | <b>463.677,53</b>                         | <b>390.716,98</b>                         | <b>72.960,55</b> | <b>18,67%</b> |
| Importaciones a clientes especiales                    | 239.090,33                                | 207.845,21                                | 31.245,12        | 15,03%        |
| Servicios de nacionalización de cargas                 | 224.587,20                                | 182.871,77                                | 41.715,43        | 22,81%        |
| <b>Total Ventas netas</b>                              | <b>463.677,53</b>                         | <b>390.716,98</b>                         | <b>72.960,55</b> | <b>18,67%</b> |
| <b>(-) Costo de ventas</b>                             | <b>251.109,12</b>                         | <b>202.922,32</b>                         | <b>48.186,80</b> | <b>23,75%</b> |
| Importaciones de mercaderías                           | 181.835,94                                | 155.883,91                                | 25.952,03        | 16,65%        |
| Gastos generales de operación externos                 | 69.273,18                                 | 47.038,41                                 | 22.234,77        | 47,27%        |
| <b>= Utilidad bruta en ventas</b>                      | <b>212.568,41</b>                         | <b>187.794,66</b>                         | <b>24.773,75</b> | <b>13,19%</b> |
| <b>(-) Gastos de Ventas</b>                            | <b>38.686,38</b>                          | <b>35.744,23</b>                          | <b>2.942,15</b>  | <b>8,23%</b>  |
| <b>= Utilidad neta en ventas</b>                       | <b>173.882,03</b>                         | <b>152.050,43</b>                         | <b>21.831,60</b> | <b>14,36%</b> |
| <b>(-) Gastos de Administración</b>                    | <b>140.381,22</b>                         | <b>127.429,38</b>                         | <b>12.951,84</b> | <b>10,16%</b> |
| <b>= Utilidad operacional</b>                          | <b>33.500,81</b>                          | <b>24.621,05</b>                          | <b>8.879,76</b>  | <b>36,07%</b> |
| (+) Ingresos Financieros y Extraoperacionales          | -   | -   | -                | -             |
| (-) Gastos financieros y extraoperacionales            | 7.500,00                                  | 7.196,20                                  | 303,80           | 4,22%         |
| <b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b> | <b>26.000,81</b>                          | <b>17.424,85</b>                          | <b>8.575,96</b>  | <b>49,22%</b> |
| (-) Participación empleados                            | 3.900,12                                  | 2.613,73                                  | 1.286,39         | 49,22%        |
| <b>= Utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>22.100,69</b>                          | <b>14.811,12</b>                          | <b>7.289,57</b>  | <b>49,22%</b> |
| (-) Impuesto a la Renta                                | 5.525,17                                  | 3.702,78                                  | 1.822,39         | 49,22%        |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                      | <b>16.575,52</b>                          | <b>11.108,34</b>                          | <b>5.467,17</b>  | <b>49,22%</b> |

Fuente: Registros contables de Aeronet S.A. y A

- El Activo tuvo un crecimiento del 7,08% de los cuales las principales variaciones se dieron en la cuenta bancos con un crecimiento del 179,07% provenientes como reserva para futuras importaciones de clientes en el año 2011 con la espera de mejores precios; la cuenta de cartera tuvo un crecimiento del 44,14% debido a que no se ha podido recuperar la facturación de ciertas importaciones ya entregadas a nuestros clientes; las importaciones en tránsito tuvieron un decremento del 62,38% al igual que los activo fijos con un decremento del 11,15% que provienen de las depreciaciones anuales, sin existir adquisiciones considerables para el año de análisis.
- El Pasivo tuvo un decremento del 3,05% reflejado significativamente por el pago a proveedores locales y del exterior y el pago parcial de las obligaciones a largo plazo; además hubo un préstamo por parte de los socios los cuales serían destinados a la entrada de la compra de un nuevo vehículo para la empresa.

- El Patrimonio tuvo un incremento de 31,25% provenientes de las utilidades y reservas del ejercicio fiscal del 2010.
- Los ingresos de la compañía tuvieron un incremento del 18,67%, proveniente de nuevos clientes y la confianza depositada en Aeronet S.A. por parte de sus habituales usuarios. El costo de ventas a su vez tuvo un incremento del 23,75%.
- Los gastos de ventas se incrementaron en 8,23% mientras que los gastos de administración incrementaron en un 10,16% respecto del total de ventas.
- La utilidad del ejercicio en el 2010 mostró una eficiencia en el servicio y en el funcionamiento operativo de las dos actividades económicas que realizan y que se demuestra con un crecimiento del 49,22% respecto de la utilidad del año anterior.

### **2.2.2.3 INDICADORES FINANCIEROS**

El financiero utiliza el análisis por medio de las razones o indicadores para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía.<sup>4</sup>

#### **CAPITAL DE TRABAJO:**

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

---

<sup>4</sup> <http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html>

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.<sup>5</sup>

|                           | <u>AL 31/12/2009</u> | <u>AL 31/12/2010</u> | <u>VARIACION</u> |
|---------------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| Activos corrientes        | 64.986,47            | 85.739,83            | 20.753,37        |
| Pasivos Corrientes        | 29.475,65            | 27.815,58            | -1.660,06        |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b> | <b>35.510,82</b>     | <b>57.924,25</b>     | <b>22.413,43</b> |

$$CT = AC - PC$$

$$CT = 57.924,25 - 35.510,82$$

$$CT = 22.413,43$$

El Capital de Trabajo de la compañía aumentó en 22.413,43 debido a que existe una política de no negociar precios ni compras en el exterior durante diciembre y enero a la espera de una mejora de precios en los mercados internacionales. Además se considera la compra de un nuevo vehículo para la empresa.

### INDICE DE SOLVENCIA:

Índice que mide la relación existente entre el activo real de una empresa (activo total menos inmovilizado inmaterial) y sus recursos ajenos. Pone de manifiesto la capacidad de la empresa para cumplir su compromiso con terceros. También se llama ratio de distancia a la quiebra.<sup>6</sup>

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA 2009} = \frac{64.986,47}{29.475,65} = \mathbf{2,20}$$

<sup>5</sup> <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

<sup>6</sup> <http://www.economia48.com/spa/d/indice-de-solvencia/indice-de-solvencia.htm>

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA 2010} = \frac{85.739,83}{27.815,58} = \mathbf{3,08}$$

El índice de solvencia en el 2010 se ha incrementado en \$ 0,88 con respecto al año 2009, esto quiere decir que la compañía que por cada dólar de endeudamiento a corto plazo tiene \$ 3,08 para cubrirlo (ver variaciones en el análisis vertical y horizontal).

### INDICE DE LIQUIDEZ:

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica su disponibilidad de liquidez.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.<sup>7</sup>

$$\begin{aligned}
 & \text{IL} = \frac{\text{Ac - Inv. - G.P.A.}}{\text{Pasivo Corriente}} \\
 \text{INDICE DE LIQUIDEZ} &= \frac{64.986,47 - 27.254,35 - 5.323,25}{29.475,65} \\
 \text{2009} & \\
 \text{INDICE DE LIQUIDEZ} &= \frac{32.408,87}{29.475,65} = \mathbf{1,10} \\
 \text{2009} & \\
 \text{INDICE DE LIQUIDEZ} &= \frac{85.739,83 - 10.254,32 - 16.781,32}{27.815,58} \\
 \text{2010} & \\
 \text{INDICE DE LIQUIDEZ} &= \frac{58.704,19}{27.815,58} = \mathbf{2,11} \\
 \text{2010} &
 \end{aligned}$$

<sup>7</sup> <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>

El índice de liquidez en el 2010 se ha incrementado en \$ 1,01 con respecto al año 2009, esto quiere decir que la compañía que por cada dólar de endeudamiento a corto plazo tiene \$ 2,11 para cubrirlo lo que equivale a sus activos más líquidos (ver variaciones en el análisis vertical y horizontal).

### RAZON DE ENDEUDAMIENTO TOTAL:

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.<sup>8</sup>

$$ET = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{RAZÓN ENDEUDAMIENTO 2009} = \frac{108.237,65}{153.579,85} = \mathbf{70,48}$$

$$\text{RAZÓN ENDEUDAMIENTO 2010} = \frac{104.939,58}{164.451,03} = \mathbf{63,81}$$

Los niveles de endeudamiento están dentro de los términos razonables y la participación del patrimonio en el activo es del 36,19%, lo cual se califica como una estructura de solidez aceptable. Más aún si en el futuro se procede a trasladar el rubro Obligaciones con Socios hacia Aportes Futura Capitalización, se alcanzaría una óptima solidez de la empresa.

|                      | <u>AL 31/12/2009</u> | <u>AÑO 2009 %</u> | <u>AL 31/12/2010</u> | <u>AÑO 2010 %</u> |
|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Pasivo Corriente     | 29.475,65            | 19,19%            | 27.815,58            | 16,91%            |
| Pasivo a Largo Plazo | 78.762,00            | 51,28%            | 77.124,00            | 46,90%            |
| Patrimonio           | 45.342,20            | 29,52%            | 59.511,45            | 36,19%            |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>  | <b>153.579,84</b>    | <b>100,00%</b>    | <b>164.451,03</b>    | <b>100,00%</b>    |

<sup>8</sup> <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>



## ESTRUCTURA FINANCIERA:<sup>9</sup>

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa.

"Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto, tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: "La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda.

Podemos concluir entonces que el costo de la deuda deberá ser más bajo que el rendimiento del capital, porque es menos riesgoso."

## RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO:

| RENTABILIDAD SOBRE<br>EL PATRIMONIO      | Utilidad del Ejercicio<br>Patrimonio            |
|--|---|
| RENTABILIDAD SOBRE EL<br>PATRIMONIO 2009 | $= \frac{11.108,34}{45.342,20} = \mathbf{24\%}$ |
| RENTABILIDAD SOBRE EL<br>PATRIMONIO 2010 | $= \frac{16.575,52}{59.511,45} = \mathbf{28\%}$ |

La rentabilidad sobre el patrimonio en la empresa ha incrementado del 24% al 28% del año 2010 respecto del 2009, puesto que el patrimonio ha incrementado en el año 2010 en la cuenta de resultados y reservas, proveniente del incremento de las ventas y por ende de las utilidades del ejercicio fiscal.

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml>

### 2.2.3. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

En realidad no existe un departamento de recurso humano determinado, sin embargo la persona encargada de esta función es el Jefe Administrativo Financiero. El número de personas que conforman la empresa es de 12 en total, por ello se la considera como una empresa pequeña.

El personal está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 9 – Número de empleados de Aeronet S.A.**

| DEPARTAMENTOS               | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|-----------------------------|---------------------|
| Gerencia General            | 2                   |
| Administrativo – Financiero | 4                   |
| Comercial                   | 2                   |
| Operaciones                 | 4                   |

**Fuente:** Aeronet S.A.

Toda persona que llegue a laborar dentro de la empresa debe ser básicamente profesional para la actividad encomendada, además que recibirá capacitación por los mismos empleados que saben el manejo del sistema y los procedimientos vigentes.

No existe una organización, ni planificación con respecto a las actividades que se deberían efectuar como departamento propiamente dicho, como habíamos comentado anteriormente, no existe un manual de funciones y procedimientos.

Las compensaciones que Aeronet entrega a sus empleados por su fuerza laboral comprende los sueldos y beneficios sociales contemplados en las tablas sectoriales establecidas, además se les incentiva mediante bonos si realizan los trabajos con agilidad dentro del tiempo estipulado y convenido con los clientes.

Aeronet S.A. afilia a sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, según los establece la ley, adicionalmente existe un seguro médico con la compañía

Ecuasanitas, dando la seguridad de sentirse protegidos ante cualquier enfermedad o accidente.

En cuanto a capacitación, los empleados reciben entrenamiento específicamente en el servicio Courier, reglamentos aduaneros, y otras leyes.

No ha existido alguna instrucción o formación motivacional que mejore la personalidad y relaciones con sus compañeros, dirección y ambiente de trabajo.

La comunicación en la empresa se da de manera verbal, debido a que no existe la costumbre de utilizar un correo interno. A pesar de ser una empresa pequeña, es muy importante tener documentación escrita que respalde en cualquier circunstancia lo dispuesto, solicitado o informado. Han existido grandes inconvenientes debido a la comunicación, y no está libre de enfrentar futuras situaciones no deseadas por falta de entendimiento u olvido de alguna disposición u orden.

El ambiente de la organización es cordial y amable, no existen problemas personales entre empleados y sus directivos. Cada empleado realiza su trabajo y tareas sin mayor inconveniente; de ocurrir, el nivel de apoyo está presto a solucionar inmediatamente en los mejores términos.

El estilo de la dirección de Aeronet S.A. a pesar de ser de tipo autoritario, su relación y comportamiento con los empleados es de cordialidad.

De manera general, la parte del manejo de personal, si bien se nota que ha habido esfuerzos para manejar la nómina y varios casos de promociones de empleados; no se cuenta con una política regulatoria y sobre todo, un plan de carrera para los empleados; que permita darles una retroalimentación e ir desarrollando sus competencias.

#### **2.2.4. CAPACIDAD DEL SERVICIO COURIER**

El servicio de Courier es ofrecido por muchas empresas, el cual consiste en realizar el envío de un paquete o documento en un tiempo determinado a través de una empresa especializada en este servicio.

Las características que tiene el servicio Courier son la velocidad y la seguridad las cuales son importantes en este tipo de servicio, ya que el cliente confía que su envío llegue al destino previsto y en el tiempo estimado. Las empresas que ofrecen este servicio de Courier hacen un seguimiento y mantienen informado a su cliente sobre el estado de su envío y cumplen con el plazo de entrega establecido para generar confianza del cliente.

Cabe señalar, que las empresas ofrecen diferentes tipos de servicio de Courier por escalas, esto quiere decir que pueden realizar envíos nacionales o en ciudades de un mismo territorio (país) y a nivel internacional.

Sin duda, la competencia a nivel mundial de empresas que brindan el servicio de Courier es grande, por lo que cada empresa debe marcar la diferencia ofreciendo un servicio de calidad, confiable, seguro y garantizado para el cliente.

Es necesario tener en cuenta, que el servicio Courier también presenta restricciones para el traslado de mensajería o paquetes. Muchas empresas que ofrecen el servicio de Courier solo transportarán productos que se encuentren legalizados por la aduana de cada país; siempre respetando las cantidades determinadas y el peso establecido por pieza o componente.

Las compañías aéreas permiten como máximo hasta 20 Kg. de equipaje por cada pasajero, en caso que se sobre pase el peso determinado se le hará un cobro adicional al precio del servicio, sumado un 50% por cada kilogramo.

La mayoría de empresas que ofrecen el servicio de Courier cuentan con capacidad operativa de servicios especiales al día, para diferentes países que realizan el envío en un solo trayecto.

#### **2.2.5. INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD UTILIZADA DE LA EMPRESA**

Aeronet es una empresa pequeña que opera sus servicios dentro de una oficina ubicada en la ciudad de Quito, la misma que cuenta con un área de 92 m<sup>2</sup>. donde el departamento comercial maneja un área independiente dentro de la misma oficina permitiendo así tener mayor relación con el cliente. De igual manera la Gerencia General mantiene independencia física dentro de la empresa que además cuenta con una sala de reuniones privada, los otros dos departamentos financiero y operativo se manejan en un solo ambiente con separaciones modulares permitiendo así una mejor comunicación y supervisión del personal.

Cada empleado posee a su cargo un computador, escritorio y archivador, facilitándole desarrollar sus actividades diarias con mayor eficiencia e independencia para la cual fue encomendada.

Existe un archivador físico general e histórico de ciertos documentos que se manipulan entre los empleados y que sirven de información para ejercer sus funciones. La empresa cuenta con un vehículo que permite la logística de los envíos a sus clientes, dando un valor agregado al servicio y en sí, satisfacción a cada uno de sus clientes. Dispone además de un mini apartamento en la ciudad de Guayaquil, el mismo que tiene como fin el hospedaje de sus empleados en caso de tener que realizar personalmente trámites aduaneros en el puerto de la ciudad.

## **2.3 ANALISIS EXTERNO**

### **2.3.1. ENTORNO GENERAL, INFLUENCIA ESTADO – ADUANAS**

El entorno general de una empresa se refiere a todos los elementos del medio externo que cuya influencia es determinante en la operación de la misma. Existen factores externos que si no se los enfrenta de manera lógica e inteligente pueden llevar a cerrar una empresa en poco tiempo. Estos factores son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos.

El entorno económico actual del país y del mundo es poco alentador por la crisis financiera que afectó a varias compañías nacionales y extranjeras, además esto ocasionó una reducción de las exportaciones mundiales por parte de los consumidores, especialmente ecuatorianos.

Las medidas económicas establecidas para salvaguardar las economías, como restricciones al gasto, despido de empleados, bajas de producción, reducción de importaciones, afectan el consumo y la prestación de servicios y esto a los ingresos de las empresas sean comerciales como de servicios.

Efectos varios de la recesión económica mundial son el regreso de migrantes despedidos de sus empleos y sin posibilidad de volver a trabajar, al menos en el corto plazo, y una fuente menos de ingresos para el país con, esta situación afecta a miles de personas, lo que traducido a dinero representan millones de dólares fuera de circulación en la cadena productiva, comercial y de servicios del país.

Actualmente, los envíos de encomiendas desde el exterior hacia nuestro país son menos frecuentes que hace algunos años y esto se debe principalmente a los costos ya que, ahora se puede disponer de compras por catálogo y otros mecanismos que facilitan la adquisición de variados artículos.

Existen empresas que se han ganado reconocimiento y están altamente posicionadas en el mercado en lo que tiene que ver con el envío y recepción de encomiendas, esto se debe principalmente a la ubicación de los locales tanto en el país de origen como en el país de destino, así como al servicio oportuno en la entrega de paquetes y pago de giros.

De las entrevistas que se realizaron a propietarios de empresas Courier se pudo conocer que existen empresas nacionales y locales, así como también empresas de renombre a nivel internacional y que están posicionadas en el Ecuador desde hace varios años con agencias en grandes y pequeñas ciudades, incluso en pueblos y lugares apartados, el interés es captar los envíos de los migrantes, la existencia de estas empresas en diversos lugares, facilita el envío y recepción de encomiendas a los migrantes y da lugar a las preferencias para los envíos.

En cuanto a decisiones políticas nacionales no se vislumbra cambios significativos que afecten al país y generen un alto impacto en las actividades económicas con consecuencias negativas para el sector Courier.

Las disposiciones legales vigentes en relación a las empresas Courier están relacionadas con la Ley Orgánica de Aduanas (LOA), el Reglamento a dicha Ley, Resoluciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y CONSEP, las cuales son implantadas por el Estado ecuatoriano y afectan directamente en las empresas Courier:

- Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos - (Régimen 91)

“Es la importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, transportados por cualquier clase de correo, sea éste público o privado. Los paquetes o bultos se sujetarán a las categorías expedidas en el Reglamento de Correos Rápidos o Courier, según su valor y peso establecidos. En caso de envíos que ingresen y superen los límites permitidos, deberán ser trasladados a un Almacén Temporal para ser manejados como una importación a consumo.”

- Ley Orgánica de Aduanas, respecto al Tráfico Internacional y Correos Rápidos:

“Art. 69 Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos.- La importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, cuyo valor CIF o FOB, en su caso, no exceda del límite que se establece en el reglamento de esta Ley,

transportados por cualquier clase de correo, incluidos los denominados correos rápidos se despacharán por la aduana mediante formalidades simplificadas. Los envíos o paquetes que exceda el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.”<sup>10</sup>

- Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas:

En éste se encuentra normado el Correo Rápido o Courier, cuya única restricción se refiere a que no debe implicar el transporte de mercaderías de prohibida importación. En el Art. 142 se menciona que la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) deberá llevar un registro de las empresas dedicadas al tráfico postal internacional y correos rápidos, y exigir que éstas cumplan con los trámites aduaneros respectivos.<sup>11</sup>

- Reglamento CAE (Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier:

Debido al desarrollo de las actividades y a la existencia de vacíos en los procedimientos del régimen Courier, la CAE elaboró el Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier. En este Reglamento se definen los requisitos que deben cumplir este tipo de compañías para ejercer la actividad en el país. Entre dichos requisitos, se establece una garantía por USD 75.000 a favor de la CAE.

El Artículo 10 de dicho Reglamento menciona de forma explícita la prohibición a las empresas de correos rápidos o Courier a la importación o exportación de mercancías que estén expresamente prohibidas por la legislación vigente ecuatoriana, así como también el dinero en efectivo. Se señala además que las

---

<sup>10</sup> [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)

<sup>11</sup> Ley de Régimen Aduanero



mercancías de prohibida importación o exportación, así como el dinero en efectivo serán aprendidas y puesta a disposición de las autoridades competentes, para los efectos legales.

En los casos en los que la CAE, detecte el ingreso de dinero al país, ya sea vía Courier o a través de cualquier Tráfico Postal Internacional, procederá con las sanciones.

- Ley de Compañías:

Las empresas Courier domiciliadas en el país, al igual que cualquier otra empresa, deben constituirse al amparo de la Ley de Compañías, y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías. De acuerdo a reuniones sostenidas con funcionarios de esta institución, las empresas Courier están explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita para realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador. Es decir, la única prohibición vigente constituye el transporte de dinero físico, de acuerdo al Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier antes referido.

Y de manera general, se encuentra la normativa tributaria con mayores exigencias para los contribuyentes en cuanto a comprobantes de venta, restricciones a las importaciones, mayores aranceles para bienes importados, eliminación de escudos fiscales para evitar evasiones entre las principales que pueden impactar positivamente al sector de servicios Courier. Con el panorama señalado Aeronet S.A. busca mejorar sus procesos para optimizar los recursos y asegurar su mercado.

### 2.3.2. COMPETENCIA DEL MERCADO

Existe una variedad de empresas que ofrecen el Servicio de Courier en el país, sean estas nacionales y locales, así como también empresas de renombre a nivel internacional que están posicionadas en el Ecuador desde hace varios años. A nivel agregado, la oferta del servicio de Courier internacional en el Ecuador suman 49 empresas a nivel nacional. En cuanto a la ciudad de Quito, que es donde opera principalmente la Empresa Aeronet S.A. en la actualidad existen 22 empresas las cuales están legalmente registradas y aprobadas por la CAE, las cuales constituyen la principal competencia para Aeronet S.A. y se describen en el siguiente cuadro:

**Tabla 10 – Listado de Empresas Courier que operan en Quito**

| Número    | Nombre de la Empresa |
|-----------|----------------------|
| 1         | LAAR COURIER         |
| 2         | FEDEX                |
| 3         | AUDICOMEX            |
| 4         | PROFITCARGO          |
| 5         | MESSEN EXPRESS       |
| 6         | LATIN TRAVEL         |
| 7         | GEOMIL               |
| 8         | ARBOLEDA             |
| 9         | AROUND THE PLANET    |
| 10        | CONFIEXPRESS         |
| 11        | DHL                  |
| 12        | FLY EXPRESS          |
| 13        | INSA TNT             |
| 14        | LGF                  |
| 15        | MULTICOURIER         |
| 16        | SIATI                |
| 17        | TIE EXPRESS          |
| 18        | SKY NET              |
| 19        | WWTO                 |
| <b>20</b> | <b>AERONET S.A.</b>  |
| 21        | MELQUISEDEC          |
| 22        | WORLD COURIER        |

**Fuente:** Zona Courier Quito, Aduana del Ecuador

A continuación se detalla un gráfico de la oferta por categorías, principales Courier considerados como competencia en relación a Aeronet S.A., ingreso en kilos:

**Tabla 11 – Análisis Competencia de Empresas de servicio Courier**

| <b>CUADRO ANÁLISIS COMPETENCIA SEGÚN INGRESO EN KILOS</b> |   |                 |
|---|---|-----------------|
| <b>Nombre Operador Courier</b>                            | <b>Descripción Arancelaria</b>                                | <b>Peso kg.</b> |
| <b>DELGADO COURIER CIA. LTDA</b>                          | Tráfico Postal Interna. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F | 5.738,45        |
| <b>DHL INTERNACIONAL DEL ECUADOR S.A.</b>                 | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 3.616,45        |
| <b>LATIN TRAVEL CIA. LTDA.</b>                            | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 2.606,39        |
| <b>LAARCOURIER EXPRESS S.A.</b>                           | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 1.832,05        |
| <b>MELQUISEDEC S.A.</b>                                   | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 1.429,45        |
| <b>AERONET S.A.</b>                                       | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 1.144,65        |
| <b>MESSEXPRESS DEL ECUADOR S.A.</b>                       | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 814,56          |
| <b>AUDICOMER INTERNACIONAL SERVICE S.A.</b>               | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 512,27          |
| <b>MIAMI CARGO SERVICE</b>                                | Tráfico Postal Intern. y Correos Rápidos – Categoría B, C, F  | 390,12          |

**Fuente:** Zona Courier Quito, Aduana del Ecuador

Como se puede observar los principales competidores, son Delgado Travel, que tiene un ingreso en kilos superior a los otros, seguido de DHL, Latin y Laar Courier, cabe indicar que estos ingresos en Kilos son considerados solo por la ciudad de Quito.

### **2.3.3. CLIENTES Y NICHOS DEL MERCADO**

Los clientes de Aeronet S.A. comprenden el sector doméstico, empresarial, de producción y comercial, que necesitan importar bienes desde el extranjero, principalmente de Estados Unidos. Es por esto que el servicio de Courier es utilizado mayormente por aquellas personas naturales que compran artículos en el exterior sin

finés comerciales y personas jurídicás que se caracterizan por transportar sus productos, materias primas e insumos desde el exterior hacia el Ecuador.

Entre los clientes más frecuentes e importantes de Aeronet S.A. se destacan entre otros los siguientes de acuerdo a los dos tipos de servicios que ofrecen:

**Tabla 12 – Cliente de Aeronet S.A.**

| <b>SERVICIO DE NACIONALIZACIÓN DE CARGAS</b> | <b>IMPORTACIÓN DIRECTA DE CLIENTES</b> |
|--|--|
| AUTOREPUESTOS RAMOS                          | PASCAL INDUSTRIAL                      |
| BIOTECNOLASER                                | MG ASCENSORES CIA. LTDA.               |
| ALVAREZ BARBA S.A.                           | IEPHE CIA.                             |
| WORLD COMPU CENTER                           | BIOTECNOLASER                          |
| COMATECNICA CIA. LTDA.                       | ELECTRONIC AMUSEMENT                   |
| SOLEQUIP                                     | WORLD COMPU CENTER                     |
| DALBRAS SCC                                  | EUROCAR                                |
| IMPORTADORA JAIME PAEZ                       | PROINMATEC                             |
| SUMYCIOS                                     | SOLEQUIP                               |
| MAYASA CIA. LTDA.                            | BUISAR CIA. LTDA                       |
| CADENA & PADILLA ASOC.                       | NEFROCONTROL                           |
| OCHOA HNOS.                                  | OCHOA HNOS.                            |
| TOP LLANTAS                                  | MOTO HOT                               |
| HIVIMAR                                      | SUMYCIOS                               |
| DHELTyre                                     | ALMACEN ING. JÁCOME                    |
| PUBLICO EN GENERAL                           | TRAPP                                  |

**Fuente:** Aeronet S.A.

La importancia de estos radica en los servicios solicitados referentes a trámites aduaneros y la frecuencia con que los solicitan, sin embargo existen más clientes que solicitan el servicio ocasionalmente.

Uno de los principales objetivos que siempre ha tenido la empresa, ha sido ampliar su lista de clientes e incursionar en nuevos nichos de mercado o cubrir la demanda insatisfecha que pueda tener este tipo de servicios.

#### **2.3.4. ESTRUCTURA LOGÍSTICA Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

Un servicio complementario es la entrega puerta a puerta conocido como servicio a domicilio, esto marca, la distinción entre “servicios postales básicos” y “servicios urgentes”.

La distinción entre “servicios postales básicos” y “servicios urgentes” radica en la rapidez del envío y en las prestaciones ofrecidas: una mayor rapidez y seguridad en la recogida, distribución y entrega de los envíos, y en algunas de las siguientes modalidades:

Recogida en el punto de origen, entrega en mano al destinatario, prueba de entrega, seguimiento y localización de los envíos, lo que implica un mayor precio en relación el correo básico que el usuario está dispuesto a pagar si recibe algunos de estos servicios.

Otro servicio complementario es el financiamiento en las compras, por parte de la empresa Courier, por medio de tarjetas de crédito, para lo cual se cobraría el 5% del valor de la compra, esto beneficia a las empresas que quieren realizar sus compras y no cuentan con el dinero para realizarlo.

#### **2.4 CONCLUSION GENERAL DEL CAPITULO II**

Después de un profundo diagnóstico y análisis interno y externo tanto de la empresa como del sector Courier se pudo determinar que Aeronet S.A. mantiene un buen nivel de ingresos, sin embargo los problemas identificados tienen repercusiones no solo en el posicionamiento de la empresa y en el desempeño de los trabajadores, sino que también tiene repercusiones en su débil rentabilidad la cual es limitada y no permite a sus propietarios, funcionarios y colaboradores en general, tener acceso a beneficios generados por la empresa.

# CAPÍTULO I II

---

## *IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA*

### **3.1. ARBOL DE PROBLEMAS**

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, el encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

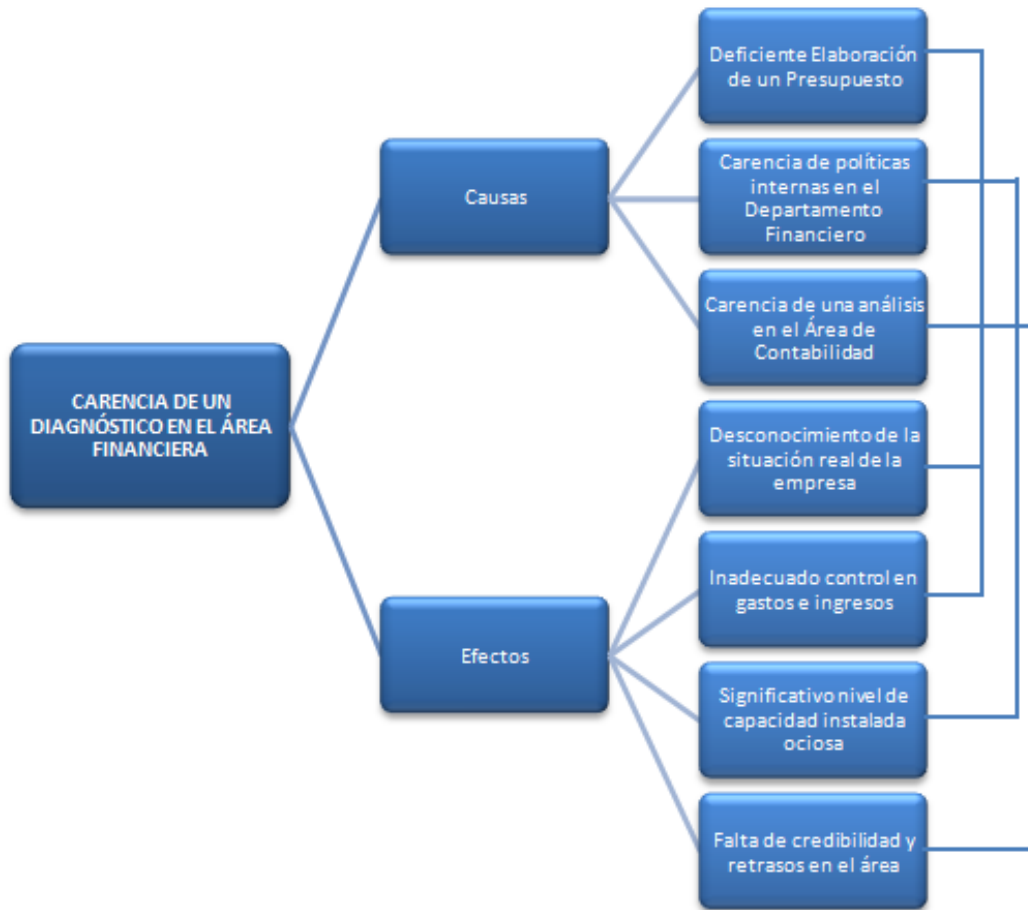
Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.<sup>12</sup>

Dentro de este análisis se pretende dar a conocer las diferentes causas que han ocasionado la deficiencia dentro del Área Financiera así como los efectos que estas ocasionan.

---

<sup>12</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>

### 3.1.1. CARENCIA DE UN DIAGNOSTICO AL ÁREA FINANCIERA



**Ilustración 4 – Árbol de Problemas / Carencia de Diagnóstico en el Área Financiera**

**Fuente:** Autores de Tesis

La carencia de este diagnostico no ha permitido que se conozca la situación financiera real de Aeronet y por lo tanto no se han tomado medidas correctivas a los diferentes problemas que han surgido.

## **Deficiente Elaboración de un Presupuesto**

Debido a un deficiente control administrativo financiero, la empresa nunca se ha manejado bajo la elaboración de un presupuesto y esto ha generado que no se tenga control en los gastos e ingresos de ninguna de las áreas.

## **Carencia de políticas internas en el Departamento Financiero**

No se ha elaborado políticas para el manejo en las distintas áreas, lo que ha ocasionado que se tenga descuidado y casi sin funcionamiento esta área cuando debería dársele más importancia, ya que con esto se tendría un mejor control de los desembolsos de dinero, así como también en los ingresos con el fin de administrarlos de mejor manera.

