

Pamela Andrea Cisneros Mayorga

Myrna Elizabeth Rivas Briones

**ASESORÍA A EMPRESA SE SERVICIOS PARA LA SEGURIDAD
DE LA VIDA HUMANA EN EL MAR**

Setmabas S.A.

Trabajo de Grupo de Gestión
presentado como requisito parcial
para la obtención del grado de
Ingeniería en Comercio Exterior y
Transporte Marítimo de la Facultad
del Mar.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Guayaquil, Septiembre 2010

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a los seres que más amo en este mundo: mi madre Nelly y mi Hermano Andrés, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más. Y especialmente a mi Padre, el Sr. Hugo Cisneros Torres, esperando que este trabajo pueda ser de gran ayuda para el desarrollo de la empresa y así haber ayudado a impulsar su gran sueño.



Pamela Cisneros M.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi Dios, quien me ha acompañado en cada momento de la vida y ha logrado empujarme hacia delante, siempre dándome las fuerzas necesarias para avanzar y cumplir mis sueños. Sin Él, nada sería posible.

A mi Padre, por ser ese soporte tan grande en mi vida, por su ayuda incondicional y por haberme enseñado, no sólo con su palabra sino con su ejemplo, la importancia de ser perseverante y tenaz en cada decisión y aspecto de la vida, pero sobre todo la honestidad y la sencillez que ante todo y ante todos debe de guardar un ser humano.

A mi Madre, por su eterna abnegación y por toda la paciencia y comprensión que me ha demostrado desde el primer día. Por ella es este logro y gracias a ella serán los muchos que seguirán. Por ella soy la persona que soy el día de hoy y me siento eternamente en deuda por su infinito amor.

A mi Hermano y toda mi familia, por apoyarme en cada decisión que tomo y en cada etapa de mi vida. Por su ayuda y colaboración. Su presencia y respaldo ha sido muy importante.

A mi novio y mejor amigo, Alejandro Sánchez, porque sin sus palabras, apoyo y aliento hubiese sido muy difícil levantarme en las situaciones difíciles. Por ser realmente incondicional y siempre creer en mí, en lo que puedo y en lo que soy.

A la Ing. Carola Mena, por su tiempo y toda la ayuda que nos ha brindado desde el primer momento, siempre dispuesta a colaborar, y más allá de eso por su gran amistad. Gracias a sus conocimientos y respaldo hemos podido lograr un excelente trabajo.

Pamela Cisneros M.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el siguiente trabajo a Dios, familiares, amigos y maestros que hicieron esto posible. Nada de lo aquí presentado hubiese sido lo mismo sin su ayuda.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. B.', is centered on the page. The signature is written in a cursive style with a large initial 'H' and a smaller 'B'.

AGRADECIMIENTO

Primero que todo quiero agradecer a Dios, quien es el centro de mi vida y me ha dado las fortalezas necesarias para lograr esta meta tan importante en mi vida.

Agradezco a mis padres por su amor, apoyo y comprensión sin condiciones. Han sido mi ejemplo a seguir. Gracias por enseñarme a ser perseverante y a luchar por mis metas. Ustedes representan el tesoro más importante de mi vida.

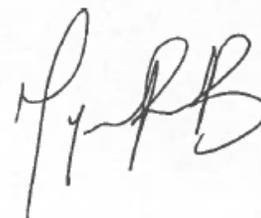
Agradezco a mi hermano quien siempre estuvo a mi lado dándome fuerzas para seguir adelante con su entusiasmo y apoyo incondicional, así como el resto de mis familiares.

Agradezco a mi compañera de tesis y amiga incondicional, Pamela Cisneros, por confiar en mí y compartir todos estos años de educación universitaria.

Agradezco a mis amigos en general, aquellos que se encuentran lejos y aquellos que están cerca, por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional.

Agradezco a mi profesora y tutora Carola Mena que nos apoyo constantemente.

También quiero agradecer enormemente a aquellos profesores que formaron parte durante mi vida universitaria, gracias por su tiempo, por impartirme no solo los conocimientos necesarios, sino también por su ejemplo y guía.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P. Cisneros' or similar, written in a cursive style.

CERTIFICACIÓN

Yo, Carola Mena, profesora de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico, como Directora del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que las señoritas Pamela Cisneros y Mirna Rivas, egresados de esta Institución, son autoras exclusivas del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito

Guayaquil, 27 de enero del 2011

A handwritten signature in cursive script, reading "Carola Mena", is written over a horizontal dotted line.

Ing. Carola Mena

CERTIFICACIÓN

Yo, Mario Palacios Moreno, decano de la Facultad del Mar de la Universidad del Pacífico, certifico que las señoritas Pamela Cisneros y Mirna Rivas, egresadas de esta Institución, son autoras exclusivas del presente trabajo de conclusión de carrera, el mismo que es auténtico, original e inédito.

Guayaquil, 27 de enero del 2011



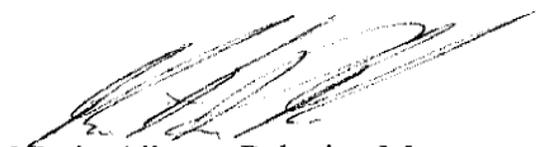
Mario Palacios Moreno

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente Trabajo de Conclusión de Carrera para Grado “Asesoría a Empresa de Servicios para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar: SETMABAS S.A.”, de autoría de PAMELA ANDREA CISNEROS MAYORGA y MYRNA ELIZABETH RIVAS BRIONES, en razón que ésta ha sido elaborada con información confidencial.

Tres copias, escritas y digitales, de esta Tesis de Grado quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe en Guayaquil, Ecuador, a los 17 de diciembre de 2010



Mario Alberto Palacios Moreno
Decano
Facultad del mar

INDICE

	Página
INTRODUCCION	13
PROYECTO DE ASISTENCIA TECNICA	14
Identificación de la empresa	14
Antecedentes de la empresa	15
Reseña de la empresa	15
Experiencia del dueño en el campo	17
Inspección de balsas salvavidas	21
Diagnóstico de la empresa	22
Diagnóstico de la situación actual de la empresa en diferentes áreas	23
Marketing	27
Resultados del diagnóstico de la empresa	27
Priorización de problemas	28
Objetivo de la asistencia técnica	29
Alcances y limitaciones de la consultoría	30
Descripción de los trabajos a ejecutar y tiempos de ejecución	30

Carta Gantt	31
Resultados esperados de la consultoría	33
Presupuesto	34
Curriculum de competencias de los consultores	35
Pamela Andrea Cisneros Mayorga	35
Myrna Elizabeth Rivas Briones	35
CONSTITUCION DE LA EMPRESA	37
Marco legal	37
Características de la sociedad	37
Propiedad accionaria	39
DESCRIPCION DEL NEGOCIO	39
Historia del negocio	39
Misión, visión y objetivos de la empresa	40
Estructura de la industria en general y del negocio en particular	41
Descripción de los principales servicios y productos	43
Servicios	43

Productos	45
Análisis FODA	50
Cinco fuerzas de Porter	50
EQUIPO GERENCIAL	59
ANALISIS DE MERCADO	64
Estudio específico de mercado	64
Mercado marítimo mundial	64
Transporte marítimo nacional	68
Identificación del Mercado	68
Mercado Objetivo, nichos de mercado y bloques de compradores	75
Investigación de mercado, encuestas y resultados	77
Encuesta de satisfacción al cliente	77
Agencias navieras	77
Marcas de balsas salvavidas	78
Análisis de la competencia	80
ESTRATEGIAS DE MERCADO	81

Consideraciones Internacionales, nacionales y locales	81
Puerto Bolívar: Mercado bananero	81
Manta: Mercado pesquero	82
Estrategias de servicio y precio	85
Servicio	86
Precio	86
Estrategias distribución, penetración y venta personal	86
Plaza	87
Estrategias de penetración y promoción	87
Creación de logo	88
Posicionamiento de página web en primer lugar dentro del buscador	88
Página ¹ APG + Seaweb	89
Compras públicas	90
Video o documental	91
Carpetas de presentación	92
Obsequios complementarios	92

Estrategia publicitaria y de comercialización	92
ESTRATEGIAS	93
OPERACIONES	112
Planes de contingencia	116
Plan de comunicación en caso de contingencia	120
Capacitación en control de contingencias	121
Provisiones	123
ESTUDIO FINANCIERO	123
ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE	127
Proceso, Procedimiento e Impacto que se siguió y culminó	127
Naturaleza de la actividad: Industria y comercio.	127
Plan de manejo de desechos	128
Desechos domésticos e industriales	128
Desechos líquidos	128
Desechos energéticos: emisión de ruido	129
Plan de educación y capacitación ambiental	130

Plan de salud ocupacional	130
Medidas de seguridad	130
Buenas prácticas operacionales	131
Resultados logrados	133
Ficha ambiental	133
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	134
ANEXOS	135
FUENTES DE INFORMACION	210

ASESORÍA A EMPRESA DE SERVICIOS PARA LA SEGURIDAD DE LA VIDA HUMANA EN EL MAR

I. INTRODUCCION

En el ámbito mundial, es muy bien conocido que el transporte marítimo constituye el modo más utilizado para el comercio internacional y por ende es el que soporta mayor movimiento de mercancías en la actualidad. Este se encarga de llevar a cabo el 90 % del comercio mundial y ha pasado a establecerse como una pieza vital para el funcionamiento de la economía globalizada.

Debido a tal magnitud alcanzada, en años recientes los servicios marítimos han experimentado una considerable expansión impulsada por la mundialización, entre los que se cuenta la prestación de servicios para la seguridad de la vida humana en el mar, el cual abarca desde la inspección de las balsas salvavidas que podría ocupar la tripulación en caso de siniestro hasta el empleo eficiente de sofisticados mecanismos de localización por satélite para lograr agilizar la búsqueda y rescate de los ocupantes en momentos críticos, donde todo gira en torno a salvaguardar la vida de cada uno de los tripulantes de la embarcación.

Setmabas S.A., empresa del ramo ubicada en Guayaquil, uno de los principales puertos de la costa del Pacífico Oriental y el más importante del Ecuador, se ha encargado por veintiséis años, de velar por la tan importante tarea de asegurar la eficacia en el funcionamiento de cada mecanismo de salvamento a emplear en caso de una travesía fallida, no sólo abarcando la capital económica del país sino llegando también al principal puerto pesquero nacional, Manta, pues si bien, la empresa siempre ha cuidado la calidad de su trabajo, podría aprovechar aún nuevas oportunidades de mercado y a través de la mejora de ciertos procesos internos, apuntar a un fuerte liderazgo.

II. PROYECTO DE ASISTENCIA TECNICA

II.A Identificación de la empresa

Tabla 1 Generalidades de la compañía

RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	SETMABAS S.A.
NOMBRE DEL EMPRESARIO O REPRESENTANTE LEGAL	Sr. Hugo Marcelo Cisneros Torres
NOMBRE DE LA SEGUNDA PERSONA QUE TOMA DECISIONES	No existe una segunda persona al mando.
DIRECCION DE LA EMPRESA	Matriz Guayaquil Cda. Los Vergeles Mz. 222 Solar 7 Sucursal Manta Km 4 1/2 vía Manta Montecristi
TELÉFONO DONDE UBICAR AL EMPRESARIO	Celular: 099507757 Matriz Guayaquil: 04-2893168 Sucursal Manta: 05-2612477
CORREO ELECTRÓNICO	management@setmabas.com.ec technical@setmabas.com.ec
NÚMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA	Matriz Guayaquil: 8 (5 administrativos y 3 técnicos) Sucursal Manta: 4 (1 administrativo y 3 técnicos) Total: 12 personas.
INGRESOS POR VENTA MENSUAL QUE TIENE LA EMPRESA	Matriz Guayaquil: \$ 21,920 Sucursal Manta: \$ 15,975

Elaborado por: Hugo Cisneros Torres y Pamela Cisneros Mayorga

II.B Antecedentes de la empresa

II.B.1 Reseña de la empresa

SETMABAS S.A. es una compañía ecuatoriana que desde 1984 se dedica a proveer de productos y servicios exclusivos dirigidos a cubrir las necesidades del área de seguridad marítima, tanto a compañías marítimas nacionales como a buques mercantes de paso por aguas nacionales en los puertos de Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas.

Su Gerente General, el Sr. Hugo Marcelo Cisneros Torres, se inició en la actividad de manera independiente atendiendo a barcos de pasajeros de Galápagos con el servicio de reparación de botes neumáticos. Actualmente se maneja con once empleados entre ambas estaciones de servicio y registra un capital empresarial de \$ 132 575,97.

La matriz está ubicada en Guayaquil. Esta se encuentra reconocida por la DIRNEA¹ y es estación autorizada de varios fabricantes de balsas.

En noviembre de 2000 se establece la primera sucursal en Manta, mientras que el nueve de julio de 2002 la empresa pasa finalmente a constituirse en sociedad anónima.

En 2002, las cuatro compañías competidoras del ramo firmaron un acuerdo de cooperación entre ellas, (el mismo que fue firmado y notariado) donde se comprometían a establecer un límite mínimo de precios a ofertar a los clientes con el fin de poner punto final a la denominada “guerra de precios” en la que se hallan inmersos, y a cooperar, prestándose entre sí, productos o materia

¹ La Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA), es el organismo que representa la Autoridad Marítima del Ecuador.

prima en el momento que esta escaseara para alguno de ellos. Sin embargo, esta cláusula fue irrespetada por la competencia a los pocos días de ser establecida.

La empresa cuenta además con la aprobación de las Casas Clasificadoras²:

- Bureau Veritas
- Lloyd's Register
- Det Norske Veritas
- Germanischer Lloyd
- NKK (en proceso de aprobación)

Hasta la presente se han realizado quince cursos internacionales con diferentes fabricantes:

- DSB
- RFD
- Fujikura
- Mitsubishi
- Youlong

Debido al crecimiento de la compañía durante los últimos años se ha evidenciado un problema en el manejo de la misma, puesto que muchas de las principales tareas y actividades se han concentrado en una sola persona: el Gerente General por lo que la falta de delegación ha provocado que estas se desarrollen de manera poca eficiente.

² En la industria de navegación, son organizaciones no gubernamentales o grupos de profesionales con el objetivo de promover la seguridad de la vida humana y propiedades (buques y plataformas offshore) así como la protección del entorno natural marino.

II.B.2 Experiencia del dueño en el campo

II.B.2.a Servicio de inspección de balsas salvavidas

La experiencia del Sr. Hugo Cisneros, propietario y representante legal de SETMABAS S.A. se inicia en el mes de Mayo de 1982, con la participación en un curso de entrenamiento para dar mantenimiento a las balsas salvavidas de los submarinos y buques de guerra de la Armada del Ecuador, este curso fue dictado en la ciudad de Guayaquil por técnicos de la fábrica AUTOFLUG de la República Federal de Alemania. Hasta la presente ha realizado quince cursos internacionales con distintos fabricantes, contando actualmente con la aprobación de ocho marcas de balsas salvavidas.

Tabla 2 Experiencia y cursos sobre inspección y mantenimiento de balsas salvavidas

Año	Lugar	Formación
1982	Ecuador	Primer curso de entrenamiento para balsas salvavidas dictado por técnicos de la fábrica Autoflug, de Alemania.
1990	Alemania	Curso de entrenamiento con balsas salvavidas DSB.
1994	Alemania	Re-entrenamiento con balsas salvavidas DSB.
1997	Panamá	Re-entrenamiento de balsas salvavidas DSB.
1999	Panamá	Re-entrenamiento de balsas salvavidas DSB.
04/2001	Panamá	Re-entrenamiento con balsas salvavidas DSB.
12/2001	Argentina	Curso de balsas salvavidas. Realizado con la firma RFD.
08/2002	Japón	Curso de balsas salvavidas Marca Fujikura y Mitsubishi.
09/2002	Chile	Curso de balsas salvavidas RFD, Modelo SEAMASTER.
02/2003	Panamá	Re-entrenamiento con balsas DSB.

12/2005	Argentina	Re-entrenamiento RFD.
12/2006	China	Curso de entrenamiento para balsas CSM y botes salvavidas.
03/2007	Brasil	Curso de re-entrenamiento Fujikura-Mitsubishi.
12/2007	Argentina	Curso de re-entrenamiento RFD.
12/2007	China	Curso para inspección de botes y mecanismos de lanzamiento.
11/2008	México	Curso de re-entrenamiento en Ciudad del Carmen – México.

Fuente: Sr. Hugo Cisneros Torres, Gerente General de Setmabas

II.B.2.b Servicio de inspección de botes salvavidas

En diciembre de 2007, el Sr. Hugo Cisneros fue certificado por la empresa Jiangyinshi Beihai L.S.A. como inspector calificado para llevar a cabo la inspección de botes salvavidas, luego de haber realizado un curso de entrenamiento en las instalaciones de la compañía ubicadas en China. Esto se da de acuerdo a la Regulación 20.3.1,20.11.2.2, Capítulo III del SOLAS³, según la cual se establece que “solamente las estaciones autorizadas por los fabricantes y/o estaciones que demuestren experiencia y competencia en esta clase de trabajo pueden llevarlos a efecto”. Esta Regulación entra en vigencia en Julio de 2007 a partir del acaecimiento de una serie de accidentes reportados, muchos de ellos fatales, debido a la falta de capacitación por parte de los tripulantes de los buques, a quienes anteriormente se les encargaba “inspeccionar” los botes salvavidas de la embarcación y sus correspondientes mecanismos de activación.

³ Es el Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar o SOLAS (del inglés, *Safety Of Life At Sea*), siendo el tratado más importante de seguridad relativo a buques mercantes.

II.B.2.c Servicio de inspección y recarga de extintores contra incendio

La experiencia con extintores contra incendios empieza en 1998, con una capacitación recibida en los talleres de una empresa con experiencia de la ciudad de Guayaquil y con la experiencia adquirida desde entonces, principalmente con buques nacionales. Actualmente, el personal técnico posee amplia experiencia en estos servicios y se atiende regularmente a muchas naves de bandera extranjera que recalcan en aguas nacionales y buques de bandera nacional.

II.B.2.d Servicio de inspección y recarga de bancos de CO2

La experiencia en trabajos con bancos de CO₂⁴ se inicia 1997. En tal año, su representante viaja a Chile para un curso de capacitación con equipos de respiración en una Estación colega en Punta Arenas, donde tuvo además la oportunidad de conocer de cerca y recibir entrenamiento práctico en equipos contra incendios.

II.B.3 Número de trabajadores

Actualmente la compañía cuenta con once trabajadores, de los cuales siete se ubican en la matriz de Guayaquil, correspondiendo cuatro de ellos al área administrativa y tres al área técnica.

Tabla 3 Empleados de la matriz-Guayaquil de Setmabas

Nombre	Cargo	Experiencia en la compañía
Hugo Cisneros Torres	Gerente General	28 años
Melva Vergara Valdiviezo	Contadora	6 años

⁴Sistema fijo de extintor por gas de Dióxido de Carbono en los buques.

Irma Costa Bazurto	Secretaria	8 años
Elsa Cisneros Torres	Mensajera	6 años
Carlos Gamboa Barco	Jefe de Taller	7 años
Ecuador Menoscal Zavala	Técnico	8 años
Freddy Merchán González	Técnico	2 años

Fuente: Nómina de trabajadores de Setmabas

Por otro lado, en la sucursal de Manta se ubican cuatro miembros más, de los cuales dos desempeñan tareas administrativas y los otros dos realizan labores técnicas.

Tabla 4 Empleados de la sucursal-Manta de Setmabas

Nombre	Cargo	Experiencia en la compañía
Vanessa García García	Ventas en el almacén	4 años
Custodio Menoscal Zavala	Jefe de Taller	7 años
Gerardo Quishpi Yuquilema	Técnico	3 años
Hernán Macías Macías	Ejecutivo de ventas y chofer	2 años

Fuente: Fuente: Nómina de trabajadores de Setmabas

II.B.4 Instrumentos y equipamiento

El empleo de los distintos equipos e instrumentos depende del trabajo a realizar, tales como tareas de inspección, recarga, pintado, inflado, pruebas hidrostáticas o de resistencia de los materiales.

II.B.4.a Inspección de balsas salvavidas

- Compresor de aire
- Aspiradora de aire.
- Manómetro de presión digital.
- Balanza digital.
- Pistola de aire caliente.

II.B.4.b Recarga de extintores

- Cargadora de polvo químico.
- Cilindros de nitrógeno.
- Manómetro reductor de presión de nitrógeno.

II.B.4.c Pruebas hidrostáticas de alta presión

- Chaqueta de Agua.
- Consola de pruebas.
- Teclé eléctrico.
- Prensa neumática.
- Compresor de aire.
- Luz de fibra óptica.
- Máquinas secadora de cilindros.
- Acoples varios.
- Herramientas manuales varias.

II.B.4.e Inspección de Sistemas de CO2

- Medidor de nivel de CO2 por ultrasónico.
- Balanza de gancho manual.
- Herramientas manuales varias.

II.C Diagnóstico de la empresa

Después de realizar el diagnóstico pertinente, se ha evidenciado que la compañía necesita conseguir un mayor grado de profesionalización, situación muy común al tratarse de empresas familiares ya que generalmente se dejan llevar por la inercia.

Se ha procedido a realizar un breve diagnóstico para detectar algunos puntos que merecen especial atención, para lo cual se plantean seis preguntas. Del mismo, se obtuvo tan sólo una respuesta positiva, lo que indica un nivel insuficiente del 17 % en el grado de profesionalización de la empresa.

Tabla 5 Diagnóstico de grado de profesionalización de la compañía

	Inventario de la empresa familiar	SI	NO
1	Las metas de la organización están claramente definidas.		X
2	Existe un plan estratégico a largo plazo por escrito.		X
3	El consejo de administración se reúne periódicamente.		X
4	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	X	
5	Existe una definición precisa de puestos, todos tienen claro, incluido los miembros de la familia lo que se espera de ellos en la empresa.		X
6	La toma de decisiones es descentralizada, se delega responsabilidad y autoridad.		X

Fuente: Empresas familiares, Imanol Belausteguigoitia Rius, Pág. 248

II.C.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa en diferentes áreas

II.C.1.a Atención al cliente

La atención brindada, especialmente a clientes extranjeros no siempre ha sido muy oportuna. Las solicitudes y cotizaciones realizadas por los compradores son tratadas incluso con días de retraso, lo que da lugar a que el cliente considere a la compañía poco interesada, por lo que seguramente prefieren acudir a la competencia. Una vez más esto se debe a la poca disponibilidad del gerente en tratar este tipo de asuntos.

A pesar de que las llamadas provenientes del extranjero no son muy frecuentes, estas no suelen ser oportunamente atendidas ya que como se mencionó, el gerente es el único elemento bilingüe dentro de la compañía y por ende el único capaz de tomar las llamadas realizadas en idioma inglés.

Él no siempre se halla dentro de la oficina, por lo que en esos momentos no existe nadie más en capacidad de proporcionar una respuesta eficaz a las dudas o requerimientos emitidos.

II.C.1.b Necesidad de servicio personalizado

En el momento que el gerente tenga mayor disposición de tiempo y las actividades y funciones estén correctamente designadas, el trato y servicio podrá ser apropiado y personalizado. El personal técnico o el chofer es el encargado de realizar siempre la entrega de los dispositivos al capitán a bordo del buque, existiendo en ciertas ocasiones incluso inconvenientes debido a la diferencia de idiomas en el momento de comunicarse. Por ello, el capitán generalmente pedía hablar con el gerente vía telefónica, perdiendo así un valor agregado importante al no darse nunca un trato directo con el representante de la compañía.

II.C.1.c Satisfacción del cliente

Actualmente no se tiene un conocimiento verdadero del grado de satisfacción al cliente ni se realiza ninguna actividad dirigida a ello. Se conoce que para esta finalidad, anteriormente se usaron encuestas dirigidas a clientes tanto nacionales como extranjeros pero desafortunadamente este método no logró mantenerse pues del total de encuestados aproximadamente tan sólo el 5 % proporcionó una respuesta. Estas eran enviadas vía e-mail y abarcaban aproximadamente dos páginas, por lo que seguramente llenarlas resultaba bastante tedioso para el cliente o simplemente este no disponía del tiempo suficiente en el momento, por lo que resultaba fácil dejarlas de lado u olvidarse de ellas. Por ende no se obtuvo ningún resultado significativo. A partir de ello, el tema no volvió a retomarse.

II.C.1.d Políticas de cobranza

La gestión de cobranzas es ineficiente. A pesar de constituir una función importante dentro de la compañía se la ha desempeñado como una actividad secundaria que es llevada a cabo por el gerente de manera inconstante, cuando este dispone de un espacio de tiempo libre.

En toda empresa es necesario mantener políticas de cobranza efectivas que le permitan a la misma mantener un flujo de efectivo adecuado. La compañía actualmente trabaja con políticas que tienden a ser bastante “generosas” al no establecer un cobro de intereses por mora, no presionar enérgicamente en el proceso de cobro y ser menos exigentes al establecer períodos para el pago de las cuentas. Esto trae como consecuencia una demora en el tiempo de realización de las cuentas por cobrar así como un mayor riesgo de mora.

II.C.1.e Recuperación de cartera vencida

La industria en general y por ende la compañía, se manejan con la opción de pago a treinta días, esperando que el cliente cancele sus cuentas en los términos convenidos dentro de este rango, mas la mayoría sobrepasa aquel período y llega a concretar el pago más allá del tiempo establecido. Debido a esto la empresa se halla afrontando una situación de liquidez no muy favorable. La gestión de cobranzas se divide en dos áreas:

- Cobranza a buques nacionales.
- Cobranza a buques extranjeros.

Las operaciones de cobro relativas a cubrir a clientes nacionales son llevadas a cabo vía telefónica por la secretaria de la empresa. No existe un reporte presentado a la gerencia donde se controle el

avance y éxito de dicha actividad, por lo que incluso la realización de ciertas gestiones son olvidadas de vez en cuando debido a la falta de registro y orden constatados. En caso de no obtener respuesta de pago del cliente en un promedio de tres meses, se procede al cobro de \$ 8 por gastos en gestiones de cobranza y el de un porcentaje mensual equivalente a la tasa de interés bancaria del 11,5 % anual, correspondiente a intereses por mora, emitiendo la correspondiente nota de débito.

En lo que respecto al área de buques extranjeros, se ha evidenciado que el Gerente es el único elemento que emprende este tipo de gestiones, el cual se encarga de enviar los recordatorios de pago vía e-mail ya que la diferencia de horarios y el alto costo de las llamadas internacionales dificulta realizar esta labor de manera telefónica. Estos son enviados con dos o hasta tres meses de retraso. También se ha constatado que no se lleva un registro del avance de los resultados obtenidos en la gestión de cobranza ni un seguimiento a los clientes morosos.

II.C.1.f Facturación

La demora en la facturación de los servicios a clientes extranjeros agrava la falta de liquidez de la empresa. En el momento de entregar el trabajo al capitán, se adjuntan los certificados correspondientes y una nota de entrega, la cual se la anexa a la factura para efectos del cobro vía transferencia bancaria. A pesar de que la factura debe emitirse inmediatamente después de llevado a cabo el trabajo y ser enviada vía e-mail a los armadores del buque atendido, esta es realizada por el gerente con retrasos de hasta diez días en algunos casos, demorando de este modo aun más las gestiones de cobranza. Esto se debe a la poca disponibilidad de tiempo del mismo, quedando como una tarea secundaria pues la compañía se enfoca mayormente a brindar el servicio con calidad y en

el tiempo estipulado, dejando de lado el resto de actividades soporte que deberían ser igualmente priorizadas para tener un desempeño eficiente e integral dentro de la empresa.

II.C.1.g Marketing

No se han reforzado actividades de marketing y publicidad. Actualmente, la entrega de hojas volantes y carpetas distintivas de la empresa a los capitanes constituye la única forma de promoción.

La compañía cuenta con la frase promocional: “Trabajamos para salvar vidas”, mas no tiene un logo distintivo, sólo “letras representativas”, tal como se puede apreciar en la Figura 1.

Figura 1 Letras representativas de Setmabas

The image shows the logo for SETMABAS S.A. The text "SETMABAS S.A." is written in a bold, red, italicized sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance. The logo is centered horizontally and is the only visual element in this block.

Fuente: www.setmabas.com.ec

II.C.2 Resultados del diagnóstico de la empresa

Los puntos débiles de la empresa se derivan de la falta de capacitación profesional del gerente en materia administrativa y financiera. Hasta el momento, la compañía y sus procesos se han llevado a cabo de manera empírica por lo que no se han registrado mayores niveles de eficiencia en el desarrollo de sus actividades. No se cuenta con una planificación adecuada por lo que los problemas se van tratando según estos se presentan, ni se establecen estrategias que permitan un mayor crecimiento. Como otro punto a destacar se cuenta el hecho de que la gerencia acapara y se encarga de dar tratamiento a los asuntos concernientes a todas las áreas de la compañía, ya sea que

se traten de temas de ventas, promoción, importaciones, cuestiones técnicas y/o administrativas, lo cual no permite que se registre un desempeño más eficiente (en la mayoría de los casos se es eficaz pero no eficiente) de cada una de las actividades. Cabe mencionar además, que los tiempos de respuesta a los pedidos de los clientes muchas veces son prolongados debido a la absorción de tareas de diversa índole por parte de una sola persona.

Como consecuencia, la empresa no ha podido expandirse -especialmente en el mercado de buques nacionales- tanto como se esperaría, especialmente en Manta debido a la falta de supervisión y ausencia de una persona que lleve a cabo una administración eficiente. La necesidad de una estrategia de marketing efectiva no le ha permitido llegar a nuevos clientes, sin contar que tampoco se lleva un seguimiento adecuado a la cartera de clientes actual. No existe una correcta asignación y delimitación de tareas para el personal administrativo ni un capital disponible para reinvertir en el proceso económico de la compañía, pues todos los servicios prestados son cancelados con crédito a treinta días. Este compromiso generalmente no es respetado por el cliente y las cancelaciones son realizadas luego de dos e incluso tres meses efectuado el trabajo.

II.C.3 Priorización de problemas

En base a las situaciones problemáticas que registra la compañía en las áreas: administrativa, financiera y de marketing, se ha procedido a nombrar a continuación los puntos de mayor falencia en orden jerárquico.

Área Financiera

1. Falta de liquidez. Esto no le permite a la compañía tener un flujo de efectivo disponible adecuado y por ende causa dificultades en el funcionamiento normal del negocio.

Área Administrativa

2. Concentración de actividades por parte de la gerencia. Constituye uno de los problemas medulares pues le impide al Gerente concentrarse en su verdadera labor de dirección y planificación y por ende no permite un cumplimiento eficiente de las distintas actividades a desarrollar.
3. Necesidad de capacitación. El Gerente General no se encuentra capacitado en temas de administración, dirección y manejo de empresas familiares que le permitan lograr un manejo más eficiente de la compañía.
4. Falta de mayor profesionalización administrativa. Una mayor organización y el seguimiento de cada uno de los pasos para la administración eficaz permitirán conseguir un mejor desempeño en el trabajo.

Área de Marketing

5. Ausencia de una estrategia o campaña de marketing. No se ha priorizado el promocionar los servicios de la compañía ni darla a conocer al mercado nacional e internacional.

II.D Objetivo de la asistencia técnica

- 1.- Conseguir la eficiencia operativa y administrativa.
- 2.- Conseguir la satisfacción del cliente, dando énfasis a una atención oportuna.
- 3.- Ampliar la cartera de clientes.
- 4.- Lograr un posicionamiento como líder en el mercado de buques internacionales en Ecuador.

II.E Alcances y limitaciones de la consultoría

Con el proceso de consultoría se buscará brindar las herramientas adecuadas a aplicarse tanto en el área administrativa como operativa de la compañía. El proceso de asesoría tardará un aproximado de tres meses y la única limitación está constituida por el presupuesto.

Las condiciones generales para llevar a cabo con éxito el trabajo de consultoría son:

- Contratación de personal.
- Capacitación del asistente de gerencia y de la gerencia.
- Adquisición de nuevas herramientas de trabajo.
- Contratación de servicios de compañía de marketing o publicidad

II.F Descripción de los trabajos a ejecutar y tiempos de ejecución

El cronograma basado en las veinte semanas de trabajo muestra la distribución de las distintas actividades a desarrollar durante la asesoría y las horas empleadas para la realización de cada tarea, que en total cuantifican un total de cincuenta y cinco.

Tabla 6 Cronograma del proceso de asesoría

Mes	Semana	Temas a desarrollar	No. Horas empleadas
Marzo	4	Análisis y decisión del tema.	1 hora
		Reunión con el gerente general para definir un diagnóstico breve de la compañía y detectar principales problemas y falencias sobre las que se va a trabajar.	1 hora
Abril	1	Elaboración de solicitud para grupo de gestión.	1 hora
	2	Entrega de solicitud de grupo de gestión.	---
	4	Visita a la compañía, definición de un diagnóstico más profundo del negocio y establecimiento de los objetivos y resultados esperados.	3 horas

Mayo	1	Descripción de los antecedentes. Visita a la compañía y reunión con el gerente.	2 horas
	2	Análisis FODA.	3 horas
	3	Análisis Cinco Fuerzas de Porter y estrategias correspondientes.	5 horas
	4	Análisis de mercado.	4 horas
Junio	1	Reunión con el gerente y establecimiento de estrategias publicitarias y de mercadeo.	4 horas
	2	Reconocimiento de riesgos internos y externos, establecimiento de planes de contingencia y visita a la compañía.	2 horas
	3	Estudio Financiero.	2 horas
	4	Estudio financiero.	3 horas
Julio	1	Análisis financiero del proyecto.	3 horas
	2	Análisis financiero del proyecto.	2 horas
	3	Análisis financiero del proyecto.	4 horas
	4	Análisis financiero del proyecto. Visita a la compañía.	3 horas 2 horas
Agosto	1	Elaboración de conclusiones y recomendaciones.	2 horas
	2	Revisión del documento y reunión con el gerente.	3 horas
	4	Entrega del borrador.	---
Septiembre	1	Coordinación y elaboración de la presentación para la respectiva sustentación.	5 horas
TOTAL HORAS EMPLEADAS			55 horas

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga.

II.G Carta Gantt

La Carta Gantt ⁵ presenta de manera gráfica la distribución en el tiempo de las distintas actividades correspondientes a la asesoría brindada. Las mismas se llevaron a cabo a partir de la última semana de marzo hasta la primera de septiembre.

⁵ Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

- Cubrir la capacidad plena de atención a buques en Manta, abarcando hasta un promedio de ciento cuarenta y cuatro buques al año.
- Abarcar la atención al 70 % de buques extranjeros que arriban a puerto ecuatoriano.
- Abarcar la atención al 30 % de buques nacionales en el mercado actual.
- Conseguir un tiempo de cobro de cartera de máximo treinta días.

II.I Presupuesto

El presupuesto presentado contempla el costo de horas involucrado, materiales empleados, gastos de movilización, comunicación e internet.

