



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL  
DE LA EMPRESA BORDIRA S.A., DURANTE EL 2017.

**AUTOR:**

JENNIFFER ALEXANDRA ROMERO BUCAY

**TUTOR:**

LCDA. LORENA RODRÍGUEZ GAMEZ

**Guayaquil, Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo ante todo a Dios por haberme permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional, por brindarme la sabiduría para cumplir mis sueños y objetivos. A mis padres Ana Bucay Lara y Armando Romero, por ser la inspiración y la fuerza de superación día tras día a pesar de nuestra diferencias de opiniones, y a ti mi bebé hermoso por darme un motivo más de superación por recordarme que debo luchar y batallar para poder brindarte un mejor futuro, gracias a todos ustedes por ser mi pilar y apoyo incondicional.

*Jennifer Alexandra Romero Bucay*

## **AGRADECIMIENTO**

Encarecidamente mi eterno agradecimiento al Instituto Superior Bolivariano de tecnología, por acogerme como estudiante de esta prestigiosa institución.

A Dios por su guía y protección y fortalezas a lo largo de este camino de formación y superación.

Agradezco a mi directora de tesis, Lcda. Lorena Rodríguez G., que por su valiosa paciencia y aporte de sus conocimientos, han sido fundamental para concluir con mi trabajo.

Gracias a mis padres por el un apoyo fundamental y primordial de superación y motivación brindada día tras día, agradezco a todas las personas familiares y amigos que de una u otra manera han sido participe directa e indirectamente en el logro de esta nueva etapa.

*Jennifer Alexandra Romero Bucay*



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

***CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR***

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de un plan de mejoras para la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., durante el 2017”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo influye la gestión comercial en los ingresos de la empresa Bordira S.A., en el período 2017?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada:

Jennifer Alexandra Romero Bucay

Tutora:

Lcda. Lorena Rodríguez Gámez

## **CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN**

Yo, Jennifer Alexandra Romero Bucay en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación "Propuesta de un plan de mejoras para la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., durante el 2017", de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Jennifer Alexandra Romero Bucay

Nombres y Apellidos del Autor

No. de cédula: 091939669-7

\_\_\_\_\_

Firma

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

---

Nombres y Apellidos del Colaborador

CEGESCYT

---

Firma



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas.

**Tema:**

“Propuesta de un plan de mejoras para la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., durante el 2017”

**Autora:** Jenniffer Alexandra Romero Bucay

**Tutora:** Lcda. Lorena Rodríguez Gámez

**RESUMEN**

Este trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de establecer los parámetros bajo los cuales se logre aumentar los niveles de rentabilidad en la empresa Bordira, la cual ha obtenido una disminución del margen de ventas de un período a otro, lo cual se expone mediante el respectivo planteamiento del problema que determinan el tiempo de entrega como un factor dominante en la disminución de las ventas lo que corresponde a la gestión comercial; en respecto a la fundamentación teórica se determinan los lineamientos respectivos para una correcta gestión comercial. A través de la investigación descriptiva, correlacional, explicativa y por medio de las herramientas de diagnóstico CAME y Lista de chequeo de la información financiera de la empresa, se identifican deficiencias en la gestión comercial de la empresa, por lo cual se propone en el capítulo final un plan de mejoras basado en la técnica 5W /2H que permitirá incrementar los ingresos.

**Palabras clave:** gestión comercial, análisis financiero, rentabilidad.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas.

**Tema:**

“Propuesta de un plan de mejoras para la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., durante el 2017”

**Autora:** Jenniffer Alexandra Romero Bucay

**Tutora:** Lcda. Lorena Rodríguez.

**ABSTRAC**

This research work has been developed with the purpose of establishing the parameters under which it is possible to increase the levels of profitability in the Bordira company, which has obtained a decrease of the sales margin from one period to another, which is exposed through the respective approach to the problem that determines delivery time as a dominant factor in the decrease in sales, which corresponds to commercial management; Regarding the theoretical foundation, the respective guidelines for a correct commercial management are determined. Through descriptive, correlational and explanatory research and through the CAME diagnostic tools and checklist of the company's financial information, deficiencies in the commercial management of the company are identified, for which reason it is proposed in the chapter final an improvement plan based on the 5W / 2H technique that will increase the income.

**Key words:** commercial management, financial analysis, profitability.



## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRAC.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.2. Situación conflicto.....	2
1.3. Formulación del problema.....	3
1.4. Delimitación del problema.....	3
1.5. Variables de Investigación.....	3
1.6. Evaluación del problema.....	4
1.7. Objetivos de la investigación.....	4
1.7.1. Objetivo general.....	5
1.7.2. Objetivos específicos.....	5
1.8. Justificación de la investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Fundamentación teórica.....	8
2.1.1. Antecedentes históricos.....	8
2.1.2. Antecedentes referenciales.....	10
2.1.3. Marco teórico.....	14
2.1.3.1. La gestión.....	14

2.1.3.2. La gestión comercial. ....	15
2.2. Fundamentación legal .....	25
2.2.1. Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. ....	25
2.2.2. Ley de Compañías, Codificación. ....	27
2.2.3. Agencia Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD.... .....	29
2.3. Variables de la investigación. Conceptualización.....	30
2.4. Definiciones conceptuales.....	30
CAPÍTULO III .....	32
METODOLOGÍA.....	32
3.1. Presentación de la empresa.....	32
3.1.1. Análisis económico – financiero de períodos anteriores de la empresa.....	42
3.2. Diseño de investigación .....	44
3.2.1. Pasos a seguir para la investigación .....	44
3.2.2. Tipo de investigación .....	45
3.2.3. Técnicas e instrumentos para la investigación .....	47
3.2.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	47
3.2.5. Check List, diagnóstico de modelo de gestión, aplicado a Bordira S.A .....	48
3.2.6. Análisis de modelo de gestión comercial check list. ....	50
CAPÍTULO IV .....	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	51
4.1. Diagnóstico .....	51
4.1.1. Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). ....	51
4.1.2. Análisis. ....	52
4.2. Plan de mejoras. ....	53
4.2.1. Descripción del plan de mejoras.....	53
4.2.2. Desarrollo del plan de mejoras. ....	55
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES .....	62
BIBLIOGRAFÍA .....	63

ANEXOS ..... 66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Estructura organizativa de Bordira S.A. ....	34
Gráfico N° 2: Plantilla de trabajadores de Bordira S.A. ....	36
Gráfico N° 3: Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional .....	37
Gráfico N° 4: Principales clientes .....	37
Gráfico N° 5: Principales proveedores .....	38
Gráfico N° 6: Comparativo de los períodos 2015 y 2016. ....	43
Gráfico N° 7: Razón corriente, períodos 2015 y 2016.....	
Gráfico N° 8: Prueba ácida, períodos 2015 y 2016. ....	
Gráfico N° 9: Razón de retorno sobre activos, períodos 2015 y 2016.....	
Gráfico N° 10: Razón de retorno sobre patrimonio, períodos 2015 y 2016.....	
Gráfico N° 11: Razón de retorno sobre ventas, períodos 2015 y 2016. ....	