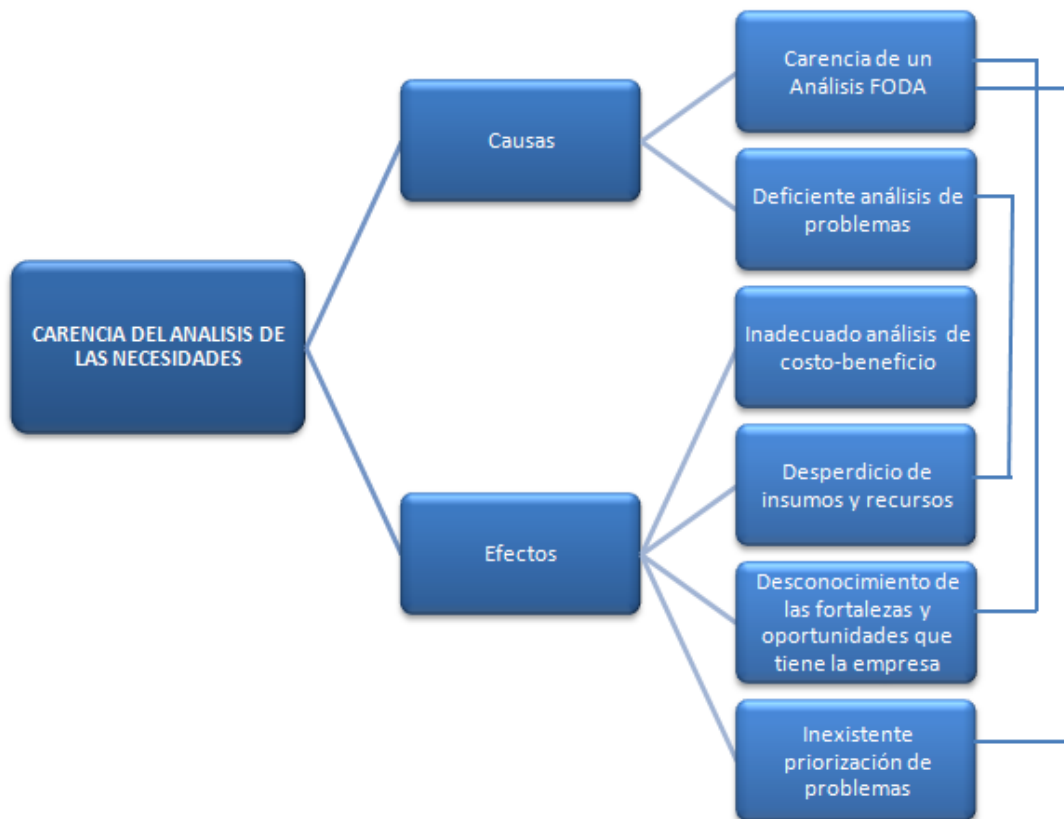
## **Carencia de una análisis en el Área de Contabilidad**

La falta de un diagnóstico al área de contabilidad ha ocasionado que se obtengan retrasos en la entrega de informes, esto es, estados financieros, así como análisis de las variaciones de los diferentes grupos de cuentas contables. Esto ha ocasionado que se pierda la credibilidad en esta área, principio fundamental que debe cumplir cualquier institución ya que de esta área depende el funcionamiento y decisiones que se tomen en todos los demás departamentos.

### **3.1.2. CARENIA DEL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES**

Cuando se realizan los cronogramas no se toma en cuenta las verdaderas necesidades que se tienen dentro de la empresa, lo que ha ocasionado un desperdicio de insumos y recursos sin un previo análisis de costo – beneficio.





**Ilustración 5–Árbol de Problemas / Carencia de Análisis de las necesidades**  
**Fuente:** Autores de Tesis

### **Carencia de Análisis FODA a las diferentes áreas**

Con lo referente al análisis FODA se ha demostrado que es muy importante aplicar esta técnica dentro de cualquier institución ya que permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el caso de Aeronet S.A. no se ha realizado este tipo de análisis y la falta de aplicación del mismo ha provocado el desconocimiento de problemas existentes y por ende no se ha buscado la solución de los mismos. Además que no a permitido identificar sus fortalezas y oportunidades con el fin de aprovecharlas y tener un mejoramiento.

### **Deficiente análisis de problemas**

Dentro de la empresa existen situaciones prioritarias que al no ser resueltas o no tenerlas identificadas entorpece el trabajo diario y futuro de la institución.

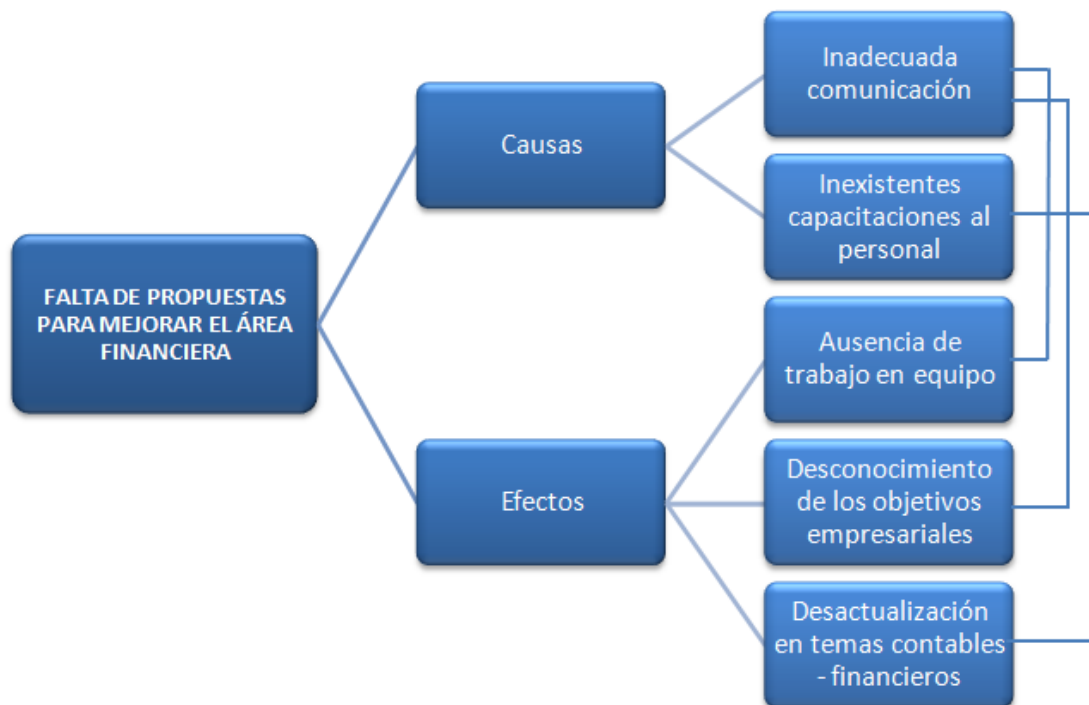
Se ha visto dentro de la empresa que la forma de trabajar es superficial, ya que se trata de solucionar problemas que van apareciendo con el desarrollo de las actividades, dejando de lado la profundización de la búsqueda de errores pasados que

probablemente son la causa de los problemas presentados en el desempeño diario de las actividades.

### 3.1.3. FALTA DE PROPUESTAS PARA MEJORAR EL ÁREA FINANCIERA

En el último año no se ha encontrado propuestas para mejorar el área financiera debido a que no se ha realizado una búsqueda de problemas (causas y efectos) y tampoco un análisis de la situación administrativa - financiera en la que se encuentra Aeronet S.A.

Investigamos que por parte del jefe financiero existe interés por dar un giro radical al tratar de solucionar problemas, realizar análisis financieros a través de índices o indicadores financieros, flujos de efectivo, variaciones de cuentas contables, financiamiento, apalancamiento financiero y mantener ordenada el área en cuanto a políticas y procedimientos que ayuden a tomar decisiones respecto a la posición económico financiera de la empresa.



**Ilustración 6 – Árbol de Problemas / Falta de Propuestas para mejorar el Área Financiera**  
**Fuente:** Autores de Tesis

### **Falta de comunicación**

La comunicación dentro de cualquier organización es de suma importancia, en Aeronet S.A. existe un ambiente en que las diferentes áreas tienden a sobresalir individualmente dejando de lado el trabajo en equipo.

Las relaciones interpersonales se las ha trabajado muy poco, además que la empresa no provee al recurso humano los incentivos suficientes para motivarlos y así obtener un correcto desempeño en sus actividades diarias.

### **Falta de Capacitación al Personal**

En toda institución al momento de contratar personal, sin importar el cargo que se vaya a ocupar, se le debe informar sobre los objetivos, valores corporativos, el giro del negocio y su funcionalidad, así como también el objetivo que tiene el desempeñar el cargo que se le ha entregado.

En ningún momento dentro del tiempo de análisis y basándonos en encuestas verbales al personal, jamás se les informo dichos objetivos y tampoco existe un buen manejo del recurso humano, ya que esa persona sería la encargada de dar ese tipo de información a cada uno de los empleados.

Dentro de la capacitación al personal es de suma importancia la de fomentar el ahorro de recursos materiales, ya que no existe un manual para su uso, y tampoco los jefes de cada área se preocupan por esto. Tal situación se debe básicamente al desconocimiento y la falta de cultura en su personal.

## **3.2. PRIORIZACION DE PROBLEMAS**

En esta etapa se identifican los principales problemas encontrados en las diferentes áreas a las que pertenecen los integrantes de la empresa, y que se relacionan con la calidad de la atención y de los procesos desarrollados por cada funcionario.

Es necesario tomar en cuenta ciertos criterios para definir prioridad entre los problemas:<sup>13</sup>

- **Magnitud:** Cantidad de personas afectadas (en términos absolutos y relativos).
- **Vulnerabilidad:** Posibilidad de que el daño a evitar sea vulnerable a las acciones de se pueden implementar.
- **Viabilidad:** Capacidad de enfrentar el problema en términos de recursos políticos, económicos e institucionales disponibles.
- **Sinergia:** Relación con otros problemas, en función de que el problema esté vinculado causalmente con otros.
- **Percepción y valoración comunitaria:** Visibilidad e interés de los involucrados y de actores relevantes.
- **Costo/efectividad:** relación entre los costos de la intervención y los beneficios a obtener.

Luego de haber realizado el correspondiente diagnóstico y análisis de la empresa, se ha podido detectar cuales son los principales problemas que tiene la institución.

Para el desarrollo de este punto hemos decidido realizar un análisis por área.

### 3.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

- Poca organización y planificación dentro de los procesos y funciones del personal para desempeñar sus cargos asignados.
- No existen procesos definidos y documentados como política o reglamento en la empresa.

---

<sup>13</sup><http://www.slideshare.net/saludpublica/priorizacin-de-problemas>

- La Gerencia Administrativa – Financiera no realiza un control interno debido a la falta de procesos y planificación.
- Falta de capacitación y dirección para el personal y sus directivos inmediatos.
- No existe una adecuada gestión de recursos humanos para integración del personal y selección del mismo.
- Escasa inversión en tecnología y programas integrados que ayuden a realizar un adecuado seguimiento a todas las áreas de la empresa.

### **3.2.2. ÁREA FINANCIERA**

- La información financiera solicitada por los directivos de la empresa no es entregada a su debido tiempo debido a una falta de seguimiento continuo.
- El proceso del manejo de información ha sido escaso a falta de políticas internas en el área financiera.
- Subutilización del sistema informático y a su vez falta de módulos integrados por áreas.
- El archivo de la documentación generada en años anteriores al presente no ha sido la adecuada.
- De acuerdo a un muestro de los registros físicos generados en el área financiera, en muchos de los casos no cuentan con su respectivo documento de respaldo.
- Existe un parcial análisis de los Estados Financieros que no le permite diagnosticar claramente la situación financiera de la empresa y su posición respecto a la competencia.

### **3.2.3. ÁREA OPERATIVA Y DE LOGÍSTICA**

- Falta de políticas de procesos operativos y logísticos enfocados a un rápido y buen servicio.
- No existe un flujo de actividades personalizado por cada guía de carga.
- Existe aproximadamente un 90% de cumplimiento en las fechas de entrega de cargas.
- No existe un seguimiento post-venta en el cual se pueda medir la satisfacción del cliente.
- Inadecuada relación entre los agentes de Aeronet S.A. y el personal aduanero, entidades de control y servicios tercerizados, lo que ocasiona la tardanza del trámite, debido al volumen de la carga.

### **3.3. ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Una vez concluido el análisis de priorización de problemas, ya es posible tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados.

Las principales alternativas de solución para esta área son las siguientes en base a los problemas antes detallados:

#### **3.3.1. ÁREA ADMINISTRATIVA**

Para el análisis de alternativas del primero, segundo y tercer punto sería la de establecer todo el proceso y las políticas necesarias de acuerdo a las necesidades de cada función del personal a cargo. Todo lo mencionado anteriormente, debe quedar documentado y escrito bajo un reglamento interno o manual de procedimientos y

procesos que deberán regirse a un adecuado control interno que ayudara que en la práctica se vayan perfeccionando y levantando nuevos procesos en mejora de la interrelación laboral.

Para el cuarto y quinto punto la persona encargada de recursos humanos deberá buscar alternativas comparables de diferentes temas de capacitación de acuerdo al perfil asignado al personal a cargo, para ello deberá analizar las deficiencias en conocimiento técnico, leyes, reglamentos, productividad, entre otros. A la vez la dirección de recurso humano deberá intermediar en los conflictos entre personal de la empresa incluyendo a los directivos con el fin de llevar un trabajo en equipo y poder emprender nuevas integraciones con el mismo fin.

Y para el último punto se deberá analizar los recursos invertidos en tecnología, y en caso de existir pocos resultados con lo invertido a la fecha del análisis, los accionistas deberán buscar alternativas de crédito para el mejoramiento informático y tecnológico con el fin de mantener segura su información, y mejorar la comodidad de trabajo de sus empleados con el fin de obtener buenos resultados.

### **3.3.2. ÁREA FINANCIERA**

El área financiera a pesar de que cuenta con un recurso importante como es el sistema informático – contable, está mal aprovechado y por tal motivo la mayor parte de la información financiera basada en registros contables se la debe realizar manualmente desde su inicio cada vez que así lo requirieran para lo que debería existir un apalancamiento de información basado en el último informe presentado; además de esto debería existir un cronograma de presentación de informes en los cuales los responsables de área tendrán tiempo prudente para la entrega del mismo. Tal y como en el área administrativa se deberá levantar procesos y políticas para la elaboración del proceso contable y sus informes financieros.

El cuarto y quinto punto se relacionan con la falta de organización y orden de los documentos generados por el área, ya que al no existir una determinación de funciones y responsabilidades ocasiona que cada empleado solo se preocupe por realizar su trabajo

encomendado pero no del orden de la documentación generada, por lo que cada empleado deberá mantener su archivo y respaldos físicos de acuerdo a sus funciones.

Referente al último punto el gerente administrativo – financiero junto con el contador deberá capacitarse y a su vez realizar un extenso y completo análisis financiero basado en los balances generales, proyecciones, flujos de caja, inversiones en activos fijos, posición en el mercado, entre otros. Este análisis dará mayor realce a la credibilidad de los socios y nuestros clientes.

### **3.3.3. ÁREA OPERATIVA Y LOGÍSTICA**

Nuevamente los dos primeros puntos se relacionan con la falta de organización y planificación de actividades en el proceso de las operaciones y la logística, para lo cual de acuerdo a las necesidades del área y funciones del personal deberán levantarse procesos y mejorarlos continuamente a partir de su inserción. El encargo de esta área deberá hacer un seguimiento personalizado de las actividades ya sea por guía individual o lote de guías, según como se le facilite el seguimiento de la información que está a su cargo; y en caso de no existir resultados deberán tomarse correcciones que siempre estén enfocadas al mejoramiento de este flujo de actividades.

En los dos siguientes puntos deberá existir un análisis minucioso de resultados entre el departamento comercial y el departamento de logística, en el cual deberán evaluarse las satisfacciones de los clientes y realizar un servicio de post-venta que ayudara a mantener la credibilidad de por lo menos el 99.9% del servicio insatisfecho y más aun buscar la satisfacción exclusiva de potenciales clientes.

Para este último punto se deberá manejar con el encargado de recursos humanos el mismo que ayudara a capacitar a quienes representan a la empresa ante los organismos de control, esto los ayudara a ser más apacibles ante cualquier falta de gestión por parte de quienes están encargados de cumplir el proceso final del servicio prestado por Aeronet S.A.; recordemos que una buena relación humana logra una buena relación laboral y servicial.



### 3.4. ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, la información necesaria para implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores propuestas.<sup>14</sup>”

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito interno y externo de una empresa, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en el riesgo el cumplimiento de la Misión empresarial. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.<sup>15</sup>

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.



**Ilustración 7 – Proceso del Análisis FODA**

**Fuente:** <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>

<sup>14</sup><http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>

<sup>15</sup> Planificación Estratégica, Ing. Salazar Francis, Pág. 2004

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO<sup>16</sup>**

El diagnóstico estratégico, también conocido como análisis ambiental, diagnóstico situacional o análisis prospectivo, es un proceso investigativo de los ambientes de una organización con el fin de determinar los elementos FODA y el grado de afectación que pueden tener para la consecución de los objetivos organizacionales.

El ambiente organizativo en el que se desenvuelve una organización está constituido por un conjunto de fuerzas internas y externas, por lo que la organización es un sistema abierto que interactúa con su medio externo.

El mecanismo para llevar a cabo este análisis consiste en describir mediante sentencias diagnósticas, objetivas, resumidas y, de ser posible, cuantitativas cada componente del ambiente que luego pasa a ser discriminado en cada uno de los elementos del FODA.

Para la realización del diagnóstico estratégico vamos a hacer un proceso de seguimiento al nivel externo y al nivel interno donde se desenvuelve Aeronet S.A.

### **3.4.1. FORTALEZAS**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. En términos más prácticos comprenden las habilidades, destrezas y aptitudes del personal, recursos considerados valiosos, procesos con altos componentes de innovación y creatividad, compromisos, sistemas y tecnologías modernas diferenciadas, estrategias únicas, acceso a economía de escala, experiencia, entre otras.

Las fortalezas responden a interrogantes como ¿cuáles son aquellos cinco, siete o diez aspectos en los que se cree se supera a los principales competidores?

Las fortalezas principales de Aeronet S.A. son:

---

<sup>16</sup> Planificación Estratégica, Modalidad Virtual, Escuela Politécnica Nacional

- Atención oportuna y cumplimiento eficiente de obligaciones y compromisos pactados con los clientes.
- Experiencia y conocimientos técnicos del negocio.
- Estructura de costos y precios competitivos.
- Servicio y atención personalizada al cliente a través de un asesor al lugar que soliciten.

### **3.4.2. DEBILIDADES**

Las debilidades son aquellos factores o elementos considerados vulnerables que generan a una empresa una posición desfavorable frente a la competencia. Es el "Talón de Aquiles" del que adolece una empresa o actividad frente a su competencia. En términos prácticos comprende los recursos necesarios que no se poseen, ausencia de habilidades y capacidades competitivas, actividades desarrolladas con deficiencia, falta de compromiso, limitada innovación y creatividad, recursos humanos no capacitados, entre otros.

Para identificar una debilidad se debe responder a la interrogante: ¿cuáles son aquellos cinco, siete o diez aspectos en los que se cree no se supera a los principales competidores?

Las debilidades que se identifican en Aeronet S.A. son las siguientes:

- Inadecuada organización administrativa.
- Deficiente organización financiera-contable.
- Ausencia de control minucioso de operaciones y recursos.
- Desorganización operativa relacionada con la logística.
- Significativo nivel de capacidad instalada ociosa.
- Ausencia de equipos y estrategias de comercialización.
- Inadecuada dirección y enfoque administrativo moderno para alcanzar metas más ambiciosas.
- Ausencia de políticas y manuales de procesos.
- Falta de una imagen corporativa.

- Falta de un sistema automatizado para el seguimiento y control de las operaciones de los servicios prestados a nuestros clientes.
- Deficiente análisis de mercado actual.
- No existe promoción y publicidad de los servicios que ofrece la empresa.

### **3.4.3 OPORTUNIDADES**

Son factores favorables inmersos en el entorno donde desarrolla sus actividades una empresa, mismos que al descubrirlos permiten conseguir ventajas competitivas. Son tendencias o eventos presentes en el entorno, mismos que aprovechados de manera apropiada pueden llevar a un negocio a lograr cambios significativos positivos en sus ventas y rentabilidad. Comprenden cambios en las políticas gubernamentales, inversión del estado, créditos, eliminación de tasas e impuestos en materiales y tecnología, entre otros se pueden identificar respondiendo a la pregunta ¿cuáles son las mejores oportunidades que puede explotar un negocio o proyecto en el mercado?

En Aeronet S.A. se puede identificar como oportunidades:

- Mayor interés de los usuarios al comprar productos en el exterior a buenos precios y de marca, productos que no consiguen en el país.
- Nuevos incentivos del gobierno al promover el regreso de los migrantes al país.
- Reducción de las tarifas arancelarias por parte del gobierno.
- En el país no existe la industrialización de ciertos bienes, los cuales son necesarios importar.
- Programas del gobierno incentivar la importación de maquinarias y materia prima, ya que no tienen impuesto a la salida de capitales.
- Apoyo crediticio y asesorías a emprendedores por parte de organismo estatales.
- Incremento de uso de tecnologías portátiles y electrónicas para publicidad, información y cultura.

- Apertura de los bancos nacionales para compras en el extranjero mediante catálogos en páginas web.

#### **3.4.4. AMENAZAS**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Identifica variables o situaciones que puedan constituir amenazas provenientes del medio externo al sector u organización, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, estimular o hacer evidentes debilidades y llegar a comprometer su propia existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato.

Se identifican con la interrogante ¿cuáles son las mayores amenazas del entorno que puede afectar la operación de un negocio?

Las amenazas que Aeronet S.A. identifica en su medio son:

- Recesión mundial y nacional.
- Incertidumbre en el comportamiento de la economía.
- Incertidumbre política
- Centralización del servicio Courier por parte del gobierno a través de la Empresa Pública Correos del Ecuador-
- Creación de impuestos e incremento porcentual respecto a la salida de capitales.
- Limitaciones a la importación y comercialización de algunos bienes importados, lo que reduce el mercado potencial y/o su consumo.
- Escasas líneas de crédito para adquisición de tecnología.
- Presencia de más competidores en el mercado.

### 3.4.5. MATRIZ FODA

Tabla 13 – Matriz FODA

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención oportuna y cumplimiento eficiente de obligaciones y compromisos pactados con los clientes.</li> <li>▪ Experiencia y conocimientos técnicos del negocio.</li> <li>▪ Estructura de costos y precios competitivos.</li> <li>▪ Servicio y atención personalizada al cliente a través de un asesor al lugar que soliciten.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor interés de los usuarios al comprar productos en el exterior a buenos precios y de marca, productos que no consiguen en el país.</li> <li>▪ Nuevos incentivos del gobierno al promover el regreso de los migrantes al país.</li> <li>▪ Reducción de las tarifas arancelarias por parte del gobierno.</li> <li>▪ En el país no existe la industrialización de ciertos bienes, los cuales son necesarios importar.</li> <li>▪ Programas del gobierno incentivar la importación de maquinarias y materia prima, ya que no tienen impuesto a la salida de capitales.</li> <li>▪ Apoyo crediticio y asesorías a emprendedores por parte de organismo estatales.</li> <li>▪ Incremento de uso de tecnologías portátiles y electrónicas para publicidad, información y cultura.</li> <li>▪ Apertura de los bancos nacionales para compras en el extranjero mediante catálogos en páginas web.</li> </ul> |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadecuada organización administrativa.</li> <li>▪ Deficiente organización financiera-contable.</li> <li>▪ Ausencia de control minucioso de operaciones y recursos.</li> <li>▪ Desorganización operativa relacionada con la logística.</li> <li>▪ Significativo nivel de capacidad instalada ociosa.</li> <li>▪ Ausencia de equipos y estrategias de comercialización.</li> <li>▪ Inadecuada dirección y enfoque administrativo moderno para alcanzar metas más ambiciosas.</li> <li>▪ Ausencia de políticas y manuales de procesos.</li> <li>▪ Falta de una imagen corporativa.</li> <li>▪ Falta de un sistema automatizado para el seguimiento y control de las operaciones de los servicios prestados a nuestros clientes.</li> <li>▪ Deficiente análisis de mercado actual.</li> <li>▪ No existe promoción y publicidad de los servicios que ofrece la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recesión mundial y nacional.</li> <li>▪ Incertidumbre en el comportamiento de la economía</li> <li>▪ Incertidumbre política</li> <li>▪ Centralización del servicio Courier por parte del gobierno a través de la Empresa Pública Correos del Ecuador</li> <li>▪ Creación de impuestos e incremento porcentual respecto a la salida de capitales.</li> <li>▪ Limitaciones a la importación y comercialización de algunos bienes importados, lo que reduce el mercado potencial y/o su consumo.</li> <li>▪ Escasas líneas de crédito para adquisición de tecnología.</li> <li>▪ Presencia de más competidores en el mercado.</li> </ul>  |

Fuente: Autores de Tesis

### 3.4.6. MATRIZ DE RELACIONAMIENTO

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización, esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, el enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en información objetiva. Se puede utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas, igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia **FO** se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

La estrategia **FA** trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de fortalezas.

La estrategia **DA** tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas y amenazas externas.

La estrategia **DO** tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

La planeación suele hacerse en un ambiente de incertidumbre, nadie puede estar seguro de cuáles serán los factores que puedan influir tanto en el ambiente externo como en el interno, ya sea, al corto, mediano o largo plazo.

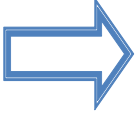

Una manera en la cual se ha relacionado el ambiente interno con el externo es a través de una matriz **FODA**; Los factores presentados en dicha matriz se relacionan con el análisis de un punto en particular en el tiempo. No obstante, los ambientes externos e internos son dinámicos, ya que algunos factores cambian de manera considerable a través del tiempo, por lo que la matriz que se presenta a continuación se concentra en un análisis de la situación actual de la empresa.

Realizado este diagnóstico se procede al diseño de una Planificación Estratégica Administrativa, Financiera y Operacional del negocio, en procura de su innovación operativa y que además constituya un documento de guía y orientación para la empresa Aeronet S.A.



**Tabla 14 – Matriz de Estrategias FODA de Aeronet S.A.**

**MATRIZ DE ESTRATEGIAS AERONET S.A.**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Perfil de Oportunidades y Amenazas</b></p>   | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor interés de los usuarios al comprar productos en el exterior a buenos precios y de marca, productos que no consiguen en el país.</li> <li>- Nuevos incentivos del gobierno al promover el regreso de los migrantes al país.</li> <li>- Reducción de las tarifas arancelarias por parte del gobierno.</li> <li>- Programas del gobierno incentivar la importación de maquinarias y materia prima, ya que no tienen impuesto a la salida de capitales.</li> <li>- Incremento de uso de tecnologías portátiles y electrónicas para publicidad, información y cultura.</li> <li>- Apertura de los bancos nacionales para compras en el extranjero mediante catálogos en páginas web.</li> <li>- En el país no existe la industrialización de ciertos bienes, los cuales son necesarios importar.</li> </ul> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recesión mundial y nacional.</li> <li>- Incertidumbre en el comportamiento de la economía</li> <li>- Incertidumbre política</li> <li>- Centralización del servicio Courier por parte del gobierno a través de la Empresa Pública Correos del Ecuador</li> <li>- Creación de impuestos e incremento porcentual respecto a la salida de capitales.</li> <li>- Limitaciones a la importación y comercialización de algunos bienes importados, lo que reduce el mercado potencial y/o su consumo.</li> <li>- Presencia de más competidores en el mercado.</li> </ul> |
| <p><b>Perfil de Fortalezas y Debilidades</b></p>   | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor interés de los usuarios al comprar productos en el exterior a buenos precios y de marca, productos que no consiguen en el país.</li> <li>- Nuevos incentivos del gobierno al promover el regreso de los migrantes al país.</li> <li>- Reducción de las tarifas arancelarias por parte del gobierno.</li> <li>- Programas del gobierno incentivar la importación de maquinarias y materia prima, ya que no tienen impuesto a la salida de capitales.</li> <li>- Incremento de uso de tecnologías portátiles y electrónicas para publicidad, información y cultura.</li> <li>- Apertura de los bancos nacionales para compras en el extranjero mediante catálogos en páginas web.</li> <li>- En el país no existe la industrialización de ciertos bienes, los cuales son necesarios importar.</li> </ul> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recesión mundial y nacional.</li> <li>- Incertidumbre en el comportamiento de la economía</li> <li>- Incertidumbre política</li> <li>- Centralización del servicio Courier por parte del gobierno a través de la Empresa Pública Correos del Ecuador</li> <li>- Creación de impuestos e incremento porcentual respecto a la salida de capitales.</li> <li>- Limitaciones a la importación y comercialización de algunos bienes importados, lo que reduce el mercado potencial y/o su consumo.</li> <li>- Presencia de más competidores en el mercado.</li> </ul> |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención oportuna y cumplimiento eficiente de obligaciones y compromisos pactados con los clientes.</li> <li>- Experiencia y conocimientos técnicos del negocio.</li> <li>- Estructura de costos y precios competitivos.</li> <li>- Servicio y atención personalizada al cliente a través de un asesor al lugar que soliciten.</li> </ul>   | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de una Plan Estratégico corporativo que contenga las acciones mínimas para fortalecer el negocio.</li> <li>- Realizar optimización de procesos para mejorar la productividad y la calidad del servicio.</li> <li>- Fortalecer el servicio y experiencia con la que cuenta la empresa para nuevos retos incentivados por el gobierno.</li> <li>- Capacitar y educar al personal para un desarrollo eficiente de actividades.</li> </ul>  | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y aplicar un Plan de Mercado que establezcan acciones para mantener y mejorar el mercado.</li> <li>- Crear y/o fortalecer servicios adicionales con valor agregado.</li> <li>- Mantener precios competitivos optimizando procesos y recursos.</li> <li>- Buscar alianzas de mercado con la Empresa Pública Correos del Ecuador.</li> </ul>  |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización administrativa.</li> <li>- Falta de organización financiera-contable.</li> <li>- Ausencia de control minucioso de operaciones y recursos.</li> <li>- Desorganización operativa relacionada con la logística.</li> <li>- Significativo nivel de capacidad instalada ociosa.</li> <li>- Falta de equipos y estrategias de comercialización.</li> <li>- Falta de dirección y enfoque administrativo moderno para alcanzar metas más ambiciosas.</li> <li>- Falta de políticas y manuales de procesos.</li> <li>- Falta de una imagen corporativa.</li> <li>- Falta de un sistema automatizado para el seguimiento y control de las operaciones de los servicios prestados a nuestros clientes.</li> <li>- Falta de un análisis de mercado actual.</li> <li>- Falta de promoción y publicidad de los servicios que ofrece la empresa.</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar organización administrativa para una operación eficiente de todos los niveles.</li> <li>- Mejorar la infraestructura para mejorar la atención a clientes.</li> <li>- Elaboración de manuales de procedimientos mínimos y políticas operativas.</li> <li>- Optimizar los recursos existentes para una mejora de las operaciones y la logística.</li> <li>- Optimizar la capacidad instalada actual.</li> <li>- Implementar una nueva imagen de la empresa a través de nuevos canales publicitarios dentro y fuera del país.</li> <li>- Lanzar nuevas promociones al mercado que nos ayude a tener mayor demanda de los servicios de Aeronet S.A.</li> </ul>   | <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la imagen corporativa.</li> <li>- Implantar un sistema unificado que ayude a llevar un adecuado control económico – financiero, y a la vez tener un seguimiento de las operaciones y la logística de los mismos.</li> <li>- Investigar las debilidades de la competencia y tomar planes de acción para distinguir el servicio de Aeronet S.A.</li> </ul>   |

Fuente: Información Aeronet S.A.

### **3.5. CONCLUSION GENERAL DEL CAPITULO III**

Todos los problemas priorizados en la investigación junto a sus alternativas deben enfocarse en la continuidad de nuevas ideas para beneficio dentro y fuera de la empresa. Es necesario acotar que la práctica de todas estas alternativas puede clarificar más problemas no visibles al momento de la investigación, pero si el personal demuestra interés por estabilizar su trabajo y crecimiento dentro de la empresa, deberá trabajar bajo nuevos reglamentos, nuevos procesos, nuevas funciones y nuevos retos en beneficio de todos.

# CAPITULO IV

---

## ***PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.***

### **4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es el proceso de establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

La planificación en general se trata de la interacción entre el entorno externo y el interno de las organizaciones y la habilidad de estas para actuar de manera proactiva, configurando estrategias que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades en función de su rentabilidad y permanencia en el mercado. A continuación se exponen varias definiciones relacionadas con la planificación estratégica.

Un sistema de administración estratégica es un conjunto de acciones metodológicas, coherentes y sucesivas que tienen por objetivo desarrollar acciones estratégicas para el logro de los objetivos organizacionales. La base de este sistema es una adaptación del proceso de administración estratégica propuesto por Samuel Certo & Paul Peter en su libro de Dirección Estratégica que consiste en los cinco siguientes procesos:<sup>17</sup>

- Elaborar un diagnóstico estratégico.
- Fijar un direccionamiento estratégico.
- Formular estrategias.
- Controlar la ejecución.

---

<sup>17</sup>Planificación Estratégica, Educación Virtual, Escuela Politécnica Nacional



**Ilustración 8 – Sistema de Planificación Estratégica**

Henry Mintzberg definió la estrategia como: “una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso de formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación.”<sup>18</sup> Snyder GLuck añaden que la tarea estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes. Igor Ansoff, por su parte, explica la estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará la empresa su negocio, la plantea como la dialéctica ente la empresa y su entorno. Porter identificó tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estrategia con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación, al respecto, Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, y el proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años sesenta.

En contraste se define a la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.” Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy

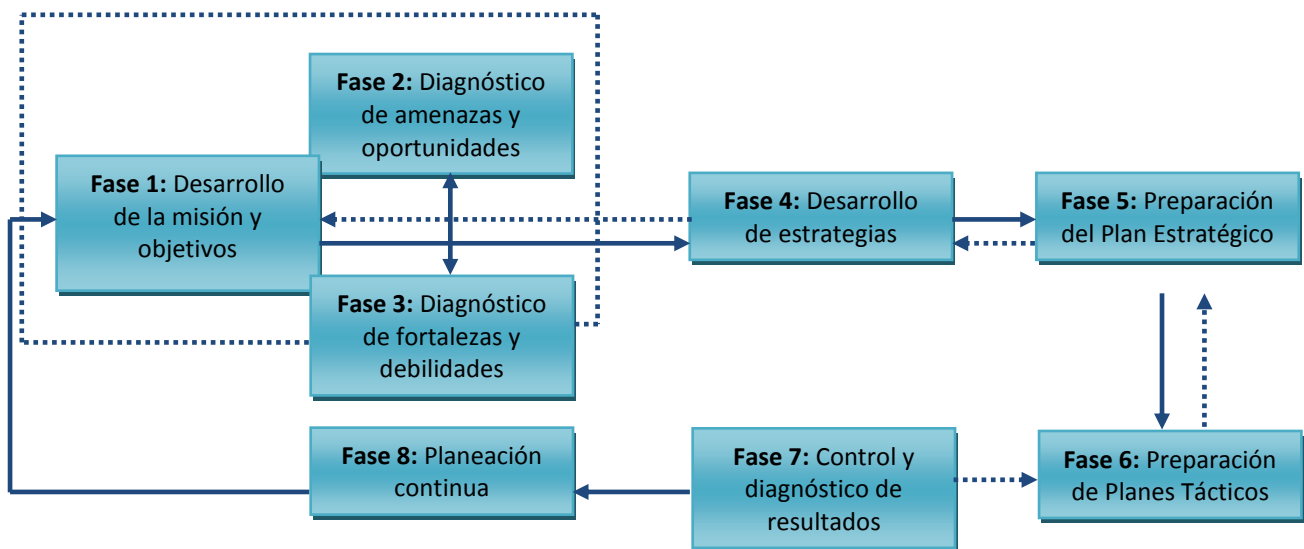
<sup>18</sup>GAJ Luis, (1993): Administración Estratégica. Ed. Ática S.A., Pág. 18.

diferente de la planeación a largo plazo; esta, a menudo, es simplemente la explotación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es el entorno?, ¿Cómo lograrlo?; es decir ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que puede posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?. La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización.