Cabe mencionar que dentro del cálculo del presupuesto se han considerado únicamente cuarenta y nueve horas de asesoría, pues actividades como el análisis y decisión del tema y la coordinación y elaboración de la presentación para la respectiva sustentación no forman parte de la misma, sino que constituyen actividades a realizar con un fin netamente académico.

Tabla 8 Cálculo de presupuesto necesario para ejecutar el trabajo de asesoría a Setmabas

Elementos	Costo
Horas	49 horas *\$ 30 c/hora = \$ 1470
Movilización (gasolina)	\$ 35
Comunicación (celular)	\$ 40
Internet (cyber)	15 horas * \$ 1 c/hora= \$ 15
MATERIALES	
Fotocopias	\$ 5
Carpetas, hojas, plumas, etc.	\$ 7
Costo total	\$ 1572

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

II.J Curriculum de competencias de los consultores

II.J.1 Pamela Andrea Cisneros Mayorga

Dentro de sus competencias se cuenta la tenacidad para perseverar en un objetivo hasta cumplirlo o comprobar que no es alcanzable en un periodo razonable; la capacidad de planificación y organización, al establecer un orden apropiado de actuación para alcanzar una meta; la meticulosidad, al buscar la resolución total de una tarea; la creatividad para proponer soluciones imaginativas; el trabajo en equipo y la habilidad de la comunicación escrita, al redactar las ideas clara y correctamente, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

II.J.2 Myrna Elizabeth Rivas Briones

Entre sus competencias se halla el espíritu comercial para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa; análisis numérico para analizar, organizar y presentar datos numéricos como datos financieros y estadísticos; la capacidad de trabajo en equipo, de delegar y de analizar problemas, al demostrar eficacia en el momento de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

III. CONSTITUCION DE LA EMPRESA

III.A Marco legal

SETMABAS S.A. es una empresa de servicios complementarios que se halla bajo la regulación de la Superintendencia de Compañías y se acoge a su normativa y disposiciones.

La compañía y sus actividades se manejan en torno a determinadas especificaciones, regulaciones y recomendaciones establecidas en el marco legal internacional, y prescritas por la OMI y su respectivo convenio de aplicación, SOLAS⁶.

III.B Características de la sociedad⁷

Dentro de la escritura de constitución de la compañía se establece que:

Denominación

“La empresa SETMABAS S.A. queda constituida como Compañía Anónima el nueve de abril de 2002, de nacionalidad ecuatoriana”.

Duración

“El plazo de duración de esta sociedad será de cincuenta años, contados desde la fecha de inscripción del contrato en el Registro Mercantil”.

Objeto

⁶ Ver anexo “Convenio SOLAS”. Fuente: <http://www.directemar.cl>

⁷ Ver anexo “Escritura de constitución de la compañía”. Fuente: Escritura de constitución de Setmabas

“La compañía se dedicará a la importación, compra, venta, distribución e inspección de lo siguiente:

- De balsas salvavidas
- Reparación y venta de artículos inflables,
- Venta y recarga de extintores y Sistemas de CO₂
- De todo lo relacionado a la ferretería naval y aeronáutica,
- De artículos pirotécnicos, aguas y raciones alimenticias para salvamento”.

Domicilio

“El domicilio principal de la compañía es en el cantón Montecristi, provincia de Manabí, República del Ecuador”.

Capital

- “La compañía fija un capital autorizado de USD \$ 1 600”.
- “El importe de capital suscrito es de USD \$ 800, divididos en ochocientas acciones ordinarias, nominativas y negociables de un valor de \$ 1 cada una de ellas”.

Representación legal

“La representación de la compañía tanto judicial como extrajudicial, la tiene el Gerente General, actuando de forma individual”.

IV. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

IV.A Historia del negocio ⁸

La preservación de la seguridad marítima en el mar ha constituido siempre un objeto de gran importancia, especialmente si se toma en cuenta que es una de las actividades de transporte que más frecuencia de uso registra a nivel mundial. A pesar de ello, el interés y la prioridad dada al tema muestra un repunte luego del trágico accidente del RMS Titanic el catorce de abril de 1912. Cabe mencionar que este no contaba con el número suficiente de botes salvavidas. Inicialmente se estableció que eran necesarios cuarenta y ocho ⁹botes, pero debido a que ocupaban gran espacio en la cubierta y bajo el amparo de un reglamento obsoleto, se redujo el número a dieciséis, más cuatro semidesarmados. A fin de cuentas sólo se tuvo cabida para 1 178 tripulantes de un estimado de 2 227. A raíz de ello se convoca en Londres, en el año de 1913 la “Primera Convención sobre Seguridad de la vida en el mar”, que en 1914 adopta el primer Convenio internacional para la protección de la vida humana en el mar, un conjunto de medidas elaboradas con el fin de prevenir la serie de fallos que agravaron el accidente, el cual proporciona, entre otras indicaciones, el mínimo de botes salvavidas y otros equipos junto con procedimientos de emergencia.

Es ante esta nueva necesidad de servicio que SETMABAS S.A. se establece en el año de 1984 en Ecuador con el fin de suplirla y de proveer de productos y demás servicios afines dirigidos a cubrir las necesidades del área de seguridad marítima, tanto en los puertos de Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas. Con el Sr. Hugo Marcelo Cisneros Torres a la cabeza y once colaboradores

⁸ Ver anexo “Historia del negocio”. Fuente: “es.wikipedia.org”.

⁹ Es un bote rígido o diseñado para salvar las vidas de las personas en caso de problemas en el mar.

más, la compañía se ha manejado dentro del mercado ecuatoriano durante veinte y seis años con excelentes estándares de calidad y muy bien equipadas instalaciones y puntos de servicio tanto en Manta como en Guayaquil.

IV.B Misión, visión y objetivos de la empresa

Ya que no existía previamente una misión explícita en la empresa, se ha procedido a formularla, basándose en los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ¿Cuál es la actividad de la organización?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué soluciones ofrece?
- ¿Cuál es su código ético?

Misión

Proveer de manera rápida, eficiente y cumpliendo con los más altos niveles de calidad, tanto de productos como servicios de seguridad marítima a nivel nacional, atendiendo a compañías vinculadas con el ámbito marítimo y a buques nacionales y extranjeros, asegurando siempre una atención rápida, un trato amable y un trabajo honesto y de calidad, apoyado en un experimentado y valioso equipo humano, que permita llenar las expectativas y requerimientos de todos y cada uno de nuestros clientes, contribuyendo así con el desarrollo de la industria naviera en el país y creciendo según las exigencias del mercado.

Visión

Ser la empresa líder del Ecuador en provisión de servicios de seguridad marítima a buques nacionales y extranjeros.

Objetivos

- Llevar a cabo la inspección y mantenimiento de balsas y botes salvavidas, recargas de extintores/ bancos de CO₂, entre otros servicios, y proveer de una dotación oportuna de los respectivos productos de seguridad marítima a compañías navieras, etc.
- Brindar productos y servicios de calidad.
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Desempeñarse con los más altos estándares de calidad.
- Cumplir con todas aquellas las leyes y reglamentos que rigen la actividad.
- Cubrir la atención de los principales puertos del Ecuador, cumpliendo con los requerimientos de tiempo del cliente y ofreciendo precios competitivos.

IV.C Estructura de la industria en general y del negocio en particular

La industria de provisión y comercialización de productos y servicios de seguridad marítima en el Ecuador tiene sus inicios en el año 1978¹⁰, cuando la compañía “PARFI” Ingenieros Inspectores Asociados Cía. Ltd. decide abrir sus puertas al mercado nacional de inspección y mantenimiento de balsas salvavidas. En 1982¹¹, una segunda compañía especializada en el ramo, “SETMABAS”, se establece también en Guayaquil, apuntando a brindar el servicio de inspección y mantenimiento de estos dispositivos de salvamento. Posteriormente dos empresas más: “SEGMAR Y

¹⁰ Fuente: www.parfi.com.ec

¹¹ Fuente: www.setmabas.com.ec

SEMAPORT” se suman a este oligopolio en materia de servicios de seguridad marítima. El Gerente General de Setmabas, el Sr. Hugo Cisneros asegura que:

“La industria está formada por empresas familiares pequeñas, las mismas que para proporcionar sus servicios deben de importar los insumos y productos a emplear y comercializar, puesto que ninguno de ellos son fabricados en el país. Otro de los requerimientos para operar es el contar con la aprobación de la Casa Clasificadora y del fabricante de la balsa salvavidas que se desea inspeccionar, por lo que el obtener estas certificaciones constituye una de las inversiones más fuertes a realizar por cada empresa y cuyos cursos de reentrenamiento y actualización son llevados a cabo periódicamente en el exterior”.

Cabe mencionar además, que con el paso del tiempo las empresas han ido diversificando sus productos y servicios, ofreciendo hoy en día servicios tales como inspección de botes, programación de Epirbs, ¹²recarga de bancos de CO₂, entre otros. No existen aún estaciones o sucursales ubicadas en Esmeraldas ni Puerto Bolívar. La demanda de servicio en estos lugares es suplida por las empresas ya mencionadas a través de la movilización de camiones y personal hasta el punto de atención.

Se trata de una industria donde el poder de negociación del cliente ha pasado a constituir la fuerza más peligrosa para las empresas participantes del sector, puesto que la poca colaboración y compromiso existente entre las mismas le ha otorgado al comprador un poder de presión tal, que el proveedor muchas veces opta por bajar sus precios con el fin de acaparar al cliente en cuestión.

¹² Radiobaliza que emite una señal en ciertas frecuencias posibilitando que su posición sea determinada por medio de un sistema satelital de radiogoniometría.

Cabe recalcar que una de las prioridades del cliente en el momento de seleccionar su proveedor de servicio es el nivel de precios, ya que no logra percibir la calidad del trabajo realizado, puesto que la única manera de comprobarlo es en el momento de un naufragio, donde los dispositivos y equipos deben ser utilizados.

El cliente no se halla presente en el momento de la inspección, ni observa el procedimiento en las instalaciones de los talleres, por lo que no tiene certero conocimiento de los materiales que se emplean, las condiciones en las que se trabaja ni mucho menos el tipo de elementos y su validez con los que se equipan las balsas de salvamento, tales como raciones alimenticias, agua debidamente empacada y con el registro sanitario correspondiente, kit de primeros auxilios, pirotecnia, etc.). Esta ha sido la manera tradicional de competencia por años, y no parece percibirse un posible cambio en su enfoque dentro de la industria. Mas a pesar de todas estas barreras queda claro que el potencial del mercado ecuatoriano puede ser aún explotado y aprovechado dentro del contexto de la industria actual, logrando brindar un servicio de calidad sin dejar de ofertar un muy buen precio.

IV.D Descripción de los principales servicios y productos

IV.D.1 Servicios

La compañía actualmente brinda los siguientes servicios:

IV.D.1.a Inspección de Balsas Salvavidas

Se traslada la balsa a las instalaciones del taller, se procede a sacarla del contenedor y abrirla para revisar sus dispositivos, chequear la fecha de caducidad de sus elementos, botiquín de auxilios,

pirotecnia, entre otros y a reemplazarlos si es necesario. Se llevan a cabo pruebas regulares y mandatorias de presión y resistencia de las costuras, pruebas de inflado con gas.

IV.D.1.b Inspección de Botes Salvavidas¹³¹⁴

Se lleva a cabo (a bordo) la inspección y prueba de los botes salvavidas, mecanismos de lanzamiento, frenos, cables y motor. Existen dos tipos de pruebas a realizar, estas son anuales o quinquenales.

IV.D.1.c Inspección de Bancos de CO₂¹⁵

Consiste en medir a bordo del buque y mediante ultrasonido, el contenido de cada botella de CO₂.

IV.D.1.d Recarga de extintores contra incendios

Se abre el extintor y se vacía el producto o se lo determina mediante pruebas de pesaje, según sea el tipo: FOAM¹⁶, PQS¹⁷, CO₂¹⁸, etc.

IV.D.2 Productos

Todos los productos son importados de países como Suecia, Alemania, Inglaterra, U.S.A., Canadá, China, entre otros.

IV.D.2.a Balsas salvavidas SOLAS¹⁹

¹³ Ver anexo “Bote salvavidas”. Fuente: www.setmabas.com.ec

¹⁴ Fuente: Sr. Hugo Cisneros Torres, Gerente General de Setmabas

¹⁵ Ver anexo “Banco de CO₂”. Fuente: www.setmabas.com.ec

¹⁶ Agente extintor líquido para fuegos producidos por combustibles.

¹⁷ Polvo químico seco. Agente extintor para combatir incendios producido por la combustión de materiales sólidos.

¹⁸ Agente extintor para todo tipo de fuegos.

¹⁹ Ver anexo “balsa salvavidas”. Fuente: www.setmabas.com.ec

La balsa constituye un dispositivo constituido por una serie de cámaras de aire que permiten mantenerlo a flote con el fin de permitir la supervivencia en el mar de los tripulantes de aquella embarcación que ha sufrido un naufragio. Esta es inflada automáticamente en un lapso aproximado de doce segundos, está provista de un equipo de emergencia y por cuestiones de seguridad sólo debe ser activado en situaciones que verdaderamente lo ameriten.

Certificación SOLAS

Es una normativa de aplicación mundial que trata puntos relativos a la resistencia y fabricación de las balsas salvavidas, las mismas que para su elaboración debe seguir una serie de parámetros sumamente estrictos, de allí su alto grado de confiabilidad. Se conoce además, que entre algunos requisitos que la balsa debe cumplir para obtener tal certificación están la facilidad para el abordaje, debe contar con suficientes elementos de seguridad para la supervivencia, doble cubierta, doble acceso, aprobar exitosamente determinadas pruebas de estabilidad, etc.

Características

“Toda balsa salvavidas está fabricada de modo que, una vez a flote es capaz de resistir treinta días de exposición a la intemperie, sea cual fuere el estado de la mar, y está construida de tal manera que cuando se la deja caer al agua desde una altura de 18 metros, tanto ella como su equipo pueden seguir funcionando correctamente. Está provista de un toldo que protege a los ocupantes de la exposición a la intemperie y que se levanta automáticamente cuando la balsa está a flote. Este proporciona aislamiento contra el calor y el frío y su color interno es de un color que no ocasione molestias a los ocupantes. Cada entrada está claramente indicada y está provista de medios de cierre, ajustables y eficaces que son abiertos fácil y rápidamente desde el interior y el exterior de la

balsa, de modo que permitan ventilarla pero impidan la entrada de agua de mar, de viento y de frío”. (Prescripciones generales aplicables a las balsas salvavidas, cybertesis.uach.cl, Pág. 18)

Equipamiento

El equipo de una balsa para aguas abiertas generalmente está constituido por:

- “Un arco inflable y una capota color naranja equipada con bandas reflectantes de alta densidad que facilitan la localización nocturna.
- Una señalización eléctrica alimentada por una pila activa al agua de mar.
- Un sistema de recuperación del agua de la lluvia y de una apertura de vigilancia.
- Dos flotadores superpuestos independientes que configuran las bolsas de agua estabilizadoras.
- Una escalera de acceso y una sangla de recuperación.
- Un fondo en composite espumado y aluminizado que retiene el calor corporal, aísla del frío y ofrece una protección eficaz contra la hipotermia.
- Un equipo completo (alimento, raciones de agua dulce, material de señalización, etc.) totalmente guardado en bolsas”. (Balsas salvavidas, www.cibernautica.com.ar, párr.3)

IV.D.2.b Botes de rescate SOLAS

Se trata de botes completamente equipados y de uso pesado, cuyos mecanismos de flotación están hechos de Hypalon/Neoprene, material que presenta un alta resistencia a la radiación ultravioleta.

IV.D.2.c Botes de uso militar y uso general

Desarrollados para uso profesional en fuerzas armadas, organizaciones de rescate y para la navegación en general.

IV.D.2.d Epirbs o radiobalizas²⁰

Es una radiobaliza empleada en las embarcaciones que se activa manualmente o en contacto con el agua de mar y permite identificar una determinada posición por medio de un sistema satelital y permite facilitar las tareas de búsqueda y rescate. Tiene su propia fuente de energía eléctrica.

IV.D.2.e Responder de radar (SART)

A pesar de ser de uso obligatorio en los buques mercantes, esta constituye una de las piezas menos conocidas en seguridad marítima. Al ser activado se transmite una señal que se refleja en los radares de otras embarcaciones.

IV.D.2.f Bengala de paracaídas²¹

Se trata de un cohete dispuesto en el interior de un contenedor que es capaz de elevarse trescientos metros o más, gracias a un propulsante.

IV.D.2.g Bengalas de mano

Se activa por acción mecánica cuya llama humeante es empujada lejos por el viento.

²⁰ Ver anexo “Epirbs”. Fuente: www.setmabas.com.ec

²¹ Ver anexo “Bengala de paracaídas”. Fuente: www.setmabas.com.ec

IV.D.2.h Señal de humo

Se lo emplea a bordo para indicar o señalar peligro en el día. Al emitir humo esta debe ser arrojada.

IV.D.2.i Agua potable para emergencias²²

Se trata de agua purificada para situaciones de emergencia y que por ende, tiene un uso racionado.

IV.D.2.j Raciones alimenticias²³

Son raciones de alimentos específicamente formuladas para situaciones de supervivencia, proporcionando una dieta diaria equilibrada mínima con limitada disponibilidad de agua potable, y diseñadas específicamente para el personal en situaciones de peligro.

Se cuenta además con:

- Aros y chalecos salvavidas
- Pistolas lanzadoras de señales con cartucho
- Lanzacabos
- EEBDs
- Equipos de respiración
- Extintores de CO₂, PQS, FOAM
- Luces para aros y chalecos salvavidas
- Mangueras y pitones contra incendios
- Trajes contra incendios, entre otros.

²² Ver anexo “Agua para emergencia”. Fuente: www.setmabas.com.ec

²³ Ver anexo “Raciones alimenticias”. Fuente: www.setmabas.com.ec

IV.E Análisis FODA

A continuación se exponen los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Tabla 9 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Amplia experiencia técnica y formación profesional internacional del propietario. •Alta calidad del servicio. •Precios competitivos. •Se importa directamente de los fabricantes. •Dependencia reducida de proveedores externos al disponer de equipos propios para recargas de aire, pruebas hidrostáticas, etc. •Presencia en Manta. •Se cuenta con el mayor número de calificaciones y aprobaciones para la realización de los trabajos de inspección de botes y balsas salvavidas. • Personal técnico altamente calificado. •Se cuenta con excelente infraestructura y uno de los mejores talleres a nivel de Sudamérica. •Sitio Web en dos idiomas. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •El comercio internacional del Ecuador es realizado vía marítima en un 90 %. •Ampliar nexos de trabajo con navieras. •Es posible explora el potencial pesquero de Manta, además de nuevos mercados. •Posible de dragado en el puerto de Manta permitirá la entrada de buques de quinta generación.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de tareas por parte de la gerencia. • No existe un plan estratégico ni presupuestos. • Falta de delineamiento de las tareas de empleados administrativos. • Falta de delineamiento en los procedimientos de trabajo. • Demora en facturación de servicios. • Poco control en gestiones de cobro. • Atención al cliente poco oportuna: un 15 % de las solicitudes no son contestadas oportunamente. • Falta de seguimiento a la cartera de clientes. • Se desconoce la perspectiva y el grado de satisfacción del cliente. • Falta de promoción en marketing y ventas. • Falta de personal bilingüe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación del cliente. • Forma de cobro de servicios: crédito a treinta días. • Competencia desleal. • Trabas burocráticas y gubernamentales para trámites de importación y despacho de autorizaciones, para atención a buques por parte de la CAE. • Fortalecimiento de “monedas duras”, correspondientes a los mercados de importación (yen, libra esterlina, euro, etc.).

Elaborado por: Hugo Cisneros Torres y Pamela Cisneros Mayorga

IV. F Cinco Fuerzas de Porter

Se considerará una puntuación de uno al siete, donde “uno” refiere a que el ítem tratado contribuye a que la fuerza pertinente sea más débil, mientras que “siete” se interpreta como sumamente fuerte.

IV.F.1 Grado de rivalidad

El grado de rivalidad en la industria se registra como el más alto de todas las Fuerzas de Porter, considerando que existen actualmente cuatro empresas dentro del ramo, de las cuales SETMABAS

S.A. ocupa el tercer lugar en atención a buques de bandera nacional y el segundo en atención a buques de bandera extranjera. Todos son negocios familiares.

Tabla 10. Participación de las empresas en el mercado ecuatoriano de prestación de servicios de seguridad marítima a buques nacionales y extranjeros.

Mercado	SETMABAS	PARFI	SEMAPORT	SEGMAR	Total
Nacionales	18 %	25 %	15 %	42 %	100 %
Extranjero	35 %	40 %	10 %	15 %	100 %

Fuente: Sr. Hugo Cisneros Torres, Gerente General de Setmabas

Los costos fijos no son significativos, puesto que la energía consumida por la maquinaria y herramientas para el trabajo técnico es mínima, siendo esta superada por el costo de mecanismos de comunicación y oficina secundarios como teléfonos, celulares y aire acondicionado. Debido al gran potencial marítimo del Ecuador, este sector puede ser verdaderamente explotado, mas esto se rige a políticas comerciales, de desarrollo y demanda del mercado, las mismas que constituyen una fuerza que el gobierno debe saber potenciar, buscando mayor eficiencia en la operación de puertos, apertura de fronteras y estimulando la economía para lograr que el país consiga ser más atractivo al mercado internacional. No hay mayor diferenciación de productos, pues todos desempeñan básicamente las mismas funciones del mismo modo, siendo estos importados generalmente de Europa, EEUU, Canadá y/o China. Del mismo modo, el tipo de servicio prestado es casi idéntico, diferenciándose un poco por factores tales como la puntualidad, precios, etc. Los materiales, instalaciones y herramientas empleados, al no necesitar ser tan especializados, establecen barreras de salida no muy fuertes dentro de la industria.

Tabla 11 Grado de rivalidad

Aspectos	Puntaje
Concentración y equilibrio	6
Crecimiento de la industria	3
Diferencias de productos	6
Identidad de marca	7
Diversidad de competidores	6
Barreras de salida	7
Promedio	5,83

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

IV.F.2 Amenaza de nuevas entradas

La facilidad que tienen nuevos competidores de entrar a la industria es media, considerando que no existe diferenciación ni una fuerte identidad de marca en el mercado. Los costos de distribución no son muy grandes ya que sólo se contemplan factores tales como mantenimiento de camiones, combustible, pago de horas extra, etc.

La operación en la industria no se basa en economías de escala ni de alcance. Como una importante barrera de entrada se establece la línea de aprendizaje o experiencia adquirida en el campo, principalmente en términos técnicos, puesto que para contar con conocimientos previos en la industria es necesario haber laborado o estado al tanto de las operaciones y técnicas de trabajo en una empresa similar. Es incluso de este modo como muchos se han iniciado. El conocimiento en el campo técnico puede considerarse uno de los activos principales y más valiosos para iniciarse en el negocio. A pesar de ser un mercado algo desleal competitivamente hablando, pues muchas empresas suelen irrespetar cláusulas y adoptar estrategias poco éticas para asegurar ganancias, no

se ha constatado casos de represalias tomadas por los competidores para impedir la entrada de una nueva compañía en la industria.

La única marca de balsas salvavidas que mantiene contrato de exclusividad a nivel nacional es VIKING, siendo esta correspondida por PARFI. Cabe destacar que una cantidad considerable de buques llegan al Ecuador con balsas de este tipo. La posibilidad de acceso a los insumos (productos de seguridad marítima), requiere de una serie de autorizaciones previas, trámites y requisitos a cumplir: en el caso del agua y raciones alimenticias, es necesario contar con el registro sanitario y la autorización respectiva del Ministerio de Salud, por otro lado, para importar pirotecnia es preciso contar con la autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la misma que debe ser renovada año a año, mientras que para la importación de productos tales como extintores, equipos de respiración y polvo químico desde China, es necesario cumplir con las regulaciones INEN. Cabe recalcar además que los procesos de importación son bastante lentos y poco eficientes, además, siendo los productos muchas veces objeto de encarecimiento. Estos sólo pueden conseguirse a nivel internacional.

Tabla 12 Amenaza de entradas

Aspectos	Puntaje
Experiencia adquirida en el campo	2
Acceso a insumos necesarios	2
Economías de escala	6
Requerimientos de capital	3
Aprobaciones (marcas y clasificaciones)	2
Identidad de marca	6

Represalias esperadas	5
Promedio	3,71

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

IV.F.3 Amenaza de sustitutos

Al tratarse de una industria primordialmente de servicios, resulta algo más difícil el hallar sustitutos adecuados. En este caso no existen tales, pues no hay industria que pueda prestar de manera efectiva o pertinente servicios como mantenimiento e inspección de balsas salvavidas, recarga de extintores, etc., puesto que es necesaria una calificación y múltiples certificaciones y aprobaciones para desempeñar actividades de seguridad de este tipo.

Tabla 13 Amenaza de sustitutos

Aspectos	Puntaje
Desempeño relativo de precios de los sustitutos	1
Propensión del comprador a sustituir	1
Grado de sustituibilidad	1
Promedio	1

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

IV.F.4 Poder del comprador

El perfil principal del cliente tiende a priorizar puntualidad y precios. Su poder de negociación es bastante alto, considerando que la poca concentración de las empresas que brindan el servicio, no existe una mayor diferenciación ni una identidad de marca establecida, pues ninguna se halla realmente posicionada en la mente del cliente.

Tabla 14 Poder del comprador

Aspectos	Puntaje
Concentración de compradores vs. Concentración de empresas	7
Volumen de compradores	4
Productos sustitutos	1
Sensibilidad a los precios	5
Impacto sobre la calidad/desempeño	6
Diferencias de productos	6
Identidad de marca	7
Promedio	5,14

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

IV.F.5 Poder del proveedor

El poder total del proveedor resulta ser medio, pues existe una gran cantidad de proveedores a nivel internacional en cuestión de productos, los productos no tienen mayor grado de diferenciación y por tanto sus precios son similares. El costo del transporte al país es asumido enteramente por el cliente. La industria no compra en volúmenes, pues parte de la mercancía solicitada es perecible, como en el caso de la pirotecnia, además el mercado no demanda mayores cantidades. No existen sustitutos.

Si se habla del poder de negociación que los fabricantes de balsas salvavidas tienen sobre las empresas de la industria es mucho mayor, puesto que sin la aprobación o autorización respectiva, las empresas de servicios del ramo no tienen el aval para atender o inspeccionar las balsas de buques con la marca correspondiente, traduciéndose en una pérdida de clientes potenciales y de

ingresos para las compañías del sector. Es por esta razón que no se tiene otra opción que acceder a las exigencias y condiciones de los fabricantes, tales como la compra periódica de balsas salvavidas, repuestos originales y obligaciones similares.

Tabla 15 Poder del proveedor

Aspectos	Productos	Marcas de balsas
Concentración de proveedores	2	5
Importancia del volumen del proveedor	6	7
Diferenciación de insumos	1	7
Costos de distribución de proveedores y empresas en la industria	1	1
Presencia de insumos sustitutos	7	7
Promedio parcial	3,4	5,4
Promedio final	4,4	

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

IV.F.6 Fuerza predominante en la industria

La fuerza predominante en la industria está dada por el grado de rivalidad actual, seguido por el poder del comprador. La lealtad del cliente está condicionada en la mayoría de los casos a los precios ofrecidos, por lo que cada empresa prefiere optar por simplemente disminuir su margen de ganancia para acaparar o llamar al cliente de la competencia, lo cual merma seriamente las ganancias y la rentabilidad del negocio.

Como se puede apreciar, es de suma importancia mantener una estrategia debido al cambiante entorno en el que se halla inmersa la industria. Se puede observar que tan sólo la fuerza pertinente

a la amenaza de sustitutos registra un puntaje realmente bajo. La falta de diferenciación en el segmento, y el débil posicionamiento de las empresas en la mente del cliente no sólo fortalece el grado de rivalidad sino que da pie a que nuevos competidores puedan incursionar con mayor facilidad en el negocio. La falta de sustitutos disminuye el poder del comprador, lo que vuelve más atractivo y rentable la industria en cuestión. Se trata de una industria con gran potencial, de un segmento desafiante y con grandes posibilidades de ser explotado, siempre y cuando se disponga de un adecuado proceso de planificación.

Tabla 16 Fuerza predominante de la industria

Orden	Fuerza	Puntaje
1	Grado de rivalidad	5,83 ptos.
2	Poder del comprador	5,14 ptos.
3	Poder del proveedor	4,4 ptos.
4	Amenaza de nuevas entradas	3,71 ptos.
5	Amenaza de sustitutos	1 pto.

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

V. EQUIPO GERENCIAL

V.A Estructura organizacional

Actualmente la compañía cuenta con un solo organigrama tanto para la matriz de Guayaquil como para la sucursal de Manta. A la cabeza se encuentra el gerente general y por debajo de él se ubican los siguientes elementos:

En Guayaquil se cuenta con una secretaria, una mensajera y una contadora para el departamento administrativo y un jefe de taller con sus respectivos auxiliares (dos).

Por otro lado, en Manta se dispone de dos vendedores y un jefe de taller con su correspondiente auxiliar de trabajo. No se cuenta con una cabeza que controle el desarrollo y desempeño de la sucursal.

Figura 2 Organigrama inicial de la compañía



Fuente: Registros Setmabas

V.B Funciones

V.B.1 Matriz Guayaquil

Existen dos departamentos que están bajo el mando de la gerencia: administrativo y operativo.

Gerente General

Hace el papel de técnico cuando es necesario en el taller y durante las inspecciones de botes salvavidas, prepara la documentación para los trámites de importación, atiende e-mails, trata con clientes, realiza las cotizaciones, lleva a cabo la promoción de la compañía, la gestión de cobros a buques internacionales y la emisión de certificados de inspección de los distintos trabajos. Lleva a cabo todo tipo de actividades que se le presenten en el camino, menos actividades contables, por lo que no dispone del tiempo necesario para realmente centrarse en la dirección de la compañía.

Secretaria

Se encarga de coordinar con las navieras el programa de los buques y actualizarlo, dar respuesta vía telefónica a los distintos requerimientos y solicitudes de los clientes, realizar las gestiones de cobro a los buques de bandera nacional y facturar los servicios y productos vendidos.

Contadora

Se dedica a llevar la contabilidad general de la empresa y asistir a la gerencia en asuntos de importaciones.

Mensajera

Se encarga de dar lugar a todos los trámites pertinentes fuera de oficina, tales como entrega de facturas, pago de servicios, etc.

Técnicos

Tres técnicos se encargan de realizar los trabajos de inspección y a la vez cumplen la actividad de chofer cuando sea necesario. Uno de ellos cuenta además con la responsabilidad adicional de desempeñarse como de Jefe de taller.

V.B.2 Sucursal Manta

La sucursal de Manta tampoco cuenta con un organigrama correctamente delimitado (mucho menos que el de Guayaquil) que permita establecer la relación y posición ocupacional de cada uno de los empleados. Se conoce con menos claridad. No se conoce con claridad el nombre de los cargos ocupacionales ni las tareas o funciones a desempeñar. No existe una cabeza designada en Manta que coordine y supervise las actividades en el lugar.

Vendedor

Existe un representante de ventas que se encarga de promocionar los servicios de la empresa en este puerto y a la vez cumple funciones de chofer.

Vendedora (almacén):

Se encarga del punto de ventas o almacén donde se ofrecen diversos productos relacionados a la actividad. Se ocupa de la atención al cliente, facturación, gestiones de cobro y ventas.

Técnicos

Existen dos técnicos que se encargan de realizar los trabajos de inspección de balsas, extintores, etc. Uno de ellos hace el papel de Jefe de taller.

V.C Experiencia previa de los miembros del equipo gerencial²⁴

V.D Cultura empresarial

Se han desarrollado las políticas generales de la empresa, establecer los valores a reforzar y a elaborar un código de ética que pueda regir la conducta del personal y de la gerencia dentro de la compañía.

V.D.1 Políticas generales

- Realizar todo trabajo con excelencia, apoyados en una supervisión continua.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

²⁴ Ver anexo “Experiencia previa de los miembros del equipo gerencial”. Fuente: Curriculums trabajadores Setmabas.

- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

V.D.2 Valores

Los valores que actualmente están presentes en la organización son:

- Calidad
- Honestidad

Estos se ajustan al proceder y convicciones de la compañía, mas no son suficientes. Si bien no son sólo importantes, sino necesarios para cumplir correctamente con las metas organizacionales y administrativas, es imprescindible complementarlos con ciertas características que permitan definir una ventaja competitiva sustentable, y por ende, marcar la pauta para lograr un auténtico proceso de dirección organizacional. Es por ello que se ha detectado la importancia de priorizar en la práctica y aplicación de valores adicionales, pero no menos relevantes, tales como:

- Liderazgo: establecer una dirección empresarial y saber transmitirla y llevarla a cabo.
- Puntualidad: en la respuesta a los clientes, entrega de pedidos, etc.
- Amabilidad: con los clientes, especialmente por parte de la gerencia, por ejemplo en cuestiones de cobranzas.

- Innovación: Actualización, modernización de tecnologías, procesos y procedimientos de operar en la empresa, logrando un nivel de diferenciación.
- Compromiso: por parte de los empleados con respecto a su labor en la compañía, esto es dar más de lo que se espera de ellos, haciendo también suyos los objetivos institucionales.
- Eficiencia: en toda la cadena y sistema de valores de la empresa.

V.D.3 Código de Conducta²⁵

Se enuncian y describen los principios y estándares de conducta adecuados a seguir dentro de la empresa, con el fin de afianzar en todo momento un ambiente de trabajo ético, honesto, productivo y armonioso.

VI. ANALISIS DE MERCADO

VI.A Estudio específico de mercado

VI.A.1 Mercado marítimo mundial

Se conoce que: “más del 90% del comercio mundial se transporta por mar. Es casi imposible cuantificar en términos monetarios el valor del comercio mundial que se transporta por mar. Sin embargo, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) calcula que los buques mercantes contribuyen a la economía mundial con unos 380 000 millones de dólares de los Estados Unidos por concepto de fletes, lo cual equivale a aproximadamente el 5% del comercio mundial total. El comercio marítimo suele calcularse en toneladas- millas, es decir, el tonelaje transportado multiplicado por la distancia recorrida. En 2003, por ejemplo, el sector

²⁵ Ver anexo “Código de conducta”. Fuente: Sr. Hugo Cisneros Torres, Gerente General de Setmabas.

transportó unos 6 200 millones de toneladas una distancia aproximada de cuatro millones de millas, lo cual arroja la asombrosa cifra de 27 billones de toneladas- millas”. (El transporte marítimo mundial: una visión panorámica, www.mtc.gob.pe, párr. 1).