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Principales competidores.....	38
Cuadro N° 2: Comparativo de los períodos 2015 y 2016. ....	42
Cuadro N° 3:.....	48
Cuadro N° 4: Propuesta 1 .....	55
Cuadro N° 5: Propuesta 2 .....	56
Cuadro N° 6: Propuesta 3 .....	57
Cuadro N° 7: Propuesta 4 .....	58
Cuadro N° 8: Propuesta 5 .....	60
Cuadro N° 9: Razón corriente, períodos 2015 y 2016.....	
Cuadro N° 10: Prueba ácida, períodos 2015 y 2016. ....	
Cuadro N° 11: Razón de retorno sobre activos, períodos 2015 y 2016. ....	
Cuadro N° 12: Razón de retorno sobre patrimonio, períodos 2015 y 2016.....	
Cuadro N° 13: Razón de retorno sobre ventas, períodos 2015 y 2016. ....	

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### 1.1. Ubicación del problema en un contexto.

Castelló Muñoz, (2016) explica que:

*Las empresas siempre han sido sometidas a constantes cambios con el fin de abrir su participación al mundo exterior y satisfacer a los clientes para desarrollarse en el mercado, por ende, las empresas deben emplear estrategias dentro del departamento comercial eficiente y ofrecer productos o servicios de calidad. (pág. 18)*

La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma.

El mercado en la actualidad se encuentra evolucionando rápidamente por tal motivo las empresas trabajan en conjunto al departamento comercial o marketing para acoplarse a la nueva era de la inteligencia tecnológica, para mejorar esta área se debe analizar y estudiar el mercado, el método de innovación aplicada a gestión comercial realizada y a los clientes.

También se debe tener en cuenta la implementación de equipos o métodos tecnológicos que ayude a incrementar los ingresos abarcando las necesidades de los consumidores.

Conforme lo expuesto Escudero Serrano, (2013) detalla que:

*La gestión comercial es la encargada de aplicar varios estudios y procedimientos con la finalidad de cumplir una venta exitosa o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, también forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones tales como las decisiones relativas a qué mercados acceder; los tipos de productos, política de precios se aplica como estrategia de la gestión comercial. (pág. 21)*

En las grandes empresas y corporaciones, donde el proceso de planificación estratégica está normalizado, las decisiones estratégicas que afectan a la actuación comercial son consecuencia de la propia definición de objetivos establecidos a máximo nivel corporativo. La gestión comercial propiamente dicha, pierde este “contenido estratégico”, y se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa.

Las organizaciones en la actualidad han optado la manera de satisfacer al cliente, se conoce que las ventas son el pilar fundamental de toda empresa ya que sin ventas no hay ingreso y sin este no podría existir la empresa.

Por este motivo las organizaciones han puesto empeño a la gestión de ventas para subir sus ingresos manteniendo un buen plan de marketing para cada producto o servicio brindado y de esta manera poder mantenerse en el mercado.

Las empresas pensando en incrementar sus utilidades y en mantener su posición en el mercado han incrementado el servicio de venta indirecta y de esta manera aprovechar la tecnología.

## **1.2. Situación conflicto.**

La empresa Bordira S.A. se encuentra ubicada en la lotización industrial Inmaconsa en el sector norte de Guayaquil, esta empresa se dedica a la compra-venta de equipos y maquinarias para el sector avícola.

Este sector es muy importante, tomando en consideración que gran parte de la población se dedica a actividades agropecuarias, convirtiendo a este sector económico en el cuarto de mayor importancia en el país por su contribución al PIB nacional, conforme información suministrada mediante el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2015.

En los últimos meses se ha podido constatar mediante el análisis de los respectivos Estados Financieros, que se ha presentado un declive de aproximadamente el 20% en los ingresos de la empresa, motivo por el cual no son cubiertas en su totalidad las necesidades de los clientes a tiempo, esto genera inconformidad en ellos y causa una mala imagen profesional de la empresa ante el consumidor final.

### **1.3. Formulación del problema.**

¿Cómo influye la gestión comercial en los ingresos de la empresa Bordira S.A., en el periodo 2017?

### **1.4. Delimitación del problema.**

**Aspecto** : Gestión comercial.  
**Campo** : Departamento comercial.  
**Área** : Comportamiento en los ingresos.  
**Límite temporal** : 2017.

### **1.5. Variables de Investigación.**

**Variable independiente:**  
Gestión comercial



**Variable dependiente:**

Ingresos

**1.6. Evaluación del problema.**

**Delimitado:** El problema se genera a partir de la gestión comercial en la empresa BORDIRA S.A. quién cumple sus actividades en la ciudad de Guayaquil.

**Evidente:** El problema en el área comercial se hace evidente en el decrecimiento en las ventas manifestado en el balance general de la empresa.

**Relevante:** Es relevante ya que este proyecto de investigación servirá de referencia para futuros estudios respecto a la incidencia de la gestión comercial en los ingresos de una empresa, y a realizar un proceso de mejora en la compañía sujeto de estudio.

**Claro:** El problema es claro ya que se orienta hacia la solución de un departamento específico, utilizando los conocimientos adquiridos.

**Concreto:** El problema es concreto ya que se sabe que existen falencias en el departamento comercial debido a los bajos ingresos que se reportan.

**Factible:** Por el acceso a información relevante de la empresa en estudio, por lo cual será posible identificar las causas del problema y proponer una solución al mismo para cumplir el propósito del departamento comercial.

**1.7. Objetivos de la investigación**

### **1.7.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento para la gestión comercial de la empresa Bordira s.a. que garantice el incremento de los ingresos, en el periodo 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar aspectos teóricos sobre la gestión comercial.
- Analizar la gestión comercial de la empresa Bordira S.A. y su incidencia en los ingresos en el periodo 2017.
- Proponer mejoras en la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., para el periodo 2017.

### **1.8. Justificación de la investigación**

Esta investigación se enfoca en el estudio de las estrategias comerciales que se aplican en la actualidad dentro la empresa Bordira S.A. y los nuevos métodos comerciales implementados en el mercado por otras empresas cuya línea comercial se relaciona con la compañía en estudio, con la finalidad de mejorar la gestión comercial de esta entidad, y de esta manera cubrir las necesidades de los clientes en el tiempo pactado con altos estándares de calidad y eficiencia.

El presente trabajo tiene por objeto beneficiar de manera directa a la empresa, desde el punto de vista que mejorando la gestión comercial se aumentarán los niveles de rentabilidad, productividad y liquidez, brindando así a los inversionistas un óptimo rendimiento sobre la inversión realizada, de igual manera los trabajadores podrán obtener el

beneficio de la estabilidad y seguridad de mantener la relación de dependencia laboral.

De manera indirecta se beneficiará a los clientes, quienes obtendrán un producto de alta calidad, y con suficiente volumen para satisfacer las necesidades del mercado, con lo que se garantizará una continuidad en el proceso productivo y de comercialización, lo que a su vez magnificará la cartera de clientes.