#### 4.1.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>19</sup>

Ilustración 9 – Proceso de Planificación Estratégica



**Fuente:** HEKKRIEGEL J. (2002): Administración: Un enfoque basado en competencias, Thomson Editores, Colombia.

Los planes y las estrategias arraigadas suelen desarrollarse en tres niveles primarios en las empresas de ramos predominantes. En el caso de las empresas de ramo único,

<sup>19</sup>HEKKRIEGEL J. (2002): Administración: Un enfoque basado en competencias, Thomson Editores, Colombia.

los planes y estrategias se desarrollan en dos niveles primarios a nivel de negocios y a nivel funcional.

- **Estrategia a nivel corporativo**

Se centra en los tipos de negocios en que se desea participar la empresa y en cómo desarrollar el aprendizaje y la sinergia en tales operaciones. Así los altos ejecutivos del consorcio determinan la función de cada negocio por separado dentro de la organización.

- **Estrategia de crecimiento**

Existe toda una variedad de estrategias de crecimiento a nivel corporativo. Cinco de las más comunes son integración hacia adelante, integración inversa, integración horizontal, diversificación concéntrica y diversificación por conglomerado.

- **Estrategia a nivel de negocios:**

Esta estrategia alude a los recursos asignados y las acciones emprendidas para lograr los objetivos deseados de atender determinado mercado con un conjunto de bienes, servicios o ambos muy interrelacionados. El acento está en asegurar la competitividad y, para ello, se recurre a las competencias organizacionales medulares, presentes y en continuo desarrollo, de la empresa en mercados específicos.

- **Estrategia a nivel funcional:**

Esta estrategia alude a acciones interrelacionadas y recursos comprometidos que establecen para operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios legales, contabilidad y otras áreas funcionales de la organización. Planes y estrategias a nivel funcional deben sustentar las estrategias y planes de negocios. En el nivel funcional, estas tareas suelen comprender una combinación de planeación estratégica y táctica.

#### **4.1.2. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización.

- Una propuesta de planeación estratégica da a una organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo.
- Ayuda a preparar planes de acción y programas.
- Ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Permite reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y ayuda a elegir entre ellas las mejores decisiones.
- Ayuda a identificar los asuntos claves y dar prioridades a los mismos.
- Ayuda a concentrar los recursos en las actividades que son más rentables.
- Permite mejorar la comunicación y aumenta la motivación, además de favorecer a la integración de los empleados hacia la misión y objetivos empresariales.

En resumen un Sistema de Planificación Estratégica permite obtener las siguientes ventajas:

### Ilustración 10 – Ventajas de la Planificación Estratégica



Fuente: Autores de Tesis

#### 4.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA AERONET S.A.

La adopción de la Planificación Estratégica en la Empresa Aeronet S.A. le proporcionará los elementos para prever una situación futura en mejores condiciones como: lograr objetivos más ambiciosos y amplios traducidos en:

- Mejorar los procesos de la empresa Aeronet S.A.
- Tener un mayor aprovechamiento económico – financiero.
- Establecer las medidas correctivas necesarias tendientes a un mejoramiento continuo.
- Delinear estrategias necesarias para afrontar los problemas que presenta la Empresa Aeronet S.A.



- Optimización de recursos.
- Crecimiento razonable y sustentable en el mercado local, así como su posicionamiento en el mismo.

Conceptualmente como se indicó anteriormente la Planeación Estratégica “consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, de sus objetivos y los recursos disponibles”.<sup>20</sup> La planeación estratégica no es una receta solución o un listado debidamente confeccionado con acciones y programas medidos en términos de tiempos y costos, esta incluye la capacidad para fijar objetivos, incorporar y combinar eficientemente recursos con actividades para alcanzarlos, así como analizar los resultados y efectos de las decisiones a tomarse, partiendo de una línea base.

En el caso de Aeronet S.A. las ventajas competitivas se consideran las fuerzas o fortalezas con las que atiende a su mercado y aquellas no explotadas como son: su potencial en la atención oportuna y cumplimiento eficiente de obligaciones y compromisos pactados con los clientes, la experiencia y conocimientos técnicos del negocio, su estructura de costos y precios competitivos, y su servicio y atención personalizada al cliente a través de un asesor al lugar que soliciten.

En Aeronet S.A. el proyecto de cambio estratégico es auspiciado y tiene el compromiso de los niveles directivos y todo el componente humano de la empresa ya que se requiere de su apoyo, caso contrario no se lograrán los fines, y solo se incurriría en costos innecesarios o inversiones no provechosas.

La planificación estratégica es un proceso de largo plazo e involucra a un negocio como un todo, en Aeronet S.A. se va establecer un Plan Estratégico para un período de 5 años, con efectos y consecuencias previstos para este lapso; para lo cual se parte del análisis de la situación actual con el FODA hasta la idea deseada.

---

<sup>20</sup>GARCIA Víctor: Planeación Administrativa. México 2006, pg. 36, en <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.zip>

La planificación estratégica de Aeronet S.A. inicia con la determinación de la misión y visión, es decir la razón de ser o existir del negocio y lo que quiere llegar a ser en una situación ideal dentro de 5 años.

#### 4.2.1. MISIÓN

La misión “identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción”<sup>21</sup>. Es el motivo de su existencia, da sentido a las actividades de la empresa, es lo que pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Para la determinación de la misión de Aeronet S.A. es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

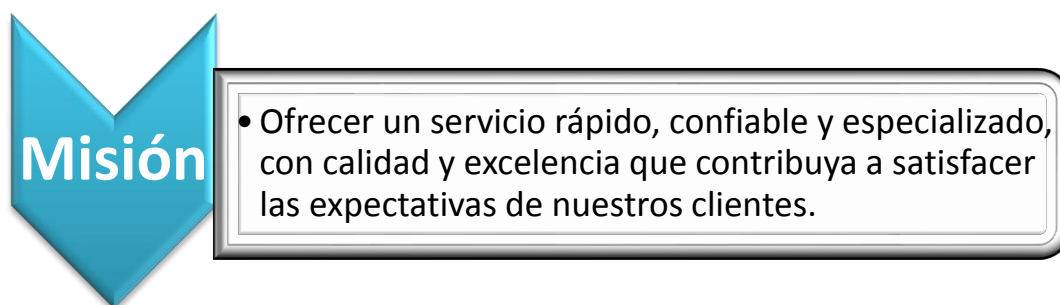
En consecuencia a esta definición, se ha procedido a reunirse con las Gerencias de la organización para configurar la nueva Misión, quedando así:

- **Razón de ser:** es el fin trascendente que se quiere ofrecer a los usuarios.
- **Productos o servicios:** son los productos o servicios que se ofrecen.
- **Clientes:** el mercado objetivo al que se dirige la empresa.
- **Principios organizacionales:** son los métodos, tecnologías o la manera de trabajo que se utilizan para hacer los productos o servicios.
- **Valores:** cualidades que el personal quiere desarrollar en su día a día no solo en la organización.
- **Ventaja competitiva:** es una característica distintiva, única y casi irrepetible que distingue a la organización de otras congéneres, es una distinción cuya replica es casi imposible de descifrar.

---

<sup>21</sup>Instituto Técnico de Capacitación y Productividad: Planificación Estratégica. Guatemala [http://infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

En base a estos elementos se ha formulado la misión de Aeronet S.A. de la siguiente manera:



**Ilustración 11 – Misión de Aeronet S.A.**

#### **4.2.2. VISIÓN**

La visión es una declaración de la imagen del negocio que se quiere ser y realizar en un futuro determinado, es el punto de referencia hacia el cual dirigir toda la organización y proyecta los resultados que se quiere alcanzar.

La visión debe expresarse en términos de éxito, para que todos los empleados, colaboradores, clientes, la comunidad y todos aquellos que se relacionen con la empresa lo perciban como modelo de éxito, la cual debe ser realista y ambiciosa acorde con sus capacidades y limitaciones.

Implantar una visión compartida requiere de las siguientes condiciones: 1) un importante esfuerzo de tiempo, no es algo improvisado que nace con la organización es un proceso continuado, retroalimentando cuyos frutos se ven en el largo plazo. 2) Compromiso, coherencia de los altos mandos, es decir liderazgo en base a la práctica.

Para el desarrollo de la misión de Aeronet S.A. hemos tomado en cuenta los siguientes elementos:

- **¿Qué queremos hacer?** Es la imagen del futuro que se desea
- **Horizonte de tiempo:** se refiere al plazo en el que se piensa llegar a concretar la visión.
- **Ámbito de acción:** se refiere a la localidad geográfica o demográfica donde se va actuar a la que se va a atender, o el porcentaje de mercado que se va a cubrir.
- **Principios organizacionales:** para este caso se refiere a los métodos, tecnologías o formas de trabajo que se desarrollarán, tiene que ver con la organización.
- **Valores:** cualidades que el personal quiere desarrollar en su día a día no solo en la organización.
- **Ventaja competitiva:** es una característica distintiva, única y casi irrepetible que distingue a la organización de otras congéneres, es una distinción cuya replica es casi imposible de descifrar.

En base a estos elementos se ha formulado la visión de Aeronet S.A. de la siguiente manera:

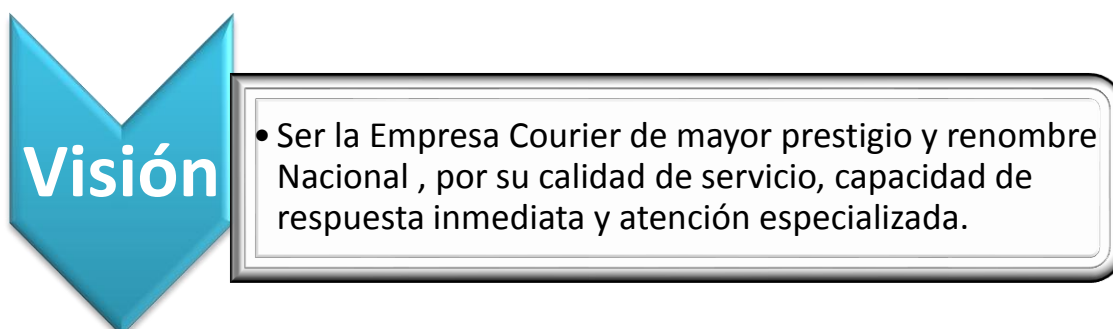


Ilustración 12 – Visión de Aeronet S.A.

#### 4.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES

Son los elementos de una cultura empresarial, propios de cada organización dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y

la expectativa de los clientes y propietarios; que además guían las acciones de los empleados para cumplir la Misión, Visión y Objetivos.

Los valores escogidos para Aeronet S.A. representan su cultura organizacional, su distintivo, filosofía de trabajo y servicio, así como un punto de referencia para el desarrollo de sus actividades. Entre los valores escogidos se tiene:

**PRINCIPIOS Y VALORES**

- **ÉTICA E INTEGRIDAD:** *Trabajamos bajo las mas estrictas normas de ética e impecabilidad tanto interna como externamente.*
- **CALIDAD:** *Estamos orientados a prestar un excelente servicio, es por ello que mejoramos continuamente.*
- **PERSONAL CALIFICADO:** *Contamos con personal altamente capacitado y con años de experiencia en todas nuestras áreas operativas y esto es un recurso invaluable.*
- **COMPROMISO Y ORIENTACION AL LOGRO:** *Estamos comprometidos con nuestros clientes y orientados al cumplimiento de sus necesidades.*
- **TRABAJO EN EQUIPO:** *Incentivamos a nuestro personal a desarrollar su trabajo en equipo para el logro en conjunto de metas generales e individuales.*
- **RESPONSABILIDAD:** *Nos esforzamos por cumplir con los lapsos de entrega pautados con cada cliente de manera segura, eficaz y puntual.*
- **EXCELENCIA:** *Trabajamos cada día mejor con eficientes procesos de retroalimentación orientados al mejoramiento continuo.*
- **SENTIDO DE URGENCIA:** *Mejoramos nuestra capacidad de respuesta buscando cubrir las expectativas de nuestros clientes.*

**Ilustración 13 – Principios y Valores de Aeronet S.A.**

#### **4.2.4. OBJETIVOS**

Los objetivos son acciones concretas, medibles y verificables que nos ayudan a operatividad la consecución de la misión y la visión. Es muy importante determinar con claridad los objetivos ya que son como las rieles del tren, permiten mantenerse en rumbo, y dan una base sólida para la formulación de estrategias y metas.

Existen dos tipos de objetivos de acuerdo al criterio temporal, objetivos de largo plazo de tres a cinco años y de corto plazo de hasta un año.



**Ilustración 14 – Direccionamiento Estratégico**

#### **4.2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

“Constituirse en una organización líder en brindar servicios integrales para la nacionalización de cargas Courier a nivel nacional, realizando sus operaciones con responsabilidad ética y social; para de esta manera contribuir con la satisfacción de los clientes y además siendo parte estratégica dentro de los objetivos que tenga cada uno de ellos.”

#### **4.2.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Apoyar la gestión y objetivos de la empresa desde la administración, proporcionando recursos, tecnología y conocimientos adecuados al personal de tal manera que los procesos sean cada vez más eficientes.

- Conseguir ser reconocidos por el profesionalismo en el manejo de la actividad en la empresa, obteniendo información precisa, completa y oportuna.
- Proveer un ambiente adecuado para alcanzar la excelencia y el desarrollo personal, preparando y capacitando al personal en posiciones estratégicas con el propósito de obtener colaboradores profesionales y eficaces los cuales puedan brindar el mejor servicio y atención a los clientes.
- Optimizar recursos financieros de manera eficiente y oportuna para que permitan el crecimiento de la organización.

Los objetivos estratégicos comprenden los resultados específicos que se quieren o desean alcanzar a largo plazo, es decir a más de 1 año. Tiene su base en la misión y visión; constituyen los mismos desglosados por funciones, actividades o unidades de negocio. Los objetivos a largo plazo aportan consistencia para la toma de decisiones estratégicas. Con la formulación de objetivos se establecen las prioridades que tiene que atender la empresa en su proceso de cambio estratégico para lograr la misión y visión.

En Aeronet S.A. los objetivos estratégicos serán fundamento o base para la selección y establecimiento de las estrategias que lleven alcanzar lo planteado en la misión y visión. Afianzarán lo que se desea alcanzar, hacia donde ir y darán la pauta como lograrlo.

La selección y formulación de los objetivos van a justificar las actividades que Aeronet S.A. emprenda para cumplir con su misión y alcanzar la visión, servirán para evaluar las operaciones y eficacia con que avanza, es decir, verificar si el plan trazado y todos sus elementos están produciendo los resultados esperados, con el fin de realizar los ajustes respectivos y/o fortalecerlos.

La formulación de los objetivos de Aeronet S.A. responde a las siguientes interrogantes: ¿Dónde quieren estar en un futuro?, ¿Qué quieren lograr?, ¿cuándo quieren lograrlo?

Los objetivos estratégicos que vemos convenientes dentro de la empresa Aeronet S.A. son los siguientes:

- Mejorar 100% la gestión administrativa – financiera de Aeronet S.A. en un año mediante la incorporación de herramientas administrativas modernas que proporcionen una guía para orientar y optimizar sus operaciones.
- Ampliar y modernizar totalmente las instalaciones y tecnología con el fin de obtener una mayor capacidad y calidad productiva que satisfaga los requerimientos del mercado y proporcione ahorro de recursos.
- Incrementar las ventas a un ritmo que fortalezca el crecimiento económico de la empresa aplicando nuevas estrategias comerciales.
- Mejorar y fortalecer al 100% la orientación de servicio al cliente mediante una atención oportuna, eficaz, ágil y personalizada.
- Mantener a todo el personal capacitado y eficiente para proporcionar servicios de calidad en forma rápida y oportuna.
- Ampliar la cartera de servicios actuales mediante nuevas propuestas que vayan acorde al giro del negocio.

#### **4.3 PLAN ESTRATEGICO DE ACTIVIDADES PARA UNA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

La Planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup><http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>



El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.<sup>23</sup>

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de los planes de operación
- Establecimiento de presupuestos financieros
- Ejecución de las operaciones

#### **4.3.1. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS**

Una de las deficiencias de la organización es de no haber desarrollado una cultura corporativa, cuando en la actualidad las empresas y en especial la competencia directa ha avanzado significativamente por ello es preciso:

---

<sup>23</sup><http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml>

- Implementar un sistema de gestión humana hasta el primer trimestre del 2013, basado en la evaluación de competencias a todo el personal sin excepciones que permitan consolidarse junto a los valores corporativos y la cultura organizacional.
- Constituir, con el carácter de inmediato, un manual de procedimientos con el carácter de mandatorio y regulador de todas las actividades de la empresa; permitiendo de esta manera organizar la administración y trabajar bajo un reglamento interno que deberán regirse a un adecuado control interno que ayudara que en la práctica se vayan perfeccionando y levantando nuevos procesos en mejora de la interrelación laboral.
- Desarrollar y motivar constantemente a los integrantes de la organización a través de capacitaciones de acuerdo al perfil en el cargo asignado mediante análisis de las deficiencias en conocimiento técnico, leyes, reglamentos, productividad, entre otros; de esta manera asegurar la concepción de los objetivos corporativos.

#### **4.3.2. OBJETIVOS OPERATIVOS**

- Planificar las actividades de operación y logística mediante el levantamiento de procesos y la mejora continua de ellos a partir de su inserción, con el fin de tener un seguimiento de la información y documentación que esté a cargo del área.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes mediante un análisis de resultados proporcionado por los departamentos comercial y de logística, que permitan medir objetivamente el desenvolvimiento de la operación y nivel de aceptación de los clientes mediante las ventas; permitiendo de esta manera revelar deficiencias existentes para realizar acciones correctivas.

### **4.3.3. OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Establecer un plan de crecimiento vertical y horizontal en los siguientes meses para sustentar el crecimiento de la organización, basado en la apertura de nuevos clientes y la incorporación de nuevos servicios que sean complementarios al giro del negocio, con el fin de prever los presupuestos y flujo de caja.
- Redefinir hasta el último trimestre del 2012 la estructura actual del modelo de asesoría contable, ya que se ve la necesidad de que la gerencia tenga mayor apoyo en la parte financiera, esto es, el contador deberá capacitarse y a su vez realizar un extenso y completo análisis financiero basado en los balances generales, proyecciones, flujos de caja, inversiones en activos fijos, posición en el mercado, entre otros; permitiendo que los directivos puedan generar mayor valor en la dirección, planificación y organización.
- Preparar un plan para minimizar los desvíos que pueda haber en los costos y gastos del periodo a través de estrategias de seguimiento más profundos a los indicadores de gestión, de tal manera que permita no sobregirar cuentas y mejorar el flujo de efectivo, además de no incurrir en costos extras o innecesarios.
- Levantamiento de procesos y políticas para la elaboración del proceso contable e informes financieros, mediante el mejoramiento del uso del sistema informático contable; así como la existencia de un cronograma de presentación de informes en los cuales los responsables de área tendrán tiempo prudente para la entrega del mismo.

### **4.3.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Conceptualmente las estrategias son “los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación

ventajosa para el futuro”<sup>24</sup>. Constituyen un conjunto de actividades o acciones prácticas, que impulsan a la organización a enfrentar las expectativas del medio y responde sus necesidades eficientemente, creando ventajas competitivas para su desarrollo futuro.

Michael Porter describe a la base de la estrategia como la elección y la forma en que se realizan las actividades en las que la organización ha decidido destacar y diferenciarse de la competencia para proporcionar una promesa de valor. En opinión de Porter, una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a las demás.<sup>25</sup>

La formulación adecuada de las estrategias ayuda a poner en orden la organización, a asignar los recursos, e identificar las deficiencias de la organización, con el fin de poder lograr una situación viable y adecuada, anticipando posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los componentes inteligentes.

La estrategia corporativa es un proceso organizacional; pero es posible abstraer del proceso los aspectos importantes: la formulación y la implantación.

Las principales actividades y sub-actividades de la formulación de las estrategias incluyen:

- Identificación de oportunidades y amenazas en el medio en que se desarrolla la compañía.
- Valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y de los recursos disponibles.
- Evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación con las necesidades del mercado.

---

<sup>24</sup>DAPOZO Gladys: Planificación Estratégica. Buenos Aires. Pg. 29.

[http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public\\_html/material/PlanifEstrag.pdf](http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public_html/material/PlanifEstrag.pdf)

<sup>25</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000-2001; p. 86.

La opción estratégica que resulte de mezclar la oportunidad y la capacidad en un nivel aceptable de riesgo constituye la estrategia económica.

Además la determinación de la estrategia requiere de la consideración de qué opciones prefiere el ejecutivo y sus subordinados, ya que las aspiraciones y los ideales ejercen influencia sobre la elección final de los propósitos.

La formulación de la estrategia se emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planeación estratégica deberán estar conscientes de todos aquellos aspectos del medio ambiente de su compañía especialmente los susceptibles a la clase de cambio que pueda afectar el futuro<sup>26</sup>.

Una óptima configuración de las estrategias deberá tomar en cuenta las seis preguntas claves desarrolladas por Samuel Certo en su libro Dirección Estratégica. Veámosla en la siguiente tabla:

#### **Ilustración 15 – Preguntas para el desarrollo de una estrategia**

| <b>CUADRO DE PREGUNTAS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA</b> |  |
|--|--|
| <b>1.</b>  | ¿Qué bien o servicio se está vendiendo en realidad?        |
| <b>2.</b>  | ¿Cómo van a producir los bienes o prestaran sus servicios? |
| <b>3.</b>  | ¿Quién comprará sus bienes o servicios?                    |
| <b>4.</b>  | ¿Cómo van a financiar la operación?                        |
| <b>5.</b>  | ¿En qué medida están dispuestos a aceptar riesgos?         |
| <b>6.</b>  | ¿Cómo llevarán a cabo la estrategia?                       |

**Fuente:** Dirección Estratégica, Samuel Certo.

<sup>26</sup>Henry Mintzberg, James Brian Q. El proceso Estratégico.

En el capítulo tres levantamos el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la cual es una herramienta de múltiple aplicación que ayuda a las organizaciones y personas a verse a sí mismas y a su entorno competitivo, proporcionando la información necesaria para la implantación de estrategias.

|          |           |           |
|----------|-----------|-----------|
|          | <b>O</b>  | <b>A</b>  |
| <b>F</b> | <b>FO</b> | <b>FA</b> |
| <b>D</b> | <b>DO</b> | <b>DA</b> |

Las estrategias nacen a partir de la interacción de Fortalezas con Oportunidades FO; de Fortalezas con Amenazas; de Debilidades con Oportunidades y de Debilidades con Amenazas. Aquí se analizó las interacciones de la organización con el entorno para: Aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.<sup>27</sup>

### **ESTRATEGIAS FO (MAXI – MAXI): OFENSIVAS**

Consiste en identificar las capacidades ofensivas y relacionarlas con las oportunidades del presente o futuras que se presenta en el medio externo; calificar el grado de relación entre éstas, y desarrollar estrategias para maximizar el beneficio de la organización.

### **ESTRATEGIAS FA (MAXI – MINI): REACTIVAS**

Consiste en identificar las capacidades que permitirán contrarrestar una amenaza externa presente o futura. Con estas estrategias se maximiza la capacidad que va a permitir minimizar la amenaza.

---

<sup>27</sup>Planificación Estratégica, Modalidad Virtual, Escuela Politécnica Nacional

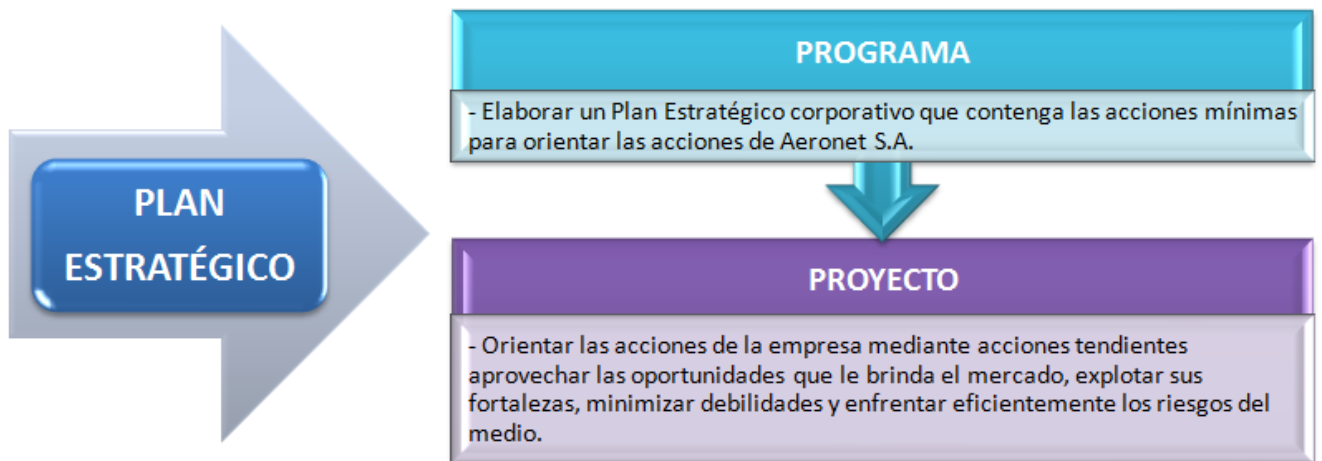
## **ESTRATEGIAS DO (MINI – MAXI): ADAPTIVAS**

Se identifica el entorno externo, una oportunidad presente o futura que ayude atenuar una debilidad interna. Aquí se minimiza una debilidad mediante la maximización de la oportunidad.

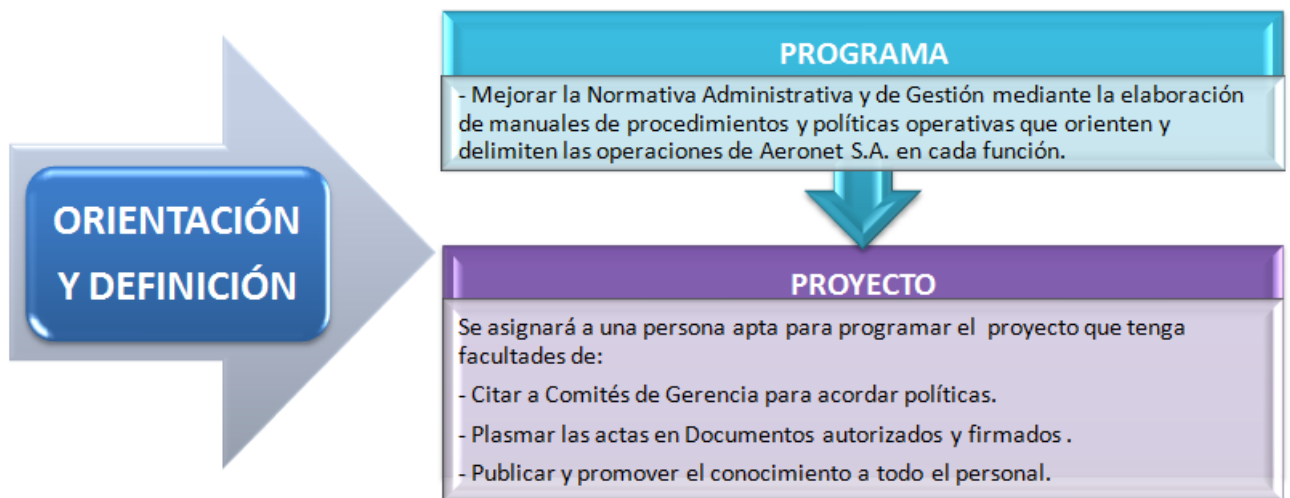
Para Aeronet S.A. la formulación de las estrategias es tomar decisiones específicas que lleven a cumplir los objetivos, misión y visión, representa en cierta manera comprometer sus recursos y capital en actividades determinadas para alcanzar la situación ideal deseada.

Las estrategias de Aeronet S.A., son las siguientes:

### **4.3.4.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**



**Ilustración 16 – Estrategias Administrativas – Plan Estratégico**

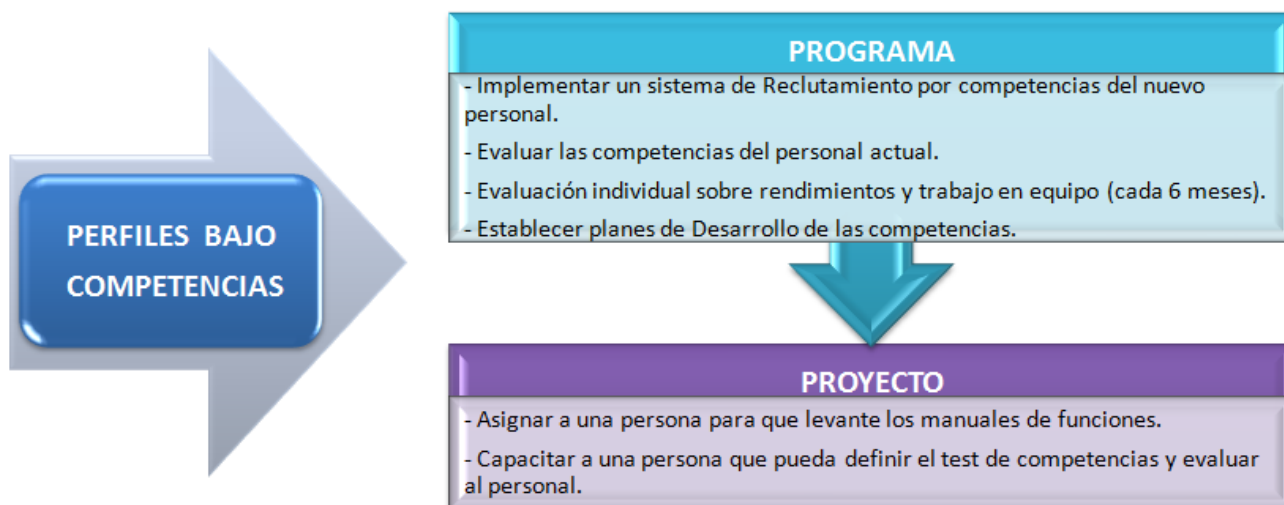


**Ilustración 17 – Estrategias Administrativas – Orientación y Definición**

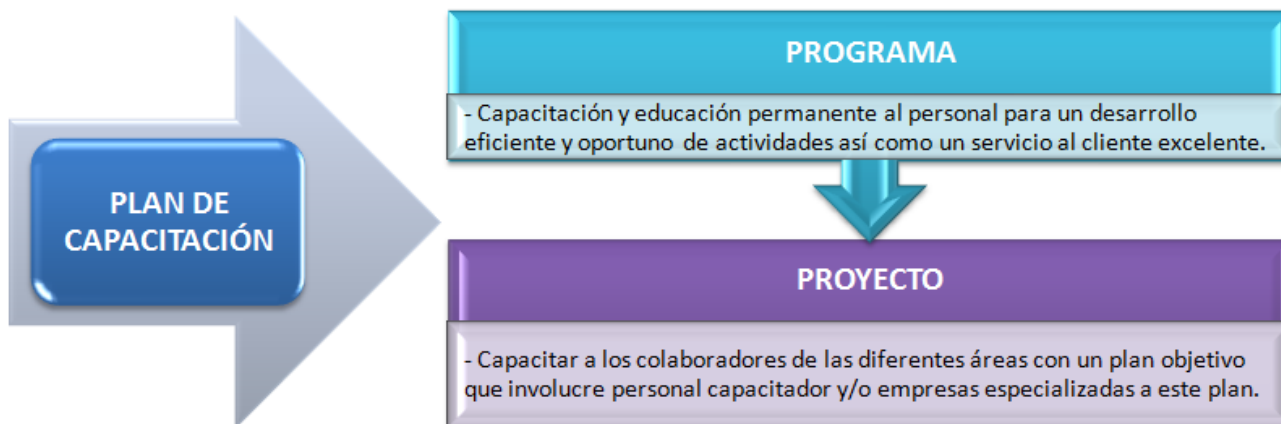


**Ilustración 18 – Estrategias Administrativas – Motivación al personal**

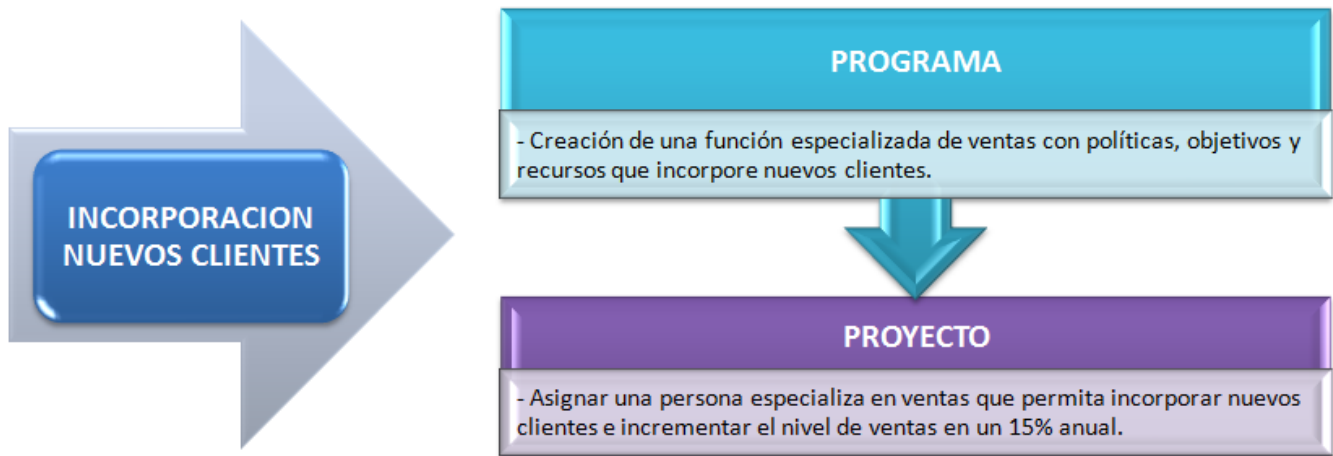




**Ilustración 19 – Estrategias Administrativas – Perfiles bajo competencias**

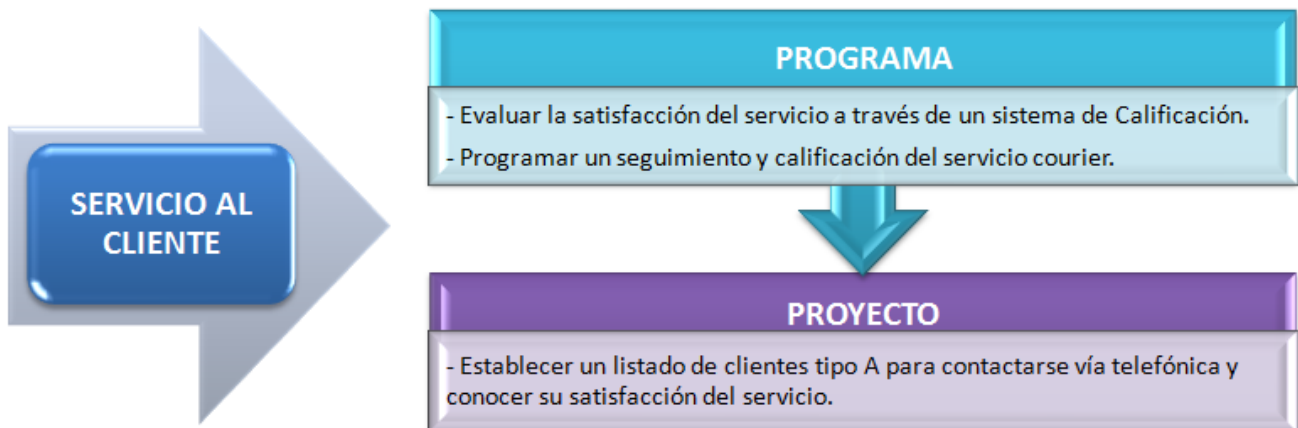


**Ilustración 20 – Estrategias Administrativas – Plan de Capacitación**

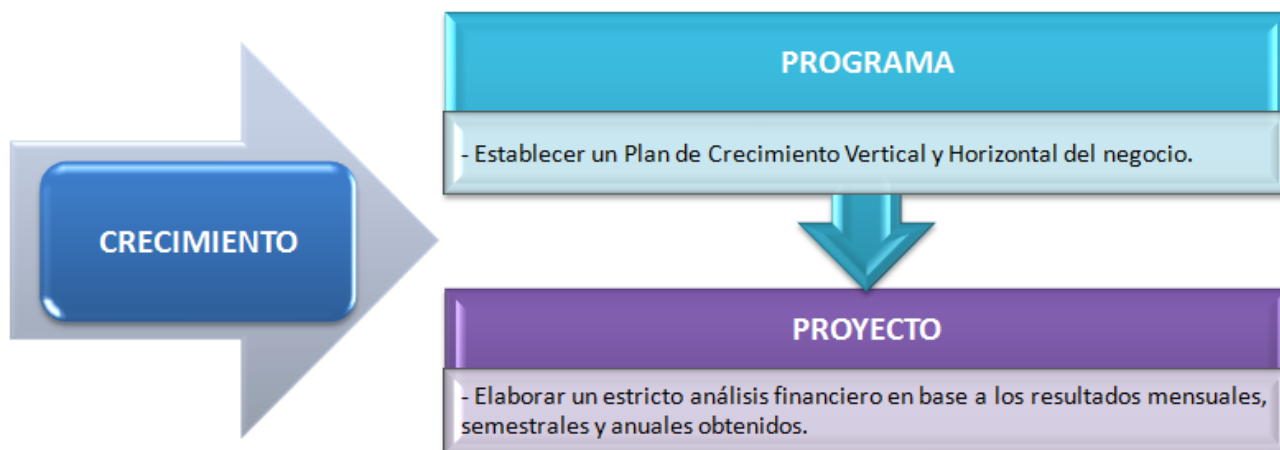


**Ilustración 21 – Estrategias Administrativas – Incorporación Nuevos Clientes**

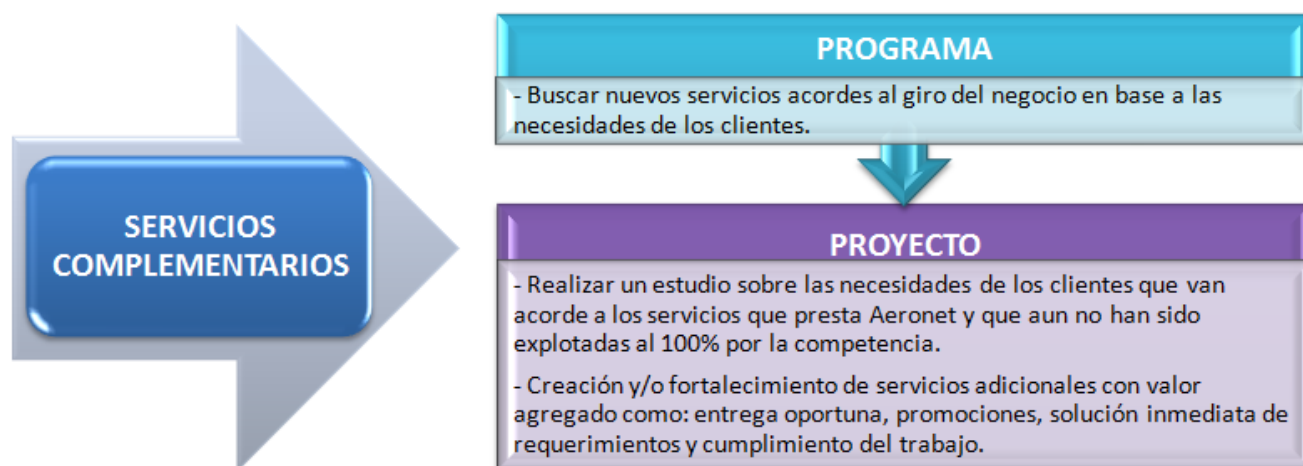
**4.3.4.2. ESTRATEGIAS OPERATIVAS**



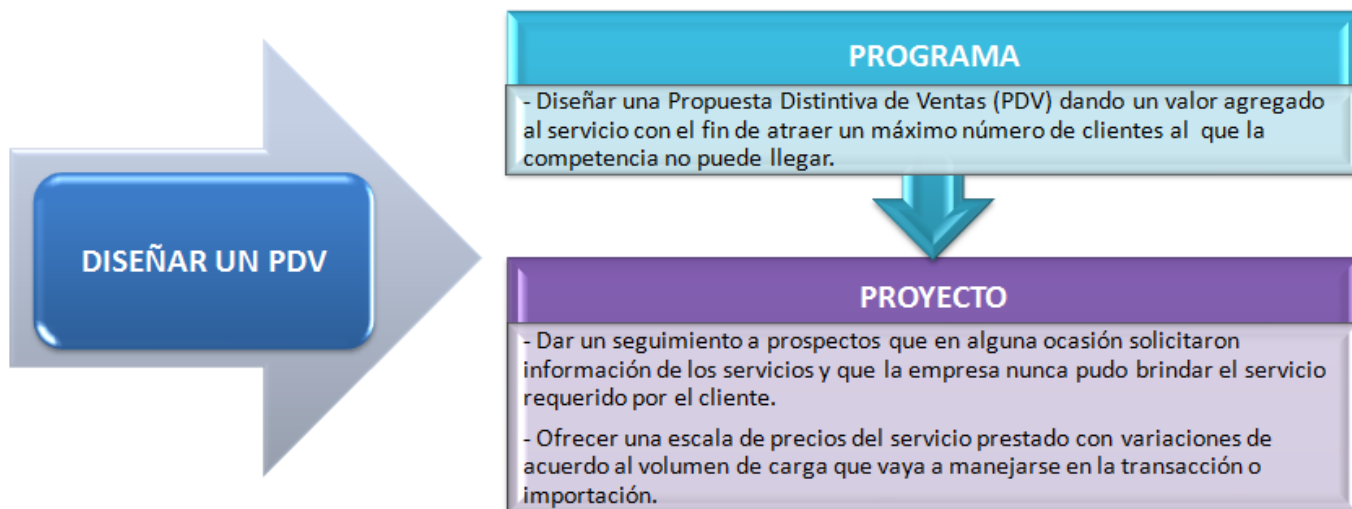
**Ilustración 22 – Estrategias Operativas – Fijación de Metas**



**Ilustración 23 – Estrategias Operativas - Crecimiento**



**Ilustración 24 – Estrategias Operativas – Servicios Complementarios**

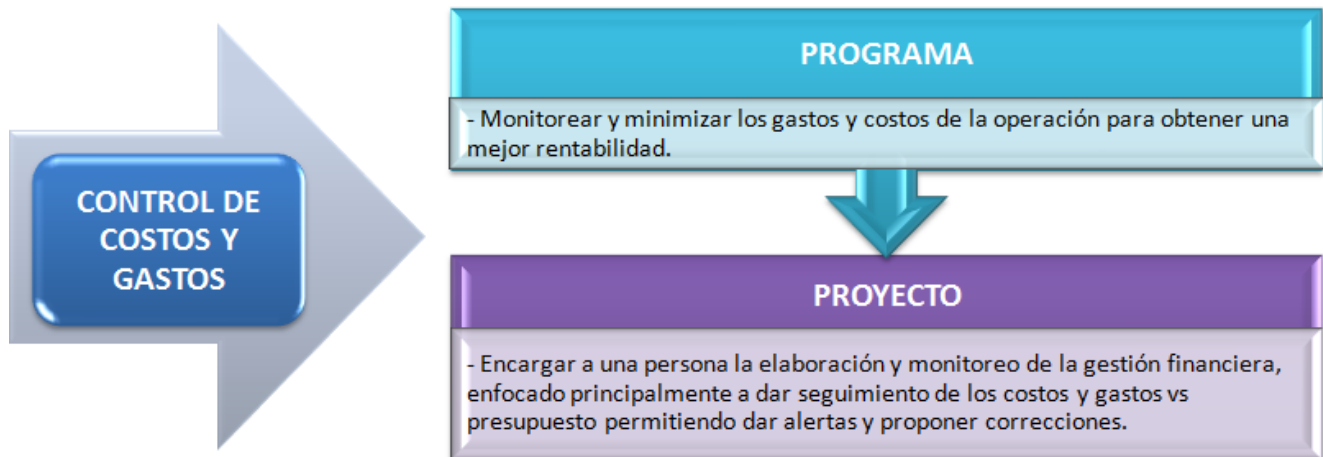


**Ilustración 25 – Estrategias Operativas – Diseño de un PDV**

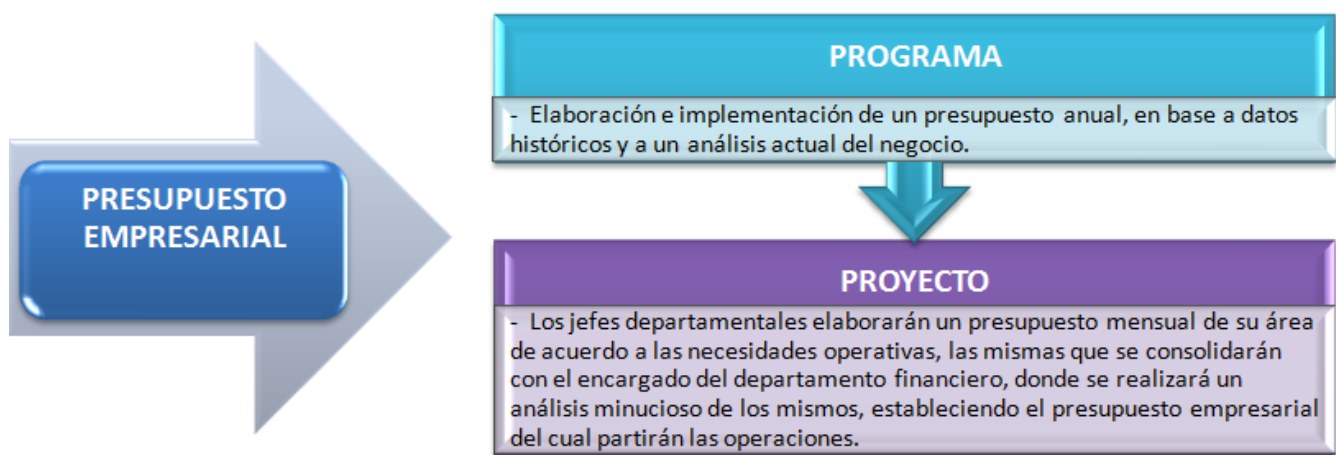
**4.3.4.3. ESTRATEGIAS FINANCIERAS**



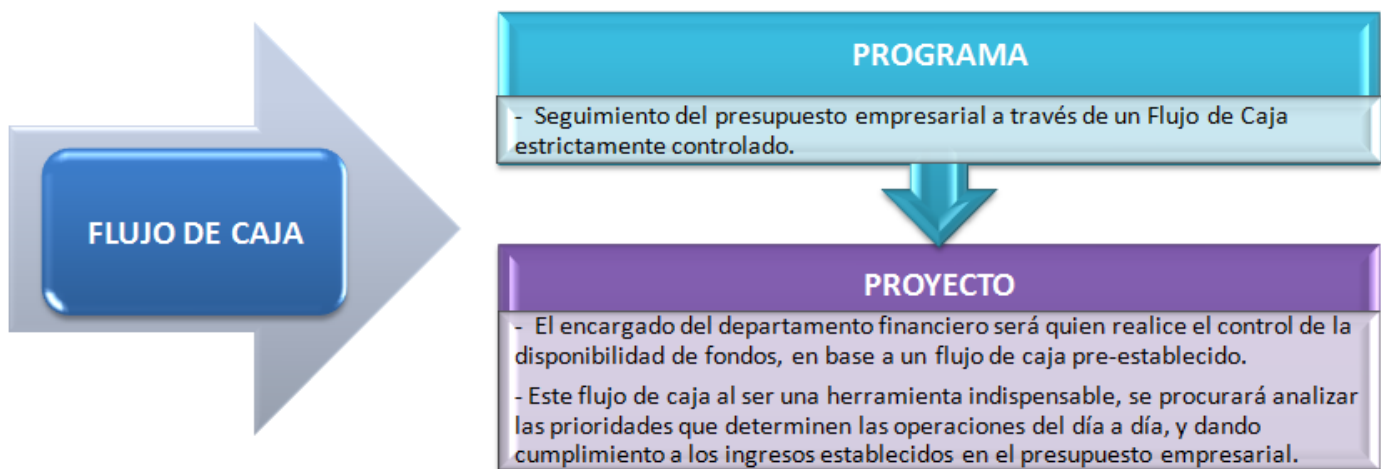
**Ilustración 26 – Estrategias Financieras – Estructura Contable**



**Ilustración 27 – Estrategias Financieras – Control de Costos y Gastos**



**Ilustración 28 – Estrategias Financieras – Presupuesto Empresarial**



**Ilustración 29 – Estrategias Financieras – Flujo de Caja**

#### **4.3.5. POLÍTICAS**

Constituyen el marco normativo que regulan las estrategias y cumplimiento de objetivos. Las políticas delimitan claramente las actividades a cumplirse para el logro de los objetivos y aplicación de las estrategias.

Comprenden las disposiciones normativas o marco jurídico del plan estratégico, permiten comprender el alcance de las medidas o tácticas y de los recursos a emplearse para el logro de la situación deseada.

Las políticas requieren formularse en forma clara y concreta, especificando los límites para ejecución de las acciones de una empresa tendientes a lograr los objetivos planteados.

Las políticas de Aeronet S.A. son las siguientes:

##### **4.3.5.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

En lo que se refiere a políticas y manuales, éstos se elaborarán para ser aprobados por todas las gerencias y serán revisados para su actualización cada año; y pondrán en conocimiento para todo el personal.

En lo que se refiere a Competencias; a) El personal que vaya a ingresar a la organización debe pasar por la evaluación de competencias, su calificación tendrá un peso del 50% para aprobar su ingreso. b) El personal actual debe ser evaluado dos veces al año con las respectivas acciones de mejora en los puntos que haya presentado baja calificación.

Se establecerá un porcentaje anual del presupuesto dirigido para la capacitación y motivación del personal, que será dirigido por el área administrativa.

Se establecerá un porcentaje anual del presupuesto para aplicar el beneficio de bonos por el cumplimiento al 100% de los objetivos individuales y corporativos.

#### **4.3.5.2 POLÍTICAS OPERATIVAS**

Se determinará de forma ordenada y cronológica las actividades que deben realizarse para el cumplimiento del servicio y siempre canalizando a través de la persona encargada para dar asesoría al cliente (servicio al cliente).

En lo que se refiere al Servicio al Cliente, se determina que se evaluará la satisfacción del servicio de manera semestral; tomando como propósito cubrir las expectativas de cada uno de los clientes.

Se considerará como una herramienta de trabajo todos los activos fijos de la empresa y serán exclusivamente para uso interno, y sin excepción serán utilizados para uso personal.

Se destinarán nuevos porcentajes de comisión en base al rendimiento mensual del área comercial, tanto individual como departamental; para esto se asignará un porcentaje del presupuesto anual.

#### **4.3.5.2 POLÍTICAS FINANCIERAS**

En lo que se refiere a los procesos de facturación; se establece que en el caso de importaciones especiales el cliente deberá entregar el 30% del precio final presupuestado o pro-formado, y a su vez Aeronet S.A. invertirá en la diferencia de la compra del bien y todo el proceso de su nacionalización, llegando a determinar el costo y el precio final que será facturado directamente al cliente. Se establece que para la nacionalización de artículos enviados fuera del país cuyo costo operativo es asumido por el cliente a través de una factura de reembolso de gastos presentada por Aeronet, y a su vez la empresa establecerá el precio del servicio Courier a ser facturado independientemente del reembolso de gastos.

Se establecerá un análisis de la cartera de clientes con el fin de cumplir los presupuestos y flujos de caja establecidos por el departamento financiero junto a las diferentes áreas de la empresa.

Se incentivará a los clientes facilitando su forma de pago con descuentos establecidos en base a los días de crédito, el mismo que no deberá sobrepasar de los 15 días a partir de la entrega del bien en importaciones especiales y 30 días en servicios de nacionalización.

El departamento financiero está en la obligación de presentar el respectivo análisis mensual en los primeros días del mes, detallando el seguimiento presupuestario y buscará la manera de mantener positivo el flujo de caja para cumplir con las operaciones diarias.

El pago a proveedores en el caso del exterior, se lo realizará una vez concretada la entrega del 30% por parte del cliente y aceptadas las condiciones que Aeronet impusiere al mismo bajo un contrato de cumplimiento; estos dos requisitos darán luz verde para la negociación y pago al contado de la importación. El pago a proveedores como es el caso de almacenajes, transporte, impuestos y varios servicios que intervengan en la nacionalización de la carga serán liquidados al contado conforme al avance del trámite.

#### **4.4. EVALUACION FINANCIERA PROYECTADA**

La viabilidad económica buscar definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un negocio o proyecto si es rentable la inversión que demanda su implementación.

Por ello, lo que busca este punto es evaluar los resultados proyectados en base a un análisis técnico – financiero que permita encaminar el buen manejo empresarial.

La empresa Aeronet S.A. a proporcionada la siguiente información financiera correspondiente a pre resultado del año 2011, y el mismo que ha sido considerado para incluir como información histórica dentro de las proyecciones de los años 2012 – 2015.



**Tabla 15 – Balance General Aeronet S.A. 2009 - 2011**

| <b>AERONET S.A.</b>    |   |                   |                   |                   |
|------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b> |   |                   |                   |                   |
| <b>\$ DOLARES</b>      |   |                   |                   |                   |
| <b>CODIGO</b>          | <b>CUENTAS</b>                                      | <b>AL 2009</b>    | <b>AL 2010</b>    | <b>AL 2011</b>    |
| <b>1.</b>              | <b>Activo</b>                                       | <b>153.579,85</b> | <b>164.451,03</b> | <b>182.580,67</b> |
| <b>1.1.</b>            | <b>Activos corrientes</b>                           | <b>64.986,47</b>  | <b>85.739,83</b>  | <b>107.754,86</b> |
| <b>1.1.1.</b>          | <b>Disponibile</b>                                  | <b>9.047,32</b>   | <b>25.248,12</b>  | <b>32.474,85</b>  |
| <b>1.1.1.01.</b>       | <b>Caja</b>   | <b>500,00</b>     | <b>550,00</b>     | <b>900,00</b>     |
| 1.1.1.01.01            | Caja General  | -                 | -                 | -                 |
| 1.1.1.01.03            | Caja chica administracion                           | 250,00            | 250,00            | 300,00            |
| 1.1.1.01.04            | Caja chica operaciones                              | 250,00            | 300,00            | 600,00            |
| <b>1.1.1.02.</b>       | <b>Bancos</b>                                       | <b>8.547,32</b>   | <b>24.698,12</b>  | <b>31.574,85</b>  |
| 1.1.1.02.01            | Banco Pichincha #3042532104                         | 8.547,32          | 24.698,12         | 31.574,85         |
| <b>1.1.2.</b>          | <b>Exigible</b>                                     | <b>26.839,55</b>  | <b>47.690,07</b>  | <b>33.594,18</b>  |
| <b>1.1.2.01.</b>       | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>              | <b>23.211,55</b>  | <b>33.456,07</b>  | <b>23.027,01</b>  |
| 1.1.2.01.01            | Clientes  | 15.870,25         | 28.743,51         | 21.785,54         |
| 1.1.2.01.02            | (-) Provision cuentas dudosas                       | (158,70)          | (287,44)          | (258,53)          |
| 1.1.2.01.03            | Otros deudores relacionados                         | 7.500,00          | 5.000,00          | 1.500,00          |
| <b>1.1.2.02.</b>       | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>                 | <b>150,00</b>     | <b>-</b>          | <b>800,00</b>     |
| 1.1.2.02.01            | Prestamos a empleados                               | 150,00            | -                 | 800,00            |
| <b>1.1.2.03.</b>       | <b>Anticipos</b>                                    | <b>3.478,00</b>   | <b>14.234,00</b>  | <b>9.767,17</b>   |
| 1.1.2.03.01            | Proveedores y otros deudores                        | 3.478,00          | 14.234,00         | 9.767,17          |
| <b>1.1.3.</b>          | <b>Realizable</b>                                   | <b>27.254,35</b>  | <b>10.254,32</b>  | <b>37.235,22</b>  |
| 1.1.3.01               | Importaciones en transito de clientes               | 27.254,35         | 10.254,32         | 37.235,22         |
| <b>1.1.4.</b>          | <b>Otros activos corrientes</b>                     | <b>1.845,25</b>   | <b>2.547,32</b>   | <b>4.450,61</b>   |
| 1.1.4.01               | Pagos anticipados                                   | 1.845,25          | 2.547,32          | 4.450,61          |
| <b>1.2.</b>            | <b>Activos Fijos</b>                                | <b>88.593,38</b>  | <b>78.711,20</b>  | <b>74.825,81</b>  |
| <b>1.2.1.</b>          | <b>Fijos tangibles</b>                              | <b>88.593,38</b>  | <b>78.711,20</b>  | <b>74.825,81</b>  |
| <b>1.2.1.01.</b>       | <b>Edificios</b>                                    | <b>67.987,50</b>  | <b>64.237,50</b>  | <b>60.487,50</b>  |
| 1.2.1.01.01            | Edificio  | 75.000,00         | 75.000,00         | 75.000,00         |
| 1.2.1.01.02            | (-)Depreciacion acumulada de edificio               | (7.012,50)        | (10.762,50)       | (14.512,50)       |
| <b>1.2.1.02.</b>       | <b>Muebles y Enseres</b>                            | <b>6.310,52</b>   | <b>6.387,25</b>   | <b>5.951,42</b>   |
| 1.2.1.02.01            | Muebles y Enseres                                   | 7.800,40          | 8.752,36          | 9.240,59          |
| 1.2.1.02.02            | (-)Depreciacion acumulada de Muebles y enseres      | (1.489,88)        | (2.365,11)        | (3.289,17)        |
| <b>1.2.1.03.</b>       | <b>Vehiculos</b>                                    | <b>11.169,50</b>  | <b>7.609,50</b>   | <b>4.049,50</b>   |
| 1.2.1.03.01            | Vehiculos   | 17.800,00         | 17.800,00         | 17.800,00         |
| 1.2.1.03.02            | (-)Depreciacion acumulada de Vehiculos              | (6.630,50)        | (10.190,50)       | (13.750,50)       |
| <b>1.2.1.04.</b>       | <b>Equipo de computacion</b>                        | <b>3.125,86</b>   | <b>4.76,95</b>    | <b>4.337,39</b>   |
| 1.2.1.04.01            | Equipo de computacion                               | 8.547,60          | 8.847,60          | 15.470,56         |
| 1.2.1.04.02            | (-)Depreciacion acumulada de Equipos de Computacion | (5.421,74)        | (8.370,65)        | (11.133,17)       |
|                        | <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                | <b>153.579,85</b> | <b>164.451,03</b> | <b>182.580,67</b> |
| <b>2.</b>              | <b>Pasivos</b>                                      | <b>108.237,65</b> | <b>104.939,58</b> | <b>129.084,43</b> |
| <b>2.1.</b>            | <b>Pasivos Corrientes</b>                           | <b>29.475,65</b>  | <b>27.815,58</b>  | <b>52.198,43</b>  |
| <b>2.1.01.</b>         | <b>Cuentas por pagar corto plazo</b>                | <b>29.475,65</b>  | <b>27.815,58</b>  | <b>52.198,43</b>  |
| 2.1.01.01              | Proveedores de bienes y servicios locales           | 6.789,52          | 2.451,30          | 3.124,50          |
| 2.1.01.02              | Proveedores del exterior                            | 10.584,60         | 7.587,12          | 33.538,13         |
| 2.1.01.03              | Deudas bancarias a corto plazo                      | -                 | -                 | -                 |
| 2.1.01.05              | Otras cuentas por pagar                             | -                 | 1.200,00          | -                 |
| 2.1.01.06              | Participacion Utilidades Empleados                  | 2.613,73          | 3.900,12          | 4.447,71          |
| 2.1.01.07              | Beneficios sociales                                 | 1.852,55          | 2.333,01          | 2.462,45          |
| 2.1.01.09              | Obligaciones con la administracion tributaria       | 3.003,40          | 3.875,44          | 1.254,20          |
| 2.1.01.10              | Obligaciones con IESS                               | 929,07            | 943,42            | 1.070,52          |
| 2.1.01.13              | Impuesto a la renta por pagar                       | 3.702,78          | 5.525,17          | 6.300,92          |
| <b>2.2.</b>            | <b>Pasivos no Corrientes</b>                        | <b>78.762,00</b>  | <b>77.124,00</b>  | <b>76.886,00</b>  |
| 2.2.02                 | Deudas bancarias a largo plazo                      | 71.962,00         | 68.924,00         | 65.886,00         |
| 2.2.04                 | Obligaciones con socios                             | 6.800,00          | 8.200,00          | 11.000,00         |
|                        | <b>TOTAL PASIVOS</b>                                | <b>108.237,65</b> | <b>104.939,58</b> | <b>129.084,43</b> |
| <b>3.</b>              | <b>Patrimonio</b>                                   | <b>45.342,20</b>  | <b>59.511,45</b>  | <b>53.496,25</b>  |
| <b>3.1.</b>            | <b>Capital</b>                                      | <b>800,00</b>     | <b>800,00</b>     | <b>800,00</b>     |
| 3.1.01                 | Capital suscrito y pagado                           | 800,00            | 800,00            | 800,00            |
| <b>3.2.</b>            | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>                | <b>20.000,00</b>  | <b>20.000,00</b>  | <b>10.000,00</b>  |
| 3.2.01                 | Aportes Futura Capitalizacion                       | 20.000,00         | 20.000,00         | 10.000,00         |
| <b>3.3.</b>            | <b>Reservas</b>                                     | <b>945,85</b>     | <b>2.056,68</b>   | <b>3.714,24</b>   |
| 3.3.01                 | Reserva Legal                                       | 945,85            | 2.056,68          | 3.714,24          |
| <b>3.4.</b>            | <b>Resultados</b>                                   | <b>23.596,35</b>  | <b>36.654,77</b>  | <b>38.982,01</b>  |
| 3.4.01                 | Utilidades anos anteriores                          | 12.488,00         | 20.079,25         | 20.079,25         |
| 3.4.02                 | Utilidad presente ejercicio                         | 11.108,34         | 16.575,52         | 18.902,76         |
|                        | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                             | <b>45.342,20</b>  | <b>59.511,45</b>  | <b>53.496,25</b>  |
|                        | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                    | <b>153.579,84</b> | <b>164.451,03</b> | <b>182.580,68</b> |

Fuente: Registros Contables de Aeronet S.A.

**Tabla 16 – Estados de Resultados Aeronet S.A. 2009 - 2011**

| <b>AERONET S.A.</b>                                    |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                            |   |   |   |
| <b>\$ DOLARES</b>                                      |   |   |   |
| <b>CUENTAS</b>   | <b>DEL 1 DE ENERO AL 31<br/>DE DICIEMBRE 2009</b> | <b>DEL 1 DE ENERO AL 31<br/>DE DICIEMBRE 2010</b> | <b>DEL 1 DE ENERO AL 31<br/>DE DICIEMBRE 2011</b> |
| <b>Ventas</b>  |   |   |   |
| Importaciones a clientes especiales                    | 207.845,21  | 239.090,33  | 285.794,77  |
| Servicios de nacionalización de cargas                 | 182.871,77  | 224.587,20  | 253.328,49  |
| <b>Total Ventas netas</b>                              | <b>390.716,98</b>                                 | <b>463.677,53</b>                                 | <b>539.123,26</b>                                 |
| <b>(-) Costo de ventas</b>                             | <b>202.922,32</b>                                 | <b>251.109,12</b>                                 | <b>306.337,28</b>                                 |
| Importaciones de mercaderías                           | 155.883,91  | 181.835,94  | 215.547,20  |
| Gastos generales de operación externos                 | 47.038,41   | 69.273,18   | 90.790,08   |
| <b>= Utilidad bruta en ventas</b>                      | <b>187.794,66</b>                                 | <b>212.568,41</b>                                 | <b>232.785,98</b>                                 |
| <b>(-) Gastos de Ventas</b>                            | <b>35.744,23</b>                                  | <b>38.686,38</b>                                  | <b>46.960,32</b>                                  |
| <b>= Utilidad neta en ventas</b>                       | <b>152.050,43</b>                                 | <b>173.882,03</b>                                 | <b>185.825,66</b>                                 |
| <b>(-) Gastos de Administración</b>                    | <b>127.429,38</b>                                 | <b>140.381,22</b>                                 | <b>149.721,97</b>                                 |
| <b>= Utilidad operacional</b>                          | <b>24.621,05</b>                                  | <b>33.500,81</b>                                  | <b>36.103,69</b>                                  |
| <b>(+) Ingresos Financieros y Extraoperacionales</b>   | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>  |
| <b>(-) Gastos financieros y extraoperacionales</b>     | <b>7.196,20</b>                                   | <b>7.500,00</b>                                   | <b>6.452,30</b>                                   |
| <b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b> | <b>17.424,85</b>                                  | <b>26.000,81</b>                                  | <b>29.651,39</b>                                  |
| <b>(-) Participación empleados</b>                     | <b>2.613,73</b>                                   | <b>3.900,12</b>                                   | <b>4.447,71</b>                                   |
| <b>= Utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>14.811,12</b>                                  | <b>22.100,69</b>                                  | <b>25.203,68</b>                                  |
| <b>(-) Impuesto a la Renta</b>                         | <b>3.702,78</b>                                   | <b>5.525,17</b>                                   | <b>6.300,92</b>                                   |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                      | <b>11.108,34</b>                                  | <b>16.575,52</b>                                  | <b>18.902,76</b>                                  |

Fuente: Registros Contables de Aeronet S.A.

#### **4.4.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS 2012 – 2015**

Se conoce que las principales estrategias, políticas y objetivos que se impulsan producirán crecimiento de la operación actual y futura. Coyunturalmente debemos mencionar que este negocio se encuentra actualmente en un proceso de incorporar un modelo continuo basado en metas mensuales que alcancen los rubros anuales presupuestados, este proceso de montos se establecerá de acuerdo al análisis histórico obtenido en los tres últimos años, en los cuales se incluyen los resultados reales obtenidos en el año 2011 y que fueron entregados al momento de evaluar la proyección para los años 2012 al 2015.

Para cumplir la meta establecida y reflejada en una proyección de ingresos lineal, básicamente nace del control y seguimiento minucioso de las estrategias

planteadas en cada una de las áreas; esto obliga a establecer rangos mensuales de ventas que bajo la coordinación del departamento comercial tendrán que ser cumplidas bajo el sistema de metas que actualmente no existe. Aeronet S.A. ve la necesidad de crear una nueva función especializada en manejar la creación de nuevas políticas de ventas con miras a dar pasos fuertes en el mercado lo que lograra que incorpore nuevos servicios y a la vez nuevos clientes a su cartera.

Para la siguiente proyección lineal se ha tomado en consideración un análisis histórico sobre el crecimiento de las ventas, sus costos y gastos; estos han demostrado que sin políticas y metas han crecido de una manera aceptable, pero su rentabilidad se mantiene en un crecimiento débil que debe ser fortalecido. El margen de crecimiento de ventas para el primer año que en este caso es el 2012 se espera que sea el mismo de los tres últimos años, ya que las políticas, estrategias y objetivos propuestos aún no se aplicarán por completo por lo que se estima que la empresa mantendrá su nivel de crecimiento histórico. Mientras que para los siguientes años 2013 al 2015 se estima un crecimiento en el nivel de ventas de manera paulatina ya que la aplicación de la Planificación Estratégica proporcionará los elementos necesarios para que la empresa pueda competir eficientemente en el mercado, tomando las previsiones del caso, anticipándose a las necesidades de su mercado, reorientando su operación a la consecución de objetivos superiores y proporcionando las bases para su auto mejoramiento continuo. Todo esto le permitirá a la empresa un crecimiento estimado en su nivel de ventas de acuerdo a la inflación del país 5%, por lo que daría incrementos del 25%, 30% y 35% respectivamente.

Además, lo que se procura obtener de esta proyección de ingresos es buscar un crecimiento económico en la utilidad y para lo cual se establecerá una proyección de costos y gastos minimizados que ayude a fortalecer continuamente la rentabilidad de la compañía.