Se sabe que: “El transporte marítimo internacional creció un 3,6 por ciento en 2008, pero este aumento fue inferior al del año anterior y al previsto y coloca a la industria en una difícil situación. Se calcula que en 2008 se transportaron por barco 8 170 millones de toneladas de mercancías. El transporte de materias primas secas como hierro, carbón, grano, aluminio o fosfatos, que representa cerca de una cuarta parte del comercio marítimo, creció un 4,7 por ciento, frente al 5,7 por ciento que aumentó en 2007. El tráfico portuario mundial de contenedores creció en un porcentaje estimado en el 4 %, situándose en 506 millones de TEU en 2008. Los puertos de China continental absorbieron aproximadamente el 22,6 % del volumen total de ese tráfico. El declive en el crecimiento de este comercio marítimo es más grave para la industria porque tiene lugar justamente cuando la flota mercante mundial ha ampliado su capacidad. A principios de 2009, la capacidad de la flota alcanzó los 1 190 millones de toneladas de peso muerto, lo que supuso un aumento del 6,7 por ciento respecto a enero de 2008, y esto fue en respuesta a los pedidos que se habían hecho antes de estallar la crisis financiera mundial, cuando la industria esperaba que siguiera aumentando la demanda”. (Estudio del Transporte Marítimo 2009, UNCTAD²⁶)

²⁶ Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo

Figura 3 Crecimiento en volumen de comercio de mercancías por región geográfica

Growth in the volume ^a of merchandise trade, by geographical region, 2006–2008
(percentages)

Exports			Countries/Regions	Imports		
2006	2007	2008		2006	2007	2008
8.5	6.0	2.0	WORLD	8.0	6.0	2.0
8.5	5.0	1.5	North America	6.0	2.0	-2.5
7.5	3.5	0.0	European Union (27)	7.0	3.5	-1.0
1.5	4.5	3.0	Africa	10.0	14.0	13.0
3.0	4.0	3.0	Middle East	5.5	14.0	10.0
4.0	3.0	1.5	South and Central America^b	15.0	17.5	15.5
13.5	11.5	4.5	Asia	8.5	8.0	4.0
22.0	19.5	8.5	China	16.5	13.5	4.0
6.0	7.5	6.0	Commonwealth of Independent States (CIS)	20.5	20.0	15.0

Source: WTO press release: World trade 2008, prospects for 2009. March 2009.

El transporte marítimo constituye el impulso de la economía mundial que promueve el comercio exterior, contribuyendo enormemente con el crecimiento de los países en vías de desarrollo al ser una importantísima fuente de ingresos para el mundo. A pesar de parecer contradictorio, los países subdesarrollados se encuentran actualmente ocupando las primeras posiciones en algunos de los sectores auxiliares de mayor relevancia en la rama del transporte marítimo. También cumplen un papel importante como propietarios de buques y navieros, en el sector de la construcción y reparación de buques y en el de los servicios portuarios, entre otros.

Finalmente se señala que: “la expansión constante que sigue experimentando el transporte marítimo se traduce en beneficios para los consumidores de todo el mundo a través del bajo costo de los fletes, que siguen disminuyendo en términos reales. Gracias a la creciente eficacia del sector en cuanto medio de transporte y a la mayor liberalización económica, las perspectivas de que el

sector continúe creciendo siguen siendo firmes. El año 2008 fue un punto de inflexión importante en la historia de la economía y el comercio mundiales. La restricción del crédito provocada por la crisis financiera mundial, junto con la menor demanda de mercancías y servicios de transporte, redujeron el ritmo de crecimiento del comercio marítimo internacional en 2008. Al mismo tiempo, la oferta de nuevos buques siguió creciendo. Este aumento fue el resultado de pedidos hechos antes del comienzo de la crisis financiera, cuando el sector aún esperaba que el crecimiento de la demanda siguiera siendo alto, esperanza que no se concretó”. (El transporte marítimo mundial: una visión panorámica, www.mtc.gob.pe, párr. 4).

Figura 4 Crecimiento económico mundial 2006 – 2009

World economic growth, 2006–2009 ^a
(annual percentage change)

Region/country ^b	2006	2007	2008 ^c	2009 ^d
WORLD	3.9	3.7	2.0	-2.7
Developed economies	2.8	2.5	0.7	-4.1
<i>of which:</i>				
United States	2.8	2.0	1.1	-3.0
Japan	2.0	2.4	-0.6	-6.5
European Union (27)	3.1	2.9	0.9	-4.6
<i>of which:</i>				
Germany	3.0	2.5	1.3	-6.1
France	2.4	2.1	0.7	-3.0
Italy	1.9	1.5	-1.0	-5.5
United Kingdom	2.9	3.1	0.7	-4.3
Developing economies	7.2	7.3	5.4	1.3
<i>of which:</i>				
China	11.1	11.4	9.0	7.8
India	9.7	9.0	7.3	5.0
Brazil	4.0	5.7	5.1	-0.8
South Africa	5.4	5.1	3.1	-1.8
Transition economies	7.5	8.4	5.4	-6.2
<i>of which:</i>				
Russian Federation	6.7	8.1	5.6	-8.0

Fuente: WTO press release : World trade 2008, prospects for 2009, March 2009.

VI.A.2 Transporte marítimo nacional

Ecuador es un país que basa más del 90 % de su comercio exterior por vía marítima, contando así con varios puertos a nivel nacional como son: el de Guayaquil, Manta, Esmeraldas, Puerto Bolívar, entre otros. Cada buque, sea este de cabotaje o internacional, genera una gran demanda de diferentes tipos de servicios, tales como avituallamiento, tratado aguas lastre, gestión de desechos, reparaciones, servicio de estiba y desestiba, de seguridad marítima, abastecimiento de combustible, entre otros. Esto conlleva a que se desarrollen en el mercado distintos tipos de empresas especializadas, dispuestas a brindar los servicios demandados, los mismos que no se hallan entre los servicios prestados propiamente por el puerto.

VI.B Identificación del Mercado

Varios años han pasado desde que algunas de las mayores catástrofes marítimas se suscitaron, ocasionando no solo cuantiosas pérdidas económicas sino de muchas vidas humanas. Ante esta situación las Autoridades Marítimas se centraron en elaborar una serie de normativas y convenios de seguridad, surgiendo así la Convención Internacional para la Seguridad Marítima.

Todo buque requiere de diferentes tipos de servicios, siendo uno de estos el de Seguridad Marítima, el mismo que se halla cubierto por regulaciones y convenios internacionales. Este servicio se basa en proveer de productos y servicios dirigidos a cubrir las necesidades del área de seguridad marítima, lo que comprende la inspección de balsas y botes salvavidas, extintores, equipos de respiración, bancos de CO₂, programación Epirbs, y de otros mecanismos de salvamento, y es requerido por compañías marítimas nacionales y buques de cabotaje o de extranjeros de paso por aguas ecuatorianas.

Figura 5 Movimiento Puertos Ecuador 2007

PUERTOS	TOTAL DE CARGA		PARTICIPACION PORCENTUAL		NAVES ARRIBADAS
	Importación	Exportación	Importación	Exportación	
Autoridad Portuaria de Guayaquil	3.727.200	3.418.078	77%	63%	1.348
Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar	129.788	1.653.538	3%	30%	509
Autoridad Portuaria de Manta	451.931	134.048	9%	2%	235
Autoridad Portuaria de Esmeraldas	511.755	228.416	11%	4%	257
TOTAL	4.820.674	5.434.080	100%	100%	2.349

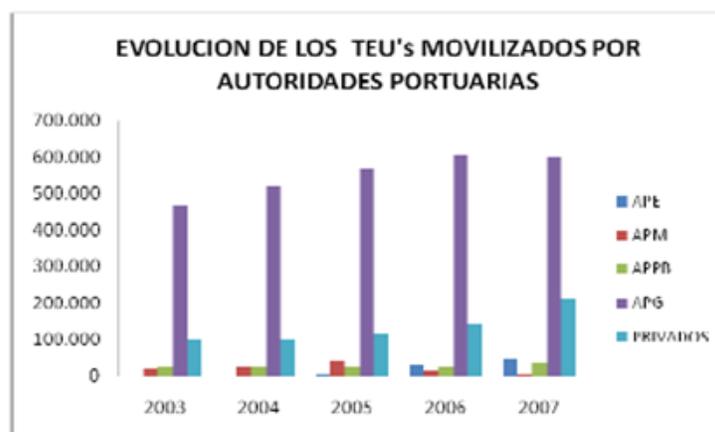
Fuente: www.apmanta.gov.ec



Fuente: www.apmanta.gov.ec

Figura 6 Movimiento de TEUS 2003 – 2007

EVOLUCION DE LOS TEU's MOVILIZADOS POR AUTORIDADES PORTUARIAS					
2003-2007					
AUTORIDADES PORTUARIAS	2003	2004	2005	2006	2007
APE	1.524	1.275	3.335	28.650	45.038
APM	21.600	25.033	38.748	14.269	2.912
APPB	23.827	22.503	22.546	23.625	36.640
APG	468.599	516.557	567.608	603.693	597.622
PRIVADOS	101.861	99.908	115.638	142.437	212.108
TOTAL	515.550	565.368	632.237	670.237	682.212



Fuente: www.apmanta.gov.ec

VI.B.1 Mercado actual

El mercado que abarca actualmente la empresa se reparte de la siguiente manera:

VI.B.1.a Guayaquil

Buques de bandera extranjera

Se atiende mayormente a buques pertenecientes a este segmento.

Buques de Bandera nacional

VI.B.1.b Manta

Se trabaja principalmente con buques pesqueros de cabotaje.

VI.B.2 Mercado potencial

Aunque no existen datos estadísticos disponibles del número de buques que atracan al Ecuador y que necesitan del servicio de inspección de balsas, se han empleado los datos históricos y registros de la empresa con el fin de manejar un estimado de la demanda y establecer la capacidad de atención de la compañía.

Se conoce que se atiende un promedio de tres buques en Guayaquil por semana, cuando la compañía se halla en la capacidad de atender cuatro, mientras que en Manta se trabajan actualmente dos buques semanales, cuando se podría abarcar tres.

Tabla 17 Capacidad de atención a buques en servicio de inspección de balsas salvavidas vs. mercado cautivo actual

Puerto	Mercado cautivo	Capacidad de atención	Capacidad ociosa
Guayaquil 54,19 %	123	192	35,94 %
Manta 45,81 %	104	144	27,78 %

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Actualmente el 41 % de los buques atendidos por la compañía son extranjeros y el 59 % restante son nacionales. Con este proyecto, se apuntará atender un 70 % de buques extranjeros y un 30 % de buques nacionales. Esto se esperará lograrlo gracias a las varias estrategias de mercado ya mencionadas anteriormente, a través de las cuales, se buscará acaparar la porción de mercado que aún no ha sido cautivo por parte de la empresa.

Tabla 18 Atención a buques de cabotaje y extranjeros

	Buques nacionales	Buques extranjeros
Situación actual	41 %	59 %
Objetivo	30 %	70 %

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Se identifica como mercado potencial a todos los buques que:

- Requieran del servicio mencionado, sin importar bandera.
- Atraquen en puerto ecuatoriano.
- Estén calificados con Lloyd's Register, Bureau Veritas, Germanischer Lloyd's, DNV o NKK (en el caso de atención a balsas salvavidas).
- En caso de inspección de balsas salvavidas, estas correspondan a las marcas: DSB, RFD (durante_un tiempo límite), Autoflug, Seetex, Fujikura, Mitsubishi, Samgong o Youlong.

No existen datos disponibles acerca del tipo de la marca de balsas que tiene cada buque que atraque en puerto ecuatoriano, necesite servicios y pertenezca a las Casas de Clasificación anteriormente mencionadas, por lo que no es posible estimar la demanda real.

VI.C Descripción de las regiones, segmentos o nichos

Se ha procedido a clasificar a los segmentos de mercado a apuntar según los siguientes criterios:

VI.C.1 Según puerto de arribo

En Guayaquil se tiene:

- Contecon
- Fertisa
- Banana Puerto
- Trinipuerto
- Tres Bocas
- Andipuerto
- Caraguay
- La Molinera

Además de Manta, Puerto Bolívar, Esmeraldas y Posorja.

VI.C.2 Según la necesidad de servicio:

La empresa está autorizada y en capacidad de prestar los siguientes servicios:

- Inspección Balsas Salvavidas
- Inspección Botes Salvavidas
- Inspección equipos contra incendios
- Inspección equipos de respiración
- Pruebas Hidrostáticas Baja presión
- Pruebas Hidrostáticas Alta presión
- Programación de EPIRS

VI.C.3 Según la Casa de Clasificación con la que se halle el buque registrado:

- Lloyd's Register
- Det Norske Veritas
- Bureau Veritas

En el año 2010 se llevó a cabo el proceso de aplicación y calificación con Germanischer Lloyd.

Actualmente se tramita la aprobación con la Casa Clasificadora NKK.

- Nippon Kaiji Kyokai

VI.C.4 Según la marca de balsas salvavidas:

- DSB
- CSM
- Samgong
- RFD
- Seetex
- Youlong
- Fujikura
- Autoflug

VI.D Mercado Objetivo, nichos de mercado y bloques de compradores

Se ha procedido a analizar el mercado objetivo de la compañía, basándose en las autorizaciones y clasificaciones con las que cuenta para la atención de balsas salvavidas, puertos a llegar, demanda de determinados servicios, etc.

Tabla 19 Nichos y mercado objetivo

Puerto	Tipo de buque	Bandera	Necesidad de servicio	Casa clasificadora	Marca balsas
GUAYAQUIL	Carga General	Nacional	Inspección Balsas Salvavidas	Lloyd's Register	DSB
Contecon	Carga Granel		Inspección Botes Salvavidas	Det Norske Veritas	Fujikura
Trinipuerto	Containero		Inspección equipos contra incendios	Bureau Veritas	CSM
Banana Puerto			Inspección equipos de respiración	Germanischer Lloyd	Seetex
Fertisa	Pesquero		Inspección trajes de inmersión	NKK (en proceso)	Autoflug
Tres Bocas	Pasajeros		Pruebas Hidrostáticas B/P	Rina	Samgong
Andipuerto			Pruebas Hidrostáticas A/P	Russian Register	Youlong
Caraguay	Quimiquero	Extranjera	Programación de EPIRS	ABS	Mitsubishi
La Molinera				Korean Register	RFD
MANTA	Tanquero	Alineamiento de Giro Compas	Registro Ruso	Viking	
PUERTO	Gasero	Pruebas cables de grúas	CCS	Zodiac	

BOLIVAR					
ESMERALDAS	Velero			BKI	Toyo
POSORJA	Yate		Alineamiento de Giro Compas	Rinave Portuguesa	Duary
GALAPAGOS				IRS	Elliot

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga y Myrna Rivas Briones

No existe interés por operar en Galápagos puesto que el mercado no presenta expectativas de crecimiento. Las Leyes de Protección no permiten que una compañía creada en el continente se asiente en las islas con el 100 % de las acciones, por lo que la única manera de establecerse en el lugar sería a través de la formación de una asociación con colonos o residentes legales de Galápagos.

VI.E Investigación de mercado, encuestas y resultados

VI.E.1 Encuesta de satisfacción al cliente.²⁷

Se desarrollará una breve encuesta tanto en español como en inglés. Se la entregará de personalmente y se la realizará y retirará en el momento de entrega del trabajo. Se llevarán los registros respectivos de los resultados obtenidos.

²⁷ Ver anexo “Formato de encuesta de satisfacción al cliente”.

VI.E.2 Agencias navieras

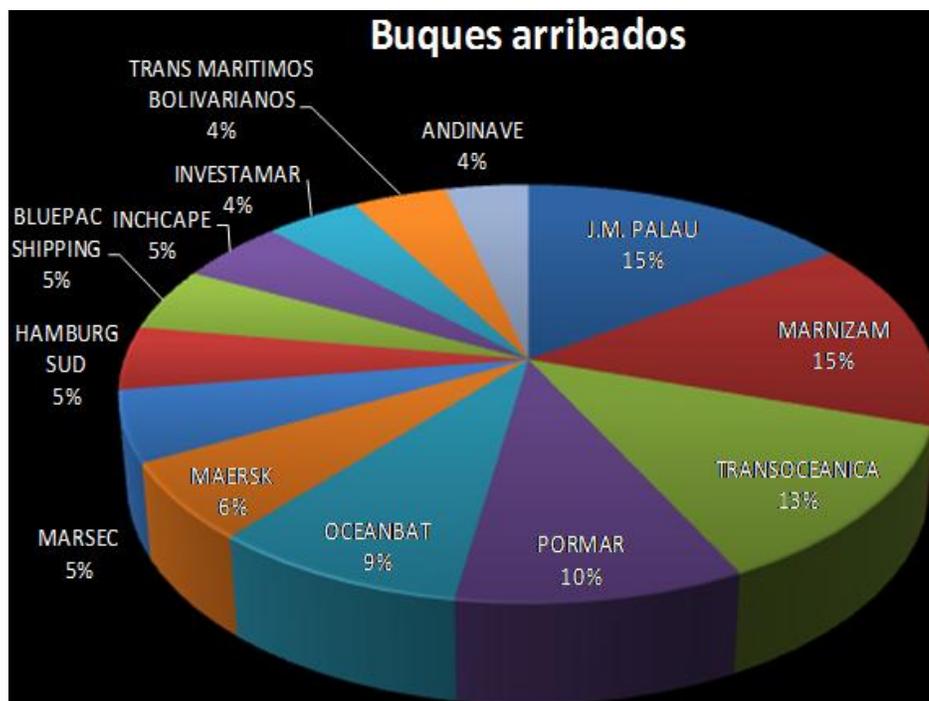
La compañía deberá apuntar y buscar un mayor acercamiento a las principales agencias navieras del país, por lo que se ha procedido a realizar el estudio pertinente con el fin de identificar aquellas que más arribos coordinan en el país. Los datos referidos se basan en un promedio mensual de buques arribados en el año 2009.

Tabla 20 Principales agencias navieras y su participación en mercado ecuatoriano.

Agencia	Promedio de buques atendidos (mensual)	Buques atendidos (%)
J.M. Palau Agencia de Vapores	28	15,3
Naviera Marnizam	27	14,75
Transoceanica	23	12,57
Pormar transportes Pormar	18	9,84
Oceanbat	16	8,74
Maersk del Ecuador	11	6,01
Marítima ecuatoriana Marsec	10	5,46
Hamburg Sud Ecuador	9	4,92
Bluepac Shipping Agency	9	4,92
Inchcape Shipping Services	9	4,92
Agencias y Representaciones Investamar	8	4,37
Transportes Marítimos Bolivarianos	8	4,37
Andinave	7	3,83

Fuente: www.apmanta.gov.ec

Figura 7 Porcentaje de buques arribados por naviera



VI.E.3 Marcas de balsas salvavidas

Se ha procedido a realizar un estudio de las marcas a las que están vinculados los buques que arriban más frecuentemente a los terminales portuarios de Guayaquil y Manta, y a las que por ende, la empresa debe apuntar a buscar o mantener su aprobación. Las marcas resaltadas en azul son aquellas con las que la empresa mantiene representación actualmente. La compañía no puede contar con la certificación de las marcas Viking y Zodiac debido al contrato de exclusividad que mantiene con la empresa PARFI. Se ha analizado que se debería dejar de lado la representación de las marcas Samgong y RFD puesto que representan tan sólo el 2,20 % cada una del total de balsas inspeccionadas en el año. Cabe mencionar además que fue acertada la certificación con Youlong puesto que es la quinta marca más frecuente en lo que refiere a inspección de balsas salvavidas.

Tabla 21 Frecuencia de atención e inspección de balsas salvavidas llevadas a cabo por la compañía en el año 2009 según su marca

Marca de la balsa	Balsas atendidas	Porcentaje (%)
DSB	60	26,43
Fujikura	42	18,5
Viking	28	12,33
Zodiac	27	11,89
Youlong	21	9,25
Autoflug	19	8,37
CSM	16	7,05
Samgong	5	2,20
RFD	5	2,20
Otros	4	1,76
Total	227	100

Fuente: Registros de servicio Setmabas 2010

VI.F Análisis de la competencia

La empresa mantiene valiosas fortalezas frente al resto de competidores, entre las que se destaca el gran número de calificaciones y aprobaciones internacionales, que le permiten tener un mayor alcance y atender a un mayor segmento de clientes, tanto nacionales como extranjeros.

En contraste, PARFI ha conseguido una importante ventaja competitiva, pues mantiene un contrato de exclusividad con una de las marcas de balsas salvavidas que más presencia tiene en buques extranjeros: VIKING, por lo que SETMABAS no puede apuntar a calificar con tal

fabricante, al menos durante los diez años que dura tal cláusula. A pesar de ello, es la única marca autorizada con la que cuenta, traduciéndose en un gran poder de negociación por parte de su proveedor, pues entre sus demandas y exigencias se halla la compra de una gran cantidad de repuestos originales anualmente. Cabe mencionar también, que muchas de estas acreditaciones han sido retiradas a varios de los competidores debido a procedimientos poco transparentes y honestos en sus operaciones, siendo impedidos de trabajar con ciertos buques ya que no cuentan con la aprobación requerida.

Tabla 22 Características de la competencia

Empresa	Marcas (balsas)	Sociedades clasificación	Página web	Instalaciones
SEMAPORT	Shanghai Dacheng	ABS BV	Regular	Regular
PARFI	Viking Youlong	ABS BV DNV NKK	Muy buena	Regular
SEGMAR	Zodiac	LR DNV	No tiene	Regular

Fuente: Sr. Hugo Cisneros Torres, Gerente General Setmabas

Una debilidad que debe ser fortalecida inmediatamente es la poca presencia en puertos nacionales con fines de publicitar los servicios de SETMABAS, razón por la cual PARFI ha logrado entrar en un mayor grado en el mercado de buques extranjeros, que resulta ser mucho más rentable que el segmento nacional, pues entre otras razones, son mucho más responsables en sus cancelaciones de pago.

SETMABAS además cuenta con las mejores y más modernas instalaciones²⁸ en cuestión de talleres para inspección y recarga, cumpliendo siempre con todas y cada una de las regulaciones necesarias para su funcionamiento, a diferencia de la competencia.

VII. ESTRATEGIAS DE MERCADO

VII.A Consideraciones Internacionales, nacionales y locales

Ya que la gran afluencia de buques bananeros (Puerto Bolívar) y pesqueros (Manta) afecta directamente al rubro del negocio, se ha procedido a analizar la demanda de ambos mercados ecuatorianos, puesto que el flujo de trabajo de la compañía se halla directamente relacionado con la situación de estos escenarios.

VII.A.1 Puerto Bolívar: Mercado bananero²⁹

Puerto Bolívar es un puerto de carga de banano principalmente, 97 % del total de carga movilizada del puerto es banano. Dividido en 52 % como carga general (Cajas de banano), 46 % banano paletizado y 2 % en contenedores. El 3 % restante de la carga del puerto son importaciones de bobinas de papel y fertilizantes en funda. Actualmente se encuentra en proceso de concesión, dividiendo al puerto en dos terminales.

El comercio de la provincia tiene su pilar fundamental en el puerto marítimo de Puerto Bolívar que por el volumen de carga que moviliza es el segundo puerto de importancia del país. Las actividades del puerto se hallan reguladas por la Autoridad Portuaria que dentro de su área tiene todas las instalaciones necesarias para la movilización, almacenamiento de mercaderías y para los trámites aduaneros y bancarios. Puerto Bolívar es un puerto bananero por excelencia ya que moviliza el 80 % de la producción bananera ecuatoriana. Por su ubicación geográfica es también

²⁸ Ver anexo “Taller de balsas Parfi vs. Setmabas”. Fuentes: www.parfi.com.ec; www.setmabas.com.ec

²⁹ Fuentes: edisonizquierdo.com/bolivar.htm; www.explored.com.ec

el puerto natural para la región del austro (Azuay y Loja). Aproximadamente cuatrocientos barcos ingresan a Puerto Bolívar anualmente y el principal rubro de ingresos lo constituye las tasas que pagan las naves para la utilización de las facilidades portuarias. El puerto cuenta con un sistema semimecanizado para el embarque de las cajas de banano que anteriormente llevaban los estibadores sobre los hombros hasta las bodegas refrigeradas de los barcos, lo cual provocaba enfermedades en este personal debido a los continuos y bruscos cambios de temperatura. El banano se exporta también en "containers" refrigerados. Una de las aspiraciones de las autoridades del Puerto es la de lograr diversificar sus operaciones a fin de que las autoridades de la Marina Mercante no lo encasillen sólo como puerto bananero sino que también faciliten sus operaciones en el comercio de importación y exportación de otros productos.

En el año 2010, según las proyecciones y si no se produce ningún fenómeno climático imprevisto, las exportaciones bananeras alcanzarán las doscientos setenta o doscientos ochenta millones de cajas. Pronto se llegará a trescientos millones. Esto se debe a un aumento significativo de la productividad, en menor grado a las renovaciones de las plantaciones, y las nuevas siembras incentivadas por los altos precios promedio anuales en los últimos tres años; a pesar de las dificultades por la distancia a los mercados consumidores y al arancel impuesto por la Comunidad Europea. Lo preocupante es la ausencia de una política preventiva e integrada del negocio bananero. Las decisiones y acciones aún se hacen de manera aislada y fragmentada.

Cabe mencionar que el Gobierno actualmente promueve el llamado "Plan Nacional del Banano" con el fin de tratar de integrar el negocio como una sola industria. Se debe tratar de aportar al país con productividad, con ingreso de divisas, con orden, para que este negocio prospere.

Ecuador aumentó ventas de banano a UE³⁰ y Cono Sur entre enero-abril 2010³¹

Ecuador aumentó sus ventas de banano a la Unión Europea y al Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) entre enero y abril del presente año, en comparación con el mismo período de 2009. Además, la fruta ecuatoriana logró una mejor acogida en mercados de Oriente Medio, debido a las dificultades de producción que afrontó Filipinas, el principal abastecedor de banano a esa zona. En los primeros cuatro meses de este año, diecisiete de los veintisiete países que forman el bloque europeo importaron \$ 354 000 000 en banano ecuatoriano, mientras que en el mismo lapso de 2009 la cifra fue de \$ 278 300 000. Sin embargo, la Asociación Ecuatoriana de Bananeros del Ecuador advirtió que aún no es posible predecir si el crecimiento de ventas continuará, pues la crisis económica que afecta a la UE desde 2009 todavía se mantiene.

En cuanto a la exportación de la fruta al Cono Sur, la Unidad del Banano de la Subsecretaría de Agricultura del Litoral indicó que la recuperación en las ventas de banano responden a que Ecuador supo aprovechar las coyunturas. Chile, Argentina y Uruguay compraron más fruta ecuatoriana y hasta abril pasado la facturación a ese destino fue de \$ 33 700 000, siete millones más que hace un año. Ecuador logró colocar en esos mercados un nuevo tipo de oferta, una caja de bananos a menor costo, que permitió que la fruta del país andino incrementara su penetración. El Cono Sur demandó menos banano ecuatoriano en el primer cuatrimestre de 2009, porque a ese destino ingresó fruta de Bolivia, Paraguay, Brasil y Perú, según información del Ministerio de Agricultura proporcionada a El Comercio. Esos países, por ser vecinos de los del Cono Sur, no

³⁰ Unión Europea

³¹ Fuentes: www.ecuavisa.com; www.ecuadorinmediato.com

tienen aranceles, por lo tanto su fruta es más barata que la ecuatoriana, que sí paga un impuesto de entre el quince y dieciséis por ciento. Por ese motivo, Ecuador creó en este año la llamada "caja de aprovechamiento", una presentación de segunda calidad cuyo precio al productor es de \$ 2,50, \$ 1,5 dólares menos que la denominada "caja de primera". Con esa estrategia, el país andino recuperó este año la venta de cerca de 200 000 cajas que había dejado de vender en 2009. De otro lado, un mercado atípico, que le dio más espacio a la fruta ecuatoriana, fue Oriente Medio, donde se exportaron 1,5 millones de cajas entre enero y abril pasados, lo que supone un crecimiento del 144,4 %, en comparación con similar período de 2009. Filipinas, el principal proveedor de banano a Oriente Medio, vio reducir su producción por fenómenos atmosféricos.

Ecuador también consiguió una nueva ruta hacia China, ya que una empresa de ese país asiático, CSAB, decidió transportar muestras del banano de la variedad "orito". CSAB transportaba banano a China desde Chile, lo que le demandaba unos 40 días, pero con la oferta ecuatoriana, la fruta llega a su destino en veinticinco días, señala un reporte de El Comercio.

VII.A.2 Manta: Mercado pesquero³²

El sector pesquero, sin lugar a dudas, ha sido, es y será siempre la base fundamental para el desarrollo y crecimiento económico, así como armónico de la ciudad de Manta. Manta, es el primer puerto pesquero del Ecuador y el primero en desembarques de atún a lo largo del Pacífico Sur Oriental. En este puerto se concentra el 75 % de la flota pesquera atunera y el 74 % de la pesca blanca del Ecuador y se cuenta con las características adecuadas de acceso directo a las áreas de pesca, así como a la facilidad de acceso a los diversos insumos y servicios necesarios para poner en operación una flota. En la provincia de Manabí, se combinan algunos factores de

³² Fuente: www.apmanta.gov.ec; www.ecuadorexporta.org

ventajas comparativas para el desarrollo de la actividad pesquera, como el de la tradición pesquera de la población, la ubicación geográfica, la infraestructura portuaria y aérea, el acceso vial a los principales mercados de consumo como Guayaquil y Quito, junto con la cercanía a Santo Domingo de Los Colorados - eje de comercialización del consumo interno en el país.

Datos de interés

- Exportaciones: \$ 251,3 millones y 139 mil toneladas en el año 2008
- Crecimiento: 23,1 % en valores y 15,3 % en toneladas entre 2004-2008
- Principales Destinos: Estados Unidos, Japón y Colombia
- Principales productos: Filetes de pescado (frescos y congelados) y harina de pescado

El mercado de filetes y harina de pescado en expansión

La demanda mundial por pescado y sus elaborados en 2008 fue de alrededor de 56 934 millones de dólares, registrando un incremento del 4,8 % con respecto al 2007. Los grandes compradores mundiales en 2008, según su participación en las importaciones mundiales, fueron:

Japón (13 %), Estados Unidos (10 %), China (8 %), Alemania (5 %) y Francia (5 %).

VII.B Estrategias de servicio y precio

Se delinearán factores tales como el servicio a ofertar, precios, plaza a la que están dirigidos y medios y estrategias de promoción de los mismos (4 P's del marketing):

VII.B.1 Servicio

Se trata de un servicio de inspección, mantenimiento, recarga, reparación y certificación de dispositivos de salvamento marítimo. Esto incluye dispositivos tales como balsas y botes salvavidas, extintores, bancos de CO2, Epirbs, etc.

Servicio personalizado

Actualmente, al establecerse la atención directa y personalizada con el cliente como una de las actividades propias del gerente y haber delegado muchas de sus funciones a otros cargos, este podrá estar disponible e ir directamente como representante de la empresa y establecer un trato adecuado con el capitán del buque, un trato cara a cara que muchas veces es necesario tanto para aclarar cualquier cuestionamiento de la otra parte como para afianzar el lazo de confianza con él y la compañía, teniendo un valioso valor agregado.

VII.B.2 Precio

Se trata de precios bastante competitivos e incluso por debajo de los ofertados por la competencia. Se buscará mantenerlos ya que por el momento la empresa no conoce los costos de cada línea de servicio con el fin de establecer un precio basado en costos reales, proceso que deberá emprender.

VII.C Estrategias distribución, penetración y venta personal

VII.C.1 Plaza

Abarca todos los terminales portuarios de Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar, Posorja y Manta, excepto Galápagos. La compañía se enfoca mayormente a brindar servicios en Guayaquil y Manta pues es allí donde se ubican la Matriz y la sucursal de la empresa respectivamente, pero también se atienden órdenes de servicio en otros puntos del país siempre que exista

disponibilidad de tiempo. Por el momento no se considera la apertura de una nueva sucursal para la atención de algún otro puerto del Ecuador.

VII.C.2 Estrategias de penetración y promoción

A continuación se detallan las estrategias que contribuirán a difundir y posicionar la imagen de la compañía en la mente del cliente. Cabe mencionar que no existen costos significativos de distribución a más de los correspondientes a los gastos de transporte, los cuales se especificarán en el apartado financiero.

La promoción de la compañía estará dirigida principalmente a:

- Armadores
- Capitanes
- Agencias navieras

Se la realizará por medio de:

- Cartas de presentación
- CD's o videos de presentación
- E-mails

Contando en los primeros casos con la atención personalizada del gerente de la compañía. Posteriormente se detallarán las estrategias a seguir dentro de este rubro.

VII.C.2.a Creación de logo

Con el fin de afianzar la imagen de la compañía y posicionarla en la mente del cliente se procederá a crear un logo distintivo, el mismo que no necesariamente deberá ser color naranja o representar tan sólo la imagen de una balsa salvavidas, ya que la competencia se promociona a través del mismo formato. Se calcula que la creación del mismo tendrá un costo de \$ 500. Este proceso tardará un aproximado de veinticinco días.

VII.C.2.b Posicionar página web en primer lugar dentro del buscador³³

En el momento de ingresar al buscador de Google la frase “inspección de balsas salvavidas”, se obtiene que el link de la empresa se ubica en el sexto lugar, estando en el primero la principal competencia.

Aunque pueda parecer un detalle poco significativo, se sabe que por tendencia lo más probable es que la persona interesada escoja o haga clic en el primer link que aparece en el listado, por lo que se buscará ubicar la página de la compañía en primer lugar. De este modo, al realizar la búsqueda será la primera que se muestre al usuario.

³³ Ver anexo “Posicionamiento de las páginas de Setmabas y Parfi en el buscador de Google”

Para esta finalidad, se contratarán los servicios de la compañía que desarrolló la página web de la empresa. De esta manera se espera obtener un mayor número de visitas y por ende dar a conocer más la compañía. Además es común que la gente le atribuya mayor confianza o un valor superior a la primera de la lista pues interpretan que debe haber una justificación para se halle en esa posición. Se lo aplicará para el buscador tanto español como en inglés.

Cabe mencionar que sería apropiado resaltar en ella todas las fortalezas y ventajas que presenta la empresa frente a la competencia. Mostrar un bloque de noticias acerca de las novedades dentro de la empresa, como inicio de procesos para la obtención de una nueva acreditación, oferta de una nueva línea de productos, adquisición de nueva tecnología o equipos, etc. También se recomienda insertar un mapa digital (Google Maps) donde se muestre claramente la ubicación de la compañía.

VII.C.3.b Página ³⁴APG + Seaweb³⁵

El empleo conjunto de las siguientes herramientas virtuales permitirá crear un banco de datos de todos aquellos buques que arriben o estén por arribar al puerto de Guayaquil. Esto se logra ingresando a la página web www.apg.gov.ec, en donde se muestra el tráfico de naves tanto nacional como internacional según la fecha que se desee consultar.