Académicamente la realización de este trabajo de investigación fortalecerá los conocimientos de la investigadora sustentado en la teoría recolectada para el desarrollo del respectivo marco teórico, mismo que servirá para diseñar el plan de mejoramiento de la gestión comercial para la empresa en estudio, y de manera profesional fortalecerá su formación por la aplicación de la misma en la institución sobre la cual se desarrolla este estudio.

Teóricamente, esta investigación brinda un importante apoyo científico, debido a que el diseño del plan de mejoramiento de la gestión comercial se encuentra sustentado en la teoría administrativa recolectada, además de la información obtenida a través de la investigación de campo que permite verificar la eficiencia con la cual funcionará la planificación desarrollada mediante el presente documento, dando como resultado la optimización de los recursos de la empresa, reflejando un mayor índice de rentabilidad.

La importancia práctica de esta investigación, se sustenta en la información de campo obtenida para el desarrollo de la misma, por tanto los datos registrados son confiables y brinda un sustento para futuras investigaciones cuyas problemáticas se encuentren relacionadas con la temática estudiada, además que mediante el desarrollo de esta análisis se emitirán criterios de valor los cuales se plasmarán en las respectivas

conclusiones y recomendaciones, mismas que permitirán a la empresa mejorar los niveles de rentabilidad a través de la aplicación de la propuesta del plan de mejoramiento de la gestión comercial.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentación teórica.

##### 2.1.1. Antecedentes históricos.

El concepto de comercializar parte de una preocupación por vender, y obtener utilidades.

De acuerdo con Castillo Serna, (2015) se establece que:

*El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo. (pág. 65)*

#### **Orientación a la producción**

Desde 1800 hasta el año 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

#### **Orientación a la Venta**

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a

las ventas, como generador de ingresos, en donde se desarrollaron técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

### **Orientación al Mercado**

Los procesos de comercialización fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial.

Es así que Michard, (2012) manifiesta que:

El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión). (pág. 74)

### **Mercadeo uno a uno**

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas.

Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido, es decir, se está dando a cada cual lo suyo, conforme la exigencia del segmento. Este nuevo paso impulsa y permite la creación de nuevas técnicas para cubrir las expectativas en el consumidor, proponiendo un costo accesible de acuerdo al perfil dentro de una economía globalizada.

### 2.1.2. Antecedentes referenciales.

En relación a la temática planteada mediante este proceso investigativo, se han podido identificar otros estudios de similares características, mismos que aportan con lineamientos específicos para el desarrollo de este estudio, y se presentan a continuación:

#### a. Tesis

**Tema:** “Propuesta de mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia Ltda., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos.” (Pérez Álvarez, 2014)

**Problema general:** ¿Qué nivel de eficiencia posee la empresa Hewlett Packard Colombia en la actualidad sobre el empleo de la gestión comercial y operativa para el ejercicio de sus actividades?

**Objetivo general:** Diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia a través del análisis de las áreas de logística, comercial y de planeación, buscando alinear la operación con los objetivos de la compañía.

**Conclusiones:** Analizadas las condiciones actuales del centro de distribución, las áreas comerciales, de operaciones y logística y su incidencia o efecto dentro de la gestión logística del Centro de Distribución Hewlett Packard Colombia, se pudieron detectar los aspectos más relevantes de esta gestión. Estos se encontraron en su mayoría en los flujos de entrada y salida de información y de producto a través del Centro de Distribución.

Durante el levantamiento de la situación actual se detectó el efecto negativo que está produciendo el flujo de información dentro de Hewlett Packard entre las áreas comerciales, operaciones y logística, en el clima organizacional y en el servicio al cliente; es decir, que la ausencia de procesos eficientes que permitan una comunicación interna de calidad impiden el cumplimiento de los requerimientos de los clientes en el tiempo que son exigidos, lo cual se contrapone a los parámetros idóneos de la competitividad y produce una reducción en la credibilidad y una mala imagen ante los clientes de la empresa, a lo que su respuesta es la búsqueda de nuevos proveedores.

Conforme la investigación citada, se determina que la falta de procesos de comunicación interna produce demora en los tiempos de entrega en los pedidos realizados por los clientes, al ser una empresa comercial al igual que Bordira S.A. estos procesos se relacionan ya que la imagen profesional de una compañía se mide en base a la seriedad y eficiencia en que pueda cumplir sus compromisos con los clientes de esta manera, al cumplir con las obligaciones adquiridas con los clientes estos realizan un mercadeo personalizado mediante las recomendaciones a nuevos clientes, e incluso optan por realizar nuevas compras con la organización en la cual se sienten bien atendidos.

**b. Tesis.**

**Tema:** “Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro” (Gutiérrez Espinoza, 2012)

**Problema general:** Auto Gut Mecanicentro tiene algunos problemas como la falta de capacidad de la microempresa para brindar los servicios, cuenta con equipos y herramientas limitadas para la producción de los distintos servicios, no cuenta con una secuencia



establecida en los procesos de producción tomando demasiado tiempo de entrega del servicio en comparación con la competencia.

**Objetivo general:** Determinar las técnicas de ventas necesarias para satisfacer las necesidades del mercado meta y los motivos de las personas que adquieren el servicio de mecánica y tecnicentro que tienen vehículos, para que estas mejoren su posicionamiento y sea competitivo de acuerdo al mercado actual.

**Conclusiones:** En el desarrollo del proyecto se presentaron los diferentes conceptos teóricos necesarios para la elaboración de la propuesta de mejora de Auto Gut Mecanicentro en las diferentes áreas que serán intervenidas para las mejoras.

No existe un manual de funciones de los empleados y una estructura organizacional por lo que no tienen claro cuáles son sus actividades como también existe duplicidad de funciones y de autoridad por el personal más antiguo por lo que se ha propuesto una estructura organizacional y las funciones para el personal de la microempresa.

Dentro de una estructura organizacional definida, la importancia de un manual de funciones radica en la posibilidad de establecer las obligaciones y deberes a ser cumplidos por el personal en el ejercicio de sus actividades con relación al puesto de trabajo que ocupa, por tanto es importante establecer los perfiles y de igual manera los procedimientos a ser ejecutados de cada puesto; conforme se define la actividad comercial de Bordira S.A. el cumplimiento en los tiempos de entrega es de vital importancia para la satisfacción de los clientes.

### c. Tesis

**Tema:** “Plan de mejoramiento para el equipo de ventas de Dinissan Pereira partiendo del diagnóstico de competencias” (Torres Franco, 2014)

**Problema general:** ¿Cuál es el plan de mejoramiento necesario para el fortalecimiento de las competencias del equipo de ventas de la Distribuidora Nissan Pereira?

**Objetivo general:** Diseñar un plan de mejoramiento para el equipo de ventas de la Distribuidora NISSAN Pereira a partir de la realización del diagnóstico de sus competencias.