**Tabla 17 – Proyección de Ingresos 2012 - 2015**

| COSTOS Y GASTOS                        | RUBROS DESEMBOLSADOS |                   |                   | RUBROS PROYECTADOS |                   |                   |                   |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 2009                 | 2010              | 2011              | 2012               | 2013              | 2014              | 2015              |
| Importaciones a clientes especiales    | 207.845,21           | 239.090,33        | 285.794,77        | 337.000,00         | 421.250,00        | 438.100,00        | 454.950,00        |
| Servicios de nacionalización de cargas | 182.871,77           | 224.587,20        | 253.328,49        | 298.000,00         | 372.500,00        | 387.400,00        | 402.300,00        |
| <b>Total Ventas netas</b>              | <b>390.716,98</b>    | <b>463.677,53</b> | <b>539.123,26</b> | <b>635.000,00</b>  | <b>793.750,00</b> | <b>825.500,00</b> | <b>857.250,00</b> |

**Fuente:** Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

#### **4.4.2. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS 2012 – 2015**

En cuanto se refiere a los costos y gastos se proyecta con los Directivos y Jefes de Área de la empresa Aeronet S.A., que los costos operacionales mantendrán una política de minimización en donde, además se confronta los ahorros por el pago de multas aduaneras, pago en exceso de bodegaje, cuadros comparativos para la adquisición de bienes y servicios, eficiencia en desaduanización y nacionalización de cargas, entre otros; en el caso de los gastos operacionales se reconocerán las acciones del Plan Estratégico que están previstas, de igual manera existirá un estricto control en el cumplimiento presupuestario que se establecerá y se asignará montos mensuales para cada una de las áreas en la empresa.

Los rubros determinados en la proyección van de acuerdo al análisis histórico y a las verdaderas necesidades que tienen cada una de las áreas, donde se asigna un porcentaje respecto al total de ventas y que debe tener un seguimiento por parte del Jefe Financiero.

Los costos del servicio tendrán una escala proyectada de acuerdo a la aplicación de las estrategias con el fin de minimizarlos año a año, se espera que en el 2012 el costo del servicio sea el 80 % en importaciones especiales y el 30% en servicios de desaduanización, para el 2013 se espera minimizarlos al 78% y 28% respectivamente; para el 2014 y 2015 se piensa establecer un porcentaje del 75% y 25% respectivamente, todos estos porcentajes son referentes al total de ventas generados.

**Tabla 18 – Proyección de Costos y Gastos 2012 - 2015**

| COSTOS Y GASTOS                                       | ASIGNACION DE PORCENTAJES PROYECTADOS |              |                   |              |                   |              |                   |              |
|---|---------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|   | 2012                                  | %            | 2013              | %            | 2014              | %            | 2015              | %            |
| Importaciones a clientes especiales                   | 337.000,00                            | 53,1%        | 421.250,00        | 53,1%        | 438.100,00        | 53,1%        | 454.950,00        | 53,1%        |
| Servicios de nacionalización de cargas                | 298.000,00                            | 46,9%        | 372.500,00        | 46,9%        | 387.400,00        | 46,9%        | 402.300,00        | 46,9%        |
| <b>Total Ventas netas</b>                             | <b>635.000,00</b>                     | <b>100%</b>  | <b>793.750,00</b> | <b>100%</b>  | <b>825.500,00</b> | <b>100%</b>  | <b>857.250,00</b> | <b>100%</b>  |
| <b>(-) Costo de ventas</b>                            | <b>359.000,00</b>                     | <b>56,5%</b> | <b>432.875,00</b> | <b>54,5%</b> | <b>425.425,00</b> | <b>51,5%</b> | <b>421.672,50</b> | <b>49,2%</b> |
| Importaciones de mercaderías                          | 269.600,00                            | 42,5%        | 328.575,00        | 41,4%        | 328.575,00        | 39,8%        | 341.212,50        | 39,8%        |
| Gastos generales de operacion externos                | 89.400,00                             | 14,1%        | 104.300,00        | 13,1%        | 96.850,00         | 11,7%        | 80.460,00         | 9,4%         |
| <b>= Utilidad bruta en ventas</b>                     | <b>276.000,00</b>                     | <b>43,5%</b> | <b>360.875,00</b> | <b>45,5%</b> | <b>400.075,00</b> | <b>48,5%</b> | <b>435.577,50</b> | <b>50,8%</b> |
| <b>(-) Gastos de Ventas</b>                           | <b>80.298,78</b>                      | <b>12,6%</b> | <b>91.964,33</b>  | <b>11,6%</b> | <b>95.700,72</b>  | <b>11,6%</b> | <b>99.512,32</b>  | <b>11,6%</b> |
| Sueldos y salarios                                    | 30.600,00                             | 4,8%         | 31.824,00         | 4,0%         | 33.096,96         | 4,0%         | 34.420,84         | 4,0%         |
| Comisiones  | 19.050,00                             | 3,0%         | 23.812,50         | 3,0%         | 24.765,00         | 3,0%         | 25.717,50         | 3,0%         |
| Beneficios sociales                                   | 3.425,88                              | 0,5%         | 3.615,47          | 0,5%         | 3.817,89          | 0,5%         | 4.034,20          | 0,5%         |
| Aportes a la seguridad social                         | 6.267,90                              | 1,0%         | 6.518,62          | 0,8%         | 6.779,36          | 0,8%         | 7.050,54          | 0,8%         |
| Movilizaciones  | 1.905,00                              | 0,3%         | 2.381,25          | 0,3%         | 2.476,50          | 0,3%         | 2.571,75          | 0,3%         |
| Suministros de oficina                                | 3.175,00                              | 0,5%         | 3.968,75          | 0,5%         | 4.127,50          | 0,5%         | 4.286,25          | 0,5%         |
| Publicidad  | 12.700,00                             | 2,0%         | 15.875,00         | 2,0%         | 16.510,00         | 2,0%         | 17.145,00         | 2,0%         |
| Gastos de Viaje y Representacion                      | 3.175,00                              | 0,5%         | 3.968,75          | 0,5%         | 4.127,50          | 0,5%         | 4.286,25          | 0,5%         |
| <b>= Utilidad neta en ventas</b>                      | <b>195.701,22</b>                     | <b>30,8%</b> | <b>268.910,67</b> | <b>33,9%</b> | <b>304.374,28</b> | <b>36,9%</b> | <b>336.065,18</b> | <b>39,2%</b> |
| <b>(-) Gastos de Administracion</b>                   | <b>163.588,50</b>                     | <b>25,8%</b> | <b>174.257,77</b> | <b>22,0%</b> | <b>181.116,41</b> | <b>21,9%</b> | <b>188.248,60</b> | <b>22,0%</b> |
| Sueldos y salarios                                    | 99.600,00                             | 15,7%        | 103.584,00        | 13,0%        | 107.727,36        | 13,0%        | 112.036,45        | 13,1%        |
| Beneficios sociales                                   | 11.219,60                             | 1,8%         | 11.843,56         | 1,5%         | 12.510,00         | 1,5%         | 13.222,36         | 1,5%         |
| Aportes a la seguridad social                         | 20.401,40                             | 3,2%         | 21.217,46         | 2,7%         | 22.066,15         | 2,7%         | 22.948,80         | 2,7%         |
| Movilizaciones  | 1.270,00                              | 0,2%         | 1.587,50          | 0,2%         | 1.651,00          | 0,2%         | 1.714,50          | 0,2%         |
| Suministros de oficina                                | 2.540,00                              | 0,4%         | 2.794,00          | 0,4%         | 3.073,40          | 0,4%         | 3.380,74          | 0,4%         |
| Servicios basicos                                     | 6.350,00                              | 1,0%         | 7.937,50          | 1,0%         | 8.255,00          | 1,0%         | 8.572,50          | 1,0%         |
| Gastos de Viaje y Representacion                      | 3.175,00                              | 0,5%         | 3.968,75          | 0,5%         | 4.127,50          | 0,5%         | 4.286,25          | 0,5%         |
| Honorarios profesionales                              | 3.175,00                              | 0,5%         | 3.968,75          | 0,5%         | 4.127,50          | 0,5%         | 4.286,25          | 0,5%         |
| Mantenimientos y reparaciones                         | 1.270,00                              | 0,2%         | 1.587,50          | 0,2%         | 1.651,00          | 0,2%         | 1.714,50          | 0,2%         |
| Seguros y reaseguros                                  | 3.175,00                              | 0,5%         | 3.968,75          | 0,5%         | 4.127,50          | 0,5%         | 4.286,25          | 0,5%         |
| IVA cargado al gasto                                  | -                                     | 0,0%         | -                 | 0,0%         | -                 | 0,0%         | -                 | 0,0%         |
| Depreciaciones de activos fijos                       | 11.112,50                             | 1,8%         | 11.500,00         | 1,4%         | 11.500,00         | 1,4%         | 11.500,00         | 1,3%         |
| Provision cuentas dudosas                             | 300,00                                | 0,0%         | 300,00            | 0,0%         | 300,00            | 0,0%         | 300,00            | 0,0%         |
| <b>= Utilidad operacional</b>                         | <b>32.112,72</b>                      | <b>5,1%</b>  | <b>94.652,90</b>  | <b>11,9%</b> | <b>123.257,87</b> | <b>14,9%</b> | <b>147.816,57</b> | <b>17,2%</b> |
| <b>(+) Ingresos Financieros y Extraoperacionales</b>  | <b>-</b>                              | <b>0,0%</b>  | <b>-</b>          | <b>0,0%</b>  | <b>-</b>          | <b>0,0%</b>  | <b>-</b>          | <b>0,0%</b>  |
| <b>(-) Gastos financieros y extraoperacionales</b>    | <b>7.500,00</b>                       | <b>1,2%</b>  | <b>7.500,00</b>   | <b>0,9%</b>  | <b>7.500,00</b>   | <b>0,9%</b>  | <b>7.500,00</b>   | <b>0,9%</b>  |
| <b>= Utilidad antes de impuestos y participacione</b> | <b>24.612,72</b>                      | <b>3,9%</b>  | <b>87.152,90</b>  | <b>11,0%</b> | <b>115.757,87</b> | <b>14,0%</b> | <b>140.316,57</b> | <b>16,4%</b> |
| <b>(-) Participacion empleados</b>                    | <b>3.691,91</b>                       | <b>0,05%</b> | <b>13.072,94</b>  | <b>1,6%</b>  | <b>17.363,68</b>  | <b>2,1%</b>  | <b>21.047,49</b>  | <b>2,5%</b>  |
| <b>= Utilidad antes de impuestos</b>                  | <b>20.920,81</b>                      | <b>3,3%</b>  | <b>74.079,97</b>  | <b>9,3%</b>  | <b>98.394,19</b>  | <b>11,9%</b> | <b>119.269,09</b> | <b>13,9%</b> |
| <b>(-) Impuesto a la Renta</b>                        | <b>5.230,20</b>                       | <b>0,8%</b>  | <b>18.519,99</b>  | <b>2,3%</b>  | <b>24.598,55</b>  | <b>3,0%</b>  | <b>29.817,27</b>  | <b>3,5%</b>  |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                     | <b>15.690,61</b>                      | <b>2,5%</b>  | <b>55.559,97</b>  | <b>7,0%</b>  | <b>73.795,64</b>  | <b>8,9%</b>  | <b>89.451,82</b>  | <b>10,4%</b> |

**Fuente:** Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

### Proyección de sueldos y beneficios sociales

A partir del año 2012 los directivos de Aeronet S.A. determinan un incremento de sueldos al personal de la empresa en estímulo a los resultados adquiridos en los últimos años, comprometiéndoles a generar mayor crecimiento en ventas y concientizar el ahorro de recursos reflejados en un presupuesto por áreas, el cumplimiento de nuevas políticas que se implementaran dentro de este año, la responsabilidad de asumir nuevos retos con miras a prestar un excelente servicio que distinga de la competencia, todas estas que conlleven a generar un fortalecimiento a los resultados que se obtendrán en los futuros años. Para tal efecto se ha considerado un aumento salarial del 4% anual de acuerdo al ritmo de inflación en el país.

Tabla 19 – Proyección de Sueldos y Beneficios Sociales 2011 – 2012

|                                   | 2011             |                 |                 |                 |                  | 2012             |                 |                 |                 |                  |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|                                   | Sueldo           | 13 er Sueldo    | 14 to Sueldo    | F. Reserva      | A. Patronal      | Sueldo           | 13 er Sueldo    | 14 to Sueldo    | F. Reserva      | A. Patronal      |
| <b>Administracion</b>             | <b>7.450,00</b>  | <b>620,83</b>   | <b>233,30</b>   | <b>620,83</b>   | <b>905,18</b>    | <b>8.300,00</b>  | <b>691,67</b>   | <b>243,30</b>   | <b>691,67</b>   | <b>1.008,45</b>  |
| Gerente General                   | 1.620,00         | 135,00          | 23,33           | 135,00          | 196,83           | 1.900,00         | 158,33          | 24,33           | 158,33          | 230,85           |
| Asistente de gerencia             | 750,00           | 62,50           | 23,33           | 62,50           | 91,13            | 800,00           | 66,67           | 24,33           | 66,67           | 97,20            |
| Jefe admin financiero             | 1.150,00         | 95,83           | 23,33           | 95,83           | 139,73           | 1.300,00         | 108,33          | 24,33           | 108,33          | 157,95           |
| Contador                          | 1.000,00         | 83,33           | 23,33           | 83,33           | 121,50           | 1.100,00         | 91,67           | 24,33           | 91,67           | 133,65           |
| Asist contable                    | 400,00           | 33,33           | 23,33           | 33,33           | 48,60            | 550,00           | 45,83           | 24,33           | 45,83           | 66,83            |
| Logistica                         | 500,00           | 41,67           | 23,33           | 41,67           | 60,75            | 650,00           | 54,17           | 24,33           | 54,17           | 78,98            |
| Transportista                     | 400,00           | 33,33           | 23,33           | 33,33           | 48,60            | 450,00           | 37,50           | 24,33           | 37,50           | 54,68            |
| Operador 1                        | 350,00           | 29,17           | 23,33           | 29,17           | 42,53            | 450,00           | 37,50           | 24,33           | 37,50           | 54,68            |
| Operador 2                        | 380,00           | 31,67           | 23,33           | 31,67           | 46,17            | 450,00           | 37,50           | 24,33           | 37,50           | 54,68            |
| Auxiliar de sistemas informaticos | -                | -               | -               | -               | -                | 650,00           | 54,17           | 24,33           | 54,17           | 78,98            |
| <b>Ventas</b>                     | <b>1.750,00</b>  | <b>145,83</b>   | <b>69,99</b>    | <b>145,83</b>   | <b>212,63</b>    | <b>2.550,00</b>  | <b>212,50</b>   | <b>72,99</b>    | <b>212,50</b>   | <b>309,83</b>    |
| Jefe Comercial y Operaciones      | 950,00           | 79,17           | 23,33           | 79,17           | 115,43           | 1.500,00         | 125,00          | 24,33           | 125,00          | 182,25           |
| Asesor Comercial                  | 370,00           | 30,83           | 23,33           | 30,83           | 44,96            | 500,00           | 41,67           | 24,33           | 41,67           | 60,75            |
| Servicio al cliente               | 430,00           | 35,83           | 23,33           | 35,83           | 52,25            | 550,00           | 45,83           | 24,33           | 45,83           | 66,83            |
| <b>Total Mensual</b>              | <b>9.200,00</b>  | <b>766,67</b>   | <b>303,29</b>   | <b>766,67</b>   | <b>1.117,80</b>  | <b>10.850,00</b> | <b>904,17</b>   | <b>316,29</b>   | <b>904,17</b>   | <b>1.318,28</b>  |
| <b>Total anual administracion</b> | <b>89.400,00</b> | <b>7.450,00</b> | <b>2.799,60</b> | <b>7.450,00</b> | <b>10.862,10</b> | <b>99.600,00</b> | <b>8.300,00</b> | <b>2.919,60</b> | <b>8.300,00</b> | <b>12.101,40</b> |
| <b>Total anual ventas</b>         | <b>21.000,00</b> | <b>1.750,00</b> | <b>839,88</b>   | <b>1.750,00</b> | <b>2.551,50</b>  | <b>30.600,00</b> | <b>2.550,00</b> | <b>875,88</b>   | <b>2.550,00</b> | <b>3.717,90</b>  |

Fuente: Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

**Tabla 20 – Proyección de Sueldos y Beneficios Sociales 2013 - 2015**

|                                   | 2013              |                 |                 |                 |                  | 2014              |                 |                 |                 |                  | 2015              |                 |                 |                 |                  |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|                                   | Sueldo            | 13 er Sueldo    | 14 to Sueldo    | F. Reserva      | A. Patronal      | Sueldo            | 13 er Sueldo    | 14 to Sueldo    | F. Reserva      | A. Patronal      | Sueldo            | 13 er Sueldo    | 14 to Sueldo    | F. Reserva      | A. Patronal      |
| <b>Administracion</b>             | <b>8.632,00</b>   | <b>719,33</b>   | <b>267,63</b>   | <b>719,33</b>   | <b>1.048,79</b>  | <b>8.977,28</b>   | <b>748,11</b>   | <b>294,39</b>   | <b>748,11</b>   | <b>1.090,74</b>  | <b>9.336,37</b>   | <b>778,03</b>   | <b>323,83</b>   | <b>778,03</b>   | <b>1.134,37</b>  |
| Gerente General                   | 1.976,00          | 164,67          | 26,76           | 164,67          | 240,08           | 2.055,04          | 171,25          | 29,44           | 171,25          | 249,69           | 2.137,24          | 178,10          | 32,38           | 178,10          | 259,67           |
| Asistente de gerencia             | 832,00            | 69,33           | 26,76           | 69,33           | 101,09           | 865,28            | 72,11           | 29,44           | 72,11           | 105,13           | 899,89            | 74,99           | 32,38           | 74,99           | 109,34           |
| Jefe admin financiero             | 1.352,00          | 112,67          | 26,76           | 112,67          | 164,27           | 1.406,08          | 117,17          | 29,44           | 117,17          | 170,84           | 1.462,32          | 121,86          | 32,38           | 121,86          | 177,67           |
| Contador                          | 1.144,00          | 95,33           | 26,76           | 95,33           | 139,00           | 1.189,76          | 99,15           | 29,44           | 99,15           | 144,56           | 1.237,35          | 103,11          | 32,38           | 103,11          | 150,34           |
| Asist contable                    | 572,00            | 47,67           | 26,76           | 47,67           | 69,50            | 594,88            | 49,57           | 29,44           | 49,57           | 72,28            | 618,68            | 51,56           | 32,38           | 51,56           | 75,17            |
| Logistica                         | 676,00            | 56,33           | 26,76           | 56,33           | 82,13            | 703,04            | 58,59           | 29,44           | 58,59           | 85,42            | 731,16            | 60,93           | 32,38           | 60,93           | 88,84            |
| Transportista                     | 468,00            | 39,00           | 26,76           | 39,00           | 56,86            | 486,72            | 40,56           | 29,44           | 40,56           | 59,14            | 506,19            | 42,18           | 32,38           | 42,18           | 61,50            |
| Operador 1                        | 468,00            | 39,00           | 26,76           | 39,00           | 56,86            | 486,72            | 40,56           | 29,44           | 40,56           | 59,14            | 506,19            | 42,18           | 32,38           | 42,18           | 61,50            |
| Operador 2                        | 468,00            | 39,00           | 26,76           | 39,00           | 56,86            | 486,72            | 40,56           | 29,44           | 40,56           | 59,14            | 506,19            | 42,18           | 32,38           | 42,18           | 61,50            |
| Auxiliar de sistemas informaticos | 676,00            | 56,33           | 26,76           | 56,33           | 82,13            | 703,04            | 58,59           | 29,44           | 58,59           | 85,42            | 731,16            | 60,93           | 32,38           | 60,93           | 88,84            |
| <b>Ventas</b>                     | <b>2.652,00</b>   | <b>221,00</b>   | <b>80,29</b>    | <b>221,00</b>   | <b>322,22</b>    | <b>2.758,08</b>   | <b>229,84</b>   | <b>88,32</b>    | <b>229,84</b>   | <b>335,11</b>    | <b>2.868,40</b>   | <b>239,03</b>   | <b>97,15</b>    | <b>239,03</b>   | <b>348,51</b>    |
| Jefe Comercial y Operaciones      | 1.560,00          | 130,00          | 26,76           | 130,00          | 189,54           | 1.622,40          | 135,20          | 29,44           | 135,20          | 197,12           | 1.687,30          | 140,61          | 32,38           | 140,61          | 205,01           |
| Asesor Comercial                  | 520,00            | 43,33           | 26,76           | 43,33           | 63,18            | 540,80            | 45,07           | 29,44           | 45,07           | 65,71            | 562,43            | 46,87           | 32,38           | 46,87           | 68,34            |
| Servicio al cliente               | 572,00            | 47,67           | 26,76           | 47,67           | 69,50            | 594,88            | 49,57           | 29,44           | 49,57           | 72,28            | 618,68            | 51,56           | 32,38           | 51,56           | 75,17            |
| <b>Total Mensual</b>              | <b>11.284,00</b>  | <b>940,33</b>   | <b>347,92</b>   | <b>940,33</b>   | <b>1.371,01</b>  | <b>11.735,36</b>  | <b>977,95</b>   | <b>382,71</b>   | <b>977,95</b>   | <b>1.425,85</b>  | <b>12.204,77</b>  | <b>1.017,06</b> | <b>420,98</b>   | <b>1.017,06</b> | <b>1.482,88</b>  |
| <b>Total anual administracion</b> | <b>103.584,00</b> | <b>8.632,00</b> | <b>3.211,56</b> | <b>8.632,00</b> | <b>12.585,46</b> | <b>107.727,36</b> | <b>8.977,28</b> | <b>3.532,72</b> | <b>8.977,28</b> | <b>13.088,87</b> | <b>112.036,45</b> | <b>9.336,37</b> | <b>3.885,99</b> | <b>9.336,37</b> | <b>13.612,43</b> |
| <b>Total anual ventas</b>         | <b>31.824,00</b>  | <b>2.652,00</b> | <b>963,47</b>   | <b>2.652,00</b> | <b>3.866,62</b>  | <b>33.096,96</b>  | <b>2.758,08</b> | <b>1.059,81</b> | <b>2.758,08</b> | <b>4.021,28</b>  | <b>34.420,84</b>  | <b>2.868,40</b> | <b>1.165,80</b> | <b>2.868,40</b> | <b>4.182,13</b>  |

Fuente: Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

## **Comisiones**

Para el pago de comisiones está destinado asignar el 3 % del total de ventas, los mismos será distribuidos entre el área comercial, servicio al cliente y operaciones.

## **Movilizaciones proyectadas**

Se considera asignar un porcentaje del total de ventas correspondiente al 0,3% para el área de ventas y del 0,2% para el área administrativa, los mismos que tendrán que ser debidamente controlados y reportados por sus jefaturas. Se procurara realizar una programación coordinada que ayude a obtener una forma prudente de gasto para este rubro proyectado.

## **Suministros de Oficina**

El departamento financiero tras una evaluación de los suministros de oficina determina que existe un excesivo gasto de papel y tóner de impresoras, y sin tener un excelente archivo de documentos, es por ello que los directivos sugieren buscar un sistema de archivo digital que ayude a minimizar este rubro y para ello se destina de total de ventas un porcentaje del 0,5% para el área de ventas – operaciones y del 0,4% para el área administrativa

## **Publicidad**

Como estrategia de mercado se establecen nuevas políticas de publicidad las mismas que ayudaran a cumplir los ingresos presupuestados, es conveniente que la compañía establezca una marca a su servicio dándose a conocer a través de medios radiales, vallas, volanteo, páginas web, etc.; para este rubro se asigna del total de ventas un 2% anual.



## **Gastos de viaje y representación**

Para este rubro las jefaturas establecen un porcentaje de acuerdo a un análisis histórico que se ha registrado en los últimos 3 años, cuyo valor asignado del total de ventas es de un 0,5% para el área de ventas y 0,5% para el área de administración.

## **Servicios Básicos**

Dentro de este rubro se incluye los servicios telefónicos fijos y de celular que ocupan un monto considerable acompañado de los servicios de internet, estos básicamente cumplen una parte fundamental para cumplir una excelente gestión de servicio al cliente, ventas y operaciones. Los consumos de agua y luz se mantienen dentro de márgenes normales y no afectan directamente con la gestión de operaciones. Del total de ventas se asigna un porcentaje del 1% para cubrir todos los servicios básicos de la compañía.

## **Honorarios Profesionales**

En el 2012 la compañía decide incorporar una nueva función en el área administrativa con el cargo de Auxiliar de sistemas de información, el cual estará a cargo de dar soporte informático, redes y comunicación, en esta nueva función auxiliar se procura minimizar en parte un gasto mensual de asesorías técnicas sin buenos resultados y tratando de fortalecer la publicidad externa a través de manejos en páginas web. Para este rubro se asigna del total de ventas un porcentaje del 0,5%.

**Tabla 21 – Proyección de Costos y Gastos 2012 - 2015**

| COSTOS Y GASTOS  | RUBROS DESEMBOLSADOS |                   |                   | RUBROS PROYECTADOS |                   |                   |                   |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 2009                 | 2010              | 2011              | 2012               | 2013              | 2014              | 2015              |
| Importaciones a clientes especiales                    | 207.845,21           | 239.090,33        | 285.794,77        | 337.000,00         | 421.250,00        | 438.100,00        | 454.950,00        |
| Servicios de nacionalización de cargas                 | 182.871,77           | 224.587,20        | 253.328,49        | 298.000,00         | 372.500,00        | 387.400,00        | 402.300,00        |
| <b>Total Ventas netas</b>                              | <b>390.716,98</b>    | <b>463.677,53</b> | <b>539.123,26</b> | <b>635.000,00</b>  | <b>793.750,00</b> | <b>825.500,00</b> | <b>857.250,00</b> |
| <b>(-) Costo de ventas</b>                             | <b>202.922,32</b>    | <b>251.109,12</b> | <b>306.337,28</b> | <b>359.000,00</b>  | <b>432.875,00</b> | <b>425.425,00</b> | <b>421.672,50</b> |
| Importaciones de mercaderías                           | 155.883,91           | 181.835,94        | 215.547,20        | 269.600,00         | 328.575,00        | 328.575,00        | 341.212,50        |
| Gastos generales de operación externos                 | 47.038,41            | 69.273,18         | 90.790,08         | 89.400,00          | 104.300,00        | 96.850,00         | 80.460,00         |
| <b>= Utilidad bruta en ventas</b>                      | <b>187.794,66</b>    | <b>212.568,41</b> | <b>232.785,98</b> | <b>276.000,00</b>  | <b>360.875,00</b> | <b>400.075,00</b> | <b>435.577,50</b> |
| <b>(-) Gastos de Ventas</b>                            | <b>35.744,23</b>     | <b>38.686,38</b>  | <b>46.960,32</b>  | <b>82.617,48</b>   | <b>92.706,32</b>  | <b>94.802,91</b>  | <b>96.909,15</b>  |
| Sueldos y salarios                                     | 16.530,00            | 17.852,40         | 21.000,00         | 30.600,00          | 32.400,00         | 32.400,00         | 32.400,00         |
| Comisiones   | 5.860,75             | 7.105,16          | 8.147,51          | 19.050,00          | 23.812,50         | 24.765,00         | 25.717,50         |
| Beneficios sociales                                    | 2.097,50             | 2.297,70          | 2.589,88          | 3.425,88           | 3.663,47          | 3.759,81          | 3.865,80          |
| Aportes a la seguridad social                          | 3.385,90             | 3.656,77          | 4.301,50          | 6.267,90           | 6.636,60          | 6.636,60          | 6.636,60          |
| Movilizaciones   | 1.175,96             | 1.731,83          | 1.485,71          | 1.905,00           | 2.381,25          | 2.476,50          | 2.571,75          |
| Suministros de oficina                                 | 1.127,21             | 1.254,44          | 1.673,87          | 3.175,00           | 3.968,75          | 4.127,50          | 4.286,25          |
| Publicidad   | 4.721,26             | 3.542,83          | 5.789,00          | 12.700,00          | 15.875,00         | 16.510,00         | 17.145,00         |
| Gastos de Viaje y Representación                       | 845,65               | 1.245,25          | 1.972,85          | 3.175,00           | 3.968,75          | 4.127,50          | 4.286,25          |
| <b>= Utilidad neta en ventas</b>                       | <b>152.050,43</b>    | <b>173.882,03</b> | <b>185.825,66</b> | <b>195.701,22</b>  | <b>268.168,68</b> | <b>305.272,09</b> | <b>338.668,35</b> |
| <b>(-) Gastos de Administración</b>                    | <b>127.429,38</b>    | <b>140.381,22</b> | <b>149.721,97</b> | <b>163.588,50</b>  | <b>167.258,75</b> | <b>168.747,94</b> | <b>170.293,98</b> |
| Sueldos y salarios                                     | 74.898,00            | 80.889,84         | 89.400,00         | 99.600,00          | 103.584,00        | 107.727,36        | 112.036,45        |
| Beneficios sociales                                    | 8.641,50             | 9.440,82          | 10.249,60         | 11.219,60          | 11.843,56         | 12.510,00         | 13.222,36         |
| Aportes a la seguridad social                          | 15.341,61            | 16.568,94         | 18.312,10         | 20.401,40          | 21.217,46         | 22.066,15         | 22.948,80         |
| Movilizaciones   | 1.300,00             | 1.500,00          | 1.456,00          | 1.270,00           | 1.587,50          | 1.651,00          | 1.714,50          |
| Suministros de oficina                                 | 2.700,21             | 2.568,01          | 2.474,52          | 2.540,00           | 2.794,00          | 3.073,40          | 3.380,74          |
| Servicios básicos                                      | 4.698,99             | 4.892,73          | 5.953,13          | 6.350,00           | 7.937,50          | 8.255,00          | 8.572,50          |
| Gastos de Viaje y Representación                       | 1.947,35             | 2.103,14          | 3.157,79          | 3.175,00           | 3.968,75          | 4.127,50          | 4.286,25          |
| Honorarios profesionales                               | 3.750,00             | 5.600,00          | 2.850,00          | 3.175,00           | 3.968,75          | 4.127,50          | 4.286,25          |
| Mantenimientos y reparaciones                          | 803,80               | 2.560,47          | 1.800,70          | 1.270,00           | 1.587,50          | 1.651,00          | 1.714,50          |
| Seguros y reaseguros                                   | 2.250,27             | 2.288,29          | 2.607,52          | 3.175,00           | 3.968,75          | 4.127,50          | 4.286,25          |
| IVA cargado al gasto                                   | -                    | 547,42            | 205,50            | -                  | -                 | -                 | -                 |
| Depreciaciones de activos fijos                        | 10.938,96            | 11.134,14         | 10.996,58         | 11.112,50          | 11.500,00         | 11.500,00         | 11.500,00         |
| Provision cuentas dudosas                              | 158,70               | 287,44            | 258,53            | 300,00             | 300,00            | 300,00            | 300,00            |
| <b>= Utilidad operacional</b>                          | <b>24.621,05</b>     | <b>33.500,81</b>  | <b>36.103,69</b>  | <b>32.112,72</b>   | <b>94.652,90</b>  | <b>123.257,87</b> | <b>147.816,57</b> |
| <b>(+) Ingresos Financieros y Extraoperacionales</b>   | <b>-</b>             | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          |
| <b>(-) Gastos financieros y extraoperacionales</b>     | <b>7.196,20</b>      | <b>7.500,00</b>   | <b>6.452,30</b>   | <b>7.500,00</b>    | <b>7.500,00</b>   | <b>7.500,00</b>   | <b>7.500,00</b>   |
| <b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b> | <b>17.424,85</b>     | <b>26.000,81</b>  | <b>29.651,39</b>  | <b>24.612,72</b>   | <b>87.152,90</b>  | <b>115.757,87</b> | <b>140.316,57</b> |
| (-) Participación empleados                            | 2.613,73             | 3.900,12          | 4.447,71          | 3.691,91           | 13.072,94         | 17.363,68         | 21.047,49         |
| <b>= Utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>14.811,12</b>     | <b>22.100,69</b>  | <b>25.203,68</b>  | <b>20.920,81</b>   | <b>74.079,97</b>  | <b>98.394,19</b>  | <b>119.269,09</b> |
| (-) Impuesto a la Renta                                | 3.702,78             | 5.525,17          | 6.300,92          | 5.230,20           | 18.519,99         | 24.598,55         | 29.817,27         |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                      | <b>11.108,34</b>     | <b>16.575,52</b>  | <b>18.902,76</b>  | <b>15.690,61</b>   | <b>55.559,97</b>  | <b>73.795,64</b>  | <b>89.451,82</b>  |

**Fuente:** Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

#### 4.4.3. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El Estado de Flujo de Caja, más conocido en la actualidad como de Efectivo, es un estado que presenta información sobre la gestión del efectivo en forma condensada y entendible. Con este informe se trata de mostrar la situación de liquidez, históricamente mide la capacidad del negocio para crear efectivo o sus equivalentes; en el futuro determina la cantidad de dinero que se espera obtener.

Para Aeronet S.A. se ha recomendado el siguiente esquema basándonos primeramente en una Proyección de recuperación de ventas y cuentas por cobrar de acuerdo a las políticas de crédito establecidas en los dos servicios principales; para lo

cual se ha tomado en cuenta como rubro de recuperación lo que nace de los días otorgados como crédito y que en este caso para todo lo que son importaciones especiales se fijo como política de pago 30 días de crédito a partir de la emisión de la factura, y para los servicios de nacionalización de cargas se considera una política de 15 días a partir de la emisión de la factura.

La fórmula aplicada para determinar la recuperación de ventas se toma en cuenta el total de ventas dividido para los días del año y multiplicado por los días de la política establecida.

**Tabla 22 – Proyección de Recuperación de Ventas y Cuentas por cobrar**

**PROYECCION DE RECUPERACION DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**

|   | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS TOTALES</b>                           | <b>337.000,00</b> | <b>421.250,00</b> | <b>438.100,00</b> | <b>454.950,00</b> |
|   | <b>298.000,00</b> | <b>372.500,00</b> | <b>387.400,00</b> | <b>402.300,00</b> |
|   | <b>635.000,00</b> | <b>793.750,00</b> | <b>825.500,00</b> | <b>857.250,00</b> |
| <b>(+) Saldo Inicial Ctas por Cobrar clientes</b> | 16.700,50         | 28.083,33         | 35.104,17         | 36.508,33         |
| <b>(+) Ventas</b>                                 | 337.000,00        | 421.250,00        | 438.100,00        | 454.950,00        |
| <b>(-) Saldo Final Ctas por cobrar clientes</b>   | 28.083,33         | 35.104,17         | 36.508,33         | 37.912,50         |
| <b>Recuperacion de ventas =</b>                   | <b>325.617,17</b> | <b>414.229,17</b> | <b>436.695,83</b> | <b>453.545,83</b> |
| <b>(+) Saldo Inicial Ctas por Cobrar clientes</b> | 5.085,04          | 12.416,67         | 15.520,83         | 16.141,67         |
| <b>(+) Ventas</b>                                 | 298.000,00        | 372.500,00        | 387.400,00        | 402.300,00        |
| <b>(-) Saldo Final Ctas por cobrar clientes</b>   | 12.416,67         | 15.520,83         | 16.141,67         | 16.762,50         |
| <b>Recuperacion de ventas =</b>                   | <b>290.668,37</b> | <b>369.395,83</b> | <b>386.779,17</b> | <b>401.679,17</b> |

**Fuente:** Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

Los directivos de la compañía ven la necesidad de invertir en un mini camión para el mes de agosto del 2012, el mismo que servirá para dar un valor agregado al servicio de cargas en beneficio de los clientes. El valor de la inversión que se tiene proyectada es de \$ 32.000 dólares americanos, con una entrada de \$15.000 dólares un financiamiento por la diferencia a 2 años plazo.