³⁴ Autoridad Portuaria de Guayaquil

³⁵ Ver anexo “Banco de datos basado en uso de páginas web APG + Seaweb”. Fuentes: www.apg.gov.ec; www.sea-web.com

VII.C.3.c Compras públicas³⁶

A partir del 1 de enero de 2009, todas las entidades del sector público presentaron su presupuesto por la página web www.compraspublicas.gov.ec, con el objetivo de transparentar las compras de bienes que realicen estas instituciones gubernamentales. Para tomar parte de este sistema, es necesario que el proveedor interesado se halle contemplado en la lista blanca del SRI y se encuentre al día con todo lo referente a las respectivas aportaciones patronales. Posteriormente este debe inscribirse, lo que le garantiza recibir todas las invitaciones a los procesos y concursos que realice el sector público. A este se le adjudicará el RUP³⁷, el cual es el único documento que le permitirá contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. Tiene vigencia de un año a partir de la fecha de emisión. Los sistemas de contratación se basan en dos esquemas: compra por catálogo electrónico o la subasta inversa electrónica, en que las entidades podrán comprar bienes desde \$1 hasta \$1 000 000.

VII.C.3.d Video o documental

Se buscará desarrollar y filmar una especie de documental de la compañía donde se muestre la mejora continua en la que se halla inmersa la empresa y donde se especifique o muestre de manera breve:

- Sus inicios y trayectoria.
- Los productos y servicios ofrecidos.
- Cobertura de puertos a nivel nacional.

³⁶ Sistema de contratación gubernamental donde las entidades públicas solicitan determinado volumen de producto o servicio a todos aquellos ofertantes que estén interesados y participen del proceso.

Fuente: www.compraspublicas.gov.ec

³⁷ Registro Unico de Proveedores

- Las marcas internacionales de las que la compañía es representante.
- Las clasificaciones con las que se cuenta actualmente.
- Instalaciones.

Se mostrará también una breve intervención de:

- Gerente general.
- Personal técnico y administrativo.
- Clientes que demuestren su satisfacción con los trabajos de la compañía.

Este documental (contenido en un CD) será dirigido especialmente a las navieras, con quienes se busca un importante acercamiento pues constituyen también un nexo significativo en el momento de la delegación de trabajos. De este modo se dará a conocer la dimensión, capacidad, certificación y calidad de la empresa de una manera distintiva y bastante visual, pues siempre estarán interesadas en brindar el mejor servicio posible a cada uno de sus armadores. Este video no durará más de tres minutos y será mostrado además, en la página web de la compañía. También estará dirigido a los capitanes de los buques como medio de promoción, por lo que deberá ser también desarrollado en inglés. Sea cual fuere el receptor, este deberá ser entregado en lo posible, personalmente por el gerente de la compañía. Se llevará un registro de todas las agencias visitadas.

VII.C.3.e Carpetas de presentación

El gerente mantendrá una promoción constante de la compañía. Una de sus tareas consistirá en arribar los buques y presentar tanto la compañía como a sí mismo al capitán del buque, además de dejar con él información física, ya sea un CD o una hoja de presentación incluida en una carpeta con el diseño propio de SETMABAS, actividad

que ya se venía realizando anteriormente pero a la cual no se le daba mucha prioridad. Deberá llevar además un registro de todos aquellos buques visitados, registrando fecha, puerto, etc. con el fin de verificar alguna futura respuesta o solicitud de servicio por parte del cliente potencial.

VII.C.3.f Obsequios complementarios

En el momento de entrega del trabajo al capitán, se le obsequiará un pequeño detalle que represente a la compañía: calendarios, plumas, gorras, etc.

VII.D Estrategia publicitaria y de comercialización

Se buscará establecer un acuerdo con las navieras donde se les reservará un 10 % de comisión por cada contacto que sea dirigido a la compañía. Se buscará contactar con las principales navieras que mayor número de arribo de buques coordinen.

VII.E Estrategias en base al FODA

Luego de un completo análisis sobre la situación actual de la empresa y en base al análisis FODA desarrollado, se ha procedido a diseñar una serie de estrategias, estableciendo la solución más idónea para cada una de las debilidades y falencias presentadas por la compañía, con el fin de encaminarla en la nueva dirección deseada.

Estrategia 1

Problema: No existe una dirección apropiada ni un plan estratégico.

Solución: Planificación, análisis mensual de índices, estadísticas e indicadores, monitoreo de resultados y formulación de estrategias

Se llevará a cabo una reunión al inicio de cada mes con el fin de establecer las actividades generales a desempeñar, delegar tareas, establecer estrategias y monitorear los resultados y avances de las ya establecidas. Se analizarán las estadísticas elaborados

por la asistente de gerencia, índices financieros y otros temas como nivel de ventas, recuperación de cartera, etc.

Estrategia 2

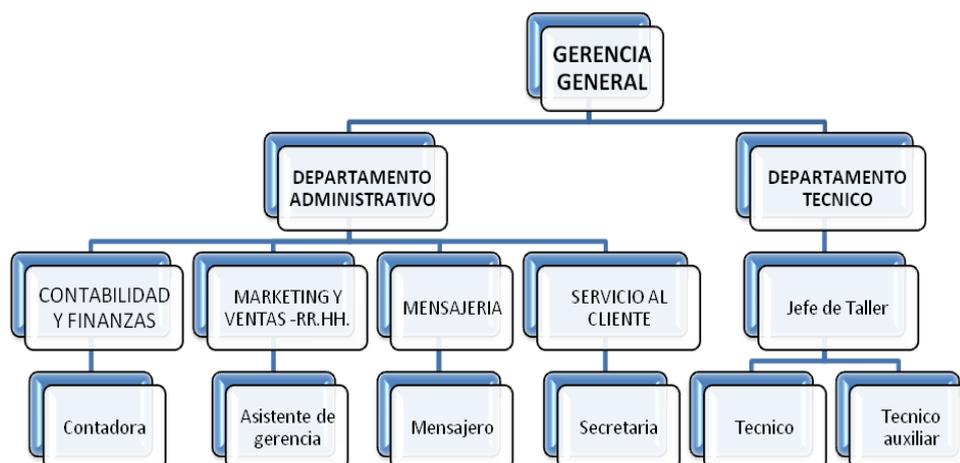
Problema: Centralización de tareas por parte de la gerencia y falta de delineamiento de las tareas de empleados administrativos

Solución: Reestructuración del organigrama de la compañía, redefinición y asignación de tareas y creación de cargo de asistente de gerencia

Estructura organizacional

Se ha redefinido el organigrama empresarial, desarrollando un nuevo esquema jerárquico para Guayaquil y otro para la sucursal de Manta, puesto que la forma de operar es distinta ya que la dirección general es llevada a cabo desde la matriz.

Figura 8 Nuevo organigrama de la matriz Guayaquil



Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Figura 9 Nuevo organigrama de la sucursal de Manta



Funciones

Matriz Guayaquil

Departamento Administrativo

Gerente General

- Ser el representante legal de la compañía.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa y realizar visitas cuando sea necesario.
- Determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo que busca alcanzar la compañía y los planes a seguir para lograrlos, analizando de este modo nuevas

estrategias de crecimiento. (cuyos resultados deberán ser continuamente monitoreados)

- Analizar la competencia con el fin de conocer bien a los competidores, estar atentos a sus movimientos y tratar de prever sus estrategias.
- Determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.
- Dirigir la compañía y desarrollar los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, involucrando a todos los elementos de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Abordar buques, hablar con los capitanes y promocionar la empresa en el puerto.
- Establecer y fijar precios y sueldos en coordinación con la asistente de gerencia.
- Controlar la calidad integral del servicio técnico.
- Supervisar las actividades de los demás departamentos.
- Coordinar con el personal técnico, los trabajos a llevarse a cabo durante el día de acuerdo a la programación de los buques.
- Viajar cada dos semanas a la sucursal en Manta para mantener un control y recibir reportes.

Asistente de gerencia (Nuevo cargo)

- Colaborar con el gerente en la toma de decisiones.
- Planificar los procesos de importación y elaborar la documentación pertinente.
- Responder los e-mails de clientes extranjeros en un máximo de cuarenta y cinco minutos.
- Llevar a cabo la facturación correspondiente a ventas a clientes extranjeros.

Marketing y ventas

- Realizar el análisis del mercado y definir sus tendencias.
- Diseñar estrategias de marketing, implementarlas y llevar un control sobre sus resultados.
- Cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y buscar aumentar el número de las mismas.
- Monitorear y analizar las causas acerca de la evolución de las ventas tanto de productos como servicios en general.
- Realizar promociones y promover la publicidad de la compañía.
- Fidelizar y buscar ampliar la cartera de clientes.
- Recibir los informes del asistente de gerencia en Manta acerca de la evolución de las ventas y temas relacionados.
- Proyectar o estimar las ventas de los próximos periodos y fijar objetivos.
 - Elaborar estadísticas mensuales o anuales según corresponda para demostrar la evolución en ventas, ingresos, crecimiento de la empresa, etc.
 - Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de la clientela, analizar resultados y determinar acciones.

Recursos Humanos

- Atender las calamidades domésticas del personal, problemas respecto al ambiente de trabajo, solicitud de permisos, etc.
- Analizar la factibilidad y establecer el tipo de programa, curso u otra clase de actividad debe llevarse a cabo ante las necesidades de capacitación de cada empleado.

- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums, etc.

Contador

- Realizar la apertura de los libros contables.
- Elaborar los reportes financieros.
- Estudiar los estados financieros para emitir el correspondiente análisis y permitir la toma de decisiones de la gerencia.
- Elaborar los índices financieros.
- Analizar costos.
- Elaborar formularios para el pago de impuestos varios.
- Elaborar los roles de pago.
- Analizar posibles fuentes de financiamiento y decisiones de inversión, cuyos costos deberán ser inferiores al rendimiento de la misma.
- Llevar el control del inventario.

Secretaria

- Coordinar con las agencias navieras la programación de los trabajos con buques extranjeros.
- Mantener una actualización del programa de los buques.
- Llevar a cabo la facturación de las ventas nacionales.
- Atender las llamadas telefónicas y dar parte a los pedidos, quejas, sugerencias, etc. de los clientes.
- Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes nacionales y las operaciones de la empresa.

- Coordinar la logística de la entrega de los productos y servicios.
- Recibir y atender las solicitudes de compra.
- Responder los e-mails de clientes nacionales y elaborar las cotizaciones solicitadas en un máximo de cuarenta y cinco minutos.
- Llevar a cabo de manera eficiente la gestión de cobro tanto a clientes nacionales como extranjeros.

Departamento Técnico

Jefe de taller

- Establecer un cronograma de distribución de las tareas o trabajos de carácter técnico en el día.
- Mantener el control de tiempo de entrega de los trabajos.
- Designar las tareas y responsabilidades a los demás técnicos.
- Supervisar y controlar la calidad de los trabajos ejecutados por el personal a su cargo, velando por la seguridad de su equipo de trabajo y optimizando los recursos a su cargo.
- Asegurar que los procedimientos durante las actividades de inspección, mantenimiento y/o recarga de equipos sea el adecuado.
- Reportar a contabilidad la salida de materiales, partes o repuestos para mantener actualizado el inventario.
- Llevar a cabo los trabajos técnicos.
- Efectuar el mantenimiento periódico de todos los equipos del taller.

Técnico

Efectuar todos los trabajos de inspección, mantenimiento, recarga y/o reparación de equipos o dispositivos.

Técnico auxiliar

- Retirar y entregar los productos y trabajos realizados.
- Llevar a cabo ante la Capitanía y la C.A.E., los trámites de ingreso al puerto.

Sucursal Manta**Departamento administrativo****Asistente de gerencia regional**

- Colaborar, reportar y servir de enlace entre las actividades de la sucursal con la gerencia general.
- Supervisar las actividades de ambas áreas de la sucursal.
- Analizar y monitorear la competencia, promoviendo tácticas y planes de crecimiento en coordinación con el departamento de Marketing y Ventas – Guayaquil.
- Coordinar, aplicar e implementar dichas estrategias y planes de acción.
- Abordar los buques para promocionar y ofertar los productos y servicios de la empresa.
- Elaborar informes acerca de los resultados obtenidos, evolución del mercado, movimiento de las ventas, etc.

- Cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y buscar aumentar el número de las mismas.
- Coordinar los trabajos y entregas con el jefe de taller, distribuir tiempo y personal.
- Tramitar las solicitudes con la C.A.E. para atención a buques extranjeros.

Vendedor

- Atender el almacén o punto de ventas.
- Atender a los clientes, facturar y despachar los productos vendidos.
- Elaborar los certificados de inspección y demás documentos.
- Llevar a cabo de manera eficiente la gestión de cobro.
- Monitorear el grado de satisfacción de la clientela.
- Elaborar las cotizaciones solicitadas.

Departamento Técnico

Las funciones de los elementos del departamento técnico en la sucursal de Manta son las mismas que las llevadas a cabo en la matriz de Guayaquil.

Se ha procedido a elaborar un flujo o diagrama de procesos donde se indica el orden y los pasos a seguir, requerimientos a cumplir y elementos o personas a intervenir en el momento de llevar a cabo la importación de determinado producto.

Estrategia 3

Problema: Falta de delineamiento de los proceso

Solución: Se han elaborado los flujos para los principales procesos a realizar en la compañía, tanto para los procedimientos de trabajo en la atención a buques como para los trámites de importación.

Flujo de atención al buque y elaboración del trabajo

Se ha procedido a elaborar un diagrama donde se detalla las etapas, pasos y procesos que intervienen en el momento de atender una orden de trabajo y proceder con la atención a un buque. De este modo se facilita el proceder, estableciendo un orden desde el momento de la recepción de la solicitud del armador hasta el momento de entrega y facturación del trabajo.

Permisos a tramitar según el ingreso a puerto:

- CONTECON: Solicitud dirigida y sellada por la Capitanía, CAE y CONTECON.
- Fertisa, Trinipuerto, Bananapuerto, Andipuerto, Tres Bocas: Solicitud sellada por la Capitanía y CAE (en caso de que se retire de a bordo del buque algún equipo).

Figura 10 Flujo de atención al buque y elaboración del trabajo



Elaborado por: Pamela Cisneros

Flujo de operaciones para procesos de importación

Se han establecido dos diagramas, uno para llevar a cabo la importación de aquellos productos que no necesitan autorización previa de determinada entidad, y otra para aquellos que si la necesitan.

Proceso de importación para productos que si necesitan de autorización previa³⁸

- Se aplica a productos como: extintores, polvo químico seco, pirotecnia, agua, raciones alimenticias, etc.
- Actores a intervenir: Importador, exportador, despachador de aduana, INEN (PQS, extintores), Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (pirotecnia).

Proceso de importación para productos que no necesitan de autorización previa³⁹

³⁸ Ver anexo “Proceso de importación para productos que si necesitan de autorización previa”. Fuente: s. Hugo Cisneros, Gerente General de Setmabas.

- Se aplica a productos como:
- Actores a intervenir: Importador, exportador, despachador de aduana.

Estrategia 4

Problema: Falta de seguimiento a la cartera de clientes

Solución: Elaboración de un registro mensual de clientes a quienes se les brindó servicio

Cada cliente que haya sido atendido pasará a formar parte de un banco de datos, donde se registrarán y actualizarán datos tales como el número de veces y años en el que ha sido atendido, con el fin de monitorear y detectar si en algún momento este deja de optar por los servicios de la compañía, averiguar las posibles razones y captarlo de vuelta, además de tenerlo siempre pendiente e informarlo de novedades relativas a la compañía (incorporación de un nuevo servicio u oferta de un nuevo producto, etc.) o tener para con él pequeños detalles (que a la vez pueden hacer la diferencia) como hacerle llegar agradecimientos por parte de la empresa, enviarle felicitaciones en fechas especiales, etc. Se elaborará un registro para los clientes nacionales y otro para los internacionales.

Figura 11 Registros para inspección de balsas y demás servicios.

Inspección y mantenimiento de balsas salvavidas				
Fecha de atención	Cliente	Buque	Clasificación	Marca de la balsa

³⁹ Ver anexo “Proceso de importación para productos que no necesitan de autorización previa”. Fuente: s. Hugo Cisneros, Gerente General de Setmabas.

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Servicios varios				
Fecha de atención	Cliente	Buque	Clasificación	Servicio prestado

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Estrategia 5

Problema: Demora en facturación de servicios

Solución: Asignación de tarea al asistente de gerencia

Ante la demora en el proceso de facturación se ha establecido que entre las funciones del asistente de gerencia se incluirá el llevar a cabo las facturas dirigidas a clientes extranjeros, las mismas que deberán ser emitidas al armador el mismo día de la entrega del trabajo. A partir de este momento, se comienza a dar pie al control del periodo de cobranza establecido y a los procedimientos que este implica.

Estrategia 6

Problema: Poco control en la recuperación de cartera vencida

Solución: Definición de política de cobranzas y asignación de tareas

Debido a las dimensiones de la compañía no es necesario establecer un departamento de gestión de cobros para agilizar los pagos. En su lugar se procederá del siguiente modo:

Buques nacionales

La secretaria deberá presentar un reporte semanal al asistente de gerencia donde se constate la evolución del proceso de cobro y los resultados obtenidos. Aquí se registrará el código de la factura, la razón social de la empresa deudora, la fecha de emisión, los

días de vencimiento registrados y el porcentaje de clientes cuyas cuentas se encuentran vencidas con treinta, sesenta, noventa días, etc. con respecto al total de la cartera.

Figura 12 Reporte de evolución de cobro de cuentas pendientes-clientes nacionales

Código	Razón social	Fecha factura	Días vencidos	%
Subtotal				

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Quince días antes de la fecha de vencimiento de la factura, la secretaria deberá contactar al cliente vía telefónica con el fin de recordarle que su cuenta está próxima a vencerse.

En caso de que el cliente indique una fecha próxima a pagar, se deberá estar pendiente de que la cuenta sea cancelada dentro de aquel lapso. Si esto no ocurre, se procederá nuevamente a contactarlo telefónicamente, recordándole su factura pendiente. Esto será llevado a cabo tantas veces sea necesario con el fin de recuperar la cartera vencida. Si no se constata respuesta de este después de tres meses se procederá al cobro de gastos por gestiones de cobro y de intereses por mora, correspondiente al 0,96 % mensual y la respectiva nota de débito (Clientes clase "D").

Se procederá a elaborar un listado o memoria de clientes con el fin de conocer la manera de proceder con cada uno. Se los clasificará en las siguientes categorías:

Tabla 23. Clasificación de clientes de acuerdo a sus características de pago.

CATEGORIA	CARACTERISTICA	PPP	FORMA DE PROCEDER
A	Excelentes pagadores.	< 1 mes	Se los podrá considerar para posibles descuentos en trabajos futuros.
B	Buenos pagadores.	1 – 2 meses	Se procederá de manera más tolerante en caso de que llegue a existir algún retraso poco usual en sus pagos.
C	Registran cierta demora en el pago.	2 – 3 meses	Se tendrá muy en cuenta no descuidar el control de los recordatorios.
D	Clientes morosos.	> 3 meses	Debe aplicarse una política de cobro agresiva aunque se corra el riesgo de incomodarlos. Utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable. Si esta situación vuelve a darse, se optará por aceptar un próximo trabajo tan sólo si la cancelación se lleva a cabo en efectivo o cheque certificado.

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Finalmente cabe mencionar que se llevará un registro a fin de mes del porcentaje de la cartera vencida, con el fin de constatar la evolución de la gestión y el éxito de los cambios y procedimientos aplicados.

Buques extranjeros

El asistente de gerencia tendrá entre sus funciones la tarea de gestión de cobros a buques extranjeros. Cabe recalcar por ende, que la persona encargada necesariamente deberá ser bilingüe.

Contará con un periodo de entrenamiento de quince días en el cual se le permita conocer el manejo de la empresa con respecto a esta operación, el modo de proceder y las características de pago de cada cliente, de modo que tenga en clara la forma de proceder con cada uno.

Se designará una cuenta o dominio exclusivo para esta gestión, donde los clientes puedan identificar un “departamento” de cobranzas y conocer que existe una organización adecuada y que se les está realizando un seguimiento apropiado en todo momento.

Se llevará un informe donde se registrará la evolución en la gestión de cobros para cada cliente. Se especificará cuantos recordatorios de pago se han enviado, si se ha recibido respuesta alguna y en caso de que algún cliente establezca que lo realizará dentro de “x” tiempo, comprobar si esto fue cumplido.

Recordatorios

Esto debe realizarse fundamentalmente con el propósito de que el cliente recuerde que tiene pagos vencidos, pague a la brevedad posible y se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio.

- Recordatorio inicial: 10 días antes que se venza el periodo de pago sobre los servicios realizados se informará al cliente acerca de sus cuentas pendientes, de este modo el cliente podrá mantener un conocimiento sobre los valores y

fechas a pagar. Se adjuntará la factura y nota de entrega correspondiente como respaldo. Deberá redactarse de manera impersonal.

- Primer recordatorio formal: Se lo enviará al cumplirse los treinta días de plazo recordando el vencimiento de la cuenta. Deberá redactarse de forma moderada.
- Segundo recordatorio formal: Si no existe respuesta, se lo emitirá a los diez días de enviado el segundo recordatorio de pago.

Si no se obtiene respuesta alguna, se procederá insistentemente a tratar de contactarlo vía llamada telefónica y enviar diariamente mails como llamados de atención, ya que al tratarse de compañías extranjeras no existe otra alternativa para lograr el cobro de las cuentas pendientes. En caso de pago después de un periodo sumamente largo, se procederá a evaluar que tan conveniente es mantener al deudor como cliente de la compañía.

Estrategia 7

Problema: Atención al cliente poco oportuna

Solución: Priorización y establecimiento de un tiempo límite de respuesta y asignación de tareas

Se establecerá un tiempo oportuno de respuesta a las solicitudes y cotizaciones de los clientes tanto nacionales como extranjeros. La secretaria o el asistente de gerencia, según corresponda el caso, se fijarán un máximo de cuarenta minutos en proporcionar una respuesta a los mails recibidos, sea cual fuere el asunto del mismo.

Con respecto a las llamadas telefónicas, el asistente de gerencia (en caso de no encontrarse el gerente dentro de la oficina) estará encargado de atender las llamadas internacionales, por lo que deberá de estar al tanto del itinerario y avance de los trabajos

que se hallan en progreso con el fin de proporcionarle al capitán una respuesta pronta, completa y satisfactoria a sus preguntas. Del mismo modo la secretaria deberá de estar muy bien empapada del avance de los trabajos a nivel de buques nacionales pues esta constituye su área de acción. Siempre teniendo en cuenta un trato amable y oportuno en ambos casos.

Estrategia 8

Problema: Se desconoce el grado de satisfacción del cliente con la empresa y su trabajo.

Solución: Elaboración y difusión de encuestas de satisfacción y establecimiento de un registro.

Lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los mismos y por ende, en el mercado meta. Por ese motivo, resulta de vital importancia conocer cuáles son los niveles de satisfacción de los clientes actuales de la compañía, cómo se forman sus expectativas y en qué consiste el rendimiento percibido. De este modo se lograrán diversos beneficios, entre los principales:

- Hay más probabilidades de que le cliente regrese. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros servicios/productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita.

- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar participación en el mercado.

Se recomienda retomar el anterior método aplicado por la compañía y dirigir encuestas tanto a clientes nacionales como extranjeros, con el fin de conocer el verdadero grado de satisfacción que mantiene el comprador con respecto al trabajo de la compañía.

El cuestionario deberá constar de no más de siete preguntas cortas y será entregado *in situ*, esto quiere decir que en el momento de la entrega del trabajo el delegado deberá de llevar consigo una de las encuestas y apropiadamente, solicitar al cliente llenarla, trayéndola de vuelta consigo. La tarea de enviar, recibir, analizar y tomar decisiones con respecto a los resultados será llevada a cabo por el asistente de gerencia de la compañía. Así, se logrará recopilar información sumamente valiosa acerca de cada cliente, la misma que se dividirá para su análisis en dos líneas: la correspondiente a clientes nacionales y extranjeros. De este modo se podrá incluso entender, en el caso de estos últimos, si existen factores importantes que determinen solicitar el servicio en mención en Ecuador y que características o ventajas perciben del servicio en otros lugares que la empresa también podría ofrecer o implementar, como llegó a nosotros, etc.

Posterior a esto se llevarán dos registros, uno que refleje los resultados de satisfacción de los clientes nacionales y otro correspondiente a los extranjeros, en base a los cuales se desarrollarán datos estadísticos que reflejen la verdadera perspectiva del cliente, analizar las posibles causas de insatisfacción para tomar medidas al respecto, reforzar los aspectos positivos y buscar una mejora continua dentro de la compañía. Este cuestionario le será entregado al cliente cada año.

Estrategia 9

Problema: Falta de promoción en marketing y ventas

Solución: Creación de logo y de video documental publicitario; posicionamiento de la página web en primer lugar dentro del buscador de Google, empleo de herramientas virtuales: “APG + Seaweb”, elaboración de carpetas de presentación, servicio personalizado y entrega de pequeños detalles representativos de la empresa⁴⁰.

Estrategia 10

Problema: No se realiza promoción de servicios con las agencias navieras

Solución: Acuerdo con las navieras de mayor alcance en el Ecuador.

Se buscará establecer un acuerdo con las navieras donde se les reservará un 10 % de comisión por cada contacto que sea dirigido a la compañía. Se buscará contactar con las principales navieras que mayor número de arribo de buques coordinen.

Estrategia 11

Problema: Falta de personal bilingüe.

Solución: Contratación de asistente de gerencia

Además del gerente general, el asistente de de gerencia podrá estar disponible dentro de la oficina para atender y dar respuesta a las llamadas, mails y solicitudes de los clientes extranjeros. Realizará también actividades tales como la elaboración de cotizaciones, certificados, notas de entrega y facturas en inglés.

⁴⁰ Ver “Estrategias del mercado”

VIII. OPERACIONES

VIII.A Riesgos internos

Entre los riesgos internos que se han identificado dentro de la compañía se hallan los siguientes:

VIII.A.1 Falta de insumos

En alguna ocasión se ha registrado el desabastecimiento de determinado producto debido a la falta de previsión en el control del inventario. Esto se torna en un serio problema al tratarse exclusivamente de productos de importación, tales como pirotecnia, raciones alimenticias, agua de bebida, etc. pues comúnmente durante el trabajo de inspección se encuentra que estos deben ser reemplazados. Un delegado debería mantener un control en los niveles de inventario de cada producto. En base a la rotación de cada uno se debe establecer una fecha adecuada para ordenar el nuevo pedido de importación, tomando en cuenta el tiempo y los costos que este supone.

VIII.A.2 Refuerzo de capacitación al personal

El capacitar al personal constituye un punto clave para lograr una operación integral eficiente de la compañía. Esto permitirá preparar al personal en general tener un desempeño más eficaz. Se recomienda tomar cursos de liderazgo especialmente para la asistencia de gerencia, y demás, relacionados a la administración de empresas tanto para el cargo anteriormente mencionado como para el mismo Gerente General.

VIII.A.3 Malas relaciones laborales o pésimo clima organizacional

Es la posibilidad de que se generen deficientes relaciones interpersonales durante el tiempo de trabajo, ya sea entre empleados o con sus superiores. Esto merma el grado de implicación de los trabajadores en la toma de decisiones frente a las alternativas que les involucren.

VIII.A.4 Falta de cumplimiento en los procedimientos de trabajo establecidos

Esto se da especialmente en el momento de llenar los reportes de trabajo por parte del personal técnico, los mismos que son posteriormente dirigidos al personal administrativo y en base a los cuales se elaboran los certificados de trabajo, facturas, etc. Esto debería ser competencia del gerente general como supervisor de los procedimientos del área técnica.

VIII.A.5 Riesgo de iliquidez

Debido a la demora en el proceso de facturación y gestiones de cobro. Para ello se ha establecido un manual de procedimientos a seguir.

VIII.A.6 Ausentismo

Se trata de una serie de ausencias justificadas o no, por parte de los trabajadores de la compañía. Entre las posibles causas se cuentan: stress laboral, falta de motivación, etc.

VIII.A.7 Accidentes laborales

Son todos aquellos hechos inesperados o no deseados, que interrumpen un proceso normal y pueden llegar a producir lesiones o incapacitaciones a las personas. Estos

envuelven especialmente a los elementos del departamento técnico, puesto que se hallan constantemente en contacto con equipos y deben manipular varios tipos de herramientas, tanto dentro de las instalaciones (taller) como a bordo. Entre los accidentes más comunes a controlar están: golpes corporales al levantar objetos pesados, caídas, etc. Para ello se deberá seguir el plan de contingencias y seguridad ocupacional descrito posteriormente.

VIII.A.8 Riesgo inherente al empleo de equipos y maquinarias

Son los riesgos relacionados con la probabilidad de averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, etc.

VIII.B Riesgos externos

Entre los principales riesgos externos se hallan los siguientes:

VIII.B.1 Riesgo crediticio

Ya que la industria se maneja a crédito este constituye un riesgo potencial, puesto que muchas veces las contrapartes no cumplen con sus obligaciones de pago, extendiéndose del plazo previamente establecido.

VIII.2 Devaluación de la moneda extranjera vs. Dólar

Debido a la dependencia de productos de fabricación extranjera, el costo final de los mismos se ven afectados por la inestabilidad cambiaria de las monedas extranjeras (yen, euro, libra esterlina, etc.)

VIII.B.3 Nuevas normativas regulatorias

El establecimiento de nuevos requisitos, disposiciones o reglamentos para operar.

Ejemplo:

- La Autoridad Marítima Nacional generalmente agrega cada año nuevas disposiciones a las ya existentes (sin dar previamente a conocerlas), creando así un marco de incertidumbre en el momento de renovar los permisos de operación.
- El cumplimiento de disposiciones por parte de los fabricantes de balsas salvavidas con respecto al uso de determinadas marcas de productos propios del paquete de emergencia de la balsa.

VIII.B.4 Avances tecnológicos

En el caso de que la competencia haya desarrollado o adquirido un nuevo sistema o equipo que le permita ser más eficiente y/o autónoma en términos de recursos y tiempo.

VIII.C Planes de contingencia

Su objetivo es proporcionar a la administración una respuesta inmediata ante situaciones imprevistas que puedan causar daños en la salud y bienestar del personal. Este debe ser implantado con el fin de obtener una adecuada respuesta a los contratiempos previsibles, incendios y otras situaciones de emergencia que pudiesen generar riesgos a personas, vecinos del lugar e incluso a los recursos ambientales.

En caso de una contingencia se establecerán las siguientes acciones y prioridades:

- Protección de las vidas humanas.
- Protección a la propiedad pública y a los recursos ambientales.

VIII.C.1 Probabilidad de ocurrencia de riesgos naturales e inducidos

Se ha procedido a analizar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia con el fin de asegurar en la mayor magnitud posible la seguridad del personal en general, al elaborar un plan específico para cada situación de emergencia.

Tabla 25 Evaluación de probabilidad de acaecimiento de incidentes

Riesgos	Muy probable	Probable	Poco probable	Descripción
Deslizamiento			X	La zona es estable y prácticamente no tiene peligro de deslizamientos.
Inundación			X	La zona prácticamente no tiene peligro de inundaciones.
Terremoto			X	La tierra prácticamente no tiembla.
Incendio		X		Posibles causas: corto circuito, descargas eléctricas, sobre voltajes, combustión de materiales inflamables.
Explosión		X		Los inventarios de pirotecnia elevan la probabilidad de ocurrencia de una explosión, a pesar de nunca haberse registrado una.
Robo	X			Debido a la zona en la que se halla ubicada la empresa este constituye uno de los incidentes con la más alta probabilidad de suceder.

Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

VIII.C.1.a Robo

Constituye el riesgo que registra mayor probabilidad de incidencia, puesto que las instalaciones de la compañía se encuentran ubicadas en Los Vergeles, sector considerado de alta inseguridad.

Medidas a tomar

La empresa cuenta ya con un sistema de vigilancia integrado que permite mantener un mayor control sobre los movimientos que se suscitan dentro y fuera de las instalaciones.

Se aconseja el contrato de un seguro que cubra cualquier tipo de pérdidas bajo la sucesión de un incidente de este tipo.

VIII.C.1.b Incendio

Se considera como contingencia ambiental los incendios que comprometan las instalaciones y otras oficinas.

Medidas a tomar

Se ubican una serie de letreros en las instalaciones de “no fumar”, y se han dispuesto y distribuido los extintores de la siguiente manera:

- Taller de balsas: cuatro extintores
- Taller de extintores: uno
- Administración: dos
- Garaje: uno

Se deberá proceder de la siguiente manera:

- Auxiliar a los lesionados.
- Controlar el incendio, con los elementos disponibles en el lugar como extintores, arena, y otros no combustibles.
- Dar la alarma de incendio.

- Avisar al jefe de planta de inmediato.

Se comunicará al personal asignado la tarea específica de control y extinción del incendio.

VIII.C.1.c Explosiones

Se considera como contingencia ambiental el evento de accidentes por explosiones y que representen una situación de riesgo para el medio.

Medidas a tomar

- Dar aviso al Jefe de Taller.
- Acordonar el lugar.
- Apagar toda fuente de calor.
- Alejarse a una distancia prudente.

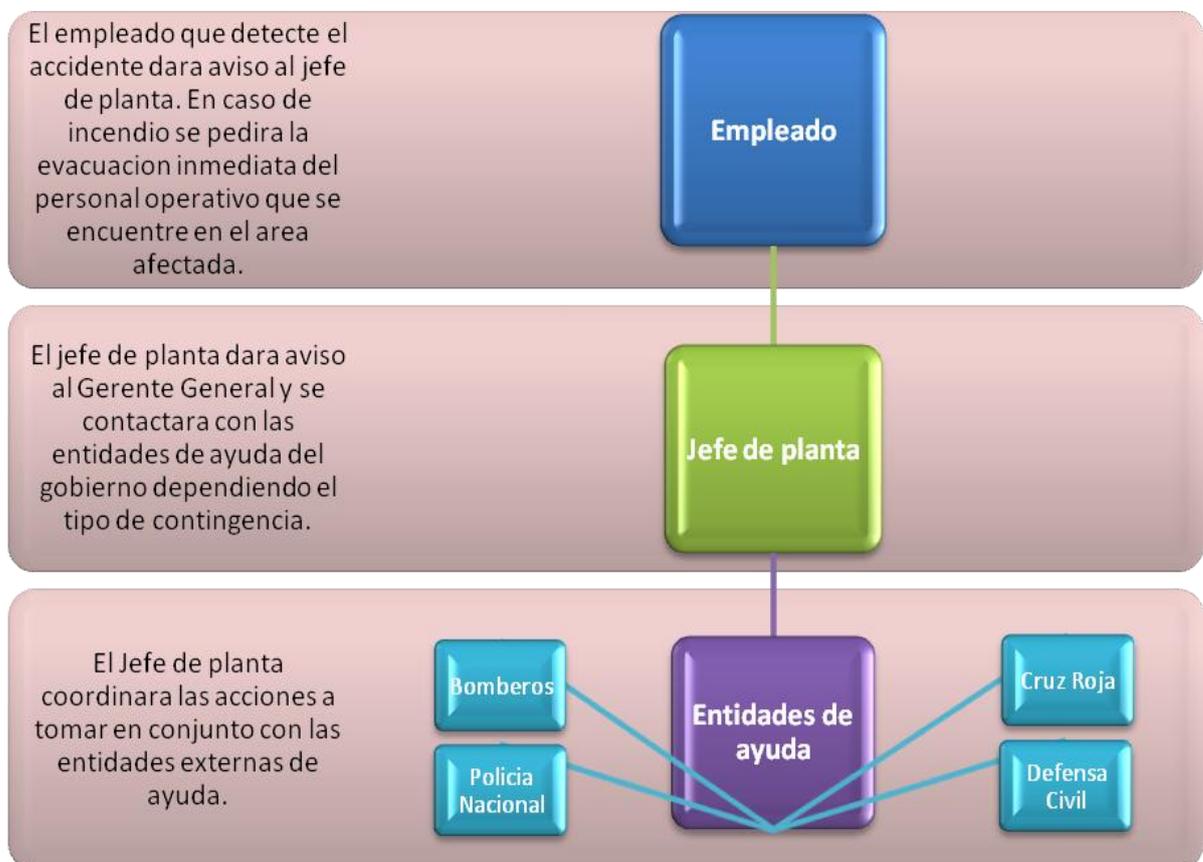
Ante una explosión, el personal deberá ser evacuado de las instalaciones. Ante la eventualidad de que polvo y/o humos, se procederá de la siguiente manera:

El supervisor de turno o quien lo secunde dará aviso al jefe de taller, señalando el tipo de emergencia y el producto del que se trata. Una vez superada la emergencia, se procederá a efectuar limpieza del área afectada, barriendo el polvo disperso, ensacándolo y almacenándolo en la bodega, en espera de ser despachado a clientes, como residuos sólidos.