**Conclusiones:** Las mayores falencias o aspectos por mejorar están relacionados con la falta de planeación y organización, enfocados al logro de ventas específicas, así como con el carácter poco innovador y propositivo para implementar nuevos estilos comerciales, el cual se da como consecuencia de la resistencia al cambio y la alta dependencia de marcos de referencia ya conocidos.

El plan de mejoramiento es un instrumento que permite a la empresa, ajustar, encaminar y unificar sus objetivos fundamentales de acuerdo al talento humano con que cuenta, involucrando activamente a cada colaborador de la compañía, lo que a su vez redundará en mayor compromiso y sentido de pertenencia.

La globalización trae consigo cambios importantes en las relaciones comerciales empresariales, por tanto las empresas están obligadas a ajustarse al dinamismo económico y social, conforme los requerimientos de los clientes cambian, de esta manera se podrá para mantener la credibilidad y aumentar el nivel de ventas con la recurrencia de los

clientes que la empresa mantiene, y mediante la recomendación de estos obtener conseguir un mayor número de clientes, lo cual depende específicamente de la atención brindada y el tiempo que el cliente debe esperar para recibir la solución al requerimiento presentado.

### **2.1.3. Marco teórico**

#### **2.1.3.1. La gestión.**

Se llama gestión al correcto manejo de los recursos que mantiene una organización. *“La gestión se encamina con la gerencia para la toma de decisiones en las necesidades de la organización utilizando el mínimo de recursos y maximizando los beneficios.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 54)

#### **Tipos de gestión.**

Dentro de los diversos parámetros en los que se aplica la gestión se tienen los siguientes tipos:

**Gestión de tecnología:** *“Es el proceso de ejecución en las decisiones políticas, estratégicas en la relación del uso de la tecnología.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 62)

**Gestión social:** *“Es el proceso completo de acciones y toma de decisiones en comprensión con un problema.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 62)

**Gestión de proyecto:** *“se encarga de organizar y administrar los recursos de un trabajo requerido.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 62)

**Gestión de conocimiento:** *“se aplica en las organizaciones a base de las experiencias de cada miembro.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 64)

**Gestión ambiente:** *“es el conjunto de diligencias dedicadas al desarrollo sostenible, con el objetivo de lograr una mejor calidad de vida.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 64)

**Gestión estratégica:** *“se aplica en el área de administración de empresas y negocios para encontrar los problemas de los consumidores y encontrar una solución.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 66)

**Gestión administrativa:** *“es el más importante en los negocios ya que de ella depende el éxito o fracaso de la misma.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 66)

**Gestión gerencial:** *“se orienta a la producción de bienes o servicios dentro de la organización.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 68)

**Gestión financiera:** se enfoca en el uso eficiente de los recursos.

*“La gestión también se aplica en el sector público, al recaudar dinero de los impuestos que corresponden a los servicios y bienes para la sociedad por tal motivo es un poco difícil satisfacer las necesidades.”* (Ogalla Segura, 2015, pág. 68)

### **2.1.3.2. La gestión comercial.**

Uno de los grandes retos actuales es el de adquirir, desarrollar y mejorar las capacidades de gestión de los aspectos comerciales dentro de la empresa. Para ello debe realizarse una adecuada planificación de la actividad de ventas, al mismo tiempo que hay que abordar la gestión y dirección del departamento comercial de cara a mejorar su rentabilidad, en particular, y el de la empresa en general.

A este respecto, Escudero Serrano, (2013) expresa que:

*Todas las empresas buscan con ahínco conseguir una correcta planificación de la gestión comercial y capacitarse para la concreción de un plan dirigido a la consecución de objetivos, lograr los conocimientos necesarios para organizar y controlar los resultados, al igual que ordenar y dirigir la relación con los clientes para obtener una mayor rentabilidad y un alto grado de fidelización. (pág. 42)*

*“La planificación de la actividad comercial requiere de la toma de decisiones con carácter proactivo, sobre todo en cuanto a la definición de los objetivos comerciales, y del diseño de las estrategias para alcanzar dichos objetivos.” (Gabín, 2014, pág. 51)*

Sin embargo, entender que el proceso de planificación comercial concluye en este punto, sería un error; por lo tanto es necesario consolidar el plan comercial de una empresa a través de mecanismos de valoración de medios y recursos, así como de un sólido sistema de información que permita encarar con garantías cualquier tipo de contingencia.

La gestión comercial es la parte esencial de la organización, se encarga de hacer conocer su empresa al mundo exterior, así también como cubrir las necesidades y exigencias de los clientes en el mercado de manera eficiente.

La gestión comercial se encarga del intercambio de la relación empresarial en el mercado ya que es allí donde se suministran los productos que a su vez generan recursos económicos. *“La gestión comercial no solo se encarga de la venta, sino que analiza el mercado hasta llegar a la etapa final que es la venta o colocación del producto en el consumidor o cliente.” (Herrera, 2012)*

La gestión comercial se encuentra caracterizada como una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, por lo cual se encuentra en

cualquier organización y se ajustan a la ejecución de tareas en el ámbito de las ventas y el marketing, incluyendo lineamientos como:

- *“El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.”* (Castelló Muñoz, 2016, pág. 33)
- *“La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.”* (Castelló Muñoz, 2016, pág. 33)
- *“La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.”* (Castelló Muñoz, 2016, pág. 33)
- *“La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.”* (Castelló Muñoz, 2016, pág. 33)

Una de las herramientas para la mejora del desempeño de la fuerza de ventas son los Modelos de Gestión Comercial. En este sentido, García Arca, (2012) expresa que *“las áreas de Recursos Humanos y aprendizaje son las directamente responsables de conocer bien la realidad del equipo de ventas y convertirse en sus socios estratégicos.”* Asimismo es necesario que apoyen a la fuerza de ventas, no solo con formación sino definiendo el marco de actuación comercial de los vendedores y Gerentes de ventas a través de éstos Modelos de Gestión Comercial.

Una metodología referente a un modelo de gestión comercial, que puede ser relacionado a la empresa objeto del presente estudio, es la que manifiesta Escribano Ruiz (2014), misma que se simplifica en los siguientes pasos:

- “**Segmentos de clientes:** uno o varios segmentos de clientes” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 74)
- “**Propuesta de valor (propuestas únicas de venta):** trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del mismo con propuestas de valor.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 74)
- “**Canales de distribución y comunicación:** las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 76)
- “**Relación con el cliente:** se establecen y mantienen con cada segmento de clientes.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 77)
- “**Flujos de ingreso:** los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 79)
- “**Recursos clave:** son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 81)
- “**Actividades clave:** mediante la realización de una serie de actividades fundamentales.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 83)

- **“Red de Partners (socios estratégicos):** algunas actividades se externalizan y ciertos recursos se adquieren fuera de la empresa.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 84)
- **“Estructura de costos:** los elementos del modelo de negocios dan como resultado la estructura de costos.” (Escribano Ruiz, 2014, pág. 86)

Con dichos antecedentes, es importante tener en cuenta para la medición del desempeño factores como: los perfiles, la capacitación, objetivos e indicadores, procesos, modelo de dirección, herramientas, organización y roles e incentivos. Desde el área de Recursos Humanos se debe cuestionar si se están tomando en cuenta las variables mencionadas para realizar una debida medición del desempeño de la fuerza de ventas.