Para el 2014 la compañía está en capacidad de endeudamiento de una oficina amoblada destinada para operaciones y bodega, el mismo ayudara a mejorar su ambiente de trabajo y su eficiencia en el servicio brindado. Este inmueble tendrá un costo aproximado de \$80.000 dólares de los cuales Aeronet S.A. está en capacidad de dar una entrada de \$25.000 y un financiamiento de 5 años plazo.

**Tabla 23 – Flujo de Efectivo Proyectado Aeronet S.A. 2012 - 2015**

| <b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b>                     |                    |                    |                     |                     |
|---|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
|   | <b>2012</b>        | <b>2013</b>        | <b>2014</b>         | <b>2015</b>         |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>                        |                    |                    |                     |                     |
| Importaciones a clientes especiales                     | 325.617,17         | 414.229,17         | 436.695,83          | 453.545,83          |
| Servicios de nacionalizacion de cargas                  | 290.668,37         | 369.395,83         | 386.779,17          | 401.679,17          |
| <b>Recuperación de Ventas</b>                           | <b>616.285,54</b>  | <b>783.625,00</b>  | <b>823.475,00</b>   | <b>855.225,00</b>   |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>                         |                    |                    |                     |                     |
| Pago a proveedores en importaciones especiales          | 269.600,00         | 328.575,00         | 328.575,00          | 341.212,50          |
| Pago a proveedores de servicios de nacionalizacion      | 89.400,00          | 104.300,00         | 96.850,00           | 80.460,00           |
| Gastos de Venta (excepto depreciación)                  | 82.617,48          | 92.706,32          | 94.802,91           | 96.909,15           |
| Gastos Administrativos (excepto deprec. y amortización) | 152.176,00         | 155.458,75         | 156.947,94          | 158.493,98          |
| <b>Total Egresos Operacionales</b>                      | <b>593.793,48</b>  | <b>681.040,07</b>  | <b>677.175,86</b>   | <b>677.075,63</b>   |
| <b>C. (A-B) FLUJO OPERACIONAL</b>                       |                    |                    |                     |                     |
|   | <b>22.492,06</b>   | <b>102.584,93</b>  | <b>146.299,14</b>   | <b>178.149,37</b>   |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>                     |                    |                    |                     |                     |
| Crédito de corto plazo                                  | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Crédito de largo plazo                                  | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Prestamos Socios  | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Aportes Socios  | -                  | -                  | -                   | -                   |
| <b>Total Ingresos Operacionales</b>                     | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>-</b>            | <b>-</b>            |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>                      |                    |                    |                     |                     |
| Pago de crédito de corto plazo                          | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Pago de crédito de largo plazo                          | 10.747,80          | 15.294,72          | 23.038,92           | 18.492,00           |
| Pago de interés   | 6.509,60           | 7.593,54           | 16.076,25           | 22.575,87           |
| Adquisición de activos fijos                            | 15.000,00          | -                  | 25.000,00           | -                   |
| Participacion Utilidades Empleados                      | 3.691,91           | 13.072,94          | 17.363,68           | 21.047,49           |
| Beneficios sociales                                     | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Obligaciones con la administracion tributaria           | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Obligaciones con IESS                                   | -                  | -                  | -                   | -                   |
| Impuesto a la renta por pagar                           | 5.230,20           | 18.519,99          | 24.598,55           | 29.817,27           |
| Pago prestamos socios                                   | 5.000,00           | 6.000,00           | -                   | -                   |
| Dividendos Socios                                       | -                  | 30.000,00          | 40.000,00           | 60.000,00           |
| <b>Total Egresos No Operacionales</b>                   | <b>46.179,51</b>   | <b>90.481,19</b>   | <b>146.077,40</b>   | <b>151.932,62</b>   |
| <b>F. (D-E) FLUJO NO OPERACIONAL</b>                    |                    |                    |                     |                     |
|   | <b>(46.179,51)</b> | <b>(90.481,19)</b> | <b>(146.077,40)</b> | <b>(151.932,62)</b> |
| <b>G. (C+F) FLUJO NETO GENERADO</b>                     |                    |                    |                     |                     |
|   | <b>(23.687,45)</b> | <b>12.103,74</b>   | <b>221,74</b>       | <b>26.216,75</b>    |
| <b>Saldo inicial de Caja</b>                            | <b>31.574,85</b>   | <b>7.887,40</b>    | <b>19.991,14</b>    | <b>20.212,87</b>    |
| <b>Saldo Final de Caja</b>                              | <b>7.887,40</b>    | <b>19.991,14</b>   | <b>20.212,87</b>    | <b>46.429,63</b>    |

**Fuente:** Registros contables de Aeronet S.A. y Autores de Tesis

Aeronet S.A. ya cuenta con un FODA priorizado, un Direccionamiento Estratégico con misión, visión y objetivos en perspectivas; un conjunto de estrategias y planes operativos para cada estrategia. Ahora Aeronet S.A. necesitar implantar dicha

propuesta y determinar un método para monitorear el avance de las estrategias y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos que apalancan la misión y visión.

#### 4.5 CONTROL ESTRATÉGICO<sup>28</sup>

Controlar o verificar es realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos e informar sobre los resultados.

Todo se puede medir, en el caso de Aeronet S.A. ya se han desarrollado la misión, visión, objetivos, estrategias, programas, proyectos y actividades, de esto se puede medir y establecer indicadores incluso en las actividades de cada proyecto con el fin de conocer si se está cumpliendo lo propuesto y si esto nos está dando los resultados deseados.

##### Proceso de Control

El control es un proceso de seguimiento, evaluación y mejoramiento que inicia por fijar estándares de trabajo, medir los resultados, comprobar los resultados frente a esos estándares y tomar decisiones cuando los resultados no alcancen los objetivos esperados. De esa manera se asegura que suceda en la realidad lo que debía suceder de acuerdo a lo planificado, veamos el siguiente gráfico:



**Ilustración 30 – Proceso de Control**

Estos son los pasos que se deben seguir para monitorear o controlar las actividades que se han propuesto.

<sup>28</sup>Planificación Estratégica, Modalidad Virtual, Escuela Politécnica Nacional

## **Paradigmas acerca de la medición:**

En la planificación, el proceso de medición es uno de las fases más críticas ya que se enfrenta a la cultura organizacional que generalmente tiene los siguientes paradigmas acerca de la implantación y medición, los cuales los directivos de Aeronet S.A. deben evitar de inmediato ya que esto pondría trasas en la ejecución del plan estratégico:

- Estamos muy ocupados, no tenemos tiempo para otras tareas, peor para medir.
- Nuestro trabajo es muy complejo; tiene distintas categorías, es muy difícil medirlo.
- El proceso de implementación y medición va a requerir más tiempo y recursos de los que se tiene.
- Medir es un proceso complejo, difícil e improductivo.
- En lugar de medir, se puede aprovechar prestando un mejor servicio.

Por estas razones, el proceso de medición tiene que ser posicionado como un proceso de mejoramiento de identificación de oportunidades de mejora y no de castigo. Tiene que ser configurado de manera participativa con los involucrados en los procesos, en este caso con los trabajadores y colaboradores de Aeronet S.A.

## **Indicadores:**

Un indicador es una relación matemática entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y pronosticar tendencias del objeto o fenómeno analizado, respecto de las metas previstas. Los indicadores pueden ser:



**Ilustración 31 - Indicadores**

- **Eficacia:**

Es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2008 3.2.14).

Los indicadores de eficacia están relacionados con la interacción de la organización aspectos externos, por ejemplos los clientes a los que Aeronet S.A. presta sus servicios. Se refiere al logro de resultados y manejan diferentes variables.

- **Eficiencia:**

Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2008 3.2.15). De la misma manera que la eficacia mide la capacidad, la eficiencia mide la potencialidad de la organización.

Al contrario de los indicadores de eficacia, los indicadores de eficiencia están relacionados con aspectos internos de la organización.

#### **4.6 CONCLUSION GENERAL DEL CAPITULO IV**

Este capítulo demuestra la importancia que tiene actuar en base a un Planificación de actividades, las mismas que sobresaltan el cumplimiento de objetivos generales y específicos por cada una de las áreas de la empresa.

La Planificación Estratégica abre nuevas metas, reglas y procedimientos necesarios que coadyuvan a mantener una continuidad administrativa, financiera y operativa encaminada a fortalecer el débil crecimiento con el que actualmente Aeronet S.A. se ha manejado en los últimos 3 años y que son reflejados en la información financiera que se ha analizado y de la cual se ha partido para recomendar una Proyección Presupuestaria y a la vez un Flujo de Caja como herramienta indispensable para un control y seguimiento de las entradas y salidas de dinero.

# CAPÍTULO V

---

## *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El Ecuador, actualmente se encuentra en un momento político, económico y social que avizora el futuro de tercer periodo de gobierno consecutivo, con una profundización de las medidas que está implementando basado en una comulación de principios llamados “socialismo” y su slogan de la “Revolución Ciudadana”; principios y medidas y preferencias que en la actualidad han golpeado a varios sectores económicos y entre ellos el de la nacionalización de cargas – Courier, de manera directa e indirecta, ocasionando que las empresas de este sector estén en la necesidad de plantearse escenarios que permitan en primera instancia analizar su permanencia en el país y en otras, realizar planes eficientes que permitan ser competitivos, adecuando sus tarifas, costos y estructura mediante estrategias que sean factibles de incrementar a corto y largo plazo.
- Por otro lado y manteniendo el mismo ritmo de coherencia al punto anterior, estas medidas gubernamentales, sobre todo de comercio exterior con las restricciones arancelarias y para-arancelarias en las importaciones, advierten nuevas oportunidades para introducirse en otros segmentos, siendo la empresa Courier una solución inmediata a las empresas que están dedicadas a la comercialización de productos importados y que ven también una oportunidad de ser competitivos por la escalada de precios que genere incremento de aranceles.
- Aeronet S.A. es un negocio de tipo mediano de acuerdo a lo reflejado en sus activos e ingresos anuales. Se encuentra clasificada como parte de la industria de



servicios Courier. Para el desarrollo de sus actividades cuenta con sus propias oficinas y activos valorados sobre los USD 180.000,00 dólares, y actualmente prestan servicios en relación de dependencia trece personas. Sus ingresos anuales actualmente están cerca de los USD 540.000,00 dólares.

- Aeronet S.A. desarrolla sus actividades bajo una gestión administrativa y financiera básica, sin una planificación general que guíe sus actividades a objetivos de fuerte crecimiento económico tanto en ingresos, utilidades, mercado y clientes; sin que lo indicado le haya producido mayores dificultades económico financieras, de cobertura u operativas. Aeronet S.A. cuenta con instalaciones cómodas para cada área de gestión. El personal de Aeronet se mantiene laborando por varios años, pero es totalmente dependiente de decisiones, aún en las más mínimas de sus niveles superiores, es decir, no cuentan con las herramientas necesarias (capacitación, manuales, normas y políticas) para desarrollar la iniciativa y creatividad.
- Esta investigación se ha desarrollado en un enfoque de gestión empresarial, debido a la necesidad de utilizar criterios de eficiencia, eficacia, mediante una planeación estratégica por objetivos, que hemos podido lograr un desenvolvimiento analítico gracias a la experiencia adquirida en empresas que practican lo aplicado en esta investigación.
- La planificación estratégica se la ha aplicado como una herramienta de gestión administrativa a corto plazo y que proporciona los elementos necesarios para que una empresa pueda competir eficientemente en el mercado, tomando las previsiones del caso, anticipando a las necesidades de su mercado, reorientando su operación a la consecución de objetivos superiores y proporcionando las bases para su auto mejoramiento continuo. Esta herramienta provee una misión como fin fundamental a lograrse, una visión como el horizonte para alcanzarlo, políticas como el marco regulatorio de los objetivos, estrategias que señalan el cómo y con qué realizarlo, proyectos y planes operativos para dirigir las operaciones diarias.

- La calidad se constituye en una estrategia y a la vez necesidad prioritaria de una empresa en un mercado altamente competitivo para lograr primeramente mantenerse, crecer y afianzar su mercado. La calidad de manera general es un conjunto de características propias de un bien o servicio que le dan capacidad de satisfacer eficientemente las necesidades para las que fue elaborado; para un consumidor es la percepción de un producto o servicio que le confiere conformidad con lo que este obtiene; para una empresa es hacer bien las cosas desde la primera vez.
  
- Los Directivos, luego de haber participado y conocido el estudio sobre el diagnóstico estratégico de la empresa Aeronet S.A., se han comprometido a cumplir y divulgar la nueva misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias; además ven la necesidad de un replanteamiento de funciones y responsabilidades para cada uno de sus empleados y a la vez poner en funcionamiento la realización de su manual de procedimientos como herramienta inicial para cumplir con los objetivos antes planteados.
  
- Para finalizar, el estudio contempla una evaluación económica de la empresa cuyos resultados concluyen la factibilidad de fortalecer un acarreador débil crecimiento financiero que traerá una rentabilidad apropiada con beneficio tanto para los accionistas como para los empleados.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En vista de las circunstancias económicas, políticas y del sector que se viene experimentando, se recomienda de manera general a los directivos que se mantenga siempre una visión a futuro del negocio y mediante la implementación de la propuesta diseñada en este estudio, se apliquen las estrategias, las mismas que conlleven e involucren activamente a todos los empleados en el futuro de la empresa y trasciendan con éxito en los resultados deseados; para cumplir los objetivos planteados se recomienda.

- Se considera necesario que para mejorar la normativa administrativa y de gestión se ejecute la creación de políticas y manuales, sobre todo que tengan una difusión alta y suficiente entre todos los niveles de la organización de las normas a seguir y las responsabilidades definidas de cada uno de los empleados, encabezado por la gerencia general, siendo su presencia una base sólida y de apoyo para este proceso. Los resultados que debe lograr deberán ser óptimos, que ayuden ampliar su cobertura de mercado, mejorar la imagen corporativa y mantener un adecuado crecimiento.
- Se recomienda difundir entre todos los empleados de la organización una cultura corporativa, basada en los valores creados y que apuntan a cimentar la misión, visión y el objetivo de la empresa; siendo esta filosofía una forma de trabajar y vivir en cada persona.
- Implantar o mejorar el sistema administrativo contable automatizado que integre los procesos y permita el control de todas las operaciones y recursos.
- Capacitar al personal, especializándolo de acuerdo a las funciones asignadas y siempre con una visión enfocada a la satisfacción del cliente.
- Garantizar a través del responsable de talento humano un excelente y adecuado ambiente laboral que motive a cada uno de los empleados a dar el 100% de su capacidad y mostrando siempre su estabilidad laboral dentro de la empresa.
- Se recomienda, establecer un plan de incentivos por el cumplimiento de objetivos que sean elaborados de manera conjunta con las gerencias y que involucre una red inter-departamental, valorados en escalas numéricas y con seguimiento periódico, que permitan apuntalar los objetivos de la empresa.
- Es necesario establecer un periodo de resultados entre los directivos, gerencias y jefes de área, con el fin de medir nuevos problemas, soluciones y procesos de gestión. De igual manera se deberá evaluar la parte financiera, el cumplimiento y seguimiento presupuestario, metas establecidas para cumplimiento del área

comercial y que brindarán mantener un nivel de ingresos de acuerdo a las proyecciones establecidas en el flujo de efectivo.

- Se recomienda buscar nuevas alternativas de ingresos que ayuden ampliar el portafolio de servicios a favor de sus antiguos y nuevos clientes.
  
- Se recomienda ver la manera de financiar un mini camión que ayude a satisfacer la entrega de las cargas, debido a que la camioneta utilizada actualmente no abastece de manera eficiente cierto trabajo.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ilustración 32 – Cronograma de Actividades

| ETAPA    | ACTIVIDADES                               | MESES |   |   |   |   |   |
|----------|---|-------|---|---|---|---|---|
|          |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>A</b> | SELECCIÓN Y                               |       |   |   |   |   |   |
|          | RECOPIACIÓN DE<br>MATERIALES INFORMATIVOS | ■     |   |   |   |   |   |
| <b>B</b> | CLASIFICACIÓN Y                           |       |   |   |   |   |   |
|          | ORDENAMIENTO DE<br>MATERIALES             | ■     |   |   |   |   |   |
| <b>C</b> | ANÁLISIS E                                |       |   |   |   |   |   |
|          | INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN          |       | ■ |   |   |   |   |
| <b>D</b> | REDACCIÓN DE LA OBRA POR CAPÍTULOS:       |       |   |   |   |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO I       |       | ■ |   |   |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO II      |       |   | ■ |   |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO III     |       |   |   | ■ |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO IV      |       |   |   |   | ■ |   |
| <b>E</b> | REVISIÓN POR EL DIRECTOR:                 |       |   |   |   |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO I       |       | ■ |   |   |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO II      |       |   | ■ |   |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO III     |       |   |   | ■ |   |   |
|          | <input type="checkbox"/> CAPITULO IV      |       |   |   |   | ■ |   |
| <b>F</b> | PRESENTACIÓN FINAL                        |       |   |   |   |   | ■ |

# ANEXOS

---

Para el desarrollo de la investigación y planteamiento de la Propuesta para mejorar la Rentabilidad de la Empresa Aeronet S.A. mediante una Planificación Estratégica, se utilizó varias herramientas o documentos que permitieron llegar a la identificación de problemas, análisis interno y externo de la empresa, planteamientos de objetivos, estrategias, etc.; los cuales se adjuntan a continuación.

## **ENCUESTAS PARA IDENTIFICACION DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA AERONET S.A.**

Para las organizaciones, lograr la **Satisfacción del Cliente interno y externo** se ha convertido en un objetivo fundamental en la prestación de servicios de buena calidad, lo que genera mejores expectativas y fortalece la estructura de la relación.

Para determinar o conocer aún más los problemas de la empresa Aeronet para determinar el FODA, se ha visto necesario realizar una evaluación del servicio brindado por el personal de la empresa tanto al usuario interno como al externo, con el fin de determinar la rapidez del servicio, tiempos de espera, reclamaciones, etc.

|   |          |                       |
|---|----------|-----------------------|
|   | REGISTRO | F-SI.02<br>Edición: 0 |
| Encuesta de Servicio de la Empresa Aeronet S.A. |          |                       |

Estimado Cliente:

Le pedimos responder a la presente encuesta de forma objetiva, con el fin de que Ud. evalúe la forma que percibe la atención y el servicio que le brinda la empresa Aeronet S.A. y su nivel de satisfacción con el servicio que recibe.

La escala es de 5 puntos, que varía desde Malo hasta Excelente. Coloque una X en el casillero de la calificación que usted considere adecuada.

|  | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | No Aplica |
|--|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|  | 1    | 2       | 3     | 4         | 5         | N/A       |
| 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados                                 |      |         |       |           |           |           |
| 2. Calidad de atención recibida  |      |         |       |           |           |           |
| 3. El personal tiene apertura a responder sus inquietudes, dudas, etc.               |      |         |       |           |           |           |
| 4. La nacionalización y entrega de paquetería o documentos se da a tiempo            |      |         |       |           |           |           |
| 5. Precios de trámites de importación y/o nacionalización de paquetería o documentos |      |         |       |           |           |           |

**Si su calificación calza en los niveles 1-2 ó 3 le pedimos sustentar la misma en este espacio:**

---



---



---

**Gracias con su participación y opinión en búsqueda de una mejora continúa**

|   |          |                       |
|---|----------|-----------------------|
|   | REGISTRO | F-SI.02<br>Edición: 0 |
| Encuesta de Servicio del Área Administrativa - RRHH |          |                       |

Estimado Colaborador:

Le pedimos responder a la presente encuesta de forma objetiva, con el fin de que Ud. evalúe la forma que percibe la atención y el servicio que brinda el Área Administrativa - RRHH.

La escala es de 5 puntos, que varía desde Malo hasta Excelente. Coloque una X en el casillero de la calificación que usted considere adecuada.

|   | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | No Aplica |
|---|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|   | 1    | 2       | 3     | 4         | 5         | N/A       |
| 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados  |      |         |       |           |           |           |
| 2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?  |      |         |       |           |           |           |
| 3. Calidad de atención recibida   |      |         |       |           |           |           |
| 4. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?   |      |         |       |           |           |           |
| 5. ¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?  |      |         |       |           |           |           |
| 6. ¿Hay trabajo en equipo de la empresa?  |      |         |       |           |           |           |
| 7. ¿Cómo evalúa la evolución en los beneficios que la compañía le ha entregado a lo largo del tiempo? |      |         |       |           |           |           |

**Si su calificación calza en los niveles 1-2 ó 3 le pedimos sustentar la misma en este espacio:**

---



---



---

**Gracias con su participación y opinión en búsqueda de una mejora continúa**



|  |          |                       |
|--|----------|-----------------------|
|  | REGISTRO | F-SI.02<br>Edición: 0 |
| Encuesta de Servicio del Área Financiera |          |                       |

Estimado Colaborador:

Le pedimos responder a la presente encuesta de forma objetiva, con el fin de que Ud. evalúe la forma que percibe la atención y el servicio que brinda el Área Financiera. La escala es de 5 puntos, que varía desde Malo hasta Excelente. Coloque una X en el casillero de la calificación que usted considere adecuada.

|   | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | No Aplica |
|---|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|   | 1    | 2       | 3     | 4         | 5         | N/A       |
| 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados                        |      |         |       |           |           |           |
| 2. ¿Cómo califica la gestión financiera que tiene Aeronet S.A.?             |      |         |       |           |           |           |
| 3. ¿Cree que hace falta un mecanismo para mejorar el área financiera?       |      |         |       |           |           |           |
| 4. Calidad de atención recibida   |      |         |       |           |           |           |
| 5. ¿Considera que existe un adecuado control de la destinación de recursos? |      |         |       |           |           |           |
| 6. ¿Conoce los procedimientos que se aplican el área financiera?            |      |         |       |           |           |           |
| 7. ¿Cree que debería cambiar la estructura financiera?                      |      |         |       |           |           |           |

**Si su calificación calza en los niveles 1-2 ó 3 le pedimos sustentar la misma en este espacio:**

---



---



---

**Gracias con su participación y opinión en búsqueda de una mejora continúa**

|  |                 |                       |
|--|-----------------|-----------------------|
|  | <b>REGISTRO</b> | F-SI.02<br>Edición: 0 |
| <b>Encuesta de Servicio del Área Comercial</b> |                 |                       |

Estimado Colaborador:

Le pedimos responder a la presente encuesta de forma objetiva, con el fin de que Ud. evalúe la forma que percibe la atención y el servicio que brinda el Área Comercial.

La escala es de 5 puntos, que varía desde Malo hasta Excelente. Coloque una X en el casillero de la calificación que usted considere adecuada.

|   | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | No Aplica |
|---|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|   | 1    | 2       | 3     | 4         | 5         | N/A       |
| 1. ¿Usted como asesor de Aeronet S.A. considera que la gestión comercial de la empresa es?                            |      |         |       |           |           |           |
| 2. Calidad de atención recibida   |      |         |       |           |           |           |
| 3. ¿Considera que los servicios y convenios ofrecidos por Aeronet a sus cliente son?                                  |      |         |       |           |           |           |
| 4. ¿Usted como empleado recibe los recursos necesarios para desempeñar su cargo?                                      |      |         |       |           |           |           |
| 5. Eficacia en la resolución de problemas reportados  |      |         |       |           |           |           |
| 6. ¿Considera que hay suficientes asesores para brindar un mejor servicio a los clientes?                             |      |         |       |           |           |           |
| 7. ¿Considera que el portafolio de servicios y convenios es el necesario para cumplir con la finalidad de la empresa? |      |         |       |           |           |           |

**Si su calificación calza en los niveles 1-2 ó 3 le pedimos sustentar la misma en este espacio:**

---



---



---

**Gracias con su participación y opinión en búsqueda de una mejora continúa**

|  |          |                       |
|--|----------|-----------------------|
|  | REGISTRO | F-SI.02<br>Edición: 0 |
| Encuesta de Servicio del Área de Logística |          |                       |

Estimado Colaborador:

Le pedimos responder a la presente encuesta de forma objetiva, con el fin de que Ud. evalúe la forma que percibe la atención y el servicio que brinda el Área de Logística. La escala es de 5 puntos, que varía desde Malo hasta Excelente. Coloque una X en el casillero de la calificación que usted considere adecuada.

|  | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente | No Aplica |
|--|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|  | 1    | 2       | 3     | 4         | 5         | N/A       |
| 1. Información veraz y oportuna acerca de sus importaciones    |      |         |       |           |           |           |
| 2. Eficacia en la comunicación con la compañía                 |      |         |       |           |           |           |
| 3. Calidad de atención recibida                                |      |         |       |           |           |           |
| 4. Seguridad en el manejo de su mercancía                      |      |         |       |           |           |           |
| 5. Eficacia en la resolución de problemas reportados           |      |         |       |           |           |           |
| 6. Rapidez en importaciones y nacionalización de paquetería    |      |         |       |           |           |           |
| 7. Actitud del personal para la atención de sus requerimientos |      |         |       |           |           |           |

**Si su calificación calza en los niveles 1-2 ó 3 le pedimos sustentar la misma en este espacio:**

---



---

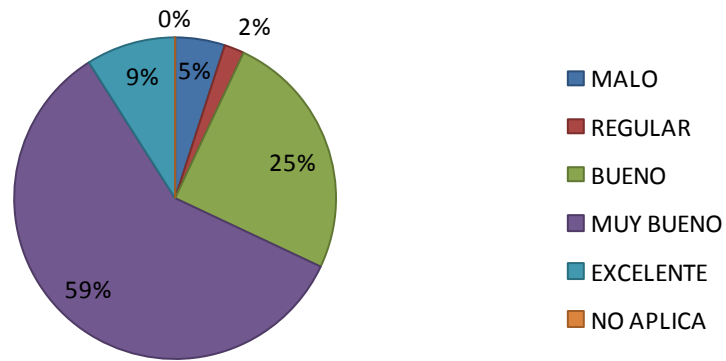


---

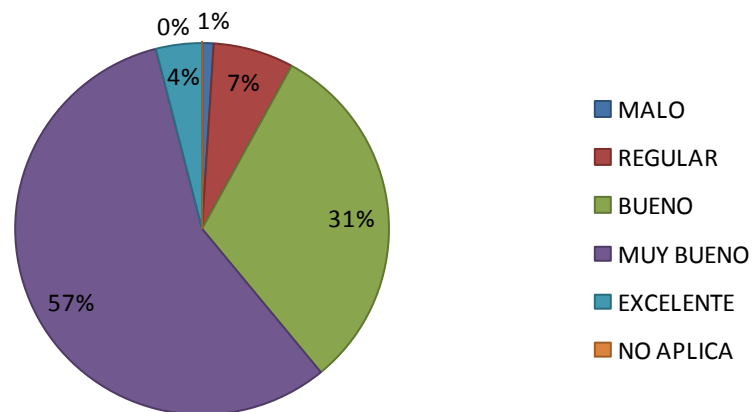
**Gracias con su participación y opinión en búsqueda de una mejora continúa**

| Encuesta de Servicio de la Empresa Aeronet S.A.                                      |      |         |       |           |           |           |
|--|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados                                 | 5%   | 2%      | 25%   | 59%       | 9%        | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 2. Calidad de atención recibida  | 1%   | 7%      | 31%   | 57%       | 4%        | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 3. El personal tiene apertura a responder sus inquietudes, dudas, etc.               | 3%   | 15%     | 22%   | 47%       | 13%       | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 4. La nacionalización y entrega de paquetería o documentos se da a tiempo            | 2%   | 3%      | 21%   | 65%       | 9%        | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 5. Precios de trámites de importación y/o nacionalización de paquetería o documentos | 1%   | 5%      | 30%   | 44%       | 21%       | 0%        |

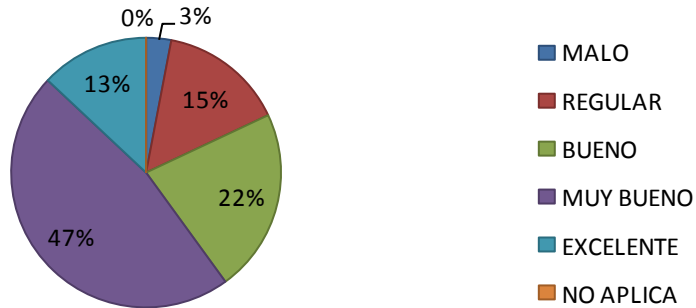
### 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados



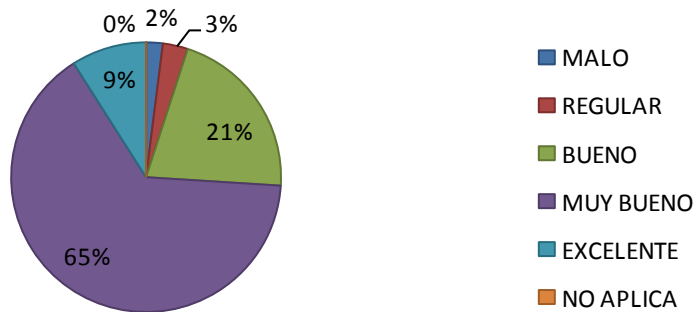
### 2. Calidad de atención recibida



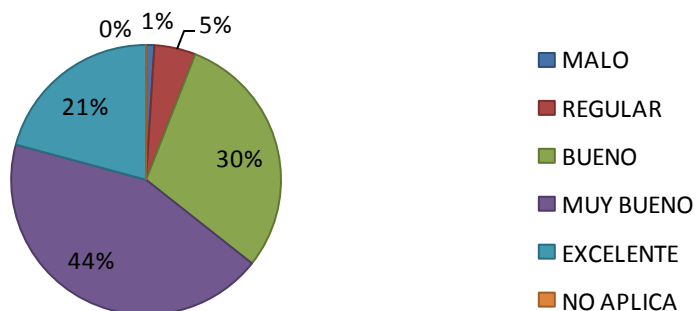
### 3. El personal tiene apertura a responder sus inquietudes, dudas, etc.



### 4. La nacionalización y entrega de paquetería o documentos se da a tiempo

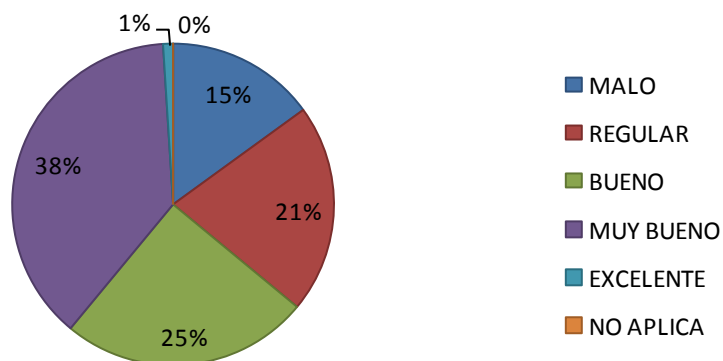


### 5. Precios de trámites de importación y/o nacionalización de paquetería o documentos

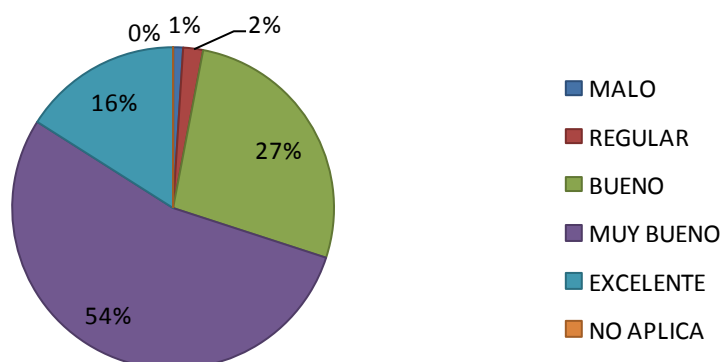


| Encuesta de Servicio del Área Administrativa - RRHH  |      |         |       |           |           |           |
|--|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados   | 15%  | 21%     | 25%   | 38%       | 1%        | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?   | 1%   | 2%      | 27%   | 54%       | 16%       | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 3. Calidad de atención recibida  | 5%   | 12%     | 45%   | 24%       | 14%       | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 4. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?  | 0%   | 1%      | 33%   | 39%       | 27%       | 0%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 5. ¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?   | 2%   | 9%      | 31%   | 56%       | 1%        | 1%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 6. ¿Hay trabajo en equipo de la empresa?   | 13%  | 16%     | 47%   | 17%       | 5%        | 2%        |
|  | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| ¿Cómo evalúa la evolución en los beneficios que la compañía le ha entregado a lo largo del tiempo? | 2%   | 3%      | 38%   | 36%       | 21%       | 0%        |

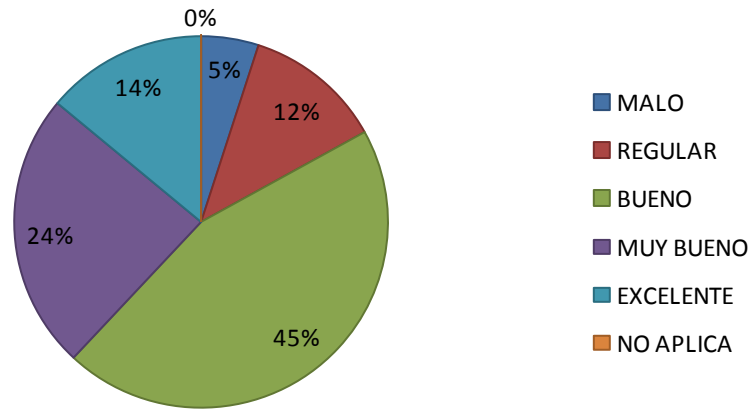
### 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados



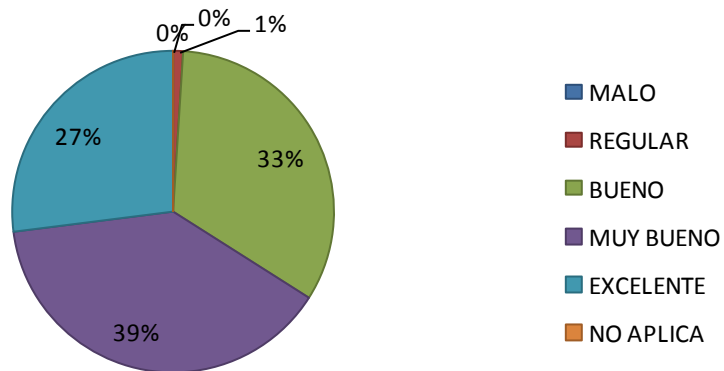
### 2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?