VIII.C.2 Plan de comunicación en caso de contingencia

Se ha desarrollado un organigrama operacional donde se recomienda implantar un adecuado control de contingencias y un proceso adecuado a seguir para notificar un accidente. Para toda aquella contingencia/accidente mayor como conatos de incendios en cualquier instalación de la empresa, que no pueda ser controlada por el personal o cualquier contingencia provocada por desastres naturales, se deberá seguir el siguiente procedimiento.

Figura 13 Procedimiento a seguir en caso de contingencia



Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Tabla 26 Listado de teléfonos de emergencia

Entidades	Teléfono
Policía Nacional	101
CTG	103
Grupo de Intervención y Rescate	287 – 2273
Defensa Civil	911
Cruz Roja	131
Cuerpo de Bomberos	102
Interagua	241 – 1140
Empresa Eléctrica	1800 – 363532
Empresa Eléctrica (reparaciones)	241 – 2335

Fuente: Plan de Manejo Ambiental Setmabas

VIII.C.3 Capacitación en control de contingencias

Anualmente, se deberán realizar simulacros contra incendios, evacuación y aplicación del Plan de Contingencias a fin de cumplir con las Leyes y Reglamentos Ambientales vigentes y Normas de Seguridad y Salud Ocupacional. Se recomienda mantener registros de esta actividad.

VIII.C.4 Plan de acercamiento comunitario

La empresa deberá ejecutar acciones que le permitan conocer a fondo la percepción de la comunidad aledaña con respecto a las operaciones que se llevan a cabo dentro de la misma. El objetivo de este acercamiento será el de conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de la comunidad, inclusive el receptor y responder a posibles quejas, inquietudes o dudas. Por ende, se recomienda invitar a los moradores de los Vergeles a participar en los simulacros contra incendios programados por la empresa. Mantener registros de la participación y evidencias fotográficas.

VIII.C.5 Plan de abandono de las instalaciones

Este plan está dirigido a orientar a la gerencia en los procedimientos de abandono de las instalaciones cuando estas dejen de operar. La compañía deberá retirar todos los equipos disponibles, contratando los servicios de personal técnico especializado que se encargue de estas actividades, entre las que se citan:

- Desconectar todos los sistemas de operación.
- Desmontar y retirar los sistemas de iluminación, tratando en lo posible de recuperar todo el material reutilizable.
- Retirar todos los equipos.
- Limpiar totalmente los sistemas de aguas lluvias y aguas servidas.
- Eliminar las estructuras menores de hormigón y metálicas teniendo en cuenta que al realizar estas labores deberá recuperarse en lo posible todo el material considerado como reutilizable tales como lámparas, letreros de aviso, ventanas, marcos, puertas, accesorios eléctricos y sanitarios, etc.
- Desmontar las oficinas: retiro de mobiliario y destrucción de la estructura de metal y concreto.
- Acopio, limpieza y eliminación de desechos y residuos metálicos, orgánicos, de hormigón, entre otros.

Los organismos de control como la Dirección de Medio Ambiente de la M.I. Municipalidad de Guayaquil, Empresa Eléctrica, etc., serán notificados del cierre de las instalaciones a través de la Gerencia, mientras esta se mantenga en funciones.

VIII.D Provisiones y seguros

VIII.D.1 Provisiones

Provisión de cuentas incobrables

Se ha establecido contar con una provisión por compra de activos fijos (computadoras, etc.) por un total del 10 % del total de los mismos.

Seguros

No se cuenta con el contrato de ningún tipo de seguro. Se deberá contratar un seguro general que cubra la incidencia de sucesos indeseados tales como robos, incendios, explosiones, etc.

IX. ESTUDIO FINANCIERO⁴¹.

IX.A ANALISIS FINANCIERO

La información obtenida fue de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que al identificar las causas y consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se procedió a mejorar los aspectos débiles. Se diseñaron estrategias para aprovechar los puntos fuertes y se plantearon medidas para prevenir las posibles consecuencias negativas que se podrían presentar, según el análisis de los Estados financieros realizado.

Se tomó en cuenta la situación actual por la que atraviesa la compañía y su evolución en los últimos tres años operativos: 2007, 2008 y 2009.

Entre las principales dificultades financieras se cuenta un mal manejo de las cuentas por cobrar que le impide a la empresa tener el financiamiento suficiente para realizar futuras inversiones.

⁴¹ Ver anexos "Estudio Financiero". Fuente: Estados financieros, registros y datos históricos de Setmabas

Analizando los estados de la compañía se determinó lo siguiente:

IX.A.1 Balance General

Los activos corrientes y no corrientes de SETMABAS S.A mantuvieron su tendencia en porcentajes casi constantes, mas al analizar detalladamente sus cuentas se pudo encontrar que en el caso del activo corriente, la cuenta de inventario sufrió un gran aumento del 2008 al 2009, quedando así estoqueada debido a la pérdida de dos grandes clientes, provocando así problemas de liquidez (Se debe tener presente que estos inventarios tienen una fecha de caducidad).

En el último año los activos no corrientes aumentaron debido a la adquisición de un edificio para las nuevas instalaciones de la empresa.

En cuanto a los pasivos totales de la compañía hay una tendencia a mantenerse con porcentajes relativamente parecidos siendo estos: 66 %, 63 % y 65 %. Las cifras en el patrimonio también se mantienen constantes. La compañía se financió principalmente por sus pasivos, a pesar de que el patrimonio también formó parte fundamental en su financiamiento.

Los pasivos a corto plazo estuvieron financiados principalmente por recursos espontáneos. En 2007 y 2008 mantuvo su tendencia. En el año 2009 existió una variación. Los recursos espontáneos son porcentualmente equivalentes a los negociables debido al préstamo a largo plazo que se realizó a la compañía por medio del accionista Hugo Cisneros, incrementando así su deuda.

El patrimonio muestra que el capital contribuido por los accionistas se ha mantenido constante con \$ 800. Por otro lado, el capital ganado muestra una tendencia ascendente determinado a utilidades retenidas. El último año se repartió sólo un pequeño porcentaje de utilidades.

El capital de trabajo neto de la compañía durante los últimos tres años ha tenido una tendencia de oscilante.

La empresa se encuentra financiada principalmente por recursos espontáneos, lo que le facilita hacer frente a cualquier eventualidad. En los tres años, estos muestran más peso que los negociables. En el año 2009 los recursos negociables aumentaron debido al préstamo a un año que se le realizó a la empresa.

IX.A.2 Indicadores Financieros

Liquidez

Los dos primeros índices de liquidez de la compañía muestran cifras favorables. La razón circulante de cada año indica que la empresa tiene cierta capacidad de hacer frente a su activo corriente con su pasivo a corto plazo. Las variaciones registradas durante los últimos tres años no son muy significativas. Los activos circulantes han perdido peso en comparación a los exigibles, lo que es riesgoso en términos de liquidez.

Solvencia

La compañía tiende a ser conservadora en todos sus ámbitos, principalmente en el endeudamiento. Cuando ha requerido algún tipo de préstamos ha optado por financiarse por medio de sus accionistas, evitando siempre el endeudamiento con terceros.

En el último año se realizó un préstamo a una institución financiera a corto plazo, por el periodo de un año, viéndose afectada ante el pago de los respectivos intereses en un corto tiempo y perdiendo la posibilidad de invertir.

Productividad

Pese al plazo de 30 días crédito que se le otorga a los clientes, los índices muestran un periodo promedio de pago mayor. Es preocupante además, que la rotación de inventarios permanezca demasiado tiempo sin circular.

Rentabilidad

Setmabas muestra índices de rentabilidad bajos, casi constantes. La empresa puede llegar a ser rentable siempre y cuando disminuya gastos e inventarios que no le restan eficiencia.

Recomendaciones adicionales

Es importante que la empresa lleve un mejor registro de los estados financieros. Si bien se lleva un manejo ordenado de las cuentas, es indispensable que estas se encuentren detalladas y menos generalizadas. Por ejemplo, las ventas no se hallan detalladas en el estado de pérdidas y ganancias.

La empresa tiene dos tipos de ingresos principales: el servicio de inspección de balsas y el de venta de suministros de seguridad marítima, por ende se debe especificar cada uno de los estos rubros. Esto ayudará a determinar la línea que más rentable le es a la compañía.

Otra de las cuentas en mención es la depreciación. En los estados sólo se observa un valor total sin especificar su composición. Es imprescindible que esta se detalle con el fin de mantener mayor control de los activos a depreciar.

IX.A.3 Situación de la empresa con Proyecto

Una vez realizado el análisis competente de la empresa en cuanto a su situación financiera se procedió a aplicar las recomendaciones mencionadas. Se proyectó cada uno de los balances contables. 2010 constituye el año base (año uno) con proyecciones hasta el año 2014 (año cinco).

Se tomó en cuenta los datos históricos, la tasa de inflación esperada y un crecimiento en ventas lo más conservador posible.

Para cada uno de los años proyectados se tomaron diferentes tasas con índices de variación del 11 %, 13 %, 14 %. Estas se basaron en ventas.

La capacidad de obtener efectivo disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo, a diferencia de 2009, muestra índices en los que la liquidez ha aumentado. Una de las razones fundamentales que ayudó a ganar liquidez fue la reducción en inventario. Se registraba exceso de inventario de más del 50 %. Mediante promedios, se determinó que la empresa se abastecerá de un 20 % en cuanto a las ventas que se realicen.

Los índices de solvencia muestran una tendencia inversa. El endeudamiento muestra una reducción debido al pago de las deudas que se tiene con los accionistas. Estos pagos se dan los primeros tres años.

Los índices de productividad, a diferencia de los históricos, también muestran cambios notables. La empresa puede recuperar cartera con mayor eficiencia y tardará menos días en cobrar cuentas pendientes. Se consiguió mantener menos tiempo en stock el inventario. El ROE permite demostrar que con los diferentes cambios obtenidos en cuanto a la reducción de endeudamiento, una mayor rotación de inventario y un margen mayor de utilidades, el retorno obtenido por los fondos propios invertidos va a ser mayor a la de los periodos anteriores sin proyecto.

X. ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE

X.A Proceso, Procedimiento e Impacto que se siguió y culminó

X.A.1 Naturaleza de la actividad: Industria y comercio.

SETMABAS S.A. es una empresa dedicada a la inspección de balsas salvavidas inflables, las mismas que son retiradas de los buques con el fin de ser sometidas a una inspección y pruebas dentro del taller. Este trabajo consiste en sacarlas de su contenedor, inflarlas con el compresor de aire, tomar la presión de trabajo para determinar si no presentan alguna fuga de aire, constatar la resistencia de las costuras del piso, etc.

El Plan de Manejo Ambiental tiene como objetivo principal orientar a SETMABAS S.A. hacia un manejo sustentable de sus operaciones productivas y sobre esta base prevenir, mitigar o controlar los efectos negativos que puedan generarse sobre el entorno y dentro del mismo. Este comprende varios planes específicos que tienen relación con las principales operaciones, procesos y mecanismos de administración de la empresa. Estos son:

X.A.2 Plan de manejo de desechos

X.A.2.a Desechos domésticos e industriales

Para un mejor desempeño en este aspecto, la empresa deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

El paquete de emergencia que contiene cada balsa salvavidas consta de una dotación de litro y medio de agua por persona y una ración alimenticia de emergencia. Estos dos

productos vienen empacados en fundas aluminizadas al vacío y constituyen productos perecibles que se deben reemplazar cuando estos caducan.

El agua y raciones caducadas se los desecha a la basura común. Las bengalas de auxilio propias de la balsa y que también han expirado, se las donara a la escuela de la Marina Mercante, donde podrán ser utilizadas en los cursos de entrenamiento que normalmente son dictados para el personal mercante. En referencia a la actividad de inspección y mantenimiento de extintores contra incendio, cabe mencionar que existen de dos tipos: PQS y CO₂. Los de PQS son inspeccionados anualmente para mantener su operatividad y cada tres años se los recarga con el fin de renovar el polvo químico seco que contienen. Los de CO₂ proceden a ser pesados con el fin de comprobar que la carga (peso) del CO₂ (dióxido de carbono) está completa y únicamente se los recarga cuando estos se encuentran vacíos. Mantener el orden y limpieza general en las instalaciones.

Responsable de ejecución: Jefe de planta/ Gerente General

X.A.2.b Desechos líquidos

Aguas lluvias. Para controlar las descargas de aguas lluvias, la empresa deberá realizar la limpieza y mantenimiento del sistema de aguas lluvias:

- Cajas de registro.
- Limpieza de techos con el fin de evitar que hojas de árboles taponen las tuberías, etc.

Todo esto previo al inicio de la época de lluvias.

X.A.2.c Desechos energéticos: emisión de ruido

Los niveles de presión sonora generados en la planta provienen básicamente de la operación de los compresores de aire que son empleados para inflar las balsas salvavidas y determinar la presión de trabajo. Estos equipos se utilizan tan solo una vez al día de manera general de 14:00 a 15:00 pm, siempre y cuando haya una balsa en la que se deba trabajar, pues esto no sucede todos los días.

El personal que opera los compresores (tres) debe emplear guantes y orejeras.

La empresa no necesita realizar el monitoreo de los Niveles de Presión Sonora.

X.A.3 Plan de educación y capacitación ambiental

Se deberá capacitar al personal semestralmente en la aplicación del plan de manejo mencionado. Se mantendrá evidencias de estas capacitaciones, como registros de asistencia en el que se incluyan los temas tratados, fecha, asistentes y firmas de los participantes, etc.

Responsable de ejecución: Jefe de planta/ Gerente General/ Capacitadores.

X.A.4 Plan de salud ocupacional

X.A.4.a Medidas de seguridad

Mantener la recarga de los extintores dentro del periodo establecido, verificar que todos los extintores cuenten con la etiqueta de identificación y supervisar que el área donde se ubique cada extintor esté señalizada y libre de obstáculos para garantizar el fácil acceso a estos. Mantener registros de la recarga periódica de los mismos.

El jefe de planta se encargará de proveer los equipos de protección a los empleados, de mantener registros con fechas de cambios o sustituciones de los mismos, los que deberán estar firmados por los usuarios. Se debe mantener el stock suficiente de estos materiales y como evidencia los registros de estas entregas. Capacitar semestralmente al personal en el uso y manejo de los dispositivos de protección y mantener un registro de estas capacitaciones. Cabe recalcar que los empleados de la planta tienen la obligación de minimizar las oportunidades de exponerse a tensiones de carácter físico, como el ruido generado por el compresor.

X.A.4.b Buenas prácticas operacionales

Protección de las manos

Las manos son la parte del cuerpo más expuesta a sufrir accidentes, pudiendo sufrir golpes, apretones, fracturas, etc. Para evitar cualquiera de estas situaciones se tomarán las siguientes medidas: El uso de anillos, pulseras, cadenas en el cuello y todo elemento metálico puede producir un corto circuito en contacto con las partes eléctricas o engancharse con elementos móviles o fijos, pudiendo provocar quemaduras, diversas lesiones e incluso hasta la pérdida de dedos o manos, por ello, deberán retirarse este tipo de prendas cuando se vaya a realizar algún trabajo donde existe exposición a los riesgos indicados.

Cuidado de la columna

- Se debe evitar levantar pesos de manera inadecuada. La posición correcta de los pies consiste en ubicar uno al lado del otro, detrás del objeto a levantar.
- Mantener la curva normal de la columna, meter la barbilla y sujetar firme la carga.

- Mantener el peso sobre las piernas ligeramente abiertas.

Responsable del Plan de Salud e Higiene Ocupacional: Jefe de planta

X.B Resultados logrados

En base a los siguientes resultados se establece que el funcionamiento de la empresa no significa un riesgo para la conservación del medio en el que opera, pues la naturaleza de la actividad a la que se dedica no es de carácter predominantemente contaminante, además se ubica en un lugar donde las empresas de tipo industrial y dedicadas al comercio son bastante frecuentes.

A sus alrededores no existe fauna y/o flora que pueda ser afectada, las emisiones de ruido no son significativas ya que el compresor es el mayor elemento emisor de ruido, a pesar de ser mínimo y accionarse de vez en cuando, no hay emisión de humo ni de desechos que puedan constituir un peligro para la vida de todos aquellos que habitan en los alrededores. Por todo esto, la compañía está legalmente permitida de operar.

XI. CONCLUSIONES

Al realizar el análisis y el estudio respectivo se ha determinado que en primer lugar, la compañía buscará, más allá de conseguir ampliar inmediatamente su cartera de clientes, asegurar una adecuada atención a cada uno de los actuales, a través de una operación más eficiente y la proporción de servicios de alta calidad, con el fin de lograr su satisfacción completa y posteriormente un incremento en su participación de mercado. Se soportará en una adecuada delineación de funciones que permita a la gerencia enfocarse netamente en administrar el negocio y delegar los procesos operativos al personal respectivo. Esto unido al desarrollo de una planificación estratégica a mediano y largo plazo (en este caso a cinco años), en la cual también se deberá contemplar la elaboración de los respectivos presupuestos de ventas, compras, gastos y demás operaciones del negocio que permitan incrementar la rentabilidad del mismo. Finalizado el 2009, se tuvo un ROE de 0,14, el cual proyectado al 2010 se estima cerraría en 0,17 y al 2011 0,16. Esto es posible a través de una reducción de costos y del stock de inventarios (lo cual le proporcionará mayor liquidez a la compañía), la cancelación de los préstamos a vencer y la consecución de un incremento en ventas de aproximadamente un 5 % anual, más un 3 % que se contempla por efecto de inflación, mientras que en el 2011 se pretende lograr un crecimiento en un 7 % en ventas.

Se concluye entonces, que a través de la respectiva aplicación de los pasos de la administración por parte de la persona encargada y la puesta en práctica de cada una de las estrategias y sugerencias realizadas en el presente trabajo, se podrá conseguir un crecimiento importantísimo en el sector correspondiente, teniendo claramente como meta liderar el mismo.

XI.A Simulaciones y monitoreo de resultados

XI.A. 1 Evolución en recuperación de cartera vencida

A continuación se muestra una tabla del progreso que se ha evidenciado en el proceso de cobro de las cuentas pendientes. Se puede notar que el porcentaje de cartera vencida ha disminuido progresivamente. Los datos referidos a continuación han sido tomados de manera mensual a partir del uno de junio de 2010 hasta el uno de agosto del presente año.

Tabla 27 Evolución en recuperación de cartera vencida

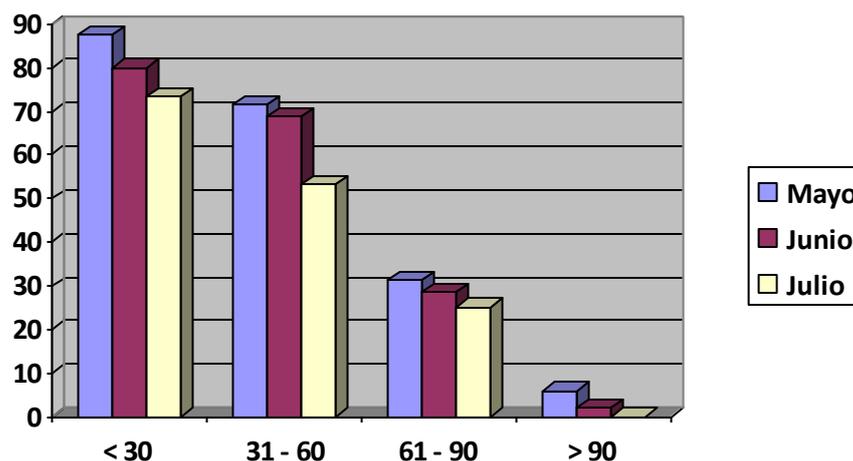
Periodo	Mora (días)	Clientes atendidos	Clientes en mora	Cartera vencida
AL 1 DE JUNIO				
1 – 31 mayo	30 o menos	16	14	87,5 %
1 -30 abril	31 – 60	14	10	71,43 %
1-31 marzo	61 – 90	16	5	31,25 %
1 enero–28 febrero	> 90	34	2	5,88 %
AL 1 DE JULIO				
1-30 junio	30 o menos	15	12	80 %
1-31 mayo	31 – 60	16	11	68,75 %
1-30 abril	61 – 90	14	4	28,57 %
1 enero-31 marzo	> 90	50	1	2 %
AL 1 DE AGOSTO				
1-31 julio	30 o menos	15	11	73,33 %
1-30 junio	31 – 60	15	8	53,33 %
1-31 mayo	61 – 90	16	4	25 %
1 enero – 30 abril	> 90	64	---	0 %

Fuente: Registros Setmabas 2010. Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

En el lapso de tres meses, el porcentaje de cartera vencida que registra un mes o menos ha disminuido en 14,17 %. El porcentaje de cuentas vencidas de uno a dos meses ha

disminuido un 18,10 %. Por otro lado la cartera vencida que registra de dos a tres meses ha decrecido en 6,25 % y finalmente se puede constatar que las cuentas pendientes que se hallan pendientes más de tres meses (tomando en cuenta los valores desde enero de 2010) han sido completamente saldadas hasta el uno de agosto del presente año.

Figura 14 Evolución en recuperación de cartera vencida (mayo – julio 2010)



Fuente: Registros Setmabas 2010. Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

XI.A.2 Evolución en expansión de cartera de clientes actual:

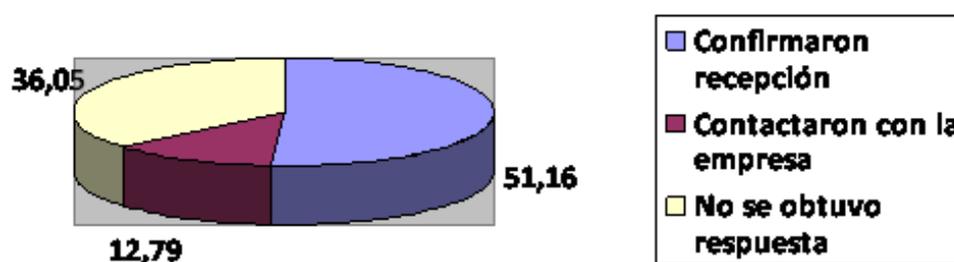
APG+Seaweb

Mes	Clientes que fueron contactados	Confirmaron recepción	Clientes que contactaron con la empresa
Mayo	27	14	3
Junio	28	14	4
Julio	31	16	4
TOTAL	86	44	11
TOTAL %	100 %	51,16 %	12,79 %

Fuente: Registros Setmabas 2010. Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Se dio inicio con este proceso en mayo del presente año, llegando a contactar un total de ochenta y seis armadores de bandera extranjera hasta el treinta de julio. De este total el 51,16 % confirmó la recepción del e-mail enviado, mientras que el 12,79 % se contactó con la compañía, ya sea para solicitar mayor información, la cotización de algún servicio o comprar algún producto, mientras que no se obtuvo respuesta alguna del 36,05 % de las compañías contactadas.

Figura 15 Evolución en expansión de cartera de clientes actual: APG +



Fuente: Registros Setmabas 2010. Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

XII. RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias anteriormente nombradas y monitorear y llevar un registro de los resultados o avances de cada una de ellas.
- Llevar a cabo un análisis de costos real de cada uno de los servicios que actualmente ofrece la compañía, con el fin de establecer una política de precios adecuada y no simplemente basada en los precios de mercado.
- Especificar o desglosar en los balances contables, los rubros de donde se obtienen la depreciación y amortización total.
- Contratar una empresa especializada que pueda llevar a cabo una investigación de mercado completa, puesto que no existe la facilidad de obtener mayor información.
- Buscar que la compañía tenga una liquidez que corresponda al menos al capital de trabajo correspondiente a dos meses.
- Realizar una reposición de inventarios mas organizada y se aconseja que la empresa sea más conservadora en el momento de adquirir nuevos inventarios.
- Cambiar las políticas de endeudamiento actuales, consiguiendo un aplacamiento no tan agresivo.

XIII. ANEXOS

Anexo 1. Convenio SOLAS

Balsas salvavidas

Capítulo II, elementos de salvamento

2. Las balsas serán revisadas anualmente, debiendo realizarse la primera revisión al año de la entrada en servicio de la balsa, y, en todo caso, antes de los dos años a contar desde la fecha de fabricación. Las balsas serán revisadas en una Estación de servicio autorizada por la Administración según el párrafo 1 de la Resolución de la Organización Marítima Internacional A.761(18) y según procedimientos e instrucciones del fabricante. La prueba hidráulica de los cilindros de inflado se realizará al menos cada cinco años, a contar desde la fecha de fabricación. En cualquier caso, se realizará dicha prueba antes de cada recarga después del uso o cuando se aprecie, después de cada revisión anual, una pérdida de peso de gas mayor del 5 % ó de 250 gr si este valor es menor. Cada seis años desde la fabricación, la balsa será sometida a una prueba de sobrepresión del 25% de la presión de servicio indicada por el fabricante, durante 30 minutos, seguida de una prueba de mantenimiento de seis horas a la presión de servicio, al término de la cual, la caída de presión no debe ser superior al 30%. En cualquier caso, si, durante una revisión anual, se observa un especial deterioro de la balsa, se procederá, una vez informado el propietario, a realizar la prueba de sobre presión indicada. Si el propietario no presta su conformidad a la realización de esta prueba, no se le extenderá el correspondiente Certificado de navegabilidad.

Resolución A.761 (18)

Aprobada 4 noviembre 1993

**RECOMENDACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES PARA LA APROBACIÓN
DE
ESTACIONES DE SERVICIO DE BALSAS SALVAVIDAS INFLABLES**

LA ASAMBLEA

RECORDANDO el artículo 15 j) del Convenio constitutivo de la Organización Marítima Internacional, artículo que trata de las funciones de la Asamblea por lo que respecta a las reglas y directrices relativas a la seguridad marítima,

TOMANDO NOTA de que la regla III/19.8.1 del Convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar, 1974, en su forma enmendada, estipula que cada balsa salvavidas inflable sea objeto de un servicio a intervalos que no excedan de 12 meses, si bien en los casos en que parezca oportuno y razonable la Administración podrá ampliar este periodo a 17 meses, y que dicho servicio se lleve a cabo en una estación de servicio aprobada que sea competente para efectuar las operaciones de mantenimiento, tenga instalaciones de servicio apropiadas y utilice sólo personal debidamente capacitado,

TOMANDO NOTA TAMBIÉN de la resolución A.693(17) sobre las condiciones necesarias para la aprobación de estaciones de servicio de balsas salvavidas inflables,

HABIENDO EXAMINADO la recomendación hecha por el Comité de Seguridad Marítima en su 62º periodo de sesiones,

1. APRUEBA la Recomendación sobre las condiciones para la aprobación de estaciones de servicio de balsas salvavidas inflables, cuyo texto figura en el anexo de la presente resolución;

2. INVITA a los gobiernos a que inspeccionen las estaciones de servicio de balsas salvavidas inflables que estén bajo su jurisdicción, de acuerdo con dicha Recomendación;
3. AUTORIZA al Comité de Seguridad Marítima a que siga examinando dicha Recomendación y a que, cuando proceda, apruebe las enmiendas correspondientes;
4. REVOCA la resolución A.693(17).

ANEXO

RECOMENDACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES PARA LA APROBACIÓN DE ESTACIONES DE SERVICIO DE BALSAS SALVAVIDAS INFLABLES

Generalidades

1 Las Administraciones se deberán cerciorar de que el reconocimiento periódico de las balsas salvavidas inflables se realiza en estaciones de servicio que hayan demostrado ser competentes para efectuar tal servicio y volver a empaquetar las balsas, tengan una instalación adecuada y utilicen sólo personal debidamente capacitado. Para ser aprobadas, las estaciones deberán haber demostrado que su competencia es adecuada para las balsas salvavidas inflables que admitan para servicio de diversos

.1 El servicio de las balsas salvavidas inflables se deberán realizar únicamente en locales totalmente cerrados, en los que deberá haber espacio suficiente para todas las balsas salvavidas inflables que vayan a ser objeto de servicio en cualquier momento; el techo deberá ser lo bastante alto como para permitir dar la vuelta, una vez inflada, a la mayor balsa salvavidas que vaya a ser objeto de servicio, o se deberá disponer de un medio igualmente eficaz para facilitar la inspección de las costuras del fondo;

.2 El piso deberá estar provisto de una superficie limpia y lo bastante lisa para que no dañe el material de las balsas salvavidas;

.3 El local en que se efectúe el servicio deberá estar bien iluminado, pero no directamente expuesto a los rayos del sol;

.4 La temperatura y, cuando sea necesario, la humedad relativa del local en que se efectúe el servicio deberán estar reguladas de modo que las operaciones de mantenimiento y las reparaciones puedan llevarse a cabo con eficacia;

.5 El local en que se efectúe el servicio deberá estar eficazmente ventilado, pero sin que haya corrientes de aire;

.6 Se deberá disponer de zonas o recintos diferentes para:

6.1 Las balsas salvavidas que vayan a ser objeto de servicio, reparación o entrega;

6.2 La reparación de recipientes de fibra de vidrio y el pintado de botellas de gas comprimido;

6.3 Los materiales y piezas de repuesto y servicios administrativos;

.7 En el local de almacenamiento de balsas salvavidas se deberá disponer de medios para que las balsas que vayan en envolturas o en fundas no se almacenen unas sobre otras en más de dos hileras superpuestas, a menos que se apoyen en estanterías y no estén sometidas a cargas excesivas;

.8 Los artefactos pirotécnicos de repuesto y los obsoletos deberán estar almacenados en un depósito separado que no entrañe riesgo y que esté a buena distancia de los locales de servicio y almacenamiento;

.9 Se deberá disponer del equipo adecuado para efectuar el servicio de las balsas salvavidas y de los dispositivos de zafa, de conformidad con las instrucciones del fabricante; este equipo deberá comprender lo siguiente:

9.1 Manómetros adecuados y precisos, así como termómetros y barómetros que puedan leerse con facilidad;

9.2 Una o varias bombas de aire para inflar y desinflar las balsas salvavidas, así como medios para limpiar y secar el aire, incluyendo los conductos de alta presión y adaptadores necesarios;

9.3 Una báscula para pesar con suficiente precisión las botellas de gas de inflado;

9.4 Gas suficiente para poder inflar las balsas salvavidas utilizando su sistema de admisión;

.10 Se deberán establecer procedimientos que aseguren que cada botella de gas ha sido llenada correctamente y queda herméticamente cerrada antes de instalarla en una balsa salvavidas;

.11 Se deberá disponer de suficientes materiales y accesorios para la reparación de balsas salvavidas, así como de repuestos del equipo de emergencia que sean satisfactorios a juicio del fabricante;

.12 Cuando se efectúe el servicio de balsas salvavidas de pescante, se deberá disponer de medios adecuados para someterlas a la prueba de sobrecarga;

.13 Los trabajos de servicio y reparación deberán ser realizados únicamente por personal competente al que el fabricante de la balsa salvavidas haya dado la formación adecuada y expedido la correspondiente certificación. El procedimiento de formación deberá garantizar que el personal de servicio está al corriente de cualquier modificación o nueva técnica;

.14 Se deberán adoptar las medidas necesarias para que el fabricante proporcione a la estación de servicio:

14.1 Las modificaciones que se introduzcan en los manuales y en los folletos e instrucciones para efectuar el servicio;

2 Tras la aprobación inicial, las Administraciones deberán organizar inspecciones frecuentes de las estaciones de servicio para asegurarse de que el apoyo ofrecido por el

fabricante está al día y es eficaz y de que se cumplen las prescripciones de la presente Recomendación.

3 Las Administraciones deberán cerciorarse de que la gente de mar dispone de información sobre las instalaciones de servicio para las balsas salvavidas inflables.

Servicio de las balsas salvavidas inflables

4 En cada servicio que se efectúe de una balsa salvavidas inflable instalada como equipo de salvamento se deberán llevar a cabo las pruebas y comprobaciones que figuran a continuación, a menos que se indique lo contrario.