### **Funciones y responsabilidades.**

Cuando una empresa crece aumenta el número de empleados, por tal motivo es importante diseñar distintas gerencias internas, con el fin de organizar las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización.

Ciertas empresas emplean la gerencia comercial para guiar a los vendedores sin perder la visión estratégica planteada.

### **Funciones del gerente comercial.**

Las funciones correspondientes a gerente asignado a la gestión comercial de la empresa son las siguientes:

*“**Planificar:** La manera correcta de administrar el tiempo en las tareas de los miembros del departamento aplicando la manera correcta de llegar hacia el consumidor aplicando la experiencia y sabiduría adquirida.”* (Berad, 2010, pág. 49)



**“Supervisar:** *Las tareas que realiza el departamento día a día, con reuniones que garantice la corrección de los errores encontrados.”* (Berad, 2010, pág. 49)

**“Escucha:** *Se debe escuchar al personal para evitar errores de comunicación y malos entendidos.”* (Berad, 2010, pág. 49)

**“Liderar:** *Respaldar la gestión que realiza el vendedor en busca del éxito de la empresa con el fin de captar nuevos clientes.”* (Berad, 2010, pág. 49)

**“Fija precio:** *El gerente comercial puede fijar precios de venta y medir el nivel de descuento a otorgar.”* (Berad, 2010, pág. 49)

**“Capacitar:** *Capacitar a los vendedores y entrenarlos es la manera adecuada para brindar un buen servicio y mantener una buena imagen en el mercado.”* (Berad, 2010, pág. 49)

### **Funciones del vendedor.**

Actualmente las funciones del vendedor se desarrollan ampliamente, por encima del solo hecho de vender brindar buena atención al cliente, debe realizar un compendio de actividades que le permitan cumplir las metas y objetivos establecidos por la organización.

Los objetivos planteados por la organización por lo general se tratan de mantener la cartera de clientes actual, lograr en un determinado período llegar a una meta de ventas, mejorar la participación de la zona asignada para las ventas, y generar valor agregado al servicio brindado a los clientes a través de la venta del servicio y/o producto.

**Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.-** *“Esto significa que el vendedor debe constituirse en el «eslabón» que une al cliente con la empresa que representa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes”* (Bastos Boubeta, 2015, pág. 36), de tal manera que en base a lo citado, se puede mencionar como ejemplo lo siguiente:

Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

Además, es importante retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y 2) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...).

**Contribuir activamente a la solución de problemas.-** *“Para ser un solucionador de problemas, el vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes.”* (Martínez Valverde, 2015, pág. 47)

Luego, el vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la empresa que representa); lo cual, no es una tarea fácil porque muchas veces se presentan casos en los que existen intereses encontrados, por ejemplo, cuando por un lado, los clientes quieren un mayor descuento y por otro, la empresa pretende obtener un mayor margen de utilidad por

venta. Sin embargo, el vendedor hábil encontrará o ayudará a encontrar el punto en el que los dos salgan beneficiados.

**Administrar su territorio de ventas.-** Ya sea que el vendedor se encuentre detrás de un mostrador o que tenga a su cargo una zona de ventas (ciudad, provincia, barrio) o grupo de clientes (empresas, instituciones, clientes VIP, etc...) debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignado.

Para ello, de acuerdo con Martínez Valverde, (2015) el vendedor debe:

*1) planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, 2) implementar su plan y 3) controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa que representa. (pág. 56)*

**Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.-** *“Los vendedores actuales que quieran lograr buenos resultados, no pueden ser los llaneros solitarios del pasado, por el contrario, necesitan ser parte del equipo de mercadotecnia.” (Martín Guardado, 2016, pág. 71)*

En base a lo antes dicho, se debe participar activamente junto a analistas e investigadores de mercados, gerentes de marca, jefes de ventas, publicistas, relacionistas públicos y otros, en la tarea de planear, predecir, establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo y, por último, coordinar todas éstas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.

### **Ingreso.**

Los ingresos son los flujos de recursos correspondientes a las ventas o arrendamientos de factores productivos que posee.

Se considera como ingreso a las transferencias, subsidios o donaciones que reciba la empresa como agente económico. El ingreso se divide en ingreso corriente e ingreso permanente.

El ingreso corriente es el pago que recibe el agente económico en cada periodo y el ingreso permanente es el retorno que recibe el agente económico por stock del capital físico y humano que se posee. (ecofinanzas, s.f.)

### **Importancia de la gestión comercial en los ingresos.**

De Jaime Eslava, (2015) manifiesta que: *“El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.”*

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

Con base en lo anterior, se podría decir que los resultados obtenidos por la empresa en gran parte están supeditados a los obtenidos en el área comercial, debido a que cuando se completa el ciclo es cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos.

Toda vez que se ha inducido sobre la gestión comercial y sus alcances, se establece que esta actúa sobre la fuerza de ventas en razón de que se debe tener una comunicación abierta entre la empresa y el cliente, para de esta manera identificar las necesidades presentes en el mercado y

promover acciones que permitan a la organización satisfacer dichas necesidades.

La relación entre la gestión comercial y los ingresos radica en que, cuando es aplicada de forma eficiente, mediante el empleo de personal altamente capacitado se puede mantener la cartera actual, es decir promover la **fidelidad de los clientes** ante la organización a través de un servicio de calidad donde el cliente sienta la importancia que tiene para la empresa, y además aumentar el nivel de ventas ampliando el margen de mercado.

Para crear fidelidad en los clientes se deben considerar los siguientes aspectos:

- Calidad y calidez en la atención al cliente.
- Productos de calidad.
- Servicios post ventas.
- Mostrar preocupación por la opinión del cliente una vez que haya adquirido el producto/servicio.
- Brindar las facilidades sobre las exigencias que tiene el cliente sobre la compra a realizar.
- Otorgar incentivos a los clientes por frecuencia en la adquisición de los productos de empresa.
- Cumplir con las entregas en el tiempo previsto.
- Diseñar una estrategia de contingencia conforme las exigencias del cliente en cuanto a tiempo de entrega.
- Otorgar beneficios por promoción ante nuevos clientes.
- Mantener un servicio personalizado en la línea de ventas.
- Regularmente investigar sobre los requerimientos de los clientes conforme las líneas de comercialización de la organización.
- Realizar investigaciones de mercado para conocer las tendencias de este y mantenerse a la vanguardia de los productos con los que la empresa desarrolla sus actividades comerciales.

- Capacitar regularmente al personal para lograr una relación de calidad empresa – cliente.

Con los factores detallados se puede conseguir una gestión comercial de calidad, lo cual mejoraría los niveles de ventas y por consiguiente los ingresos de la empresa aumentarían, logrando de esta manera una mayor rentabilidad, considerando que la proporción de aumento de los ingresos sea mayor al incremento que se genere en los costos de inversión.