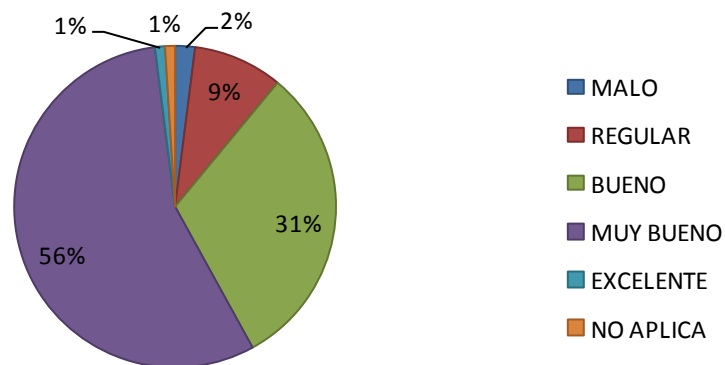
### 3. Calidad de atención recibida



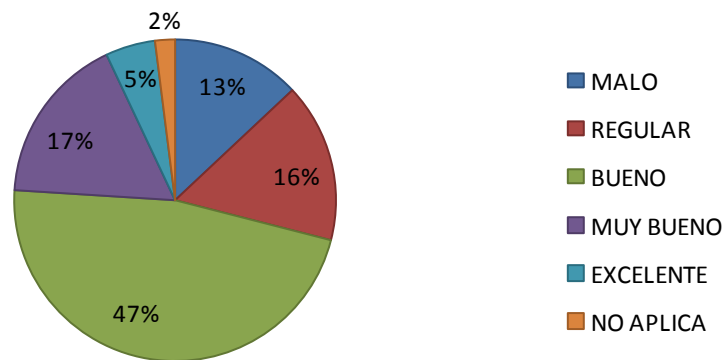
### 4. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?



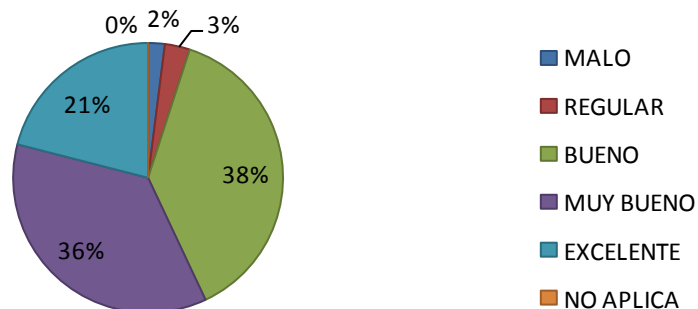
### 5. ¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?



### 6. ¿Hay trabajo en equipo de la empresa?

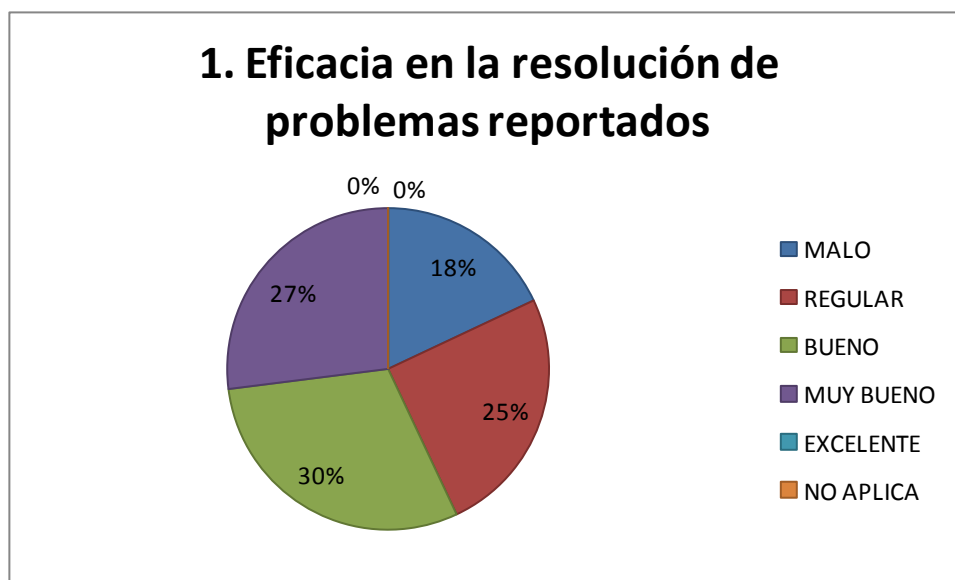


### ¿Cómo evalúa la evolución en los beneficios que la compañía le ha entregado a lo largo del tiempo?

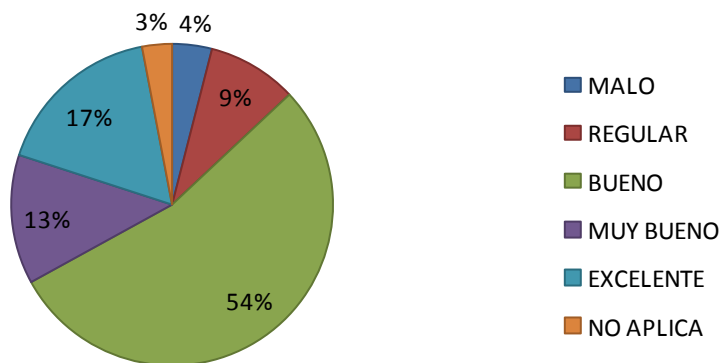




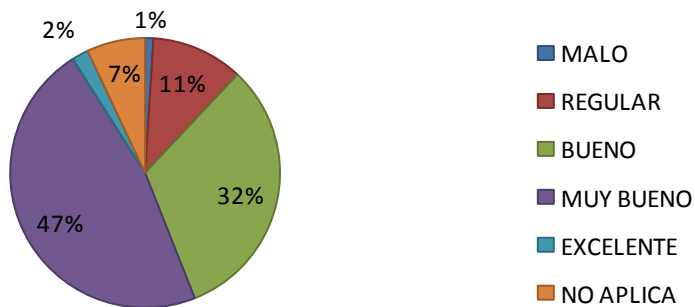
| Encuesta de Servicio del Área Financiera                                    |      |         |       |           |           |           |
|---|------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 1. Eficacia en la resolución de problemas reportados                        | 18%  | 25%     | 30%   | 27%       | 0%        | 0%        |
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 2. ¿Cómo califica la gestión financiera que tiene Aeronet S.A.?             | 4%   | 9%      | 54%   | 13%       | 17%       | 3%        |
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 3. ¿Cree que hace falta un mecanismo para mejorar el área financiera?       | 1%   | 11%     | 32%   | 47%       | 2%        | 7%        |
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 4. Calidad de atención recibida   | 8%   | 23%     | 36%   | 28%       | 5%        | 0%        |
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 5. ¿Considera que existe un adecuado control de la destinación de recursos? | 6%   | 13%     | 29%   | 44%       | 6%        | 0%        |
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 6. ¿Conoce los procedimientos que se aplican el área financiera?            | 11%  | 14%     | 45%   | 21%       | 7%        | 2%        |
|   | MALO | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 7. ¿Cree que debería cambiar la estructura financiera?                      | 17%  | 15%     | 23%   | 30%       | 14%       | 1%        |



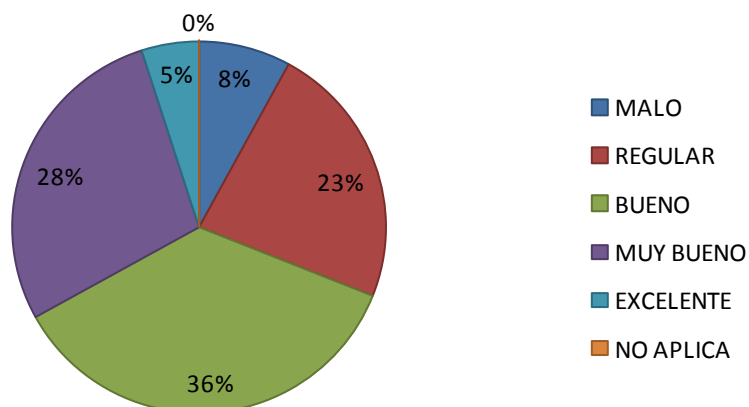
## 2. ¿Cómo califica la gestión financiera que tiene Aeronet S.A.?



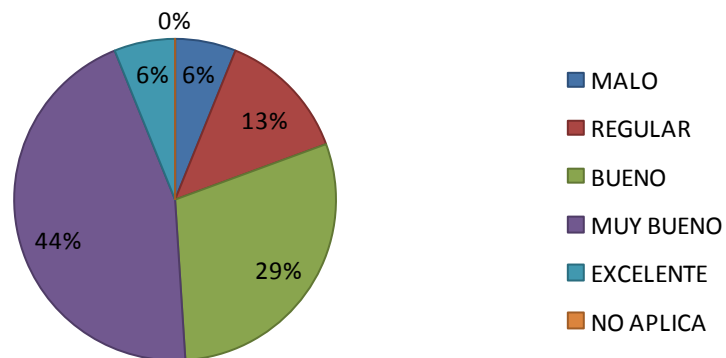
## 3. ¿Cree que hace falta un mecanismo para mejorar el área financiera?



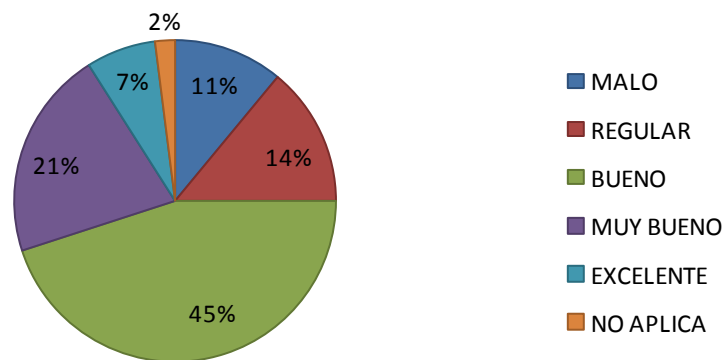
## 4. Calidad de atención recibida



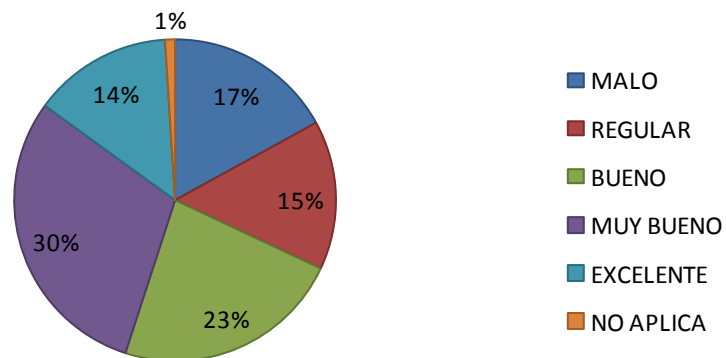
### 5. ¿Considera que existe un adecuado control de la destinación de recursos?



### 6. ¿Conoce los procedimientos que se aplican en el área financiera?

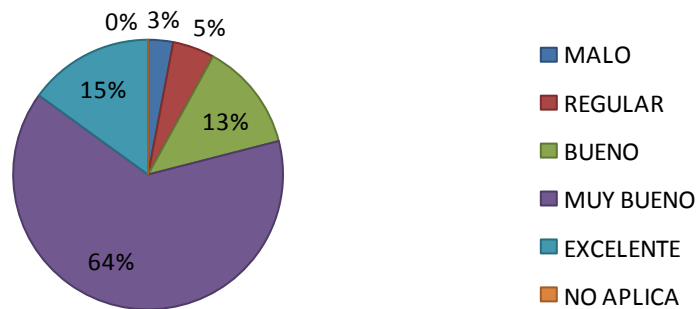


### 7. ¿Cree que debería cambiar la estructura financiera?

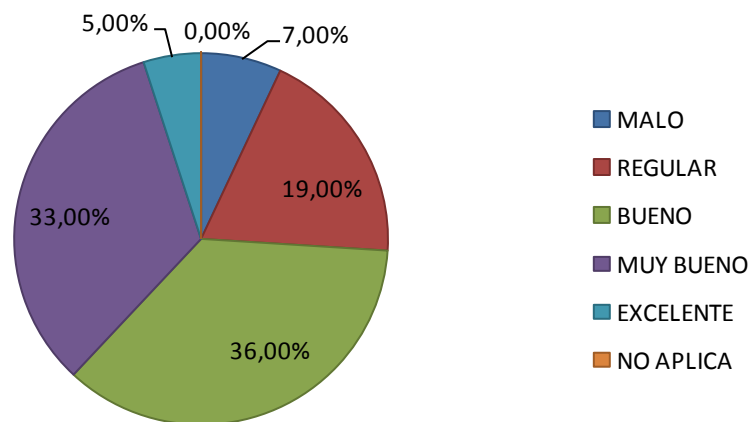


| Encuesta de Servicio del Área Comercial  |        |         |        |           |           |           |
|--|--------|---------|--------|-----------|-----------|-----------|
|  | MALO   | REGULAR | BUENO  | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 1. ¿Usted como asesor de Aeronet S.A. considera que la gestión comercial de la empresa es?                           | 3%     | 5%      | 13%    | 64%       | 15%       | 0%        |
| 2. Calidad de atención recibida  | 7,00%  | 19,00%  | 36,00% | 33,00%    | 5,00%     | 0,00%     |
| 3. ¿Considera que los servicios y convenios ofrecidos por Aeronet a sus cliente son?                                 | 1,00%  | 1,00%   | 31,00% | 34,00%    | 33,00%    | 0,00%     |
| 4. Usted como empleado recibe los recursos necesarios para desempeñar su cargo?                                      | 10,00% | 15,00%  | 32,00% | 24,00%    | 19,00%    | 0,00%     |
| 5. Eficacia en la resolución de problemas reportados   | 15,00% | 26,00%  | 31,00% | 28,00%    | 0,00%     | 0,00%     |
| 6. Considera que hay suficientes asesores para brindar un mejor servicio a los clientes?                             | 18,00% | 22,00%  | 31,00% | 18,00%    | 11,00%    | 0,00%     |
| 7. Considera que el portafolio de servicios y convenios es el necesario para cumplir con la finalidad de la empresa? | 2,00%  | 4,00%   | 13,00% | 36,00%    | 45,00%    | 0,00%     |

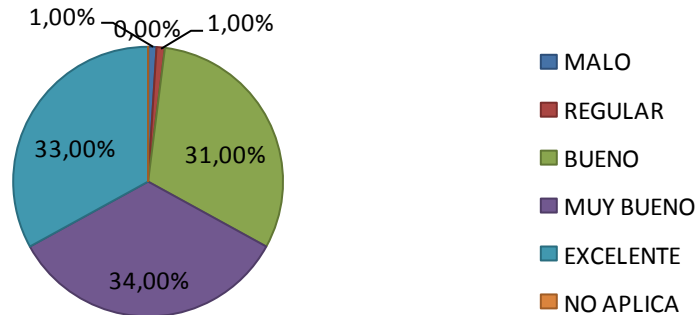
### 1. ¿Usted como asesor de Aeronet S.A. considera que la gestión comercial de la empresa es?



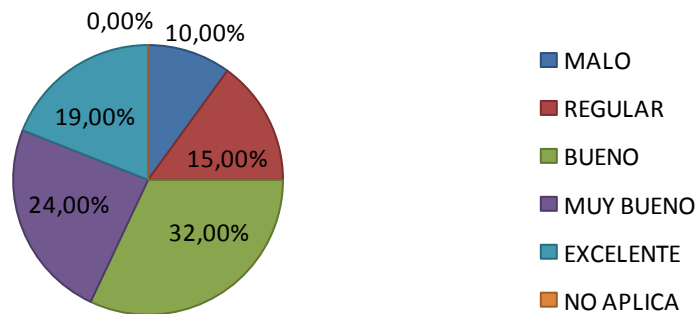
### 2. Calidad de atención recibida



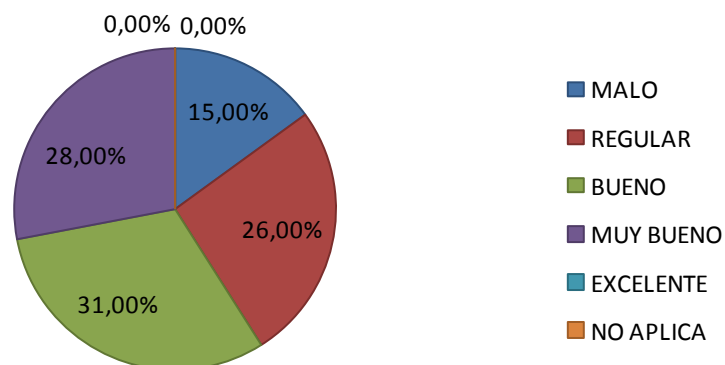
### 3. ¿Considera que los servicios y convenios ofrecidos por Aeronet a sus cliente son?



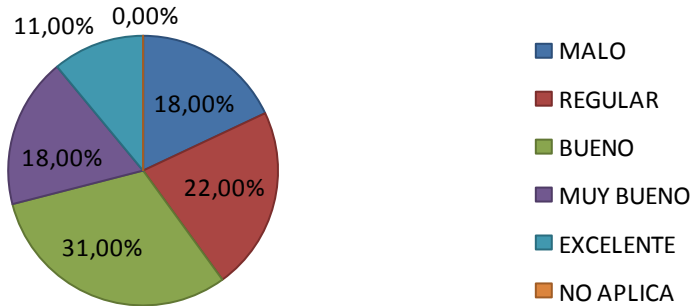
### 4. Usted como empleado recibe los recursos necesarios para desempeñar su cargo?



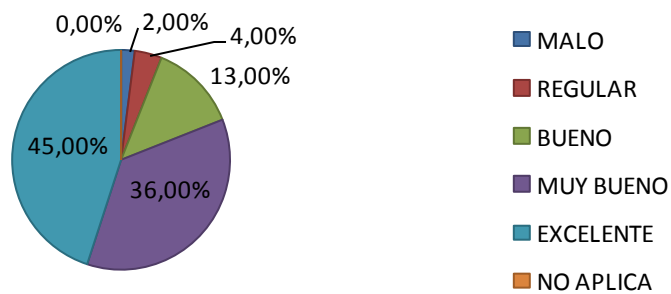
### 5. Eficacia en la resolución de problemas reportados



## 6. Considera que hay suficientes asesores para brindar un mejor servicio a los clientes?

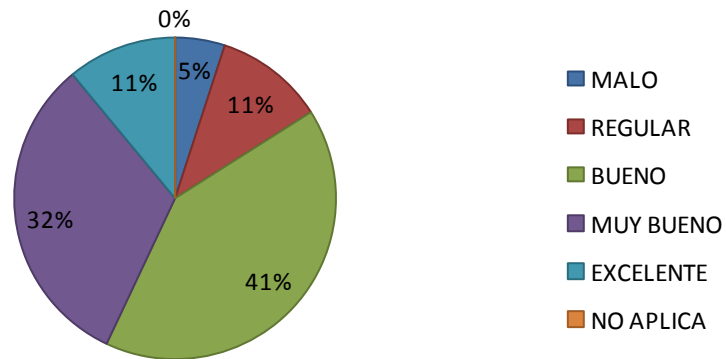


## 7. Considera que el portafolio de servicios y convenios es el necesario para cumplir con la finalidad de la empresa?

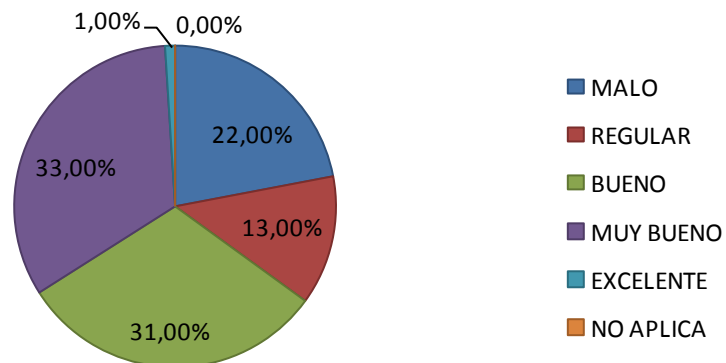


| Encuesta de Servicio del Área de Logística                     |        |         |        |           |           |           |
|--|--------|---------|--------|-----------|-----------|-----------|
|  | MALO   | REGULAR | BUENO  | MUY BUENO | EXCELENTE | NO APLICA |
| 1. Información veraz y oportuna acerca de sus importaciones    | 5%     | 11%     | 41%    | 32%       | 11%       | 0%        |
| 2. Eficacia en la comunicación con la compañía                 | 22,00% | 13,00%  | 31,00% | 33,00%    | 1,00%     | 0,00%     |
| 3. Calidad de atención recibida                                | 8,00%  | 21,00%  | 36,00% | 33,00%    | 2,00%     | 0,00%     |
| 4. Seguridad en el manejo de su mercancía                      | 1,00%  | 3,00%   | 18,00% | 45,00%    | 33,00%    | 0,00%     |
| 5. Eficacia en la resolución de problemas reportados           | 2,00%  | 1,00%   | 11,00% | 54,00%    | 32,00%    | 0,00%     |
| 6. Rapidez en importaciones y nacionalización de paquetería    | 2%     | 3%      | 16%    | 38%       | 41%       | 0%        |
| 7. Actitud del personal para la atención de sus requerimientos | 3%     | 1%      | 21%    | 36%       | 39%       | 0%        |

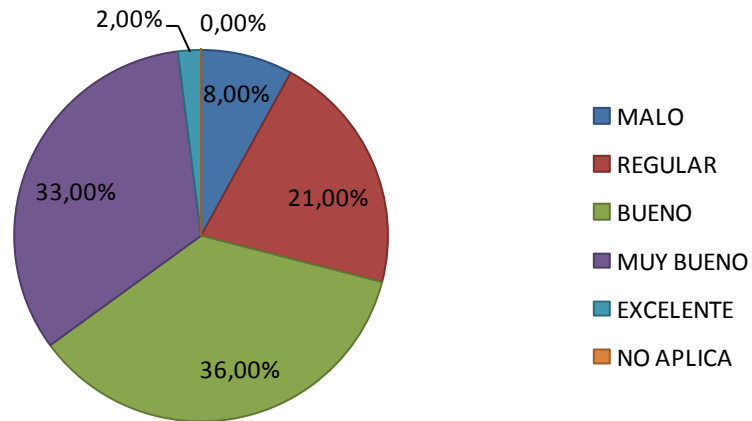
### 1. Información veraz y oportuna acerca de sus importaciones



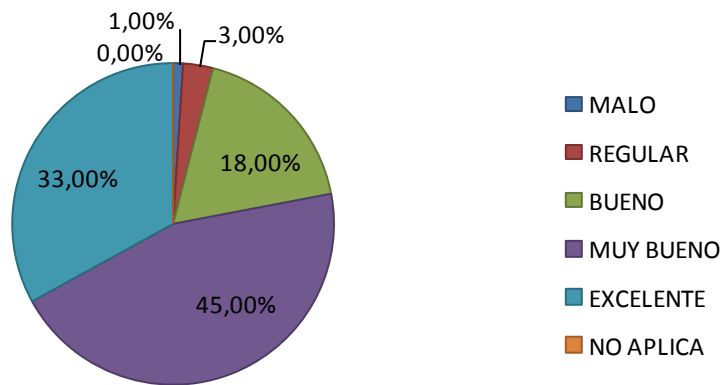
### 2. Eficacia en la comunicación con la compañía



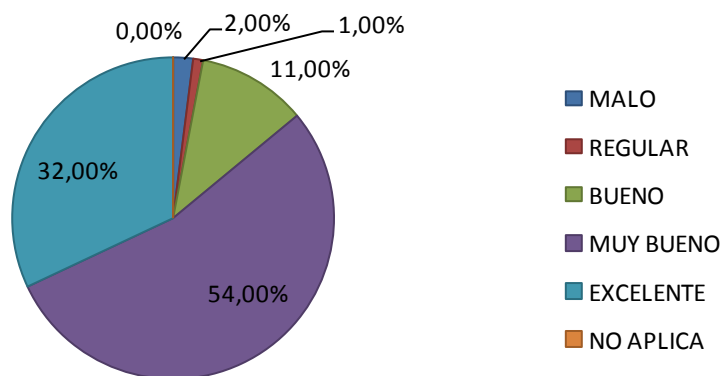
### 3. Calidad de atención recibida



### 4. Seguridad en el manejo de su mercancía

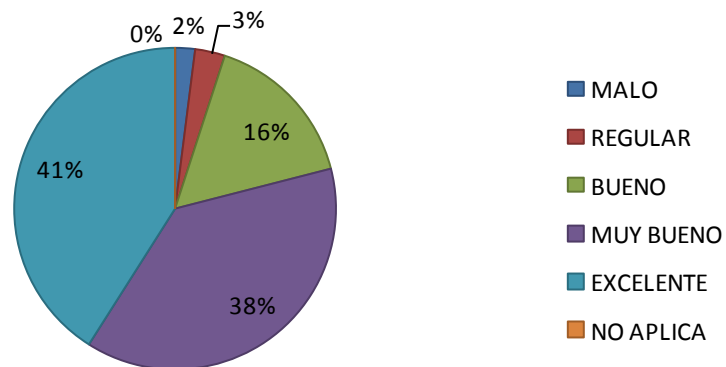


### 5. Eficacia en la resolución de problemas reportados

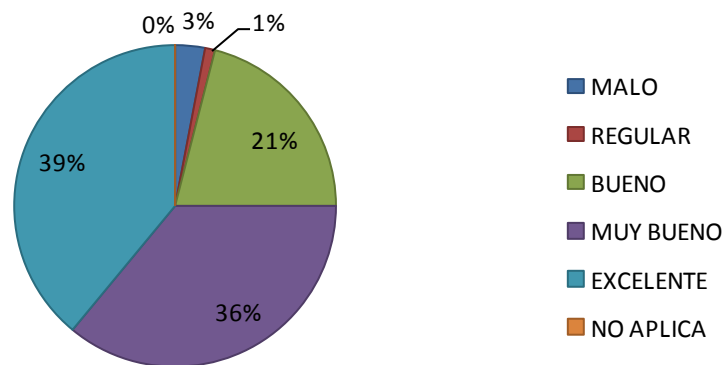




## 6. Rapidez en importaciones y nacionalización de paquetería



## 7. Actitud del personal para la atención de sus requerimientos



## MATRICES DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

## Área Administrativa

| <b>PROBLEMAS</b>   | <b>URGENCIA</b><br>¿Es imprescindible actuar ahora (2), es indiferente (1) o se puede esperar (0)? | <b>ALCANCE</b><br>Afecta a muchas personas en la empresa (2), a algunas (1) o a pocas (0) | <b>GRAVEDAD</b><br>¿Qué aspectos claves están afectados?<br>Mayor gravedad (2), intermedia (1) y menor (0) | <b>TENDENCIA O EVOLUCIÓN</b><br>¿Tiene a empeorar (2), está estable (1) o tiende a mejorar (0)? | <b>IMPACTO SOBRE OTROS PROBLEMAS</b><br>Relaciones causa-efecto entre situaciones.<br>Central y relacionado con muchos problemas (2), intermedio (1), aislado (0) | <b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b><br>¿Se cuenta con los fondos necesarios? No requiere fondos (1) ¿Existe la posibilidad de obtenerlos? (0) Hay que buscarlos? |
|--|--|---|--|---|---|--|
| Poca organización y planificación dentro de los procesos y funciones del personal para desempeñar sus cargos asignados.              | 2  | 2   | 2  | 1   | 2   | 2  |
| No existen procesos definidos y documentados como política o reglamento en la empresa.   | 2  | 2   | 2  | 1   | 1   | 1  |
| La Gerencia Administrativa – Financiera no realiza un control interno debido a la falta de procesos y planificación.                 | 2  | 2   | 2  | 2   | 2   | 0  |
| Falta de capacitación y dirección para el personal y sus directivos inmediatos.  | 1  | 1   | 1  | 0   | 0   | 0  |
| Escasa inversión en tecnología y programas integrados que ayuden a realizar un adecuado seguimiento a todas las áreas de la empresa. | 2  | 2   | 1  | 0   | 1   | 2  |
| No existe una adecuada gestión de recursos humanos para integración del personal y selección del mismo.                              | 0  | 0   | 0  | 0   | 0   | 0  |

## Área Financiera

| <b>PROBLEMAS</b>   | <b>URGENCIA</b><br>¿Es imprescindible actuar ahora (2), es indiferente (1) o se puede esperar (0)? | <b>ALCANCE</b><br>Afecta a muchas personas en la empresa (2), a algunas (1) o a pocas (0) | <b>GRAVEDAD</b><br>¿Qué aspectos claves están afectados?<br>Mayor gravedad (2), intermedia (1) y menor (0) | <b>TENDENCIA O EVOLUCIÓN</b><br>¿Tiende a empeorar (2), está estable (1) o tiende a mejorar (0)? | <b>IMPACTO SOBRE OTROS PROBLEMAS</b><br>Relaciones causa-efecto entre situaciones.<br>Central y relacionado con muchos problemas (2), intermedio (1), aislado (0) | <b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b><br>¿Se cuenta con los fondos necesarios? (3) No requiere fondos (2) ¿Existe la posibilidad de obtenerlos? (1) Hay que buscarlos? (0) |
|--|--|---|--|--|---|--|
| La información financiera solicitada por los directivos de la empresa no es entregada a su debido tiempo debido a una falta de seguimiento continuo.                           | 2  | 1   | 2  | 1  | 2   | 2  |
| El proceso del manejo de información ha sido escaso a falta de políticas internas en el área financiera.   | 2  | 2   | 1  | 1  | 2   | 2  |
| Subutilización del sistema informático y a su vez falta de módulos integrados por áreas.   | 2  | 2   | 2  | 2  | 2   | 3  |
| El archivo de la documentación generada en años anteriores al presente no ha sido la adecuada.   | 0  | 1   | 0  | 2  | 1   | 2  |
| Los registros físicos no cuentan con su respectivo documento de respaldo.  | 2  | 1   | 0  | 1  | 0   | 2  |
| Existe un parcial análisis de los Estados Financieros que no le permite diagnosticar claramente la situación financiera de la empresa y su posición respecto a la competencia. | 2  | 1   | 2  | 1  | 2   | 2  |

## Área Operativa y de Logística

| <b>PROBLEMAS</b>  | <b>URGENCIA</b><br>¿Es imprescindible actuar ahora (2), es indiferente (1) o se puede esperar (0)? | <b>ALCANCE</b><br>Afecta a muchas personas en la empresa (2), a algunas (1) o a pocas (0) | <b>GRAVEDAD</b><br>¿Qué aspectos claves están afectados?<br>Mayor gravedad (2), intermedia (1) y menor (0) | <b>TENDENCIA O EVOLUCIÓN</b><br>¿Tiende a empeorar (2), está estable (1) o tiende a mejorar (0)? | <b>IMPACTO SOBRE OTROS PROBLEMAS</b><br>Relaciones causa-efecto entre situaciones.<br>Central y relacionado con muchos problemas (2), intermedio (1), aislado (0) | <b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b><br>¿Se cuenta con los fondos necesarios? (3) No requiere fondos (2) ¿Existe la posibilidad de obtenerlos? (1) Hay que buscarlos? (0) |
|---|--|---|--|--|---|--|
| Falta de políticas de procesos operativos y logísticos enfocados a un rápido y buen servicio.                               | 2  | 2   | 2  | 2  | 2   | 3  |
| No existe un flujo de actividades personalizado por cada guía de carga.   | 2  | 2   | 2  | 1  | 2   | 2  |
| Existe aproximadamente un 90% de cumplimiento en las fechas de entrega de cargas.   | 2  | 1   | 2  | 1  | 2   | 2  |
| No existe un seguimiento post-venta en el cual se pueda medir la satisfacción del cliente.                                  | 2  | 2   | 2  | 1  | 2   | 2  |
| Inadecuada relación entre los agentes de Aeronet S.A. y el personal aduanero, entidades de control y servicios tercerizados | 2  | 2   | 2  | 2  | 2   | 2  |

# PROPUESTA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS PARA TESIS DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.

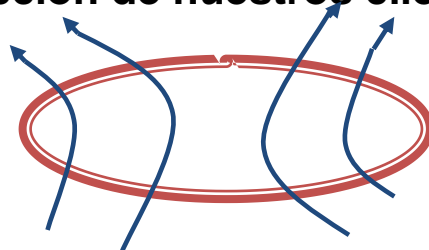
---

## VISIÓN

**Ser reconocida como una empresa innovadora en constante crecimiento en el área de Servicios Courier.**

## MISIÓN

**Brindar servicios de Courier de manera oportuna, diligente, transparente y confiable, contribuyendo a la satisfacción de nuestros clientes.**



**SER  
RENTABLE**

**SERVICIOS DE  
CALIDAD**

**PERSONAL  
CAPACITADO Y  
COMPROMETIDO**

**PROCESOS  
EFICIENTES  
ORIENTADOS AL  
CLIENTE**

## CONDICIONES NECESARIAS

**RESPETAR Y  
VALORAR A LAS  
PERSONAS**

**ACTUAR CON  
HONESTIDAD Y  
TRANSPARENCIA**

**SATISFACER LAS  
NECESIDADES DE  
NUESTROS  
CLIENTES**

**MEJORAR  
CONTINUAMENTE**

## VALORES

---

Quito, 23 de septiembre del 2011

Sr.

Franklin Rodríguez

GERENTE GENERAL

AERONET S.A.

Estimado Sr. Rodríguez:

Como es de su conocimiento y una vez que fue aprobado el realizar la tesis en la empresa que usted dirige, con el fin de proporcionarle un Propuesta para mejorar la Rentabilidad de la empresa, nos dirigimos a usted para solicitarle información financiera de la empresa, esto es los Estados Financieros del período 2009 al 2011, presupuestos, análisis financieros si los tuvieren; esto con el fin de realizar una análisis exhaustivo que nos permita conocer sus fortalezas y debilidad financieras, además proporcionar estrategias que le permitan mejorar la gestión financiera actual de la empresa.