5 El servicio de las balsas salvavidas inflables se deberá efectuar de conformidad con el manual de mantenimiento apropiado del fabricante. Los procedimientos necesarios deberán incluir, entre otros, los siguientes:

- .1 Inspección de la envoltura para comprobar si presenta desperfectos;
- .2 Inspección de la balsa plegada y del interior de la envoltura para comprobar si presentan señales de humedad;
- .3 A intervalos de cinco años se deberá efectuar una prueba de inflado con gas, y durante esta prueba se prestará especial atención a la eficacia de las válvulas de seguridad. Antes de activar el sistema de inflado con gas se deberá sacar la balsa de su envoltura. Una vez iniciada la prueba de inflado con gas, se deberá dejar que transcurra tiempo suficiente para que la presión en las cámaras de flotabilidad se estabilice y se evaporen las partículas sólidas de CO₂. Después de este periodo, dichas cámaras de flotabilidad se deberán rellenar con aire si es necesario y se someterá la balsa a una prueba de retención de presión durante una hora por lo menos, en la que la pérdida de presión no excederá de un 5% de la presión de trabajo;
- .4 Toda balsa salvavidas se deberá someter a la prueba de presión adicional necesaria que se describe en el apéndice 1, o a cualquier otra prueba análoga recomendada por el

fabricante, a intervalos de un año a partir del décimo año de utilización de la balsa salvavidas, a menos que como resultado de una inspección ocular se estime necesario hacerlo durante un servicio de mantenimiento anterior. Tras dejar que transcurra tiempo suficiente para que la tensión del material de la balsa vuelva a ser la correspondiente a la presión de trabajo, la balsa se deberá someter a una prueba de retención de presión durante una hora por lo menos, en la que la pérdida de presión no excederá de un 5% de la presión de trabajo;

.5 Cuando no sea necesario efectuar una prueba de presión adicional o de inflado, se deberá llevar a cabo una prueba de presión de trabajo (véase el apéndice 2), inflando la balsa con aire comprimido seco, después de sacarla de su envoltura o funda y haberle quitado las correas de sujeción si las hubiere, a la presión de trabajo como mínimo o a la presión exigida en el manual de servicio del fabricante, si ésta es superior. La balsa se deberá someter a una prueba de retención de presión durante una hora por lo menos, en la que la pérdida de presión no excederá de un 5% de la presión de trabajo;

.6 Una vez inflada, la balsa se deberá someter a una minuciosa inspección interior y exterior con arreglo a las instrucciones del fabricante;

.7 El piso de la balsa se deberá inflar, examinar para comprobar que no se ha roto ninguno de los refuerzos y someter a prueba de conformidad con las instrucciones del fabricante;

.8 Se deberán examinar las costuras entre el piso y la cámara de flotabilidad para comprobar que no han perdido consistencia y que no tienen bordes levantados;

Obligaciones de los fabricantes, las Administraciones y los propietarios de buques

6 Con objeto de garantizar que el servicio de las balsas salvavidas inflables se efectúe de modo eficaz para que las embarcaciones sean fiables en casos de emergencia, los

fabricantes, las Administraciones y los propietarios de buques tienen obligaciones paralelas y complementarias; tales obligaciones incluyen, entre otras, las siguientes:

.1 *Los fabricantes* tienen obligación de:

.1.1 Asegurarse de que sus balsas salvavidas pueden ser objeto de un servicio adecuado conforme a lo dispuesto en la presente Recomendación o en cualquier prescripción adicional necesaria para el modelo y proyecto de que se trate, y acreditar para ello a un número suficiente de estaciones de servicio;

.1.2 Asegurarse de que toda estación de servicio acreditadas por ellos para llevar a cabo el servicio y la reparación de sus balsas salvavidas cuenta con personal competente al que hayan proporcionado la formación adecuada y expedido la certificación correspondiente para realizar tales trabajos y que esté al corriente de cualquier modificación o nueva técnica;

.1.3 Mantener a las Administraciones plenamente informadas acerca de la lista de estaciones de servicio acreditadas por ellos y de los cambios que se produzcan;

.1.4 Facilitar a las estaciones de servicio: las modificaciones que se introduzcan en los manuales y en los folletos e instrucciones para efectuar el servicio; materiales y piezas de recambio adecuados; los folletos e instrucciones facilitados por la Administración;

.1.5 Mantener a las Administraciones plenamente informadas de cualquier siniestro marítimo del que tengan conocimiento y en el que hayan intervenido sus balsas salvavidas, así como de cualquier fallo experimentado por éstas del que tengan conocimiento, aparte de los ocurridos durante las operaciones de inspección;

.1.6 Informar a los propietarios de buques, siempre que sea posible, de cualquier deficiencia o peligro del que tengan conocimiento en relación con la utilización de sus balsas salvavidas, y adoptar las medidas correctivas que consideren necesarias;

.2 *Las Administraciones* tienen la obligación de llevar a cabo comprobaciones periódicas de las estaciones de servicio para determinar que cumplen con lo dispuesto en la presente recomendación, y de verificar la garantía de calidad mediante las comprobaciones o inspecciones realizadas al azar que consideren adecuadas, para establecer dicho cumplimiento;

.3 *Los propietarios de buques* tienen la obligación de asegurarse de que, como mínimo, todas las balsas salvavidas que se instalen como equipo de salvamento están aprobadas y son objeto de servicio a los intervalos adecuados en una estación de servicio aprobada. Siempre que sea posible, un representante del propietario del buque deberá estar presente al realizar el servicio.

Apéndice 1

Prueba de presión adicional necesaria (PAN)

1 Obtúrense las válvulas aliviadoras de presión.

2 Auméntese gradualmente la presión hasta 2,0 veces la presión de trabajo o un nivel suficiente para ejercer una carga de tracción sobre el material de la cámara inflable de un 20% por lo menos de la resistencia a la tracción mínima exigida, si dicho nivel es inferior.

3 Al cabo de cinco minutos no se deberán haber producido una pérdida de consistencia en las costuras, agrietamientos u otros defectos (resolución A.521(13), parte 1, párrafo 5.18.4.1) ni una pérdida de presión importante. Si existe un agrietamiento audible de las cámaras de flotabilidad, se deberá desechar la balsa salvavidas; si no hay tal agrietamiento audible, se deberá reducir simultáneamente la presión de todas las cámaras de flotabilidad quitando los obturadores de las válvulas aliviadoras de presión.

Los fabricantes de balsas salvavidas deberán incluir en sus manuales de servicio unas tablas con las presiones exactas para la prueba de presión adicional necesaria

correspondientes a las dimensiones específicas de las cámaras y a las prescripciones de resistencia a la tracción del material, calculadas según la siguiente ecuación:

$$p(\text{kg}/\text{cm}^2) = \frac{2 \times \text{resistencia a la tracción (kg/5 cm)}}{25 \times \text{diámetro (cm)}}$$

Apéndice 2

Frecuencia de las pruebas de presión adicional necesaria (PAN):

Presión de trabajo (PT), inflado con gas (IG) y

resistencia de las costuras del piso (CP)

INTERVALOS DE SERVICIOS	MÉTODOS DE PRUEBA
Final del primer año	PT
Final del segundo año	PT
Final del tercer año	PT
Final del cuarto año	PT
Final del quinto año	PT
Final del sexto año	PT
Final del séptimo año	PT
Final del octavo año	PT
Final del noveno año	PT
Final del décimo año	IG + CP
Del 11° a 14° año	PAN + CP
15° año	IG + PAN + CP
Del 16° a 19° año	PAN + CP
20° año	IG + PAN + CP
Del 21° al 24° año	PAN + CP
25° año en adelante	IG + PAN + CP

PAN - Prueba de presión adicional necesaria (apéndice 1)

PT - Presión de trabajo (aire comprimido)

IG - Inflado con gas (en botellas incorporadas)

CP - Costuras del piso

Botes salvavidas

De acuerdo a la Regulación SOLAS III 20.3.2 & 20.11 y la circular MSC 1206

Regla 20

Disponibilidad funcional, mantenimiento e inspección

3. Mantenimiento

Se proveerán instrucciones que cumplan lo prescrito en la regla 36 para el mantenimiento a bordo de los dispositivos de salvamento y las operaciones de mantenimiento se realizarán de acuerdo con ellas:

- .1 Una lista de comprobaciones que se utilizará cuando se realicen las inspecciones prescritas en la regla 20.7;
- .2 Instrucciones de mantenimiento y reparación;
- .3 Un programa de mantenimiento periódico;
- .4 Un diagrama de los puntos de lubricación con los lubricantes recomendados;

11. Revisión periódica de los dispositivos de puesta a flote y medios de zafa en tierra

11.1 Dispositivos de puesta a flote

- .1 Se deberán revisar en los plazos recomendados de acuerdo con las instrucciones para el mantenimiento a bordo según se dispone en la regla 36.
- .2 Serán sometidos a un examen completo a intervalos no mayores de 5 años, y
- .3 Una vez finalizado el reconocimiento indicado en el párrafo .2 se someterán a una prueba dinámica de frenado del chigre de acuerdo con el párrafo 6.1.2.5.2 del Código

11.2 Mecanismo de suelta en carga de los botes salvavidas:

- .1 Se revisará en los plazos recomendados de acuerdo con las instrucciones para mantenimiento a bordo según lo dispuesto en la regla 36;

Anexo 3. Historia del negocio

Nuevas versiones se adoptaron sucesivamente en 1929, 1948, 1960 y 1974. El convenio de 1960 – que entró en vigor en 1965 – fue el mayor logro de la Organización Marítima Internacional (OMI), organismo especializado de la ONU, y representó un importante impulso para la actualización constante de la tecnología a bordo de buques mercantes. La versión de 1974 simplificaba procesos corrigiendo la versión anterior. Múltiples correcciones se han firmado desde entonces. En particular, las de 1992 reemplazando el código Morse con el Sistema mundial de socorro y seguridad marítimo GMDSS (Global Maritime Distress and Safety System), que entró en vigor en 1999. Cabe citar además, que todo buque de pasaje o carga que está de acuerdo con las prescripciones de SOLAS recibe, tras la inspección correspondiente, diversos certificados que reconocen su cumplimiento con la normativa vigente. De entre ellos, los más importantes son los siguientes:

- Certificado de seguridad de construcción (relativo a compartimentado y estabilidad, instalaciones de máquinas y eléctricas y prevención, detección y extinción de incendios)
- Certificado de seguridad del equipo (relativo a dispositivos y medios de salvamento)
- Certificado de seguridad radiotelefónica (relativo a seguridad de la navegación)

Extinción de incendios

Los siniestros debidos a incendios sufridos por los buques de pasaje a principios de la década de 1960 pusieron de relieve la necesidad de mejorar las disposiciones sobre prevención de incendios del Convenio de 1960, y así en 1966 y 1967 la Asamblea de la

OMI aprobó enmiendas al efecto. Éstas y otras enmiendas, especialmente las disposiciones pormenorizadas de seguridad contra incendios en los buques de pasaje, buques tanque y buques de carga combinada, han sido incorporadas a este capítulo, incluidas las prescripciones relativas a los sistemas de gas inerte en los buques tanque. Estas disposiciones se basan en los principios siguientes (capítulo II: Prevención, detección y extinción de incendios):

1. División del buque en zonas principales y verticales mediante mamparos límite que ofrezcan una resistencia térmica y estructural.
2. Separación entre los espacios de alojamiento y el resto del buque mediante mamparos límite que ofrezcan una resistencia térmica y estructural.
3. Uso restringido de materiales combustibles.
4. Detección de cualquier incendio en la zona en que se origine.
5. Contención y extinción de cualquier incendio en el espacio en que se origine.
6. Protección de los medios de evacuación y de los de acceso a posiciones para combatir los incendios.
7. Pronta disponibilidad de los dispositivos extintores de incendios.
8. Reducción al mínimo del riesgo de inflamación de los gases de la carga.

Respecto al capítulo IV del SOLAS y a las embarcaciones de supervivencia

Realización de pruebas durante la fabricación.- La Administración exigirá que los dispositivos de salvamento sean sometidos durante su fabricación a las pruebas necesarias para que respondan a la misma norma que el prototipo aprobado.

Como todo elemento de seguridad, la balsa salvavidas es un componente de alta prioridad en un barco. Pero por tratarse de un equipo que no suele utilizarse, el

conocimiento de su funcionamiento como el de las leyes que lo rigen no es siempre el adecuado. Las balsas salvavidas juegan un papel de extrema importancia en el equipo de seguridad náutico. Para que la embarcación pueda ser despachada, la primera condición que se le exige respecto a la balsa salvavidas es que esté diseñada bajo normas internacionales de construcción y cuente con la homologación correspondiente. Luego, que sea la adecuada en construcción y equipamiento para la zona de despacho. El último requerimiento es que en cada barco haya el doble de plazas en balsas salvavidas como capacidad tenga la embarcación.

Anexo 4. Bote salvavidas



Anexo 5. Inspección de banco de CO₂



Anexo 6. Balsa salvavidas



Anexo 7. Epirb o radiobaliza



Anexo 8. Bengala de paracaídas



Anexo 9. Raciones alimenticias



Anexo 10. Experiencia previa de los miembros del equipo

Guayaquil

Nombre: Irma Costa

Cargo: Secretaria

Experiencia laboral

BIEWPOINT, Data General CTC.

- Ayudante de contabilidad.
- Codificación de comprobantes.
- Sindicato del Seguro Social Regional 2

Nombre: Melva Vergara

Cargo: Contadora

Experiencia laboral: Camaronera “Los Ingleses” LINSAS.A.

- Auxiliar y asistente de contabilidad
- Departamento de personal
- Cajera, tesorera y Departamento de proveedores

Trabajos realizados

- Elaboración de flujos de fondos semanal y de presupuestos para pago de facturas de proveedores.
- Informes diarios de caja y bancos,
- Créditos y cobranzas, facturación, control de cheques postfechados, arqueos de caja, control de cuentas por cobrar.
- Toma física de inventarios.
- Elaboración y control de conciliaciones bancarias.
- Preparación de nóminas y beneficios sociales.

- Pago de roles a empleados.
- Registro de asientos contables.
- Conocimientos de Excel, Word, Internet y Sistemas Integrados de Contabilidad.
- Pago y llena de formularios Retenciones en la fuente e IVA.
- Liquidación de haberes y Décimos.
- Liquidación de plantillas de aportes personales y patronales.

Nombre: Freddy Merchán.

Cargo: Técnico

Conocimiento laboral

- Operador de equipos pesados o camioneros.
- Técnico en Telefonía Pública.
- Técnico en electricidad industrial.
- Técnico instalador TV, Internet y Telefonía.

Manta

Nombre: Hernán Macías

Cargo: Vendedor

Experiencia laboral

KUNST: Almacén de decoración y diseño interior

- Atención al cliente.
- Ventas de accesorios y muebles.
- Chofer – mensajero.
- Mantenimiento del almacén.

Club de Golf “Arrayanes Country Club”

- Atención a los socios en áreas húmedas, lockers y bar.

- Recepcionista.

INVIN Cía. Ltda. Guardia de Seguridad

- Supervisión del personal de la empresa Florícola GUAYSA

Centro de Nivelaciones

- Mensajero

Mecánica Automotriz “Macías”

- Auxiliar de mecánica

Anexo 11. Código de conducta

Objeto

El presente Código de Conducta tiene por objeto establecer los principios que han de presidir los comportamientos de los empleados, enmarcado todo ello en los valores de SETMABAS: trabajo en equipo, conducta ética, atención al cliente, cumplimiento de objetivos, innovación, etc.

Ámbito de aplicación

Este Código de Conducta se aplicará a:

- Todos los empleados vinculados contractualmente y bajo contratos de servicios profesionales o prestación de servicios a SETMABAS S.A.
- A las empresas proveedoras que trabajen para o con SETMABAS S.A. se les dará a conocer el contenido del Código de Conducta para que se sientan partícipes del mismo.

Principios generales de actuación

Los empleados de SETMABAS S.A., sobre la base de sus valores, acomodarán su actuación a los siguientes principios: conducta ética, profesionalismo y confidencialidad.

Conducta Ética

Actuar con independencia, integridad moral y respeto a las personas en el desarrollo de la actividad diaria conlleva las siguientes exigencias:

- **Lealtad y buena fe:** Ajustar en todo momento su actuación a los principios de lealtad y buena fe para con la Empresa, los superiores jerárquicos, iguales y colaboradores, así como respecto a terceros con los que profesionalmente se relacione.
- **Conflicto de intereses:** Actuar dando prioridad a los intereses de la Compañía frente a intereses personales o de terceros que pudieran influir en sus decisiones, actuaciones, servicios o asesoramientos realizados en nombre o representación de SETMABAS S.A.
- **Integridad de la información:** La información manejada bajo su ámbito de responsabilidad deberá ser tratada y reflejada de forma íntegra, precisa y veraz.
- **Información privilegiada:** El uso o divulgación de información privilegiada obtenida por razón de sus funciones no se usará en beneficio propio o de terceros.

Profesionalismo

El empleado de SETMABAS S.A. debe caracterizarse por su elevado grado de profesionalismo, basando su comportamiento en los siguientes principios.

- **Formación:** Atender a su propia formación y a la de sus colaboradores, con el fin alcanzar el mayor rendimiento en la realización de sus funciones.
- **Eficiencia:** Aspirar a la consecución de los resultados de la forma más óptima y productiva posible en el desempeño de sus funciones.
- **Cooperación:** Cooperar personal y activamente con otras áreas, unidades y departamentos, así como con sus colaboradores u otros empleados.
- **Información:** Facilitar a sus superiores información veraz, necesaria, completa y puntual acerca de la marcha de las actividades de su área de competencia; y a sus colaboradores y/o compañeros, aquella que sea necesaria para el adecuado desempeño de las funciones de estos.
- **Legalidad:** Conocer y cumplir las normas reguladoras de las actividades de SETMABAS S.A. relativas a su ámbito de responsabilidad.
- **Innovación:** Promover la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.
- **Relación con proveedores:** El establecimiento de relaciones con proveedores ha de realizarse sobre la base de que son colaboradores de la Compañía, por lo que el tratamiento ha de ser de igual a igual y siempre dentro del marco legal. Está prohibido ofrecer, dar, solicitar o recibir cualquier tipo de cobro o pago fuera de contrato. Asimismo, no utilizará la posición de empleado para obtener ventajas personales.
- **Orientación al cliente:** Ha de basarse en la eficiencia, profesionalismo, mentalidad de servicio y colaboración, buscando la máxima satisfacción de nuestros clientes, aportándoles soluciones competitivas y de calidad. Deberá primar el trato amable, cortés y con actitud de servicio. La información que se

brinde a los clientes debe ser clara y correcta, encauzando las solicitudes y reclamaciones por los canales formales.

- Uso de recursos de la compañía: Emplear los recursos de la Compañía exclusivamente para el desarrollo de las actividades de SETMABAS S.A.
- Colaboradores: En el caso de disponer de un equipo a su cargo, ha de prestar especial atención a la motivación y desarrollo profesional de los mismos, comprometiéndose a propiciarles oportunidades de desarrollo en base al mérito y a su aportación profesional. Para ello, entre otros, mantendrá la empleabilidad de sus colaboradores, fomentará su formación y aprendizaje, reconocerá sus esfuerzos de forma específica y valorará objetivamente sus logros.
- Dedicación: Prestar la dedicación que exija el desempeño de sus funciones. Además de ello, mantendrá una actitud favorable a la disponibilidad funcional necesaria que SETMABAS S.A. pueda requerir.

Confidencialidad

Se entiende que el empleado de SETMABAS S.A. se desenvuelve en el marco de su actuación profesional, tanto en el ámbito interno de la compañía como en sus relaciones con terceros, bajo el estricto deber de permanente confidencialidad respecto de la información cuya divulgación o publicidad pueda afectar a los intereses de la empresa. Este principio, que mantiene su vigencia aún después del cese de la condición de empleado de SETMABAS S.A., se concreta en:

- Secreto profesional: Mantener el secreto profesional de los datos, informes, clientes, cuentas, balances, planes estratégicos y demás actividades de SETMABAS S.A. y su personal, que no sean de carácter público, y cuya publicidad pueda afectar a los intereses de la empresa. No se podrá facilitar

información de los mismos, salvo cuando se halle expresamente autorizado para ello o actúe en cumplimiento de resolución judicial o precepto expreso de la ley.

- Propiedad intelectual: No podrá utilizar para fines propios, de terceros, ni para obtener beneficio o lucro, los programas, sistemas informáticos, manuales, vídeos, cursos, informes, nombre comercial, marcas etc., creados, desarrollados o perfeccionados por SETMABAS S.A., dado que la Empresa conservará en todo momento la propiedad Intelectual de los mismos.

Limitaciones e incompatibilidades

Los empleados de SETMABAS S.A., tendrán las siguientes limitaciones:

- No podrán desempeñar cargos, funciones o representación en empresas competidoras, empresas proveedoras de bienes y servicios o en sociedades que ostenten una forma de dominio o control en empresas de la competencia.
- Consultar previamente a SETMABAS S.A. la aceptación de cualquier cargo, designación o nombramiento ajenos a la Compañía, que puedan condicionar su independencia y dedicación profesional a la Empresa.

Interpretación y seguimiento

La interpretación de este Código de Conducta, a efectos de consultas, solicitudes de autorización, Informaciones y emisión de informes sobre los distintos apartados del mismo le compete a la Asistente de Gerencia. A través del mismo se canalizarán las consultas, comunicaciones y solicitudes de autorización a que se refiere el presente documento. Además, será el encargado de recibir la comunicación de posibles incumplimientos y de dar las instrucciones que su aplicación requiera.

Anexo 12. Encuesta satisfacción del cliente Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

ENCUESTA DE SATISFACCION: SETMABAS S.A.

Le agradeceremos contestar las siguientes breves preguntas. Buscamos darle el mejor servicio.

1. ¿Cómo llegó a saber de nosotros? ?

Página Web

Cartas de presentación vía e-mail

Cartas de presentación física (puerto)

Amigos, colegas o contactos

Otra: _____

2. Por qué razón nos eligió?

3. En comparación con otras alternativas a nivel nacional, nuestro servicio le parece:

PEOR



1



2



3



4



5

MEJOR

4. Del 1 al 6, ¿qué aspectos considera más valiosos al momento de contratar este tipo de servicio?. Considerando que:

1: Menos importante

6: Más importante

Precio

Calidad

Rapidez

Atención al cliente

Aprobaciones y certificaciones

Otra: _____

4. Del 1 al 5, ¿Cómo califica los siguientes aspectos en el servicio prestado por SETMABAS?. Considerando que:

1: Es la característica que más se debería mejorar en nuestro servicio.

5: Es la mejor característica de nuestro servicio.

Precio

Calidad

Rapidez

Atención al cliente

Aprobaciones y certificaciones

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio?

Completamente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

6. ¿Alguna observación o recomendación?

MUCHAS GRACIAS!

Anexo 13. Taller de balsas Parfi vs. Setmabas



Fuente: www.parfi.com.ec



Fuente: www.setmabas.com.ec

Anexo 14. Posicionamiento de las páginas de Setmabas y Parfi en Google

1. [PARFI - Inspección de Balsas Salvavidas. Balsas Ecuador.](#)
Somos especialistas en *Inspección* y Certificación de *Balsas Salvavidas* y de sus respectivas Válvulas de Alivio Hidrostático. Atendemos en el puerto o lugar ...
www.parfi.com.ec/inspeccion-balsas-salvavidas.php - [En caché](#) - [Similares](#)
2. [Parfi :: Ingenieros Inspectores Asociados](#)
Pruebas de *inspección*, reparación y empaque de *balsas salvavidas*. ...
Inspección y mantenimiento en escaleras de práctica de FENERCI
DENIZCILINK,unidades ...
www.parfi.com.ec/acreditaciones-autorizaciones-parfi.php - [En caché](#)
3. [PARFI - Inspección de Balsas Salvavidas. Balsas Ecuador - Ecuador ...](#)
Somos especialistas en *Inspección* y Certificación de *Balsas Salvavidas* y de sus respectivas Válvulas de Alivio Hidrostático. Atendemos en el puerto o lugar ...
guayas.evisos.ec/.../parfi-inspeccion-de-balsas-salvavidas-balsas-ecuador-ecuador
- [En caché](#)
4. [parfi inspeccion de balsas salvavidas balsas ecuador - otros ...](#)
19 Nov 2009 ... parfi *inspeccion* de *balsas salvavidas* balsas ecuador - otros servicios - Ecuador.
www.mundoanuncio.ec/.../parfi_inspeccion_de_balsas_salvavidas_balsas_ecuador.html - [En caché](#) - [Similares](#)
5. [inspeccion - otros servicios - Ecuador](#)
Somos especialistas en *Inspección* y Certificación de Botes Salvavidas y Grúas. Atendemos en ... PARFI - *Inspección* de *Balsas Salvavidas*. Balsas Ecuador ...
www.mundoanuncio.ec/categoria/otros.../inspeccion.html - [En caché](#)
6. [Nuestros Servicios - SETMABAS, seguridad maritima, Ecuador, Botes ...](#)
***Inspección* de *Balsas Salvavidas*; *Inspección* de Botes Salvavidas; *Inspección* de Bancos de CO2; *Inspección* y recarga de equipos de respiración ...**
www.setmabas.com.ec/servicios.php - [En caché](#) - [Similares](#)

Anexo 15. Banco de datos basado en uso de páginas web APG + Seaweb

A continuación se observa algunos de los buques que pasaron a formar parte del banco de datos de Setmabas S.A.

Buque	Armador	Clasificación	E-mail
Transporter	Anglo-Eastern	DNV	aeop.gla@angloeasterngroup.com
Princess Danae	Arcalia Shipping	RP	indianos@indianos.com.cy
Seattle	Athena Marine	GL	mail@intership-cyprus.com
UBC Sacramento			sqa@intership-cyprus.com
Sea Rose	Athenian Ship Management	BV	athenmyl@otenet.gr
Beluga Facility	Beluga Fleet Management	GL	fleet.management@beluga-group.com
ID Harbour	Bidsted & Co.	NKK	chartering@bidsted.dk
Nedlloy Marita	Blue Star GmbH	GL	cd@reedereibluestar.de
Nedlloyd Juliana			
BBC Elbe	Briese Schiffahrts	GL	info@briese.de
Norderoog			
CSAV Hamburgo	Buss H	GL	chartering@buss-gruppe.de

Fuente: www.sea-web.com; www.apg.gov.ec. Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Anexo 16. Flujo de atención al buque y elaboración del trabajo



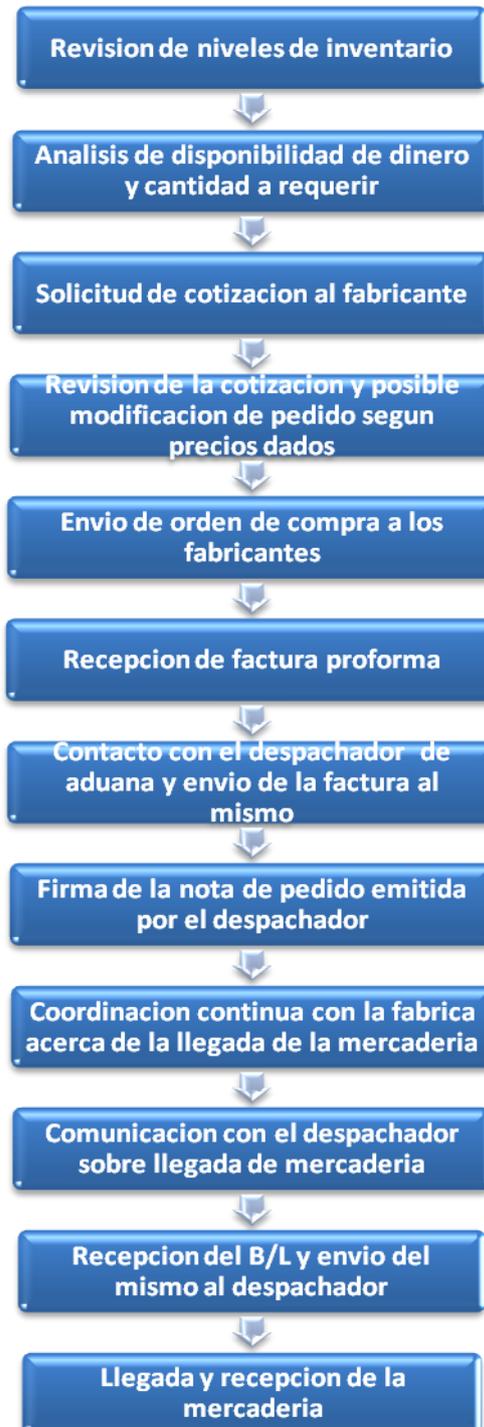
Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Anexo 17. Proceso de importación para productos que si necesitan de autorización previa



Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Anexo 18. Proceso de importación para productos que no necesitan de autorización previa



Elaborado por: Pamela Cisneros Mayorga

Anexo 19. Ficha ambiental

Características del medio físico

- Región geográfica: costa.
- Temperatura: cálido - húmedo.
- Ocupación actual del área de influencia: Zona industrial.
- Pendiente del suelo: Llano. Sus pendientes son menores que el 30%.
- Tipo del suelo: Material relleno (cascajo).
- Calidad del suelo: Suelo relleno y pavimentado de uso industrial.
- Precipitaciones: Medias. Lluvias esporádicas o en época invernal.
- Permeabilidad del suelo: Baja. El agua queda detenida en charcos por espacio de días. Aparecen aguas estancadas.
- Condiciones de drenaje: Existen estancamientos de agua que se forman durante las lluvias, pero que desaparecen a las pocas horas de cesar las precipitaciones.
- Calidad del aire: El aire es respirable, si bien existen fuentes contaminantes que lo alteren, no se presentan constantemente enfermedades respiratorias.
- Recirculación del aire: Brisas ligeras y constantes.
- Ruido: Tolerable. Ruidos admisibles o esporádicos. No hay molestias mayores.

Características de la flora y fauna

- Ecosistema: Bosque seco tropical.
- Tipo de cobertura vegetal: Sin vegetación.
- Usos de la vegetación: Ornamental.
- Tipología de la fauna: No existe fauna en el área de influencia.

Características del medio poblacional

- Nivel de consolidación del área de influencia: Urbana.
- Tamaño de la población: Entre 1000 y 10000 habitantes.

Infraestructura social

- Abastecimiento de agua: agua potable.
- Evacuación de aguas servidas: Alcantarillado sanitario.
- Evacuación de aguas lluvias: Alcantarillado pluvial.
- Desechos sólidos: Relleno sanitario.
- Electrificación: Red energía eléctrica.
- Transporte público: Servicio urbano.
- Vialidad y accesos: Vías urbanas.
- Telefonía: Red domiciliaria.

ANEXO 20. Estudio Financiero

SETMABAS BALANCE GENERAL

	2007	2008	2009
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	270,00	320,00	320,00
BANCO	15.500,86	16.032,40	25.855,37
TOTAL AC. CIRCULANTE	15.770,86	16.352,40	26.175,37
ACTIVO EXIGIBLE			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	64.496,10	75.991,54	38.120,85
(-) PROVISION CTAS INCOBRABLES	(1.861,61)	(2.621,53)	(2.545,86)
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.105,00		
PRESTAMOS A EMPLEADOS		1.047,07	170,63
CREDITO TRIBUTARIO IVA	3.268,28	17.281,81	24.781,21
CREDITO TRIBUTARIO IR AÑO ANT.	674,20		
CREDITO TRIBUTARIO AÑO CORRIENTE	3.921,40	5.307,94	3.731,28
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	71.603,37	97.006,83	64.258,11
ACTIVO REALIZABLE			
INVENTARIO	91.642,40	137.602,88	115.287,91
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	91.642,40	137.602,88	115.287,91
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	179.016,63	250.962,11	205.721,39
ACTIVO FIJO			
TERRENOS	6.500,00	6.500,00	6.500,00
EDIFICIOS			190.953,00
MUEBLES Y ENSERES	8.824,48	10.191,02	11.403,50
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	79.988,78	87.413,12	52.375,28
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.518,64	5.919,83	6.731,67
VEHICULOS	48.845,53	68.564,28	54.964,28
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(60.346,91)	(76.371,35)	(90.583,80)
TOTAL ACTIVO FIJO	89.330,52	102.216,90	232.343,93
ACTIVO DIFERIDO			
OTROS ACTIVOS (H.C, Vehículo)	12.000,00	12.000,00	12.000,00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA	(2.400,00)	(4.800,00)	(7.200,00)
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	9.600,00	7.200,00	4.800,00

TOTAL ACTIVOS	277.947,15	360.379,01	442.865,32
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR LOCALES	55.615,15	20.278,82	34.161,76
CUENTAS POR PAGAR EXTERIOR	35.500,88	65.929,45	36.495,66
PARITICIPACION TRABAJADORES	6.405,46	8.467,00	5.196,10
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.806,34		
INSTITUCIONES FINANCIERAS			8.823,81
PRESTAMO HUGO CISNEROS	12.000,00	30.000,00	24.500,00
PRESTAMO ELSA CISNEROS			12.000,00
IMPUESTO ADM. TRIBUTARIA	1.118,87	1.003,77	926,86
IMPUESTO RENTA DEL EJERCICIO	9.074,40	9.446,63	7.361,21
IESS	2.978,19	2.709,25	1.379,52
EMPLEADOS	5.606,00	4.169,22	3.574,93
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	130.105,29	142.004,14	134.419,85
PASIVO A LARGO PLAZO			
PRESTAMO HUGO CISNEROS	53.798,90	85.798,90	154.679,90
TOTAL PASIVO LP	53.798,90	85.798,90	154.679,90
TOTAL PASIVOS	183.904,19	227.803,04	289.099,75
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	800,00
RESERVA LEGAL	400,00	400,00	400,00
UTILIDADES RETENIDAS	65.619,77	92.842,96	131.375,97
UTILIDAD DEL AÑO	27.223,19	38.533,01	22.083,38
REPARTICION DE UTILIDADES			(893,78)
TOTAL PATRIMONIO	94.042,96	132.575,97	153.765,57
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	277.947,15	360.379,01	442.865,32

Variaciones:

Inventario con relacion Activos	0,329711602	0,381828231	0,260322732
Inventario con Activo Corriente	0,511921155	0,548301415	0,560407987
Pasivo con Patrimonio	0,661651653	0,63212072	0,652793838

SETMABAS S.A
ESTADO DE PERDIDAS Y
GANANCIAS

	2007	2008	2009
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS LOCALES 12%	328.647,17	284.720,25	314.118,40
VENTAS IVA 0%	82.620,54	23.678,29	13.190,06
EXPORTACIONES DE BIENES		110.708,23	90.721,46
EXPORTACIONES DE SERVICIOS		18.303,50	36.773,88
TOTAL INGRESOS	411.267,71	437.410,27	454.803,80
COSTOS DE VENTA			
INVENTARIO INICIAL	78.888,74	91.642,40	137.602,88
COMPRAS NETAS LOCALES	38.306,32	26.602,42	21.973,38
IMPORTACIONES	121.010,95	162.900,05	126.541,60
(-) INVENTARIO FINAL	91.642,40	137.602,88	115.287,91
TOTAL COSTOS DE VENTA	146.563,61	143.541,99	170.829,95
CONTRIBUCION MARGINAL	264.704,10	293.868,28	283.973,85
GASTOS			
SUELDOS Y SALARIOS	59.848,83	51.549,53	53.415,10
APORTES IESS	10.571,14	9.685,50	11.766,29
BENEFICIOS SOCIALES	9.983,40	9.246,85	25.192,85
HONORARIOS PROFESIONALES	29.405,72	34.992,79	62.463,83
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1.312,43	3.526,79	1.052,35
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	11.840,00	12.722,50	14.680,00
COMISIONES A SOCIEDADES	574,24		
PROMOCION Y PUBLICIDAD	757,08	2.183,08	2.670,85
COMBUSTIBLES	3.667,84	2.381,26	2.342,62
LUBRICANTES	611,63	1.075,23	605,95
SEGUROS Y REASEGUROS	600,40	315,99	
SUMINISTROS DE OFICINA	6.370,19	9.792,65	2.807,68
TRANSPORTES	221,89		