## **2.2. Fundamentación legal**

Para el correcto manejo de las empresas, dependiendo de tipo de actividad que estas desarrollen, existen diversas entidades y cuerpos legales que rigen en su funcionamiento, de acuerdo con el tipo de actividad comercial que ejerce Bordira S.A. dentro de este parámetro se cita la Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada; Ley de Compañías, Codificación; y, como entidad se encuentra la Agencia de Aseguramiento de la calidad del Agro, AGROCALIDAD.

### **2.2.1. Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.**

Dentro de este cuerpo legal, que rige en exclusividad para las sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada, la misma que se encuentra signada con el número 479-08; se establecen las directrices a seguir por parte de dicho tipo de organizaciones, como los más relevantes se puede citar:

El congreso nacional en el nombre de la república emite lo siguiente:

## **CAPITULO 1:**

## DISPOSICIONES GENERALES SOBRE LAS SOCIEDADES COMERCIALES

**“Artículo 4.** *Se reputarán comerciales todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el Artículo 3 de esta ley. No obstante, la sociedad accidental o en participación sólo será comercial en función de su objeto.*” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008)

**“Artículo 5.** Las sociedades comerciales gozaran de plena personalidad jurídica a partir de su matriculación en el Registro Mercantil.” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008)

**“Artículo 6.** Las personas naturales o jurídicas que asuman obligaciones por cuenta o en beneficio de una sociedad de formación, antes de que esta adquiriera la personalidad jurídica, serán responsables solidaria e ilimitadamente de dichos actos, a menos que la sociedad, al momento de quedar constituida asuma dichas obligaciones.” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008)

**“Artículo 7.** Las personas naturales o jurídicas que lleven a cabo, la constitución de una sociedad comercial tendrá derecho a obtener la restitución de los valores que hubiesen invertido a tales fines.” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008)

**“Artículo 8.** Toda entidad comercial, sin importar su forma estará bajo las leyes nacionales.” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008)

**“Artículo 9.** Los terceros podrán prevalerse del domicilio estatuario, pero este no le será oponible por la sociedad si su domicilio está situado en otro lugar.” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008)

## **2.2.2. Ley de Compañías, Codificación.**

Para los efectos legales que conllevan la creación y funcionamiento de las empresas, figuradas estas como personas jurídicas, existe la Ley de compañías, la cual tiene como ente regulador, para asegurar su cumplimiento a la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Conforme a lo antes dicho, a razón de que Bordira S.A. es una empresa legalmente constituida como persona jurídica, se citan como los más relevantes los siguientes artículos:

**Codificación N. 000. Ro/312 de 5 de noviembre de 1999.**

### **H. CONGRESO NACIONAL LA COMISIÓN LEGISLATIVA Y CODIFICACIÓN.**

**En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la Republica.**

*“Art. 1. Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y particular de sus utilidades.” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)*

*“Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)*



**“Art. 5.-** Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

**“Art. 6.-** Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

**“Art. 8.-** La falta de inscripción, una vez vencido el plazo señalado en el artículo anterior, será sancionada por el Superintendente de Compañías o el juez, en su caso, con multa de diez a doscientos sucres por cada día de retardo.” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

**“Art. 9.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

“a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

“b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y,” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

“c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y

se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.” (Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

### **2.2.3. Agencia Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD.**

El control que realiza el sector público sobre la calidad e higiene de la actividad avícola depende de distintas instancias del sector, cuyas funciones y atribuciones se encuentran interrelacionadas, de esta manera como principal ente encargado de esta acción de control se encuentra la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro, (AGROCALIDAD).

En este aspecto se debe indicar que en Ecuador existen acciones de control parcial de cumplimiento de la legislación sanitaria avícola a las granjas de producción por parte de AGROCALIDAD. Si bien es cierto que esta Institución es la que otorga los permisos de funcionamiento para las granjas, la mayoría de ellas sobre todo las informales (traspatio) producen al margen de la ley, es decir sin permisos y sin ninguna supervisión técnica por parte de la autoridad, lo que ocasiona en la mayoría de los casos que se oculten brotes de enfermedades, sin que se tomen acciones oportunas de prevención y alerta para evitar su diseminación lo cual deriva en pérdidas económicas que afectan a todo el sector avícola, es decir a productores formales e informales.

Hay que mencionar que los requisitos para obtener un permiso de funcionamiento no son muy claros y hay varios actores que están involucrados en el otorgamiento de los mismos. No solo es AGROCALIDAD quien debe otorgar el permiso de funcionamiento, conforme se mencionó anteriormente, sino también se necesita el permiso de Municipios, del MAE, del MSP, entre otros, lo que resulta en que obtener todos estos permisos se convierte en un trámite demasiado largo, que es una de las causas para que la mayoría de avicultores se

encuentren al margen del cumplimiento de estos requisitos y en la práctica son actores fuera de control.

Por otra parte, se ha detectado en varios foros, que existe desconocimiento por parte de los avicultores de los diferentes estratos productivos sobre la legislación vigente en las diferentes áreas, a lo cual se suma la escasa o inexistente presencia de la Autoridades para ejercer los controles que deben existir y evitar que produzcan problemas sanitarios cada cierto tiempo.

### **2.3. Variables de la investigación. Conceptualización**

#### **Variable independiente**

**Gestión comercial.-** Soret los Santos, (2014) define que:

*La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad. (pág. 88)*

#### **Variable dependiente**

**Ingresos.-** “Incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos.” (Soret los Santos, 2014, pág. 23)

### **2.4. Definiciones conceptuales**

#### **Gestión comercial:**

Es un proceso complejo que relaciona a todas las funciones involucradas en el proceso productivo hasta el punto de comercialización y distribución de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades del comprador

otorgando un beneficio al vendedor, conforme el cumplimiento de una meta establecida.

La gestión comercial se encarga de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que generen la satisfacción de la organización, además que considera cuatro instrumentos de estrategia comercial que cubre productos del marketing y a beneficio mutuo. (Martínez & Pérez, 2012)

**Ingresos:**

*“Es el resultado que obtiene la empresa a través de la prestación de bienes o servicios ofertados.” (Berad, 2010)*

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Presentación de la empresa

Bordira S.A., inicia sus actividades en el año 2004 dedicado a la asesoría y venta de productos y maquinarias en el mercado avícola con proveedores de Italia, Brasil, Francia, Miami y Estados Unidos; con un 35% de posesión en el mercado, se encuentra ubicada en la lotización industrial Inmaconsa en la ciudad de Guayaquil, actualmente posee una planta de 2.250 mts<sup>2</sup>, de los cuales se utiliza el 75%, cuenta con personal altamente capacitado. Sus principales clientes están ubicados en las provincias del Guayas, Manabí, El Oro, Imbabura y Santo Domingo.