Le agradecemos de antemano por la atención prestada, y esperamos contar con la información solicitada para el desarrollo de la tesis que busca ofrecer una alternativa de mejoramiento a su empresa.

Atentamente,

Lizette Tobar Oviedo  
Egresada Ing. Finanzas

Carlos Hurtado  
Egresado Ing. Finanzas

| CODIGO           | CUENTAS                                  | SALDOS           | CONSOLIDADO       | TOTALES           |
|------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1.</b>        | <b>Activo</b>                            |                  |                   | <b>153.579,85</b> |
| <b>1.1.</b>      | <b>Activos corrientes</b>                |                  |                   | <b>64.986,47</b>  |
| <b>1.1.1.</b>    | <b>Disponible</b>                        |                  | <b>9.047,32</b>   |                   |
| <b>1.1.1.01.</b> | <b>Caja</b>                              |                  | <b>500,00</b>     |                   |
| 1.1.1.01.01      | Caja General                             | -                |                   |                   |
| 1.1.1.01.03      | Caja chica administracion                | 250,00           |                   |                   |
| 1.1.1.01.04      | Caja chica operaciones                   | 250,00           |                   |                   |
| <b>1.1.1.02.</b> | <b>Bancos</b>                            |                  | <b>8.547,32</b>   |                   |
| 1.1.1.02.01      | Banco Pichincha #3042532104              | 8.547,32         |                   |                   |
| <b>1.1.2.</b>    | <b>Exigible</b>                          |                  | <b>26.839,55</b>  |                   |
| <b>1.1.2.01.</b> | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>   |                  | <b>23.211,55</b>  |                   |
| 1.1.2.01.01      | Clientes                                 | 15.870,25        |                   |                   |
| 1.1.2.01.02      | (-) Provision cuentas dudosas            | (158,70)         |                   |                   |
| 1.1.2.01.03      | Otros deudores relacionados              | 7.500,00         |                   |                   |
| <b>1.1.2.02.</b> | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>      |                  | <b>150,00</b>     |                   |
| 1.1.2.02.01      | Prestamos a empleados                    | 150,00           |                   |                   |
| <b>1.1.2.03.</b> | <b>Anticipos</b>                         |                  | <b>3.478,00</b>   |                   |
| 1.1.2.03.01      | Proveedores y otros deudores             | 3.478,00         |                   |                   |
| <b>1.1.3.</b>    | <b>Realizable</b>                        |                  | <b>27.254,35</b>  |                   |
| 1.1.3.01         | Importaciones en transito de clientes    | 27.254,35        |                   |                   |
| <b>1.1.4.</b>    | <b>Otros activos corrientes</b>          |                  | <b>1.845,25</b>   |                   |
| 1.1.4.01         | Pagos anticipados                        | 1.845,25         |                   |                   |
| <b>1.2.</b>      | <b>Activos Fijos</b>                     |                  |                   | <b>88.593,38</b>  |
| <b>1.2.1.</b>    | <b>Fijos tangibles</b>                   |                  | <b>88.593,38</b>  |                   |
| <b>1.2.1.01.</b> | <b>Edificios</b>                         |                  | <b>67.987,50</b>  |                   |
| 1.2.1.01.01      | Edificio                                 | 75.000,00        |                   |                   |
| 1.2.1.01.02      | (-)Depreciacion acumulada de edificio    | (7.012,50)       |                   |                   |
| <b>1.2.1.02.</b> | <b>Muebles y Enseres</b>                 |                  | <b>6.310,52</b>   |                   |
| 1.2.1.02.01      | Muebles y Enseres                        | 7.800,40         |                   |                   |
| 1.2.1.02.02      | (-)Depreciacion acumulada de Muebles     | (1.489,88)       |                   |                   |
| <b>1.2.1.03.</b> | <b>Vehiculos</b>                         |                  | <b>11.169,50</b>  |                   |
| 1.2.1.03.01      | Vehiculos                                | 17.800,00        |                   |                   |
| 1.2.1.03.02      | (-)Depreciacion acumulada de Vehiculos   | (6.630,50)       |                   |                   |
| <b>1.2.1.04.</b> | <b>Equipo de computacion</b>             |                  | <b>3.125,86</b>   |                   |
| 1.2.1.04.01      | Equipo de computacion                    | 8.547,60         |                   |                   |
| 1.2.1.04.02      | (-)Depreciacion acumulada de Equipos     | (5.421,74)       |                   |                   |
|                  | <b>ACTIVO</b>                            |                  | <b>153.579,85</b> | <b>153.579,85</b> |
| <b>2.</b>        | <b>Pasivos</b>                           |                  |                   | <b>108.237,65</b> |
| <b>2.1.</b>      | <b>Pasivos Corrientes</b>                |                  | <b>29.475,65</b>  |                   |
| <b>2.1.01.</b>   | <b>Cuentas por pagar corto plazo</b>     | <b>29.475,65</b> |                   |                   |
| 2.1.01.01        | Proveedores de bienes y servicios local  | 6.789,52         |                   |                   |
| 2.1.01.02        | Proveedores del exterior                 | 10.584,60        |                   |                   |
| 2.1.01.03        | Deudas bancarias a corto plazo           | -                |                   |                   |
| 2.1.01.05        | Otras cuentas por pagar                  | -                |                   |                   |
| 2.1.01.06        | Participacion Utilidades Empleados       | 2.613,73         |                   |                   |
| 2.1.01.07        | Beneficios sociales                      | 1.852,55         |                   |                   |
| 2.1.01.09        | Obligaciones con la administracion tribu | 3.003,40         |                   |                   |
| 2.1.01.10        | Obligaciones con IESS                    | 929,07           |                   |                   |
| 2.1.01.13        | Impuesto a la renta por pagar            | 3.702,78         |                   |                   |
| <b>2.2.</b>      | <b>Pasivos no Corrientes</b>             |                  | <b>78.762,00</b>  |                   |
| 2.2.02           | Deudas bancarias a largo plazo           | 71.962,00        |                   |                   |
| 2.2.04           | Obligaciones con socios                  | 6.800,00         |                   |                   |
|                  | <b>PASIVO</b>                            |                  | <b>108.237,65</b> | <b>108.237,65</b> |
| <b>3.</b>        | <b>Patrimonio</b>                        |                  |                   | <b>45.342,20</b>  |
| <b>3.1.</b>      | <b>Capital</b>                           |                  | <b>800,00</b>     |                   |
| 3.1.01           | Capital suscrito y pagado                | 800,00           |                   |                   |
| <b>3.2.</b>      | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>     |                  | <b>20.000,00</b>  |                   |
| 3.2.01           | Aportes Futura Capitalizacion            | 20.000,00        |                   |                   |
| <b>3.3.</b>      | <b>Reservas</b>                          |                  | <b>945,85</b>     |                   |
| 3.3.01           | Reserva Legal                            | 945,85           |                   |                   |
| <b>3.4.</b>      | <b>Resultados</b>                        |                  | <b>23.596,35</b>  |                   |
| 3.4.01           | Utilidades anos anteriores               | 12.488,00        |                   |                   |
| 3.4.02           | Utilidad presente ejercicio              | 11.108,34        |                   |                   |
|                  | <b>PATRIMONIO</b>                        |                  | <b>45.342,20</b>  | <b>45.342,20</b>  |
|                  | <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               |                  |                   | <b>153.579,84</b> |

10/11/2011

| CODIGO           | CUENTAS                                  | SALDOS            | CONSOLIDADO       | TOTALES           |
|------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1.</b>        | <b>Activo</b>                            |                   |                   | <b>164.451,03</b> |
| <b>1.1.</b>      | <b>Activos corrientes</b>                |                   |                   | <b>85.739,83</b>  |
| <b>1.1.1.</b>    | <b>Disponible</b>                        |                   | <b>25.248,12</b>  |                   |
| <b>1.1.1.01.</b> | <b>Caja</b>                              |                   | <b>500,00</b>     |                   |
| 1.1.1.01.01      | Caja General                             | -                 |                   |                   |
| 1.1.1.01.03      | Caja chica administracion                | 250,00            |                   |                   |
| 1.1.1.01.04      | Caja chica operaciones                   | 300,00            |                   |                   |
| <b>1.1.1.02.</b> | <b>Bancos</b>                            |                   | <b>24.698,12</b>  |                   |
| 1.1.1.02.01      | Banco Pichincha #3042532104              | 24.698,12         |                   |                   |
| <b>1.1.2.</b>    | <b>Exigible</b>                          |                   | <b>47.690,07</b>  |                   |
| <b>1.1.2.01.</b> | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>   |                   | <b>33.456,07</b>  |                   |
| 1.1.2.01.01      | Clientes                                 | 28.743,51         |                   |                   |
| 1.1.2.01.02      | (-) Provision cuentas dudosas            | (287,44)          |                   |                   |
| 1.1.2.01.03      | Otros deudores relacionados              | 5.000,00          |                   |                   |
| <b>1.1.2.02.</b> | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>      |                   | <b>-</b>          |                   |
| 1.1.2.02.01      | Prestamos a empleados                    | -                 |                   |                   |
| <b>1.1.2.03.</b> | <b>Anticipos</b>                         |                   | <b>14.234,00</b>  |                   |
| 1.1.2.03.01      | Proveedores y otros deudores             | 14.234,00         |                   |                   |
| <b>1.1.3.</b>    | <b>Realizable</b>                        |                   | <b>10.254,32</b>  |                   |
| 1.1.3.01         | Importaciones en transito de clientes    | 10.254,32         |                   |                   |
| <b>1.1.4.</b>    | <b>Otros activos corrientes</b>          |                   | <b>2.547,32</b>   |                   |
| 1.1.4.01         | Pagos anticipados                        | 2.547,32          |                   |                   |
| <b>1.2.</b>      | <b>Activos Fijos</b>                     |                   |                   | <b>78.711,20</b>  |
| <b>1.2.1.</b>    | <b>Fijos tangibles</b>                   |                   | <b>78.711,20</b>  |                   |
| <b>1.2.1.01.</b> | <b>Edificios</b>                         |                   | <b>64.237,50</b>  |                   |
| 1.2.1.01.01      | Edificio                                 | 75.000,00         |                   |                   |
| 1.2.1.01.02      | (-)Depreciacion acumulada de edificio    | (10.762,50)       |                   |                   |
| <b>1.2.1.02.</b> | <b>Muebles y Enseres</b>                 |                   | <b>6.387,25</b>   |                   |
| 1.2.1.02.01      | Muebles y Enseres                        | 8.752,36          |                   |                   |
| 1.2.1.02.02      | (-)Depreciacion acumulada de Muebles     | (2.365,11)        |                   |                   |
| <b>1.2.1.03.</b> | <b>Vehiculos</b>                         |                   | <b>7.609,50</b>   |                   |
| 1.2.1.03.01      | Vehiculos                                | 17.800,00         |                   |                   |
| 1.2.1.03.02      | (-)Depreciacion acumulada de Vehiculos   | (10.190,50)       |                   |                   |
| <b>1.2.1.04.</b> | <b>Equipo de computacion</b>             |                   | <b>476,95</b>     |                   |
| 1.2.1.04.01      | Equipo de computacion                    | 8.847,60          |                   |                   |
| 1.2.1.04.02      | (-)Depreciacion acumulada de Equipos     | (8.370,65)        |                   |                   |
|                  | <b>ACTIVO</b>                            | <b>164.451,03</b> | <b>164.451,03</b> | <b>164.451,03</b> |
| <b>2.</b>        | <b>Pasivos</b>                           |                   |                   | <b>104.939,58</b> |
| <b>2.1.</b>      | <b>Pasivos Corrientes</b>                |                   | <b>27.815,58</b>  |                   |
| <b>2.1.01.</b>   | <b>Cuentas por pagar corto plazo</b>     | <b>27.815,58</b>  |                   |                   |
| 2.1.01.01        | Proveedores de bienes y servicios local  | 2.451,30          |                   |                   |
| 2.1.01.02        | Proveedores del exterior                 | 7.587,12          |                   |                   |
| 2.1.01.03        | Deudas bancarias a corto plazo           | -                 |                   |                   |
| 2.1.01.05        | Otras cuentas por pagar                  | 1.200,00          |                   |                   |
| 2.1.01.06        | Participacion Utilidades Empleados       | 3.900,12          |                   |                   |
| 2.1.01.07        | Beneficios sociales                      | 2.333,01          |                   |                   |
| 2.1.01.09        | Obligaciones con la administracion tribu | 3.875,44          |                   |                   |
| 2.1.01.10        | Obligaciones con IESS                    | 943,42            |                   |                   |
| 2.1.01.13        | Impuesto a la renta por pagar            | 5.525,17          |                   |                   |
| <b>2.2.</b>      | <b>Pasivos no Corrientes</b>             |                   | <b>77.124,00</b>  |                   |
| 2.2.02           | Deudas bancarias a largo plazo           | 68.924,00         |                   |                   |
| 2.2.04           | Obligaciones con socios                  | 8.200,00          |                   |                   |
|                  | <b>PASIVO</b>                            | <b>104.939,58</b> | <b>104.939,58</b> | <b>104.939,58</b> |
| <b>3.</b>        | <b>Patrimonio</b>                        |                   |                   | <b>59.511,45</b>  |
| <b>3.1.</b>      | <b>Capital</b>                           |                   | <b>800,00</b>     |                   |
| 3.1.01           | Capital suscrito y pagado                | 800,00            |                   |                   |
| <b>3.2.</b>      | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>     |                   | <b>20.000,00</b>  |                   |
| 3.2.01           | Aportes Futura Capitalizacion            | 20.000,00         |                   |                   |
| <b>3.3.</b>      | <b>Reservas</b>                          |                   | <b>2.056,68</b>   |                   |
| 3.3.01           | Reserva Legal                            | 2.056,68          |                   |                   |
| <b>3.4.</b>      | <b>Resultados</b>                        |                   | <b>36.654,77</b>  |                   |
| 3.4.01           | Utilidades anos anteriores               | 20.079,25         |                   |                   |
| 3.4.02           | Utilidad presente ejercicio              | 16.575,52         |                   |                   |
|                  | <b>PATRIMONIO</b>                        | <b>59.511,45</b>  | <b>59.511,45</b>  | <b>59.511,45</b>  |
|                  | <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               | <b>- 161 -</b>    |                   | <b>164.451,03</b> |



13/04/2012

| <b>CODIGO</b>    | <b>CUENTAS</b>                           | <b>SALDOS</b>     | <b>CONSOLIDADO</b> | <b>TOTALES</b>    |
|------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|
| <b>1.</b>        | <b>Activo</b>                            |                   |                    | <b>182.580,67</b> |
| <b>1.1.</b>      | <b>Activos corrientes</b>                |                   |                    | <b>107.754,86</b> |
| <b>1.1.1.</b>    | <b>Disponibile</b>                       |                   | <b>32.474,85</b>   |                   |
| <b>1.1.1.01.</b> | <b>Caja</b>                              |                   | <b>900,00</b>      |                   |
| 1.1.1.01.01      | Caja General                             | -                 |                    |                   |
| 1.1.1.01.03      | Caja chica administracion                | 300,00            |                    |                   |
| 1.1.1.01.04      | Caja chica operaciones                   | 600,00            |                    |                   |
| <b>1.1.1.02.</b> | <b>Bancos</b>                            |                   | <b>31.574,85</b>   |                   |
| 1.1.1.02.01      | Banco Pichincha #3042532104              | 31.574,85         |                    |                   |
| <b>1.1.2.</b>    | <b>Exigible</b>                          |                   | <b>33.594,18</b>   |                   |
| <b>1.1.2.01.</b> | <b>Cuentas y documentos por cobrar</b>   |                   | <b>23.027,01</b>   |                   |
| 1.1.2.01.01      | Clientes                                 | 21.785,54         |                    |                   |
| 1.1.2.01.02      | (-) Provision cuentas dudosas            | (258,53)          |                    |                   |
| 1.1.2.01.03      | Otros deudores relacionados              | 1.500,00          |                    |                   |
| <b>1.1.2.02.</b> | <b>Cuentas por cobrar empleados</b>      |                   | <b>800,00</b>      |                   |
| 1.1.2.02.01      | Prestamos a empleados                    | 800,00            |                    |                   |
| <b>1.1.2.03.</b> | <b>Anticipos</b>                         |                   | <b>9.767,17</b>    |                   |
| 1.1.2.03.01      | Proveedores y otros deudores             | 9.767,17          |                    |                   |
| <b>1.1.3.</b>    | <b>Realizable</b>                        |                   | <b>37.235,22</b>   |                   |
| 1.1.3.01         | Importaciones en transito de clientes    | 37.235,22         |                    |                   |
| <b>1.1.4.</b>    | <b>Otros activos corrientes</b>          |                   | <b>4.450,61</b>    |                   |
| 1.1.4.01         | Pagos anticipados                        | 4.450,61          |                    |                   |
| <b>1.2.</b>      | <b>Activos Fijos</b>                     |                   |                    | <b>74.825,81</b>  |
| <b>1.2.1.</b>    | <b>Fijos tangibles</b>                   |                   | <b>74.825,81</b>   |                   |
| <b>1.2.1.01.</b> | <b>Edificios</b>                         |                   | <b>60.487,50</b>   |                   |
| 1.2.1.01.01      | Edificio                                 | 75.000,00         |                    |                   |
| 1.2.1.01.02      | (-)Depreciacion acumulada de edificio    | (14.512,50)       |                    |                   |
| <b>1.2.1.02.</b> | <b>Muebles y Enseres</b>                 |                   | <b>5.951,42</b>    |                   |
| 1.2.1.02.01      | Muebles y Enseres                        | 9.240,59          |                    |                   |
| 1.2.1.02.02      | (-)Depreciacion acumulada de Muebles     | (3.289,17)        |                    |                   |
| <b>1.2.1.03.</b> | <b>Vehiculos</b>                         |                   | <b>4.049,50</b>    |                   |
| 1.2.1.03.01      | Vehiculos                                | 17.800,00         |                    |                   |
| 1.2.1.03.02      | (-)Depreciacion acumulada de Vehicul     | (13.750,50)       |                    |                   |
| <b>1.2.1.04.</b> | <b>Equipo de computacion</b>             |                   | <b>4.337,39</b>    |                   |
| 1.2.1.04.01      | Equipo de computacion                    | 15.470,56         |                    |                   |
| 1.2.1.04.02      | (-)Depreciacion acumulada de Equipos     | (11.133,17)       |                    |                   |
|                  | <b>ACTIVO</b>                            | <b>182.580,67</b> | <b>182.580,67</b>  | <b>182.580,67</b> |
| <b>2.</b>        | <b>Pasivos</b>                           |                   |                    | <b>129.084,43</b> |
| <b>2.1.</b>      | <b>Pasivos Corrientes</b>                |                   | <b>52.198,43</b>   |                   |
| <b>2.1.01.</b>   | <b>Cuentas por pagar corto plazo</b>     | <b>52.198,43</b>  |                    |                   |
| 2.1.01.01        | Proveedores de bienes y servicios local  | 3.124,50          |                    |                   |
| 2.1.01.02        | Proveedores del exterior                 | 33.538,13         |                    |                   |
| 2.1.01.03        | Deudas bancarias a corto plazo           | -                 |                    |                   |
| 2.1.01.05        | Otras cuentas por pagar                  | -                 |                    |                   |
| 2.1.01.06        | Participacion Utilidades Empleados       | 4.447,71          |                    |                   |
| 2.1.01.07        | Beneficios sociales                      | 2.462,45          |                    |                   |
| 2.1.01.09        | Obligaciones con la administracion tribu | 1.254,20          |                    |                   |
| 2.1.01.10        | Obligaciones con IESS                    | 1.070,52          |                    |                   |
| 2.1.01.13        | Impuesto a la renta por pagar            | 6.300,92          |                    |                   |
| <b>2.2.</b>      | <b>Pasivos no Corrientes</b>             |                   | <b>76.886,00</b>   |                   |
| 2.2.02           | Deudas bancarias a largo plazo           | 65.886,00         |                    |                   |
| 2.2.04           | Obligaciones con socios                  | 11.000,00         |                    |                   |
|                  | <b>PASIVO</b>                            | <b>129.084,43</b> | <b>129.084,43</b>  | <b>129.084,43</b> |
| <b>3.</b>        | <b>Patrimonio</b>                        |                   |                    | <b>53.496,25</b>  |
| <b>3.1.</b>      | <b>Capital</b>                           |                   | <b>800,00</b>      |                   |
| 3.1.01           | Capital suscrito y pagado                | 800,00            |                    |                   |
| <b>3.2.</b>      | <b>Aportes Futura Capitalizacion</b>     |                   | <b>10.000,00</b>   |                   |
| 3.2.01           | Aportes Futura Capitalizacion            | 10.000,00         |                    |                   |
| <b>3.3.</b>      | <b>Reservas</b>                          |                   | <b>3.714,24</b>    |                   |
| 3.3.01           | Reserva Legal                            | 3.714,24          |                    |                   |
| <b>3.4.</b>      | <b>Resultados</b>                        |                   | <b>38.982,01</b>   |                   |
| 3.4.01           | Utilidades anos anteriores               | 20.079,25         |                    |                   |
| 3.4.02           | Utilidad presente ejercicio              | 18.902,76         |                    |                   |
|                  | <b>PATRIMONIO</b>                        | <b>53.496,25</b>  | <b>53.496,25</b>   | <b>53.496,25</b>  |
|                  | <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               |                   |                    | <b>182.580,68</b> |

10/11/2011

| CODIGO   | CUENTAS                                | SALDOS            | CONSOLIDADO       | TOTALES           |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.       | <b>Ingresos</b>                        |                   |                   | <b>390.716,98</b> |
| 4.1.     | <b>Ingresos Operacionales</b>          |                   | <b>390.716,98</b> |                   |
| 4.1.01   | Importaciones a clientes especiales    | 207.845,21        |                   |                   |
| 4.1.02   | Servicios de nacionalizacion de cargas | 182.871,77        |                   |                   |
| 4.2.     | <b>Ingresos No Operacionales</b>       |                   | -                 |                   |
| 4.2.01   | Otros Ingresos                         | -                 |                   |                   |
| 5.       | <b>Egresos</b>                         |                   |                   | <b>373.292,13</b> |
| 5.1.     | <b>Costo de ventas</b>                 |                   | <b>202.922,32</b> |                   |
| 5.1.01   | Importaciones de mercaderias           | 155.883,91        |                   |                   |
| 5.1.02   | Gastos generales de operacion externos | 47.038,41         |                   |                   |
| 5.2.     | <b>Gastos Operacionales</b>            |                   | <b>163.173,61</b> |                   |
| 5.2.1.   | <b>Gastos de Ventas</b>                | <b>35.744,23</b>  |                   |                   |
| 5.2.1.01 | Sueldos y salarios                     | 16.530,00         |                   |                   |
| 5.2.1.02 | Comisiones                             | 5.860,75          |                   |                   |
| 5.2.1.03 | Beneficios sociales                    | 2.097,50          |                   |                   |
| 5.2.1.04 | Aportes a la seguridad social          | 3.385,90          |                   |                   |
| 5.2.1.05 | Movilizaciones                         | 1.175,96          |                   |                   |
| 5.2.1.06 | Suministros de oficina                 | 1.127,21          |                   |                   |
| 5.2.1.07 | Publicidad                             | 4.721,26          |                   |                   |
| 5.2.1.08 | Embalajes                              | 845,65            |                   |                   |
| 5.2.2.   | <b>Gastos de Administracion</b>        | <b>127.429,38</b> |                   |                   |
| 5.2.2.01 | Sueldos y salarios                     | 74.898,00         |                   |                   |
| 5.2.2.02 | Beneficios sociales                    | 8.641,50          |                   |                   |
| 5.2.2.03 | Aportes a la seguridad social          | 15.341,61         |                   |                   |
| 5.2.2.04 | Movilizaciones                         | 1.300,00          |                   |                   |
| 5.2.2.05 | Suministros de oficina                 | 2.700,21          |                   |                   |
| 5.2.2.06 | Servicios basicos                      | 4.698,99          |                   |                   |
| 5.2.2.07 | Gastos de representacion               | 1.947,35          |                   |                   |
| 5.2.2.08 | Honorarios profesionales               | 3.750,00          |                   |                   |
| 5.2.2.09 | Mantenimientos y reparaciones          | 803,80            |                   |                   |
| 5.2.2.10 | Seguros y reaseguros                   | 2.250,27          |                   |                   |
| 5.2.2.11 | IVA cargado al gasto                   | -                 |                   |                   |
| 5.2.2.12 | Depreciaciones de activos fijos        | 10.938,96         |                   |                   |
| 5.2.2.13 | Provision cuentas dudosas              | 158,70            |                   |                   |
| 5.3.     | <b>Gastos no Operacionales</b>         |                   | <b>7.196,20</b>   |                   |
| 5.3.01   | Gastos Bancarios y Financieros         | 7.196,20          |                   |                   |
|          |  |                   |                   |                   |
|          | <b>RESULTADO PRESENTE EJERCICIO</b>    |                   |                   | <b>17.424,85</b>  |

| <b>CODIGO</b> | <b>CUENTAS</b>                         | <b>SALDOS</b>     | <b>CONSOLIDADO</b> | <b>TOTALES</b>    |
|---------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|
| 4.            | <b>Ingresos</b>                        |                   |                    | <b>463.677,53</b> |
| 4.1.          | <b>Ingresos Operacionales</b>          |                   | <b>463.677,53</b>  |                   |
| 4.1.01        | Importaciones a clientes especiales    | 239.090,33        |                    |                   |
| 4.1.02        | Servicios de nacionalizacion de cargas | 224.587,20        |                    |                   |
| 4.2.          | <b>Ingresos No Operacionales</b>       |                   | -                  |                   |
| 4.2.01        | Otros Ingresos                         | -                 |                    |                   |
| 5.            | <b>Egresos</b>                         |                   |                    | <b>437.676,72</b> |
| 5.1.          | <b>Costo de ventas</b>                 |                   | <b>251.109,12</b>  |                   |
| 5.1.01        | Importaciones de mercaderias           | 181.835,94        |                    |                   |
| 5.1.02        | Gastos generales de operacion externos | 69.273,18         |                    |                   |
| 5.2.          | <b>Gastos Operacionales</b>            |                   | <b>179.067,60</b>  |                   |
| 5.2.1.        | <b>Gastos de Ventas</b>                | <b>38.686,38</b>  |                    |                   |
| 5.2.1.01      | Sueldos y salarios                     | 17.852,40         |                    |                   |
| 5.2.1.02      | Comisiones                             | 7.105,16          |                    |                   |
| 5.2.1.03      | Beneficios sociales                    | 2.297,70          |                    |                   |
| 5.2.1.04      | Aportes a la seguridad social          | 3.656,77          |                    |                   |
| 5.2.1.05      | Movilizaciones                         | 1.731,83          |                    |                   |
| 5.2.1.06      | Suministros de oficina                 | 1.254,44          |                    |                   |
| 5.2.1.07      | Publicidad                             | 3.542,83          |                    |                   |
| 5.2.1.08      | Embalajes                              | 1.245,25          |                    |                   |
| 5.2.2.        | <b>Gastos de Administracion</b>        | <b>140.381,22</b> |                    |                   |
| 5.2.2.01      | Sueldos y salarios                     | 80.889,84         |                    |                   |
| 5.2.2.02      | Beneficios sociales                    | 9.440,82          |                    |                   |
| 5.2.2.03      | Aportes a la seguridad social          | 16.568,94         |                    |                   |
| 5.2.2.04      | Movilizaciones                         | 1.500,00          |                    |                   |
| 5.2.2.05      | Suministros de oficina                 | 2.568,01          |                    |                   |
| 5.2.2.06      | Servicios basicos                      | 4.892,73          |                    |                   |
| 5.2.2.07      | Gastos de representacion               | 2.103,14          |                    |                   |
| 5.2.2.08      | Honorarios profesionales               | 5.600,00          |                    |                   |
| 5.2.2.09      | Mantenimientos y reparaciones          | 2.560,47          |                    |                   |
| 5.2.2.10      | Seguros y reaseguros                   | 2.288,29          |                    |                   |
| 5.2.2.11      | IVA cargado al gasto                   | 547,42            |                    |                   |
| 5.2.2.12      | Depreciaciones de activos fijos        | 11.134,14         |                    |                   |
| 5.2.2.13      | Provision cuentas dudosas              | 287,44            |                    |                   |
| 5.3.          | <b>Gastos no Operacionales</b>         |                   | <b>7.500,00</b>    |                   |
| 5.3.01        | Gastos Bancarios y Financieros         | 7.500,00          |                    |                   |
|               |  |                   |                    |                   |
|               | <b>RESULTADO PRESENTE EJERCICIO</b>    |                   |                    | <b>26.000,81</b>  |

| CODIGO   | CUENTAS                                | SALDOS            | CONSOLIDADO       | TOTALES           |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.       | <b>Ingresos</b>                        |                   |                   | <b>539.123,26</b> |
| 4.1.     | <b>Ingresos Operacionales</b>          |                   | <b>539.123,26</b> |                   |
| 4.1.01   | Importaciones a clientes especiales    | 285.794,77        |                   |                   |
| 4.1.02   | Servicios de nacionalizacion de cargas | 253.328,49        |                   |                   |
| 4.2.     | <b>Ingresos No Operacionales</b>       |                   | -                 |                   |
| 4.2.01   | Otros Ingresos                         | -                 |                   |                   |
| 5.       | <b>Egresos</b>                         |                   |                   | <b>509.471,87</b> |
| 5.1.     | <b>Costo de ventas</b>                 |                   | <b>306.337,28</b> |                   |
| 5.1.01   | Importaciones de mercaderias           | 215.547,20        |                   |                   |
| 5.1.02   | Gastos generales de operacion externos | 90.790,08         |                   |                   |
| 5.2.     | <b>Gastos Operacionales</b>            |                   | <b>196.682,29</b> |                   |
| 5.2.1.   | <b>Gastos de Ventas</b>                | <b>46.960,32</b>  |                   |                   |
| 5.2.1.01 | Sueldos y salarios                     | 21.000,00         |                   |                   |
| 5.2.1.02 | Comisiones                             | 8.147,51          |                   |                   |
| 5.2.1.03 | Beneficios sociales                    | 2.589,88          |                   |                   |
| 5.2.1.04 | Aportes a la seguridad social          | 4.301,50          |                   |                   |
| 5.2.1.05 | Movilizaciones                         | 1.485,71          |                   |                   |
| 5.2.1.06 | Suministros de oficina                 | 1.673,87          |                   |                   |
| 5.2.1.07 | Publicidad                             | 5.789,00          |                   |                   |
| 5.2.1.08 | Embalajes                              | 1.972,85          |                   |                   |
| 5.2.2.   | <b>Gastos de Administracion</b>        | <b>149.721,97</b> |                   |                   |
| 5.2.2.01 | Sueldos y salarios                     | 89.400,00         |                   |                   |
| 5.2.2.02 | Beneficios sociales                    | 10.249,60         |                   |                   |
| 5.2.2.03 | Aportes a la seguridad social          | 18.312,10         |                   |                   |
| 5.2.2.04 | Movilizaciones                         | 1.456,00          |                   |                   |
| 5.2.2.05 | Suministros de oficina                 | 2.474,52          |                   |                   |
| 5.2.2.06 | Servicios basicos                      | 5.953,13          |                   |                   |
| 5.2.2.07 | Gastos de representacion               | 3.157,79          |                   |                   |
| 5.2.2.08 | Honorarios profesionales               | 2.850,00          |                   |                   |
| 5.2.2.09 | Mantenimientos y reparaciones          | 1.800,70          |                   |                   |
| 5.2.2.10 | Seguros y reaseguros                   | 2.607,52          |                   |                   |
| 5.2.2.11 | IVA cargado al gasto                   | 205,50            |                   |                   |
| 5.2.2.12 | Depreciaciones de activos fijos        | 10.996,58         |                   |                   |
| 5.2.2.13 | Provision cuentas dudosas              | 258,53            |                   |                   |
| 5.3.     | <b>Gastos no Operacionales</b>         |                   | <b>6.452,30</b>   |                   |
| 5.3.01   | Gastos Bancarios y Financieros         | 6.452,30          |                   |                   |
|          | <b>RESULTADO PRESENTE EJERCICIO</b>    |                   |                   | <b>29.651,39</b>  |

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- **VV.AA.** (2010): Análisis de Estados Económicos Financieros, Editorial Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- **GRAJALES, G.** (2008): Formulación de Hipótesis – [www.tgrajales.net](http://www.tgrajales.net)
- **THOMPSON**(2007):Administración Estratégica, Editorial: Mcgraw-hill – México, Quince Edición.
- **ZAPATA L., Jorge E.** (2011): Análisis Practico y Guía de Implementación de NIFF – Ecuador, Ediciones Abya-Yala, Primera Edición, Ecuador
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>
- **BERNSTEIN, L.** (2002): Análisis de Estados Financieros, Ed. Prisma, Colombia
- **ORIOL, Amat** (2008): Análisis de Estados Financieros, Gestión 2000, Octava Edición.
- **GAJ Luis,** (1993): Administración Estratégica. Ed. Ática S.A., Pág. 18.
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>
- [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)
- **PORTER, Michael,** “Ventaja Competitiva de la Naciones”, Ed. Mc Graw Hill, Pag. 25, Bogota, 2007
- **HEKKRIEGEL J.** (2002): Administración: Un enfoque basado en competencias, Thomson Editores, Colombia.
- Planificación Estratégica, Ing. Salazar Francis, Pág. 2004
- <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#princip>
- **ESTUPIÑAN, Rodrigo – ESTUPIÑAN, Orlando** (2006): Análisis Financiero y de Gestión, ECOE Ediciones, Segunda Edición, Bogotá, Colombia.
- **GARCIA, Víctor:** Planeación Administrativa. México 2006, pg. 36
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad: Planificación Estratégica. Guatemala
- **MOSS, K.** (2007): Los retos de la gerencia en el Siglo XXI
- **PORTER, M.** (2002): Estrategia Competitiva, CECSA, Colombia

- AERONET S.A., “Registro contables”, Quito.
- <http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html>
- **DIAZ DE IPARRAGUIRRE, M.** (2008): EL BALANCED SCORECARD.
- <http://www.tablero-decomando.com/ampro-decomando.com/ampro>
- **ALVAREZ TORRES, Martin G.** (2006): Manual de Planeación Estratégica, Panorama Editorial.
- <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- **BASTIDAS E. y RIPIO V.** (2003): Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Universidad de Valencia, España.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml>
- <http://www.economia48.com/spa/d/indice-de-solvencia/indice-de-solvencia.htm>
- **ANDER EGG, Ezequiel:** Introducción a la Planificación Estratégica, Lumen, Argentina.
- **FRED R., Rabit** (2003): Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación.
- **SANGUCHO, Alexander:** Planificación Estratégica, Educación Virtual, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.