		845,13	707,25
GASTOS DE GESTION	6.250,00	7.000,00	7.200,00
GASTOS DE VIAJE	10.767,09	12.067,33	10.260,00
SERVICIOS BASICOS	5.898,79	5.122,56	7.282,81
NOTARIO Y REGISTRADORES	300,00		
PAGOS DE OTROS BIENES		14.158,13	1.984,99
PAGOS DE OTROS SERVICIOS		35.470,42	22.633,54
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	868,68	1.718,89	1.711,32
DEP ACTIVOS FIJOS	15.824,59	16.024,44	13.994,66
AMORTIZACIONES	2.400,00	2.400,00	2.400,00
PREVISION CTAS INCOBRABLES	644,96	759,92	381,21
TOTAL GASTOS POR OPERACIÓN	178.718,90	233.038,99	245.553,30
UTILIDAD OPERATIVA	85.985,20	60.829,29	38.420,55
OTROS GASTOS			
INTERESES COMISIONES BANCOS	4.441,35	3.866,66	2.710,08
LOCALES	35.386,81		
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	3.454,00	515,99	1.069,88
TOTAL OTROS GASTOS	43.282,16	4.382,65	3.779,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	42.703,04	56.446,64	34.640,59
(-) 15% Participación y Trabajadores	6.405,46	8.467,00	5.196,09
UTILIDAD ANTES DEL 25% IR	36.297,58	47.979,64	29.444,50
(-)C. Tributaria Deducción increm. Sueldo		10.193,12	
(-) 25% Impuesto a la Renta Causado	9.074,40	9.446,63	7.361,13
UTILIDAD NETA	27.223,19	38.533,01	22.083,38

RAZONES FINANCIERAS			
	2007	2008	2009
LIQUIDEZ			
Razón Circulante	1,38	1,77	1,53
Prueba Acida	0,67	0,80	0,67
Prueba de Liquidez	0,121216132	0,115154389	0,194728457
Días cobertura operativa	0,088243941	0,070170232	0,106597509
SOLVENCIA			
Coficiente de endeudamiento	1,955533874	1,718283021	1,880133215
Coficiente de Solvencia	0,511369306	0,581976303	0,531877205
Apalancamiento	2,955533895	2,718283014	2,880133233
RAZONES DE PRODUCTIVIDAD			
Días de Cobro	56,45616088	62,54300888	30,17456319
Rotación de Cntas por cobrar	6,37662913	5,756039028	11,93057867
Días de Pago	208,75	166,05	173,65
Rotación de Cntas por pagar	1,75	2,20	2,10
Días de inventario	225,10	345,10	242,95
Rotación de Inventario	1,599299124	1,043161233	1,481768123
Rotación de Activos	1,479661547	1,213750684	1,02695736
CICLO OPERATIVO	281,55	407,65	273,13
CICLO DE EFECTIVO	72,81	241,60	99,48
RENTABILIDAD			
Margen Bruto sobre Ventas	0,643629669	0,671836718	0,624387593
Margen Operativo sobre Ventas	0,20907355	0,139066899	0,084477197
Margen antes de Impuesto	0,103832708	0,129047359	0,076166008
Margen neto sobre Ventas (ROS)	0,066193351	0,088093526	0,04855583
Retorno sobre activos (ROA)	0,097943757	0,106923577	0,049864767
Retorno sobre Patrimonio	0,289476092	0,290648544	0,143617173
ROE	0,289476092	0,290648544	0,143617173

	2007		2008		2009	
	\$	%	\$	%	\$	%
ACTIVO CORRIENTE	179.016,63	64,41%	250.962,11	69,64%	205.721,39	46,45%
ACTIVO NO CORRIENTE	98.930,52	35,59%	109.416,90	30,36%	237.143,93	53,55%
PASIVO	183.904,19	66,17%	227.803,04	63,21%	289.099,75	65,28%
PATRIMONIO	94.042,96	33,83%	132.575,97	36,79%	153.765,57	34,72%
PCP	130.105,29	70,75%	142.004,14	62,34%	134.419,85	46,50%
PLP	183.904,19	66,17%	85.798,90	37,66%	154.679,90	53,50%
CC	800,00	0,85%	800,00	0,60%	800,00	0,52%
CG	93.242,96	99,15%	131.775,97	99,40%	153.859,35	100,06%
RECURSOS ESPONTANEOS	101.506,56	78,02%	101.553,74	71,51%	80.807,97	60,12%
RECURSOS NEGOCIABLES	22.193,27	17,06%	40.450,40	28,49%	53.611,88	39,88%
CAPITAL DE TRABAJO NETO NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDO	48.911,34 77.510,07	27% 43%	108.957,97 149.408,37	43% 60%	71.301,54 124.913,42	35% 61%

VARIACIONES ANUALES	2007-2008	2008-2009
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0,40	(0,18)
Activo Circulante	0,04	0,60
Activo Exigible	0,35	(0,34)
Activo Realizable	0,50	(0,16)
ACTIVO FIJO	0,14	1,27
ACTIVO DIFERIDO	(0,25)	(0,33)
TOTAL ACTIVOS	0,30	0,23
PASIVOS CORRIENTES	0,09	(0,05)
PASIVO A LP	0,59	0,80
PATRIMONIO	0,41	0,23
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	0,30	0,23

Detalles de ingresos por ventas

BALSAS

	TEMPORADAS	
	NORMAL	BAJA
MENSUAL		
N. BUQUES TOTAL	6	9
NACIONALES	2	3
EXTRANJEROS	4	6
PRECIO POR SERVICIO		
NACIONALES	273,33	273,33
EXTRANJEROS	360,00	360,00

SERVICIO DE BALSAS			TOTAL
NACIONALES	546,67	820,00	1.366,67
EXTRANJEROS	1.440,00	2.160,00	3.600,00
SUMAN	1.986,67	2.980,00	4.966,67

RECARGA DE EXTINTORES

EXTINTORES	\$ POR LIBRA	T.LITROS	PRECIO	VENTAS	TOTAL
QUIMICO	1,68	15	14,4228	30	432,684
FOAM	2,17				

BANCOS DE CO2

BANCO DE CO2	#BUQUES	PROM BOT.	\$ POR BOTELLA	TOTAL
NACIONALES	2	6	160	1920
EXTRANJEROS	2	70		22400
			SUMAN	24320

EQUIPOS DE RESPIRACION

EQUIPOS RESP.	# BUQUES	PRECIO	TOTAL
NACIONALES	1	100	100
EXTRANJEROS	2		200
		SUMAN	300

PRUEBAS HIDROSTATICAS

PRUEBAS HIDROSTATICAS	PRECIO	# PRUEBAS	TOTAL
BUQUES NAC Y EXT	30,00	4	120,00
SUMAN			120,00

BOTES SALVAVIDAS

BOTES SALVAVIDAS	# PRUEBAS	\$	TOTAL
NACIONALES	4	1.300,00	5.200,00
EXTRANJEROS			
TOTAL	4	1.300,00	5.200,00

RADIO BALISAS

RADIO BALISAS	PRECIO	# PRUEBAS	TOTAL
BUQUES NAC Y EXT	120,00	4	480,00
SUMAN			480,00

Tasa para los cálculos:

TASA DE INFLACION ESPERADA	5%	5%	5%	5%
CRECIMIENTO EN VENTAS	6%	7%	8%	9%
INCREMENTO ANUAL	11%	12%	13%	14%

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DICIEMBRE	TOTAL 2010
SERVICIOS													
SERVICIOS BALSAS	1.986,67	1.986,67	1.986,67	1.986,67	1.986,67	1.986,67	1.986,67	1.986,67	1.986,67	2.980,00	2.980,00	2.980,00	26.820,00
EQUIPOS DE RESPIRACION	300,00	300,90	301,80	302,71	303,62	304,53	305,44	306,36	307,28	308,20	309,12	310,05	3.660,00
PRUEBAS HIDROSTATICAS	120,00	120,36	120,72	121,08	121,45	121,81	122,18	122,54	122,91	123,28	123,65	124,02	1.464,00
BOTES SALVAVIDAS	5.200,00	5.215,60	5.231,25	5.246,94	5.262,68	5.278,47	5.294,30	5.310,19	5.326,12	5.342,10	5.358,12	5.374,20	63.439,97
RADIOBALISAS	480,00	481,44	482,88	484,33	485,79	487,24	488,71	490,17	491,64	493,12	494,60	496,08	5.856,00
PRODUCTOS													
VENTAS MANTA RECARGAS EXTINTORES	4.203,02	4.215,63	4.228,27	4.240,96	4.253,68	4.266,44	4.279,24	4.292,08	4.304,95	4.317,87	4.330,82	4.343,82	51.276,78
DE	432,68	433,98	435,28	436,59	437,90	439,21	440,53	441,85	443,18	444,51	445,84	447,18	5.278,74
BANCOS DE CO2	24.320,00	24.392,96	24.466,14	24.539,54	24.613,16	24.687,00	24.761,06	24.835,34	24.909,85	24.984,58	25.059,53	25.134,71	296.703,84
TOTAL INGRESOS	37.042,37	37.147,53	37.253,02	37.358,82	37.464,93	37.571,37	37.678,12	37.785,20	37.892,59	38.993,64	39.101,68	39.210,05	454.499,32
IVA 12%	4.445,08	4.457,70	4.470,36	4.483,06	4.495,79	4.508,56	4.521,37	4.534,22	4.547,11	4.679,24	4.692,20	4.705,21	54.539,92
COSTO DE VENTAS	13.090,11	13.127,27	13.164,55	13.201,93	13.239,43	13.277,05	13.314,77	13.352,61	13.390,56	13.779,65	13.817,83	13.856,13	160.611,88

Presupuesto de ventas 2010

COSTO DE VENTAS					
HISTORICOS	2007	2008	2009	PROMEDIO	
COSTO/ VENTAS	0,356370331	0,328163282	0,375612407	0,353382007	35%

PRESUPUESTO DE COMPRA DE INVENTARIOS

	DIC.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DIC	2010
VENTAS	37.042,37	37.042,37	37.147,53	37.253,02	37.358,82	37.464,93	37.571,37	37.678,12	37.785,20	37.892,59	38.993,64	39.101,68	39.210,05	454.499,32
COMPRAS	12.964,83	13.090,11	13.127,27	13.164,55	13.201,93	13.239,43	13.277,05	13.314,77	13.352,61	13.390,56	13.779,65	13.817,83	13.856,13	160.611,88
COMPRAS CONTADO	6.482,41	6.545,05	6.563,64	6.582,27	6.600,97	6.619,72	6.638,52	6.657,39	6.676,30	6.695,28	6.889,83	6.908,92	6.928,06	80.305,94
COMPRAS CREDITO		6.482,41	6.545,05	6.563,64	6.582,27	6.600,97	6.619,72	6.638,52	6.657,39	6.676,30	6.695,28	6.889,83	6.908,92	79.860,29

IVA EN COMPRAS		1.570,81	1.575,27	1.579,75	1.584,23	1.588,73	1.593,25	1.597,77	1.602,31	1.606,87	1.653,56	1.658,14	1.662,74	19.273,43
IVA EN VENTAS		4.445,08	4.457,70	4.470,36	4.483,06	4.495,79	4.508,56	4.521,37	4.534,22	4.547,11	4.679,24	4.692,20	4.705,21	54.539,92
IVA AL GASTO		2.874,27	2.882,43	2.890,62	2.898,83	2.907,06	2.915,32	2.923,60	2.931,91	2.940,24	3.025,68	3.034,06	3.042,47	35.266,49

HISTORICO INVENTARIO	
2009	
COMPRAS TOTALES	148.514,98
Compras netas locales	21.973,38
Importaciones	126.541,60
%COSTO DE VENTAS	0,32654736
INV. FINAL / COMPRAS	0,776271256
PORCENTAJE DE INV. FINAL PROYECTO	19,0%

**PRESUPUESTO DE
COBROS**

	NOV.	DIC.	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	37900,32	37900,32	37.042,37	37.147,53	37.253,02	37.358,82	37.464,93	37.571,37	37.678,12	37.785,20	37.892,59	38.993,64	39.101,68	39.210,05	454.499,32
Cobro 1ER PER.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobro RETRASO		11.370,10	11.370,10	11.112,71	11.144,26	11.175,91	11.207,64	11.239,48	11.271,41	11.303,44	11.335,56	11.367,78	11.698,09	11.730,51	135.956,88
cobro 2 mes retraso	-		30.320,25	30.320,25	29.633,89	29.718,03	29.802,41	29.887,05	29.971,95	30.057,09	30.142,50	30.228,16	30.314,07	31.194,91	361.590,58
TOTAL			41.690,35	41.432,96	40.778,15	40.893,93	41.010,06	41.126,53	41.243,36	41.360,53	41.478,06	41.595,93	42.012,17	42.925,42	497.547,45

SUELDOS Y SALARIOS ANUAL

INCREMENTO DE SUELDO ANUAL

	2010	2011	2012	2013	2014
	\$ 50.370,31	\$ 55.911,04	\$ 62.899,92	\$ 71.580,11	\$ 82.317,13
GERENTE	10.073,03	11.181,06	12.578,69	14.314,55	16.461,74
ASISTENTE DE GERENTE	3.426,57	3.803,49	4.278,93	4.869,42	5.599,83
CONTADOR	6.091,68	6.761,76	7.606,99	8.656,75	9.955,26
MENSAJERO	3.263,40	3.622,37	4.075,17	4.637,54	5.333,18
SECRETARIA	3.426,57	3.803,49	4.278,93	4.869,42	5.599,83
VENDEDOR DE ALMACEN	1.522,92	1.690,44	1.901,75	2.164,19	2.488,82
EJECUTIVO DE VENTAS	3.045,84	3.380,88	3.803,49	4.328,37	4.977,63
JEFE DE TALLER	7.462,31	8.283,16	9.318,56	10.604,52	12.195,20
TECNICOS	12.057,99	13.384,37	15.057,42	17.135,34	19.705,64
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 9.414,00	\$ 10.449,54	\$ 11.755,73	\$ 13.378,02	\$ 15.384,73
Décimos	7.236,00	8.031,96	9.035,96	10.282,92	11.825,35
Vacaciones	2.178,00	2.417,58	2.719,78	3.095,11	3.559,37
OTROS	\$ 11.107,23	\$ 12.329,03	\$ 13.870,16	\$ 15.784,24	\$ 18.151,87
12.15% Aporte Patronal	6.751,23	7.493,87	8.430,60	9.594,02	11.033,13
Fondos de Reserva	4.356,00	4.835,16	5.439,56	6.190,21	7.118,75

TOTAL ANUAL	\$ 70.891,54	\$ 78.689,61	\$ 88.525,81	\$ 100.742,37	\$ 115.853,73
--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------

Detalles sueldos y Salarios por empleado:

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUB	NOV	DIC	TOTAL C/U
GERENTE GENERAL													
SULDO FIJO	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	926,00	11.112,00
SUBTOTAL	926,00	11.112,00											
IESS (paga empleado)	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	86,58	1.038,97
aportes patronales (IESS)	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	112,51	1.350,11
TOTAL A PAGAR	839,42	10.073,03											
DECIMO TERCER SUELDO												926,00	926,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												926,00	926,00
VACACIONES												463,00	463,00

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUB	NOV	DIC	TOTAL C/U
ASISTENTE DE GERENCIA													
SULDO FIJO	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	3.780,00
SUBTOTAL	315,00	3.780,00											
IESS (paga empleado)	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	353,43
aportes patronales (IESS)	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	459,27
TOTAL A PAGAR	285,55	3.426,57											
DECIMO TERCER SUELDO												315,00	315,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												315,00	315,00
VACACIONES												157,50	157,50

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPt	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U
CONTADOR													
SULDO FIJO	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	6.720,00
SUBTOTAL	560,00	6.720,00											
IESS (paga empleado)	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	52,36	628,32
aportes patronales (IESS)	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	68,04	816,48
TOTAL A PAGAR	507,64	6.091,68											
DECIMO TERCER SUELDO												560,00	560,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												560,00	560,00
VACACIONES												280,00	280,00

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U
MENSAJERO													
SULDO FIJO	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
SUBTOTAL	300,00	3.600,00											
IESS (paga empleado)	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	28,05	336,60
aportes patronales (IESS)	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	437,40
TOTAL A PAGAR	271,95	3.263,40											
DECIMO TERCER SUELDO												300,00	300,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												300,00	300,00
VACACIONES												150,00	150,00

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U
SECRETARIA													
SULDO FIJO	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	3.780,00
SUBTOTAL	315,00	3.780,00											
IESS (paga empleado)	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	29,45	353,43
aportes patronales (IESS)	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	38,27	459,27
TOTAL A PAGAR	285,55	3.426,57											
DECIMO TERCER SUELDO												315,00	315,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												315,00	315,00
VACACIONES												157,50	157,50

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCi	NOV	DIC	TOTAL C/U
VENDEDOR DE ALMACEN													
SULDO FIJO	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	1.680,00
SUBTOTAL	140,00	1.680,00											
IESS (paga empleado)	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	13,09	157,08
aportes patronales (IESS)	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	17,01	204,12
TOTAL A PAGAR	126,91	1.522,92											
DECIMO TERCER SUELDO												140,00	140,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												140,00	140,00
VACACIONES												70,00	70,00

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U
EJECUTIVO DE VENTAS													
SULDO FIJO	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	3.360,00
SUBTOTAL	280,00	3.360,00											
IESS (paga empleado)	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	26,18	314,16
aportes patronales (IESS)	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	34,02	408,24
TOTAL A PAGAR	253,82	3.045,84											
DECIMO TERCER SUELDO												280,00	280,00
DECIMO CUARTO SUELDO				240,00									240,00
FONDOS DE RESERVA												280,00	280,00
VACACIONES												140,00	140,00

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U
JEFE DE TALLER (2)													
SUELDO FIJO	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	7.440,00
HORAS EXTRA	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	792,00
SUBTOTAL	686,00	8.232,00											
IESS (paga empleado)	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	64,14	769,69
aportes patronales (IESS)	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	83,35	1.000,19
TOTAL A PAGAR	621,86	7.462,31											
DECIMO TERCER SUELDO												620,00	620,00
DECIMO CUARTO SUELDO				480,00									480,00
FONDOS DE RESERVA												620,00	620,00
VACACIONES												310,00	310,00

TECNICOS (3)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U
SULDO FIJO	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
HORAS EXTRA	96,00	109,35	109,35	109,35	109,35	109,35	109,35	109,35	109,35	109,35	109,35	1.312,20	2.501,70
SUBTOTAL	996,00	1.009,35	2.212,20	13.301,70									
IESS (paga empleado)	93,13	94,37	94,37	94,37	94,37	94,37	94,37	94,37	94,37	94,37	94,37	206,84	1.243,71
aportes patronales (IESS)	121,01	122,64	122,64	122,64	122,64	122,64	122,64	122,64	122,64	122,64	122,64	268,78	1.616,16
TOTAL A PAGAR	902,87	914,98	2.005,36	12.057,99									
DECIMO TERCER SUELDO												900,00	900,00
DECIMO CUARTO SUELDO				720,00									720,00
FONDOS DE RESERVA												900,00	900,00

Depreciaciones

Activos fijos

ITEMS	%	COSTO		DEPRECIACIONES					TOTAL
		HISTORICO 2009	2.010,00	2.011,00	2.012,00	2.013,00	2.014,00		
EDIFICIOS	5%	190.953,00	9.547,65	9.070,27	8.616,75	8.185,92	7.776,62	43.197,21	
EQUIPOS Y MAQUINARIA	10%	52.375,28	5.237,53	4.713,78	4.242,40	3.818,16	3.436,34	21.448,20	
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%	6.731,67	2.243,89	1.495,93	997,28	664,86	443,24	5.845,19	
MUEBLES DE OFICINA Y ENSERES	10%	11.403,50	1.140,35	1.026,32	923,68	831,32	748,18	4.669,85	
VEHICULO	20%	66.964,28	13.392,86	10.714,28	8.571,43	6.857,14	5.485,71	45.021,42	
SUMAN		328.427,73	31.562,27	27.020,57	23.351,55	20.357,39	17.890,10	120.181,87	
SUMAN ACUMULADOS			31.562,27	58.582,84	81.934,39	102.291,78	120.181,87		

ITEMS	%	HISTORICO 2010	DEPRECIACION 2011	HISTORICO 2011	DEP. 2012	HIST. 2012	DEP. 2013	HIST. 2013	DEP. 2014	HIST. 2014	DEP. 2015
EDIFICIOS	5%	181.405,35	9.070,27	172.335,08	8.616,75	163.718,33	8.185,92	155.532,41	7.776,62	\$ 147.756	\$ 7.388
EQUIPOS Y MAQUINARIA	10%	47.137,75	4.713,78	42.423,98	4.242,40	38.181,58	3.818,16	34.363,42	3.436,34	\$ 30.927	\$ 3.093
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%	4.487,78	1.495,93	2.991,86	997,28	1.994,57	664,86	1.329,72	443,24	\$ 886	\$ 295
MUEBLES DE OFICINA Y ENSERES	10%	10.263,15	1.026,32	9.236,84	923,68	8.313,15	831,32	7.481,84	748,18	\$ 6.734	\$ 673
VEHICULO	20%	53.571,42	10.714,28	42.857,14	8.571,43	34.285,71	6.857,14	27.428,57	5.485,71	\$ 21.943	\$ 4.389
SUMAN		296.865,46	27.020,57	269.844,89	23.351,55	246.493,34	20.357,39	226.135,95	17.890,10	\$ 208.246	\$ 15.838

ITEMS	%	HISTORICO 2011	DEPRECIACION 2011
EDIFICIOS	5%	172.335,08	8.616,75
EQUIPOS Y MAQUINARIA	10%	42.423,98	4.242,40
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%	2.991,86	997,28
MUEBLES DE OFICINA Y ENSERES	10%	9.236,84	923,68
VEHICULO	20%	42.857,14	8.571,43
SUMAN		269.844,89	23.351,55

ITEMS	%	HISTORICO 2011	DEPRECIACION 2012
EDIFICIOS	5%	38.181,58	1.909,08
EQUIPOS Y MAQUINARIA	10%	1.994,57	199,46
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%	8.313,15	2.771,05
MUEBLES DE OFICINA Y ENSERES	10%	34.285,71	3.428,57
VEHICULO	20%	-	-
SUMAN		82.775,01	8.308,16

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTALES
GASTOS OPERATIVOS:	18.582,05	19.904,57	19.949,89	19.995,35	20.040,95	20.086,68	20.132,56	20.178,56	20.224,71	20.271,00	20.471,57	20.518,14	240.356,04
Gastos Administrativos:	11.302,70	11.302,70	11.306,63	11.310,57	11.314,52	11.318,49	11.322,46	11.326,45	11.330,45	11.334,46	11.338,49	11.342,52	135.850,46
SUELDOS Y SALARIOS	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	4.356,00	52.272,00
APORTE PATRONAL	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	529,25	6.351,05
BENEFICIOS SOCIALES	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	1.389,25	16.671,00
MANTENIMIENTO Y REPARACION	114,84	114,84	115,18	115,53	115,87	116,22	116,57	116,92	117,27	117,62	117,98	118,33	1.397,17
SEGUROS Y REASEGUROS	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	52,54	630,42
GASTOS DE DEPRECIACION A.F	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	2.630,19	31.562,27
GASTOS DE AMORTIZACION													-
SERVICIOS BASICOS	637,25	637,25	639,16	641,08	643,00	644,93	646,86	648,80	650,75	652,70	654,66	656,62	7.753,05
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	12.432,00
SUMINISTROS DE OFICINA	557,39	557,39	559,06	560,74	562,42	564,11	565,80	567,50	569,20	570,91	572,62	574,34	6.781,50
GASTOS DE PROV. CNTAS INC.	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	317,67	3.812,09
Gastos de Comercialización:	2.127,69	2.127,69	2.134,08	2.140,48	2.146,90	2.153,34	2.159,80	2.166,28	2.172,78	2.179,30	2.185,83	2.192,39	25.886,56
COMBUSTIBLES	320,94	320,94	321,90	322,86	323,83	324,80	325,78	326,76	327,74	328,72	329,71	330,70	3.904,67
LUBRICANTES	53,52	53,52	53,68	53,84	54,00	54,16	54,33	54,49	54,65	54,82	54,98	55,15	651,12
TRANSPORTES	19,42	19,42	19,47	19,53	19,59	19,65	19,71	19,77	19,83	19,89	19,95	20,01	236,22
GASTOS DE GESTION	546,88	546,88	548,52	550,16	551,81	553,47	555,13	556,79	558,46	560,14	561,82	563,50	6.653,55
GASTOS DE VIAJE	942,12	942,12	944,95	947,78	950,62	953,48	956,34	959,21	962,08	964,97	967,87	970,77	11.462,30
PROMOCION Y PUBLICIDAD	244,83	244,83	245,56	246,30	247,04	247,78	248,52	249,27	250,02	250,77	251,52	252,27	2.978,70
Otros Gastos:	5.151,66	5.151,66	5.165,97	5.180,33	5.194,73	5.209,17	5.223,66	5.238,19	5.252,77	5.267,39	5.359,12	5.373,83	62.768,47
GASTOS VARIOS	2.051,54	2.051,54	2.057,70	2.063,87	2.070,06	2.076,27	2.082,50	2.088,75	2.095,02	2.101,30	2.107,61	2.113,93	24.960,10

IVA QUE SE CARGA AL GASTO	2.874,27	2.874,27	2.882,43	2.890,62	2.898,83	2.907,06	2.915,32	2.923,60	2.931,91	2.940,24	3.025,68	3.034,06	35.098,29
INTERESES	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	225,84	2.710,08

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL GASTOS
GASTOS CONSULTORIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad:	750,00	2.900,00	-	20,00	-	-	20,00	-	-	1.320,00	-	-	5.010,00
POSICIONAMIENTO PAGINA WEB	230,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREACION DE LOGO	500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,00
ENCUESTAS SATISFACCION CLIENTES	20,00	-	-	20,00	-	-	20,00	-	-	20,00	-	-	80,00
CD INTERACTIVO	-	400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400,00
CARPETAS DE PRESENTACION	-	2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.500,00
POSICIONAMIENTO PAGINA WEB	230,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CALENDARIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.300,00	-	-	1.300,00
Capitaciones Talento Humano	500,00	-	-	-	-	500,00	-	-	-	-	-	-	1.000,00
Administrativo:	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo del Proyecto de Asistencia Tecnica	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costos:	2.250,00	2.900,00	-	20,00	-	500,00	20,00	-	-	1.320,00	-	-	7.010,00

CALCULO COSTE DE CAPITAL**COSTE DE CAPITAL**

Rf Ecuador	11,63%
beta Overseas Group	2,13283178
Beta Country Ecuador	0,175301687
Prima por riesgo industrial local	12,49%
CAPM Modificado	16,30%
CAPM después de impuestos	12,23%

TASA LIBRE DE RIESGO

t-bonds	3,17%	
riesgo país	1030	10,30%
riesgo bono empresa similar en EEUU	4,50%	
riesgo crediticio	1,33%	
rf (Ecuador)	11,63%	

BETA**Overseas Group****Setmabas**

Impuestos	40%	25%
deuda	300000	289.099,75
capital	500000	153.765,57
debt/equity	0,97	1,880
beta Overseas Group	1,4	

beta unlevered	0,885
beta levered	1,4
beta relevered	2,13283178

TASA LIBRE DE RIESGO

PRIMA POR RIESGO	
Rentab. Hist. Setmabas	24,12%
RF	11,63%
PRIMA POR RIESGO	12,49%

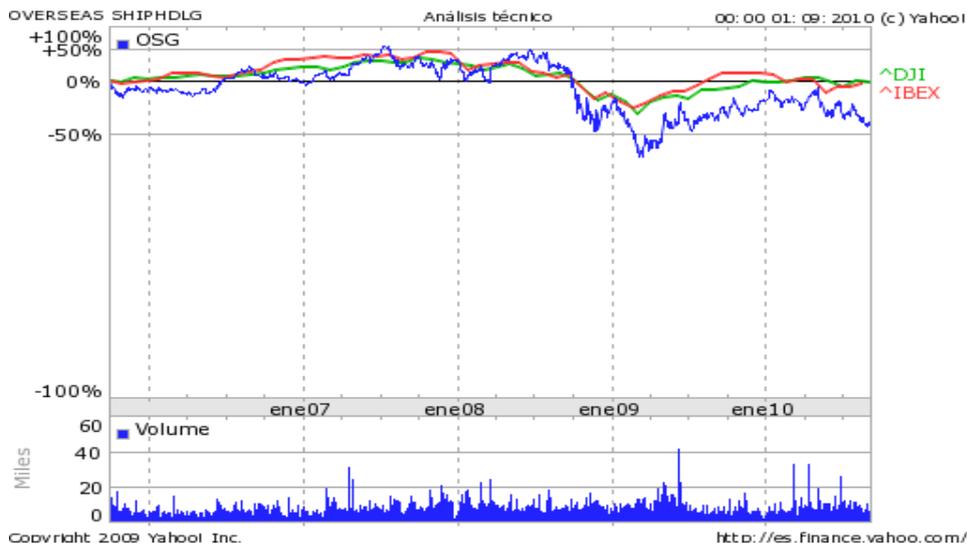
COSTE DE CAPITAL (TREMA)	18,20%
RIESGO PAIS	10,30%
TASA PASIVA	4,50%
INFLACION	3,40%

BETA COUNTRY

AÑOS	PIB ECUADOR	Rentabilidad Anual J&P
2003	3,30%	33,76%
2004	2,50%	15,25%
2005	5,80%	10,02%
2006	4,70%	20,65%
2007	4,10%	9,57%
2008	2,00%	-40,33%
2009	6,50%	30,79%

RENT PIB ECUADOR	Rentabilidad Anual J&P
-0,242424242	-0,548281991
1,32	-0,34295082
-0,189655172	1,060878244
-0,127659574	-0,536561743
-0,512195122	-5,214211076
2,25	-0,236548475

Beta Country	0,175301687
---------------------	--------------------



CONCEPTO	DIECIEMBRE	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	39.210,05	454.499,32	504.494,25	567.556,03	645.878,76	742.760,57
1. ENTRADA DE EFECTIVO		-	-	-	-	-
Recepciones por cobros	42.925,42	497.547,45	552.277,67	621.312,38	707.053,49	813.111,52
IVA COBRADO	4.705,21	54.539,92	60.539,31	68.106,72	77.505,45	89.131,27
TOTAL DE ENTRADAS EFECTIVO	47.630,63	552.087,37	612.816,98	689.419,11	784.558,94	902.242,79
		-				
2. SALIDAS DE EFECTIVO		-				
Pagos a proveedores	13.836,98	160.166,23	177.784,52	200.007,58	227.608,63	261.749,93
IVA PAGADO	1.662,74	19.273,43	60.539,31	68.106,72	77.505,45	89.131,27
Gastos Operativos	20.518,14	240.356,04	266.795,20	300.144,60	341.564,56	392.799,24
Pagos de Prestamo Corto Plazo	3.776,98	45.323,81				
Pagos de Prestamo Largo Plazo	4.296,66	51.559,97	51.559,97	51.559,97		
Costos por de Proyecto Asist. Tecnica	-	7.010,00				
Pago de Impuesto a la Renta		7.361,13	14.743,66	16.365,47	18.411,15	20.951,89
Reparticion de Utilidades a Accionistas		-	39.807,89	44.186,76	49.710,11	56.570,10
Retiro de Utilidades Retenidas		-	-	-	50.000,00	50.000,00
Pgo Participacion a Trabajadores		5.196,09	10.407,29	11.552,09	12.996,11	14.789,57
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	36.017,85	536.246,69	621.637,85	691.923,20	777.796,00	885.992,00
SALDO DE EFECTIVO FINAL	11.612,78	15.840,69	(8.820,86)	(2.504,09)	6.762,94	16.250,79
FLUJO DE EFECTIVO NETO :						
Saldo de efectivo Inicial						

	173.029,64	26.175,37	68.191,43	59.370,56	56.866,47	63.629,41
Saldo Disponible	184.642,42	42.016,06	59.370,56	56.866,47	63.629,41	79.880,20
Prestamo del mes						
Restitución						
SALDO EFECTIVO FINAL	184.642,42	68.191,43	59.370,56	56.866,47	63.629,41	79.880,20
Saldo acumulado del Prestamo						

Análisis de factibilidad de la compañía:

FLUJO DE LA CONSULTORIA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos anuales acumulados		68.191,43	59.370,56	56.866,47	63.629,41	79880,20133
Inversión en consultoria	(7.010,00)					
Incrementos marginales		42016,05579	-8820,863257	-2504,092574	6762,940929	16250,79044
Flujo Terminal Consultoria	-7010	42016,05579	-8820,863257	-2504,092574	6762,940929	16250,79044
VAN CONSULTORIA	31.214,82					

SETMABAS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS:					
VENTAS	454.499,32	504.494,25	567.556,03	645.878,76	742.760,57
(-) COSTOS DE VENTA	160.611,88	178.279,19	200.564,09	228.241,93	262.478,22
CONTRIBUCION MARGINAL	293.887,44	326.215,06	366.991,94	417.636,83	480.282,35
GASTOS OPERATIVOS:					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	135.850,46	150.794,01	169.643,26	193.054,03	222.012,14
SUELDOS Y SALARIOS	52.272,00	58.021,92	65.274,66	74.282,56	85.424,95
APORTE PATRONAL	6.351,05	7.049,66	7.930,87	9.025,33	10.379,13
BENEFICIOS SOCIALES	16.671,00	18.504,81	20.817,91	23.690,78	27.244,40
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1.397,17	1.550,86	1.744,72	1.985,49	2.283,31
SEGUROS Y REASEGUROS	630,42	699,77	787,24	895,88	1.030,26
GASTOS DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	31.562,27	35.034,12	39.413,39	44.852,43	51.580,30
GASTOS DE AMORTIZACION	-	-	-	-	-
SERVICIOS BASICOS	7.753,05	8.605,88	9.681,62	11.017,68	12.670,33
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	12.432,00	13.799,52	15.524,46	17.666,84	20.316,86
SUMINISTROS DE OFICINA	6.781,50	7.527,47	8.468,40	9.637,04	11.082,60
GASTOS DE PROV. CUENTAS INCOBRABLES	3.812,09	4.231,41	4.760,34	5.417,27	6.229,86
GASTOS DE COMERCIALIZACION	25.886,56	28.734,08	32.325,84	36.786,80	42.304,82
COMBUSTIBLES	3.904,67	4.334,18	4.875,95	5.548,83	6.381,16
LUBRICANTES	651,12	722,75	813,09	925,29	1.064,09
TRANSPORTES	236,22	262,20	294,98	335,68	386,04

GASTOS DE GESTION	6.653,55	7.385,44	8.308,62	9.455,21	10.873,49
GASTOS DE VIAJE	11.462,30	12.723,16	14.313,55	16.288,82	18.732,14
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.978,70	3.306,35	3.719,65	4.232,96	4.867,90
OTROS GASTOS	62.768,47	69.673,01	78.382,13	89.198,86	102.578,69
GASTOS VARIOS	24.960,10	27.705,71	31.168,92	35.470,24	40.790,77
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	35.098,29	38.959,11	43.828,99	49.877,39	57.359,00
INTERESES	2.710,08	3.008,19	3.384,21	3.851,23	4.428,92
GASTOS DE CONSULTORIA	7.010,00	7.781,10	8.753,74	9.961,75	11.456,02
TOTAL DE GASTOS	224.505,49	249.201,09	280.351,23	319.039,70	366.895,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	69.381,95	77.013,96	86.640,71	98.597,13	113.386,70
(-) 15% Participación y Trabajadores	10.407,29	11.552,09	12.996,11	14.789,57	17.008,00
UTILIDAD ANTES DEL 25% IR	58.974,66	65.461,87	73.644,60	83.807,56	96.378,69
(-) 25% Impuesto a la Renta Causado	14.743,66	16.365,47	18.411,15	20.951,89	24.094,67
UTILIDAD NETA	44.230,99	49.096,40	55.233,45	62.855,67	72.284,02
(-) 10% RESERVA LEGAL	4.423,10	4.909,64	5.523,35	6.285,57	7.228,40
UTILIDAD PARA REPATIR ENTRE LOS ACCION.	39.807,89	44.186,76	49.710,11	56.570,10	65.055,62

SETMABAS
BALANCE GENERAL

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA	8.182,97	7.124,47	6.823,98	7.635,53	9.585,62
BANCO	60.008,45	52.246,10	50.042,49	55.993,88	70.294,5
TOTAL AC. CIRCULANTE	68.191,43	59.370,56	56.866,47	63.629,41	79.880,2
ACTIVO EXIGIBLE					
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	38.942,47	43.226,15	48.629,41	55.340,27	63.641,3
(-) PROVISION CTAS INCOBRABLES	(3.812,09)	3.008,19	3.384,21	3.851,23	4.428,92
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	35.130,39	46.234,34	52.013,63	59.191,51	68.070,2
ACTIVO REALIZABLE					
INVENTARIO	30.441,35	33.789,90	38.013,64	43.259,52	49.748,4
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	30.441,35	33.789,90	38.013,64	43.259,52	49.748,4
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	133.763,17	139.394,80	146.893,74	166.080,4	197.698,
ACTIVO FIJO					
TERRENOS	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
EDIFICIOS	190.953,00	181.405,35	172.335,08	163.718,3	155.532,
(-) DEPRECIACION EDIFICIO	(9.547,65)	(9.070,27)	(8.616,75)	(8.185,92)	(7.776,62)
MUEBLES Y ENSERES	11.403,50	12.543,85	13.570,17	14.493,85	15.325,1
(-) DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.140,35	1.026,32	923,68	831,32	748,18
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	52.375,28	47.137,75	42.423,98	38.181,58	34.363,4
(-) DEPRECIACION MAQUINARIAS	(5.237,53)	(4.713,78)	(4.242,40)	(3.818,16)	(3.436,34)

EQUIPOS DE COMPUTACION	6.731,67	4.487,78	2.991,86	1.994,57	1.329,72
(-) DEPRECIACION EQ. COMPUTACION	(2.243,89)	(1.495,93)	(997,28)	(664,86)	(443,24)
VEHICULOS	66.964,28	80.357,14	91.071,42	99.642,85	106.499,
(-) Depreciación a vehículos	(13.392,86)	(10.714,28)	(8.571,43)	(6.857,14)	(5.485,71)
TOTAL ACTIVO FIJO	305.646,16	307.463,93	307.388,32	305.836,4	303.156,
				471.916,8	500.855,
TOTAL ACTIVOS	439.409,33	446.858,73	454.282,06	6	86
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	13.798,74	15.316,60	17.231,18	19.609,08	22.550,4
PARITICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	10.407,29	11.552,09	12.996,11	14.789,57	17.008,0
PART. ACCIONISTAS POR PAGAR	39.807,89	44.186,76	49.710,11	56.570,10	65.055,6
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	14.743,66	16.365,47	18.411,15	20.951,89	24.094,6
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	4.356,00	4.835,16	5.439,56	6.190,21	7.118,75
IESS POR PAGAR	407,29	452,09	508,60	578,78	665,60
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	83.520,88	92.708,17	104.296,70	118.689,6	136.493,
PASIVO A LARGO PLAZO					
PRESTAMO HUGO CISNEROS	103.119,93	51.559,97	-	-	-
TOTAL PASIVO LP	103.119,93	51.559,97	-	-	-
TOTAL PASIVOS	186.640,81	144.268,14	104.296,70	118.689,6	136.493,
PATRIMONIO					
CAPITAL	94.886,07	144.221,60	191.002,67	243.482,3	303.675,
RESERVA LEGAL	4.423,10	4.909,64	5.523,35	6.285,57	7.228,40
UTILIDADES RETENIDAS RETIROS	153.459,35	153.459,35	153.459,35	153.459,3	103.459,

				(50.000,00	(50.000,
TOTAL PATRIMONIO	252.768,51	302.590,59	349.985,36	353.227,2	364.362,
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	439.409,33	446.858,73	454.282,06	471.916,8	500.855,

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RAZONES FINANCIERAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
LIQUIDEZ					
Razón Circulante	1,60	1,50	1,41	1,40	1,45
Prueba Acida	1,24	1,14	1,04	1,03	1,08
Prueba de Liquidez	0,82	0,64	0,55	0,54	0,59
SOLVENCIA					
Coefficiente de endeudamiento	0,74	0,48	0,30	0,34	0,37
Coefficiente de Solvencia	1,35	2,10	3,36	2,98	2,67
Apalancamiento	1,74	1,48	1,30	1,34	1,37
RAZONES DE PRODUCTIVIDAD					
Dias de Cobro	30,85	30,85	30,85	30,85	30,85
Rotación de Cntas por cobrar	11,67	11,67	11,67	11,67	11,67
Dias de Pago	87,29	96,89	109,00	124,04	142,65
Rotación de Cntas por pagar	4,12	3,72	3,30	2,90	2,52
Dias de inventario	68,23	68,23	68,23	68,23	68,23
Rotacion de Inventario	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
Rotacion de Activos	1,03	1,13	1,25	1,37	1,48
CICLO OPERATIVO	99,08	99,08	99,08	99,08	99,08
CICLO DE EFECTIVO	11,79	2,19	-9,92	-24,96	-43,57
RENTABILIDAD					
Margen Bruto sobre Ventas	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Margen Operativo sobre Ventas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Margen neto sobre Ventas (ROS)	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Retorno sobre activos (ROA)	0,10	0,11	0,12	0,13	0,14
Retorno sobre Patrimonio	0,17	0,16	0,16	0,18	0,20
ROE	0,17	0,16	0,16	0,18	0,20

PUNTO DE EQUILIBRIO	69.381,95	77.013,96	86.640,71	98.597,13	113.386,70
----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

	2011	2012	2013	2014
TASA DE INFLACION ESPERADA	4,0%	4,5%	4,8%	5,0%
CRECIMIENTO EN VENTAS	7%	8%	9%	10%
CRECIMIENTO EN COSTOS	7%	8%	9%	10%
VARIACION PRESUPUESTO ANUAL VENTAS	11%	13%	14%	15%
VARIACION PRESUPUESTO ANUAL COSTOS	11%	13%	14%	15%

Escenario Optimista:

COSTE DE CAPITAL 18,20%

	2011	2012	2013	2014
TASA DE INFLACION ESPERADA	4,0%	3,5%	4,0%	3,5%
CRECIMIENTO EN VENTAS	10%	15%	18%	20%
CRECIMIENTO EN COSTOS	10%	15%	18%	20%
VARIACION PRESUPUESTO ANUAL VENTAS	14%	19%	22%	24%
VARIACION PRESUPUESTO ANUAL COSTOS	14%	19%	22%	24%

CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	454.499,32	518.129,23	613.983,13	749.059,42	925.088,39
1. ENTRADA DE EFECTIVO	-	-	-	-	-
Recepciones por cobros	497.547,45	567.204,10	672.136,86	820.006,96	1.012.708,60
IVA COBRADO	54.539,92	62.175,51	73.677,98	89.887,13	111.010,61
TOTAL DE ENTRADAS EFECTIVO	552.087,37	629.379,61	745.814,83	909.894,10	1.123.719,21
-	-	-	-	-	-
2. SALIDAS DE EFECTIVO	-	-	-	-	-
Pagos a proveedores	160.166,23	182.589,51	216.368,57	263.969,65	326.002,52
IVA PAGADO	19.273,43	62.175,51	73.677,98	89.887,13	111.010,61
Gastos Operativos	240.356,04	274.005,88	324.696,97	396.130,30	489.220,93
Pagos de Préstamo Corto Plazo	45.323,81				
Pagos de Préstamo Largo Plazo	51.559,97	51.559,97	51.559,97		
Costos por de Proyecto Asist. Técnica	7.010,00				

Pago de Impuesto a la Renta	7.361,13	14.743,66	16.807,78	19.917,22	24.299,00
Repartición de Utilidades a Accionistas	-	39.807,89	45.381,00	53.776,48	65.607,31
Retiro de Utilidades Retenidas	-	-	-	50.000,00	50.000,00
Pgo Participación a Trabajadores	5.196,09	10.407,29	11.864,31	14.059,21	17.152,24
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	536.246,69	635.289,71	740.356,57	887.740,00	1.083.292,60
SALDO DE EFECTIVO FINAL	15.840,69	(5.910,11)	5.458,26	22.154,10	40.426,61
FLUJO DE EFECTIVO NETO :					
Saldo de efectivo Inicial	26.175,37	68.191,43	62.281,32	67.739,58	89.893,68
Saldo Disponible	42.016,06	62.281,32	67.739,58	89.893,68	130.320,29
Préstamo del mes					
Restitución					
SALDO EFECTIVO FINAL	68.191,43	62.281,32	67.739,58	89.893,68	130.320,29
Saldo acumulado del Préstamo					

ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CONSULTORIA (COSTO -BENEFICIO) ANALISIS MARGINAL					
AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	68.191,43	62.281,32	67.739,58	89.893,68	130.320,29
(7.010,00)					
	42.016,06	(5.910,11)	5.458,26	22.154,10	40.426,61
(7.010,00)					
	42.016,06	(5.910,11)	5.458,26	22.154,10	40.426,61
	\$ 56.483,16				

SETMABAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS:					
VENTAS	454.499,32	518.129,23	613.983,13	749.059,42	925.088,39
(-) COSTOS DE VENTA	160.611,88	183.097,55	216.970,59	264.704,12	326.909,59
CONTRIBUCION MARGINAL	293.887,44	335.031,68	397.012,54	484.355,30	598.178,80
GASTOS OPERATIVOS:					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	135.850,46	154.869,53	183.520,39	223.894,87	276.510,17
SUELDOS Y SALARIOS					

	52.272,00	59.590,08	70.614,24	86.149,38	106.394,48
APORTE PATRONAL	6.351,05	7.240,19	8.579,63	10.467,15	12.926,93
BENEFICIOS SOCIALES	16.671,00	19.004,94	22.520,85	27.475,44	33.932,17
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1.397,17	1.592,78	1.887,44	2.302,68	2.843,80
SEGUROS Y REASEGUROS	630,42	718,68	851,63	1.038,99	1.283,16
GASTOS DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	31.562,27	35.980,99	42.637,47	52.017,72	64.241,88
GASTOS DE AMORTIZACION	-	-	-	-	-
SERVICIOS BASICOS	7.753,05	8.838,47	10.473,59	12.777,78	15.780,56
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	12.432,00	14.172,48	16.794,39	20.489,15	25.304,11
SUMINISTROS DE OFICINA	6.781,50	7.730,91	9.161,13	11.176,58	13.803,08
GASTOS DE PROV. CUENTAS INCOBRABLES	3.812,09	4.345,78	5.149,75	6.282,69	7.759,12
GASTOS DE COMERCIALIZACION	25.886,56	29.510,67	34.970,15	42.663,58	52.689,52
COMBUSTIBLES	3.904,67	4.451,32	5.274,81	6.435,27	7.947,56
LUBRICANTES	651,12	742,28	879,60	1.073,11	1.325,29
TRANSPORTES	236,22	269,29	319,11	389,31	480,80
GASTOS DE GESTION	6.653,55	7.585,05	8.988,28	10.965,70	13.542,65
GASTOS DE VIAJE	11.462,30	13.067,02	15.484,42	18.891,00	23.330,38
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.978,70	3.395,71	4.023,92	4.909,19	6.062,84
OTROS GASTOS	62.768,47	71.556,06	84.793,93	103.448,59	127.759,01
GASTOS VARIOS	24.960,10	28.454,51	33.718,60	41.136,69	50.803,81
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	35.098,29	40.012,05	47.414,28	57.845,43	71.439,10
INTERESES	2.710,08	3.089,49	3.661,05	4.466,48	5.516,10
GASTOS DE CONSULTORIA	7.010,00	7.991,40	9.469,81	11.553,17	14.268,16
TOTAL DE GASTOS	224.505,49	255.936,26	303.284,47	370.007,05	456.958,70
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	69.381,95	79.095,42	93.728,08	114.348,25	141.220,09
(-) 15% Participación y Trabajadores	10.407,29	11.864,31	14.059,21	17.152,24	21.183,01
UTILIDAD ANTES DEL 25% IR	58.974,66	67.231,11	79.668,86	97.196,01	120.037,08
(-) 25% Impuesto a la Renta Causado	14.743,66	16.807,78	19.917,22	24.299,00	30.009,27
UTILIDAD NETA	44.230,99	50.423,33	59.751,65	72.897,01	90.027,81
(-) 10% RESERVA LEGAL	4.423,10	5.042,33	5.975,16	7.289,70	9.002,78
UTILIDAD PARA REPATIR ENTRE LOS ACCION.	39.807,89	45.381,00	53.776,48	65.607,31	81.025,03

SETMABAS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA	8.182,97	7.473,76	8.128,75	10.787,24	15.638,43
BANCO	60.008,45	54.807,56	59.610,83	79.106,44	114.681,85
TOTAL AC. CIRCULANTE	68.191,43	62.281,32	67.739,58	89.893,68	130.320,29
ACTIVO EXIGIBLE					
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	38.942,47	44.394,42	52.607,39	64.181,01	79.263,55
(-) PROVISION CTAS INCOBRABLES	(3.812,09)	3.089,49	3.661,05	4.466,48	5.516,10
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	35.130,39	47.483,91	56.268,44	68.647,49	84.779,65
ACTIVO REALIZABLE					
INVENTARIO	30.441,35	34.703,14	41.123,22	50.170,33	61.960,36
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	30.441,35	34.703,14	41.123,22	50.170,33	61.960,36
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	133.763,17	144.468,37	165.131,24	208.711,51	277.060,30
ACTIVO FIJO					
TERRENOS	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
EDIFICIOS	190.953,00	181.405,35	172.335,08	163.718,33	155.532,41
(-) DEPRECIACION EDIFICIO	(9.547,65)	(9.070,27)	(8.616,75)	(8.185,92)	(7.776,62)
MUEBLES Y ENSERES	11.403,50	12.543,85	13.570,17	14.493,85	15.325,16
(-) DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.140,35	1.026,32	923,68	831,32	748,18
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	52.375,28	47.137,75	42.423,98	38.181,58	34.363,42
(-) DEPRECIACION MAQUINARIAS	(5.237,53)	(4.713,78)	(4.242,40)	(3.818,16)	(3.436,34)
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.731,67	4.487,78	2.991,86	1.994,57	1.329,72
(-) DEPRECIACION EQ. COMPUTACION	(2.243,89)	(1.495,93)	(997,28)	(664,86)	(443,24)
VEHICULOS	66.964,28	80.357,14	91.071,42	99.642,85	106.499,99
(-) Depreciacion a vehiculos	(13.392,86)	(10.714,28)	(8.571,43)	(6.857,14)	(5.485,71)
TOTAL ACTIVO FIJO	305.646,16	307.463,93	307.388,32	305.836,42	303.156,97
TOTAL ACTIVOS	439.409,33	451.932,30	472.519,56	514.547,93	580.217,27
PASIVO					

PASIVO CORRIENTE						
PROVEEDORES		13.798,74	15.730,57	18.640,72	22.741,68	28.085,97
PARITICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR		10.407,29	11.864,31	14.059,21	17.152,24	21.183,01
PARTICIPACION A ACCIONISTAS POR PAGAR		39.807,89	45.381,00	53.776,48	65.607,31	81.025,03
IMPUESTO RENTA POR PAGAR		14.743,66	16.807,78	19.917,22	24.299,00	30.009,27
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR		4.356,00	4.965,84	5.884,52	7.179,11	8.866,21
IESS POR PAGAR		407,29	464,31	550,20	671,25	828,99
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		83.520,88	95.213,80	112.828,35	137.650,59	169.998,48
PASIVO A LARGO PLAZO						
PRESTAMO HUGO CISNEROS		103.119,93	51.559,97	-	-	-
TOTAL PASIVO LP		103.119,93	51.559,97	-	-	-
TOTAL PASIVOS						
		186.640,81	146.773,77	112.828,35	137.650,59	169.998,48
PATRIMONIO						
CAPITAL		94.886,07	146.656,86	200.256,70	266.148,28	347.756,67
RESERVA LEGAL		4.423,10	5.042,33	5.975,16	7.289,70	9.002,78
UTILIDADES RETENIDAS		153.459,35	153.459,35	153.459,35	153.459,35	103.459,35
RETIROS					(50.000,00)	(50.000,00)
TOTAL PATRIMONIO		252.768,51	305.158,54	359.691,21	376.897,33	410.218,79
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO						
		439.409,33	451.932,30	472.519,56	514.547,93	580.217,27

Razones Financieras

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RAZONES FINANCIERAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
LIQUIDEZ					
Razón Circulante	1,60	1,52	1,46	1,52	1,63
Prueba Acida	1,24	1,15	1,10	1,15	1,27
Prueba de Liquidez	0,82	0,65	0,60	0,65	0,77
SOLVENCIA					
Coficiente de endeudamiento	0,74	0,48	0,31	0,37	0,41
Coficiente de Solvencia	1,35	2,08	3,19	2,74	2,41
Apalancamiento	1,74	1,48	1,31	1,37	1,41
RAZONES DE PRODUCTIVIDAD					

Días de Cobro	30,85	30,85	30,85	30,85	30,85
Rotación de Cuentas por cobrar	11,67	11,67	11,67	11,67	11,67
Días de Pago	87,29	99,51	117,92	143,86	177,66
Rotación de Cuentas por pagar	4,12	3,62	3,05	2,50	2,03
Días de inventario	68,23	68,23	68,23	68,23	68,23
Rotación de Inventario	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
Rotación de Activos	1,03	1,15	1,30	1,46	1,59
CICLO OPERATIVO	99,08	99,08	99,08	99,08	99,08
CICLO DE EFECTIVO	11,79	-0,43	-18,84	-44,78	-78,59
RENTABILIDAD					
Margen Bruto sobre Ventas	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Margen Operativo sobre Ventas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Margen neto sobre Ventas (ROS)	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Retorno sobre activos (ROA)	0,10	0,11	0,13	0,14	0,16
Retorno sobre Patrimonio	0,17	0,17	0,17	0,19	0,22
ROE	0,17	0,17	0,17	0,19	0,22

PUNTO DE EQUILIBRIO	615.111,20
----------------------------	-------------------

Escenario Pesimista:

	2011	2012	2013	2014
TASA DE INFLACION ESPERADA	6,0%	6,5%	7,0%	8,0%
CRECIMIENTO EN VENTAS	2%	3%	3%	2%
CRECIMIENTO EN COSTOS	2%	3%	3%	2%
VARIACION PRESUPUESTO ANUAL VENTAS	8%	10%	10%	10%
VARIACION PRESUPUESTO ANUAL COSTOS	8%	10%	10%	10%

CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	454.499,32	490.859,27	537.490,90	591.239,99	650.363,99
1. ENTRADA DE EFECTIVO	-	-	-	-	-
Recepciones por cobros					

	497.547,45	537.351,25	588.399,62	647.239,58	711.963,54
IVA COBRADO	54.539,92	58.903,11	64.498,91	70.948,80	78.043,68
TOTAL DE ENTRADAS EFECTIVO	552.087,37	596.254,36	652.898,53	718.188,38	790.007,22
	-				
2. SALIDAS DE EFECTIVO	-				
Pagos a proveedores	160.166,23	172.979,53	189.412,59	208.353,85	229.189,23
IVA PAGADO	19.273,43	58.903,11	64.498,91	70.948,80	78.043,68
Gastos Operativos	240.356,04	259.584,52	284.245,05	312.669,55	343.936,51
Pagos de Préstamo Corto Plazo	45.323,81				
Pagos de Préstamo Largo Plazo	51.559,97	51.559,97	51.559,97		
Costos por de Proyecto Asist. Técnica	7.010,00				
Pago de Impuesto a la Renta	7.361,13	14.743,66	15.923,16	17.435,86	19.179,44
Repartición de Utilidades a Accionistas	-	39.807,89	42.992,53	47.076,82	51.784,50
Retiro de Utilidades Retenidas	-	-	-	50.000,00	50.000,00
Pgo Participación a Trabajadores	5.196,09	10.407,29	11.239,88	12.307,66	13.538,43
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	536.246,69	607.985,98	659.872,07	718.792,54	785.671,79
SALDO DE EFECTIVO FINAL	15.840,69	(11.731,62)	(6.973,54)	(604,16)	4.335,43
FLUJO DE EFECTIVO NETO :					
Saldo de efectivo Inicial	26.175,37	68.191,43	56.459,81	49.486,26	48.882,11
Saldo Disponible	42.016,06	56.459,81	49.486,26	48.882,11	53.217,54
Préstamo del mes					
Restitución					
SALDO EFECTIVO FINAL	68.191,43	56.459,81	49.486,26	48.882,11	53.217,54
Saldo acumulado del Préstamo					

FLUJO DE LA CONSULTORIA	ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CONSULTORIA (COSTO -BENEFICIO)					
	ANALISIS MARGINAL					
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos anuales acumulados		68.191,43	56.459,81	49.486,26	48.882,11	53.217,54
Inversión en consultoria	(7.010,00)					
Incrementos marginales		42.016,06	(11.731,62)	(6.973,54)	(604,16)	4.335,43
Flujo Terminal Consultoria	(7.010,00)	42.016,06	(11.731,62)	(6.973,54)	(604,16)	4.335,43
VAN CONSULTORIA	\$ 17.486,36					

**SETMABAS
ESTADO P Y G**

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS:					
VENTAS	454.499,32	490.859,27	537.490,90	591.239,99	650.363,99
(-) COSTOS DE VENTA	160.611,88	173.460,83	189.939,61	208.933,57	229.826,93
CONTRIBUCION MARGINAL	293.887,44	317.398,43	347.551,29	382.306,41	420.537,06
GASTOS OPERATIVOS:					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	135.850,46	146.718,50	160.656,76	176.722,43	194.394,67
SUELDOS Y SALARIOS	52.272,00	56.453,76	61.816,87	67.998,55	74.798,41
APORTE PATRONAL	6.351,05	6.859,13	7.510,75	8.261,82	9.088,01
BENEFICIOS SOCIALES	16.671,00	18.004,68	19.715,12	21.686,64	23.855,30
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1.397,17	1.508,94	1.652,29	1.817,52	1.999,28
SEGUROS Y REASEGUROS	630,42	680,85	745,53	820,09	902,10
GASTOS DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	31.562,27	34.087,25	37.325,54	41.058,10	45.163,91
GASTOS DE AMORTIZACION	-	-	-	-	-
SERVICIOS BASICOS	7.753,05	8.373,29	9.168,75	10.085,63	11.094,19
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	12.432,00	13.426,56	14.702,08	16.172,29	17.789,52
SUMINISTROS DE OFICINA	6.781,50	7.324,02	8.019,80	8.821,78	9.703,96
GASTOS DE PROV. CUENTAS INCOBRABLES	3.812,09	4.117,05	4.508,17	4.958,99	5.454,89
GASTOS DE COMERCIALIZACION	25.886,56	27.957,48	30.613,44	33.674,78	37.042,26
COMBUSTIBLES	3.904,67	4.217,04	4.617,66	5.079,42	5.587,37
LUBRICANTES	651,12	703,21	770,02	847,02	931,72

TRANSPORTES	236,22	255,11	279,35	307,29	338,01
GASTOS DE GESTION	6.653,55	7.185,84	7.868,49	8.655,34	9.520,87
GASTOS DE VIAJE	11.462,30	12.379,29	13.555,32	14.910,85	16.401,93
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.978,70	3.216,99	3.522,61	3.874,87	4.262,36
OTROS GASTOS	62.768,47	67.789,95	74.230,00	81.653,00	89.818,30
GASTOS VARIOS	24.960,10	26.956,91	29.517,81	32.469,60	35.716,55
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	35.098,29	37.906,16	41.507,24	45.657,97	50.223,76
INTERESES	2.710,08	2.926,89	3.204,94	3.525,43	3.877,98
GASTOS DE CONSULTORIA	7.010,00	7.570,80	8.290,03	9.119,03	10.030,93
TOTAL DE GASTOS	224.505,49	242.465,93	265.500,19	292.050,21	321.255,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	69.381,95	74.932,51	82.051,09	90.256,20	99.281,82
(-) 15% Participación y Trabajadores	10.407,29	11.239,88	12.307,66	13.538,43	14.892,27
UTILIDAD ANTES DEL 25% IR	58.974,66	63.692,63	69.743,43	76.717,77	84.389,55
(-) 25% Impuesto a la Renta Causado	14.743,66	15.923,16	17.435,86	19.179,44	21.097,39
UTILIDAD NETA	44.230,99	47.769,47	52.307,57	57.538,33	63.292,16
(-) 10% RESERVA LEGAL	4.423,10	4.776,95	5.230,76	5.753,83	6.329,22
UTILIDAD PARA REPATIR ENTRE LOS ACCION.	39.807,89	42.992,53	47.076,82	51.784,50	56.962,95

SETMABAS

Estado de pérdidas y ganancias

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA	8.182,97	6.775,18	5.938,35	5.865,85	6.386,10
BANCO	60.008,45	49.684,63	43.547,91	43.016,25	46.831,43
TOTAL AC. CIRCULANTE	68.191,43	56.459,81	49.486,26	48.882,11	53.217,54
ACTIVO EXIGIBLE					
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	38.942,47	42.057,87	46.053,37	50.658,71	55.724,58
(-) PROVISION CTAS INCOBRABLES	(3.812,09)	2.926,89	3.204,94	3.525,43	3.877,98
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					

TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	35.130,39	44.984,76	49.258,31	54.184,14	59.602,56
ACTIVO REALIZABLE					
INVENTARIO	30.441,35	32.876,66	35.999,94	39.599,94	43.559,93
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	30.441,35	32.876,66	35.999,94	39.599,94	43.559,93
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	133.763,17	134.321,23	134.744,52	142.666,19	156.380,02
ACTIVO FIJO					
TERRENOS	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
EDIFICIOS	190.953,00	181.405,35	172.335,08	163.718,33	155.532,41
(-) DEPRECIACION EDIFICIO	(9.547,65)	(9.070,27)	(8.616,75)	(8.185,92)	(7.776,62)
MUEBLES Y ENSERES	11.403,50	12.543,85	13.570,17	14.493,85	15.325,16
(-) DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.140,35	1.026,32	923,68	831,32	748,18
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	52.375,28	47.137,75	42.423,98	38.181,58	34.363,42
(-) DEPRECIACION MAQUINARIAS	(5.237,53)	(4.713,78)	(4.242,40)	(3.818,16)	(3.436,34)
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.731,67	4.487,78	2.991,86	1.994,57	1.329,72
(-) DEPRECIACION EQ. COMPUTACION	(2.243,89)	(1.495,93)	(997,28)	(664,86)	(443,24)
VEHICULOS	66.964,28	80.357,14	91.071,42	99.642,85	106.499,99
(-) Depreciacion a vehiculos	(13.392,86)	(10.714,28)	(8.571,43)	(6.857,14)	(5.485,71)
TOTAL ACTIVO FIJO	305.646,16	307.463,93	307.388,32	305.836,42	303.156,97
TOTAL ACTIVOS	439.409,33	441.785,16	442.132,84	448.502,61	459.537,00
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	13.798,74	14.902,64	16.318,39	17.950,23	19.745,25
PARITICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	10.407,29	11.239,88	12.307,66	13.538,43	14.892,27
PARTICIPACION A ACCIONISTAS					

POR PAGAR	39.807,89	42.992,53	47.076,82	51.784,50	56.962,95
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	14.743,66	15.923,16	17.435,86	19.179,44	21.097,39
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	4.356,00	4.704,48	5.151,41	5.666,55	6.233,20
IESS POR PAGAR	407,29	439,87	481,66	529,82	582,80
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	83.520,88	90.202,55	98.771,79	108.648,97	119.513,87
PASIVO A LARGO PLAZO					
PRESTAMO HUGO CISNEROS	103.119,93	51.559,97	-	-	
TOTAL PASIVO LP	103.119,93	51.559,97	-	-	-
TOTAL PASIVOS	186.640,81	141.762,51	98.771,79	108.648,97	119.513,87
PATRIMONIO					
CAPITAL	94.886,07	141.786,35	184.670,94	230.640,46	280.234,57
RESERVA LEGAL	4.423,10	4.776,95	5.230,76	5.753,83	6.329,22
UTILIDADES RETENIDAS	153.459,35	153.459,35	153.459,35	153.459,35	103.459,35
RETIROS				(50.000,00)	(50.000,00)
TOTAL PATRIMONIO	252.768,51	300.022,64	343.361,05	339.853,64	340.023,13
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	439.409,33	441.785,16	442.132,84	448.502,61	459.537,00

Razones Financieras

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RAZONES FINANCIERAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
LIQUIDEZ					
Razón Circulante	1,60	1,49	1,36	1,31	1,31
Prueba Acida	1,24	1,12	1,00	0,95	0,94
Prueba de Liquidez	0,82	0,63	0,50	0,45	0,45
SOLVENCIA					
Coficiente de endeudamiento	0,74	0,47	0,29	0,32	0,35
Coficiente de Solvencia	1,35	2,12	3,48	3,13	2,85
Apalancamiento	1,74	1,47	1,29	1,32	1,35
RAZONES DE PRODUCTIVIDAD					
Días de Cobro	30,85	30,85	30,85	30,85	30,85
Rotación de Cuentas por cobrar	11,67	11,67	11,67	11,67	11,67
Días de Pago	87,29	94,27	103,23	113,55	124,90
Rotación de Cuentas por pagar	4,12	3,82	3,49	3,17	2,88
Días de inventario	68,23	68,23	68,23	68,23	68,23
Rotación de Inventario	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
Rotación de Activos	1,03	1,11	1,22	1,32	1,42
CICLO OPERATIVO	99,08	99,08	99,08	99,08	99,08
CICLO DE EFECTIVO	11,79	4,81	-4,15	-14,47	-25,82
RENTABILIDAD					
Margen Bruto sobre Ventas	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Margen Operativo sobre Ventas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Margen neto sobre Ventas (ROS)	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Retorno sobre activos (ROA)	0,10	0,11	0,12	0,13	0,14
Retorno sobre Patrimonio	0,17	0,16	0,15	0,17	0,19

XIV. FUENTES DE INFORMACION

Fuentes primarias

Sr. Hugo Cisneros Torres

Registros

Registro de ventas Setmabas 2008, 2009, 2010

Registro de servicios Setmabas 2009, 2010

Registros contables 2008, 2009, 2010

Catálogos y boletines

Catálogo Fujikura 2009

Boletín de servicio DSB 2010

Libro

Imanol Belausteguigoitia Rius. Empresas familiares. México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2010

Revista

“Ecuador aumentó sus ventas de banano a la Unión Europea y al Cono Sur entre enero y abril 2010”. 24 de mayo de 2010. Revista Finanzas.

Documentos

Curriculums de los trabajadores de Setmabas. Guayaquil- Manta.

Estudio de impacto ambiental

Plan de Manejo Ambiental

Fuentes secundarias

Fuentes virtuales

“Quiénes somos”.05 de mayo de 2010. <http://www.setmabas.com.ec>

“Balsas salvavidas: un aire de vida”.05 de mayo de 2010. <http://www.larevistanautica.com>

“Balsas salvavidas”. 05 de mayo de 2010. <http://www.denauticos.net>

“Supervivencia en el mar”. 06 de mayo de 2010. [http:// www.cibernautica.com.ar](http://www.cibernautica.com.ar)

“Balsas salvavidas”. 06 de mayo de 2010. [http:// www.cibernautica.com.ar](http://www.cibernautica.com.ar)

“Nuestros servicios”.05 de mayo de 2010. <http://www.setmabas.com.ec>

“Catálogo de productos”.05 de mayo de 2010. <http://www.setmabas.com.ec>

“La empresa”. 07 de mayo de 2010. [http:// www.parfi.com.ec](http://www.parfi.com.ec)

“Acreditaciones y autorizaciones” 07 de mayo de 2010. [http:// www.parfi.com.ec](http://www.parfi.com.ec)

“Inicio”. 08 de mayo de 2010. <http://www.semaport.com>

“International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974”. 08 mayo de 2010.
<http://www.imo.org>

“Convenios SOLAS 1960-1974”. 08 de mayo de 2010. <http://html.rincondelvago.com>

“Puerto Bolívar”. 19 de mayo de 2010. <http://www.mundomachala.com/>

“Puerto Bolívar: Puerto bananero por excelencia”. 20 de mayo de 2010.

<http://www.explored.com.ec/>

“Nuevos horizontes para el banana ecuatoriano”. 24 de mayo de 2010.

<http://www.ecuadorexporta.org/>

“El transporte marítimo mundial: una visión panorámica”. 24 de mayo de 2010.

<http://www.mtc.gob.pe/>

“Ecuador pesquero”. 24 de mayo de 2010. <http://www.ecuadorinmediato.com/>

“Aspectos industriales”. 25 de mayo de 2010. <http://www.apmanta.gov.ec/>

“Revisión sobre el transporte marítimo”. 27 de mayo de 2010. <http://www.unctad.org/>

“Qué es el RUP?”. 05 de junio de 2010. <http://www.compraspublicas.gov.ec/>

“Administración de cuentas por cobrar”. 08 de junio de 2010. <http://www.gestiopolis.com/>

“Tráfico de Naves Internacional”. 11 de julio de 2010. <http://www.apg.gov.ec/>

“Inicio”. 12 de julio de 2010. <http://www.dirnea.org/>

“Ships Database”. 12 de julio de 2010. <http://www.seaweb.com/>

“Puerto de Guayaquil”. 23 de julio de 2010. <http://www.camae.org/>

“El transporte marítimo y el comercio mundial”. 23 de julio de 2010.

<http://www.shippingandco2.org/>

“Transporte marítimo”. 02 de agosto de 2010. <http://www.wto.org/>