En lo que respecta a su cartera de productos, comercializa toda la gama avícola; entre los principales se encuentran:

- Sistema de calefacción para aves
- Sistema electrónico para galpón
- Línea de comederos
- Línea de bebederos
- Accesorios y partes para equipos avícolas

**Nombre completo de la empresa o institución, rama y/o ministerio al que pertenece.**

**Nombre:** Bordira S.A.

**Rama:** Comercial

**Actividad:** Venta al por mayor y menor de equipos y maquinarias avícolas.

**Fecha, ley o resolución en que fue aprobada o constituida**

**Fecha:** 30 de agosto de 2006.

**Resolución:** SC-IJ-DJC-G-10-0001882

**Objeto social**

*“Posicionarnos en el mercado con la venta, distribución y mantenimiento de máquinas y equipos avícolas y crecer a través de inversiones periódicas, con resultados medibles a largo plazo, para aplacar el impacto de factores externos que pudieran afectar en los recursos y población.”*

(Bordira S.A., 2006)

**Misión**

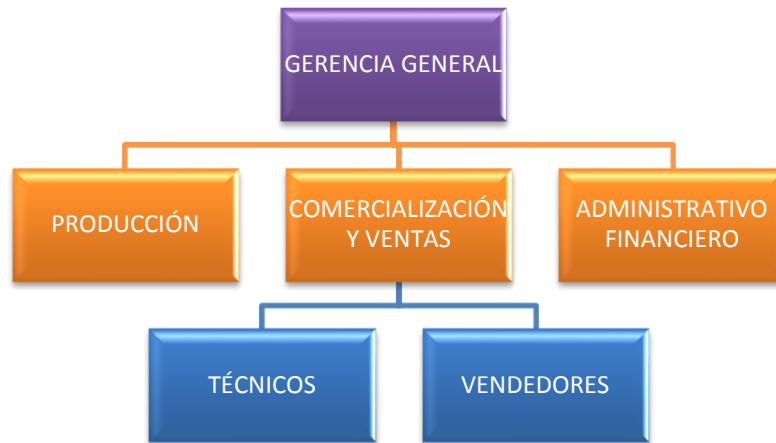
*“Comercializar, distribuir y asesorar de manera responsable productos y servicios de excelente calidad a avicultores con atención personalizada y oportuna.”* (Bordira S.A., 2006)

**Visión**

*“Ser líderes en el mercado ecuatoriano en los segmentos que participamos con una sólida estructura organizacional y tecnológica, forjando crecimiento continuo.”* (Bordira S.A., 2006)

## Estructura organizativa; principales áreas de la empresa.

**Gráfico N° 1:** Estructura organizativa de Bordira S.A.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2006)

### **Descripción de funciones:**

#### *Gerencia General:*

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- Mantener la operatividad de la compañía mediante el liderazgo y guía ante los subordinados.
- Diseñar la estructura organizacional que permita mantener el equilibrio administrativo y operativo de la empresa.
- Disponer de los recursos que sean necesarios para la rentabilidad de las inversiones cumplan con los requerimientos de los inversionistas.
- Seleccionar el equipo de trabajo competente para realizar las funciones que se requieran en las diferentes áreas de la empresa.
- Definir las necesidades de la empresa en cuanto a inversión de talento humano, infraestructura y tecnología.
- Medir continuamente la ejecución de tareas y realizar comparativos dentro del ámbito de acción de las actividades de la empresa.

#### *Producción:*

- Mantener comunicación interdepartamental entre los altos mandos y el desarrollo de actividades del personal operativo.
- Informar sobre las actividades realizadas en el departamento a su cargo.
- Mantener la operatividad del personal y los equipos bajo su administración.
- Optimizar el uso de recursos para asegurar la productividad de la empresa.
- Programar las actividades en base al plan de producción, conforme la periodicidad de este.
- Presentar los reportes sobre asistencia o ausentismo del personal a su cargo.
- Diseñar nuevas estrategias productivas en base al conocimiento que posea para mejorar el rendimiento del área en todos sus aspectos.
- Mantener actualizados los registros de los perfiles de los puestos que componen el área a su cargo.
- Establecer planes de capacitación periódica para mantener un crecimiento del rendimiento del personal operativo.
- Además se encargará de las disposiciones que genere la Gerencia sobre el área operativa.

#### *Comercialización y Ventas:*

- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Establecer metas y objetivos de ventas a ser realizados en un período determinado.
- Analizar periódicamente el comportamiento del mercado para definir las estrategias comerciales.
- Realizar las debidas proyecciones de ventas en base a los estudios de mercado.



- Determinar el tamaño y la estructura del personal de ventas.
- Evaluar el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa.
- Controlar y verificar los niveles de satisfacción de los clientes de acuerdo al servicio/producto recibido.
- Desarrollar programas de motivación para elevar el rendimiento de la fuerza de ventas.
- Proveer de la información necesaria para alcanzar las metas de ventas dentro del período establecido.
- Exponer informes periódicos sobre el comportamiento de los niveles de ventas.
- Diseñar planes de capacitación para el personal de ventas, mejorando las técnicas de colocación de los productos de la empresa.
- Monitorear la comercialización de los productos y la eficiencia de las estrategias implementadas para las ventas.
- Seleccionar y reclutar el personal idóneo para conformar el equipo de ventas de la empresa.

### **Plantilla total de trabajadores**

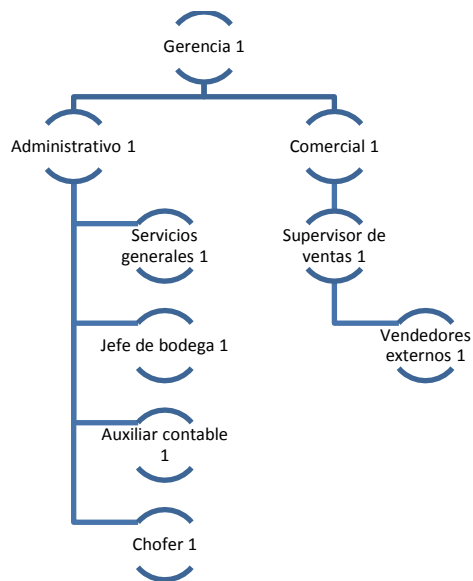
**Gráfico N° 2:** Plantilla de trabajadores de Bordira S.A.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2017)  
**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra

### Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

**Gráfico N° 3:** Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional



**Fuente:** (Bordira S.A., 2017)  
**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra

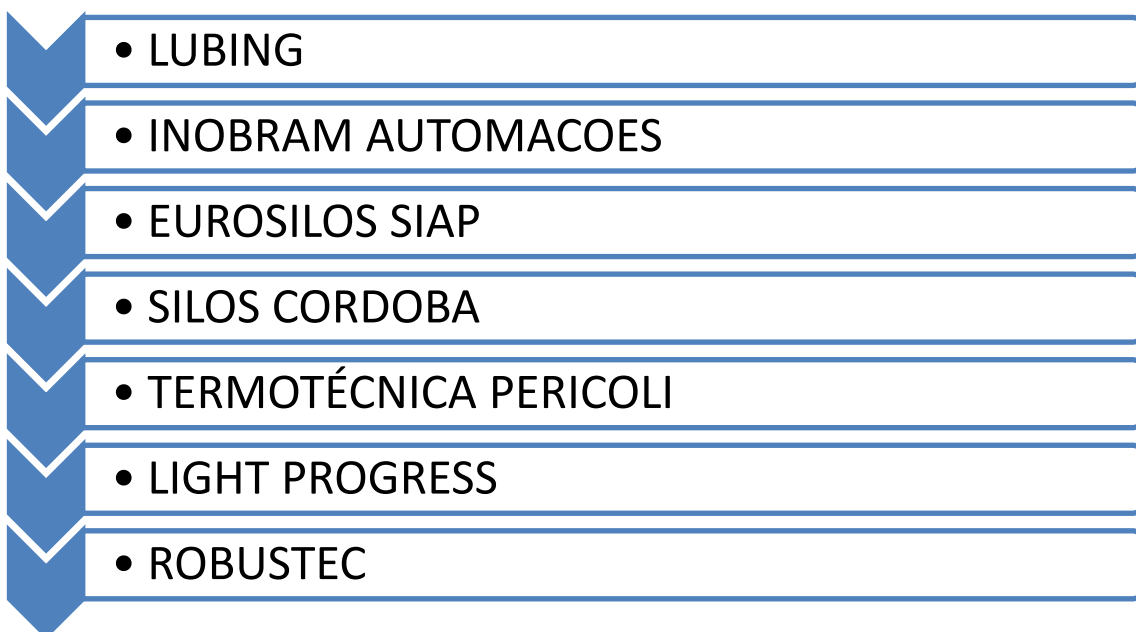
### Cientes, proveedores y competidores más importantes.

**Gráfico N° 4:** Principales clientes



**Fuente:** (Bordira S.A., 2017)  
**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra



**Gráfico N° 5:** Principales proveedores



**Fuente:** (Bordira S.A., 2017)  
**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra

**Cuadro N° 1:** Principales competidores

COMPETIDOR	CARACTERISTICAS
------------	-----------------

	<p>Roxell, está ubicada en Bélgica, es el líder mundial en sistemas automáticos de alimentación y bebederos dirigidos a la industria de aves y cerdos.</p> <p>El éxito de esta empresa se ha logrado a través de las múltiples innovaciones de productos y política de inversión</p>
	<p>Ubicado en Estados Unidos, su éxito se debe al resultado óptimo y bajo costo, utilizando las mejores herramientas y tecnología.</p> <p>Ofrece una extensa gama de sistemas de comederos y bebederos, control automático de climatización y de esta manera tener un mejor rendimiento de sus aves.</p> <p>Teniendo en cuenta que la industria avícola a través de los años ha aumentado estas marcas poderosas en el mercado internacional se han abierto campo en el sector ecuatoriano, llegando a cubrir las necesidades del sector avícola.</p>

**Fuente:** (Bordira S.A., 2017)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra

**Principales productos o servicios.**

### **Silo y descarga de alimento.**

El Silo de almacenamiento de alimento es de 14tn a 16tn el cual estará instalado fuera del galpón avícola, contará con el sistema motorizado para la descarga de alimento automática a las líneas de comedero según lo requerido que será ordenado por el sistema de control automatizado en base a lo programado.

### **Báscula para pesar alimento recibido al silo.**

Para el control del peso y cantidades recibidas por el proveedor de alimento se implementará básculas en los silos con un sistema digital de control del peso y la descarga diaria del alimento a la Tolva principal de donde será distribuido el alimento a las líneas de comedero.

### **Sensor para medir el paso de alimento a línea de comedero.**

Además de las Basculas que se controlan el paso de alimentó a la tolva estará instalado un sensor que controlará el paso de alimento desde la tolva principal a las líneas de comedero evitando cualquier fuga del mismo.

### **Líneas de comedero automático**

Se recargan automáticamente de alimento desde el silo según lo requerido por las aves de acuerdo a su edad, lo cual, es programado en el sistema de control; las líneas de comedero emiten un sonido que motiva a la alimentación constante de las aves evitando también desperdicio, además que cuentan con un sistema de suspensión el cual permite una mejor y rápida limpieza del piso en cada etapa.

### **Líneas de bebedero automático**

El agua es el factor más importante en el cuidado de las aves por lo cual es importante que este siempre fresca y saludable; el sistema de bebedero automático además de tener un sistema de purificación de agua

y filtros es a través de nipples el cual evita la contaminación de la misma pudiendo poner los nutrientes y antibióticos a través de estos.

### **Calentadora de ambiente**

Dentro de la fase de recibimiento del ave es indispensable la temperatura ambiente para que el pollito este en un ambiente cálido es necesario el calentador del ambiente y la nuestra será a base de diésel.

### **Sistema de túnel o cooling**

El sistema de panel evaporativo forma parte de la climatización del ambiente controlado del galpón avícola, es el que asegura el enfriamiento en caso de que la temperatura sea demasiado elevada, controlado también desde el sistema de control.

### **Extractores**

Los extractores implementados en el sistema de ambiente controlado son los que aseguran la ventilación del galpón avícola y extraen la evaporación del sistema de cooling distribuyéndola en todo el galpón y controlando la temperatura total, de acuerdo a la señal emitida por el sistema de control.

### **Sistema de cortinas laterales**

Instaladas al lateral del galpón y controladas también por el sistema de control conectadas con un motor de cada lado que aseguran una ventilación mínima ahorrando energía ya que no necesitara de accionamiento de extractores ni cooling, además que son utilizadas en caso de emergencia por la existencia de apagón eléctrico y mientras enciende el generador de energía, estas se bajan totalmente permitiendo la entrada del aire ambiente, creando una ventilación y control de temperatura con la ventilación natural.

### **Sistema de ventilación con ventanas inlet**

A lo largo del galpón es colocado ventanas de ventilación y para la eliminación de amoniaco llamadas inlet que se activan a través del sistema de control para la apertura o cierre de las mismas.

### **Sistema de iluminación led dimerizable**

Luces Led dimerizables para la iluminación del ambiente avícola, se regula la intensidad de la iluminación de acuerdo a lo requerido y por medio de un dimmer conectado al sistema de control.

### **Sistema de control**

Es el cerebro del ambiente controlado, está conformado de la tarjeta de control donde es calibrada con la información necesaria para el perfecto funcionamiento del galpón, 2 sensores de temperatura, 1 sensor de humedad del ambiente, 1 sensor de presión estática, dimmer para control de iluminación, gatillos de control de cortinas, actuador de inlet, conectores para activación de líneas de comedero, control de consumo de agua y peso de las aves.

Este proyecto se sustenta al haber realizado el análisis del entorno, el estudio organizacional, el estudio técnico y el análisis económico financiero de nuestro proyecto con presupuestos viendo su factibilidad y rentabilidad del mismo.

#### **3.1.1. Análisis económico – financiero de períodos anteriores de la empresa.**

#### **Indicadores financieros de la compañía Bordira S.A.**

**Cuadro N° 2:** Comparativo de los períodos 2015 y 2016.

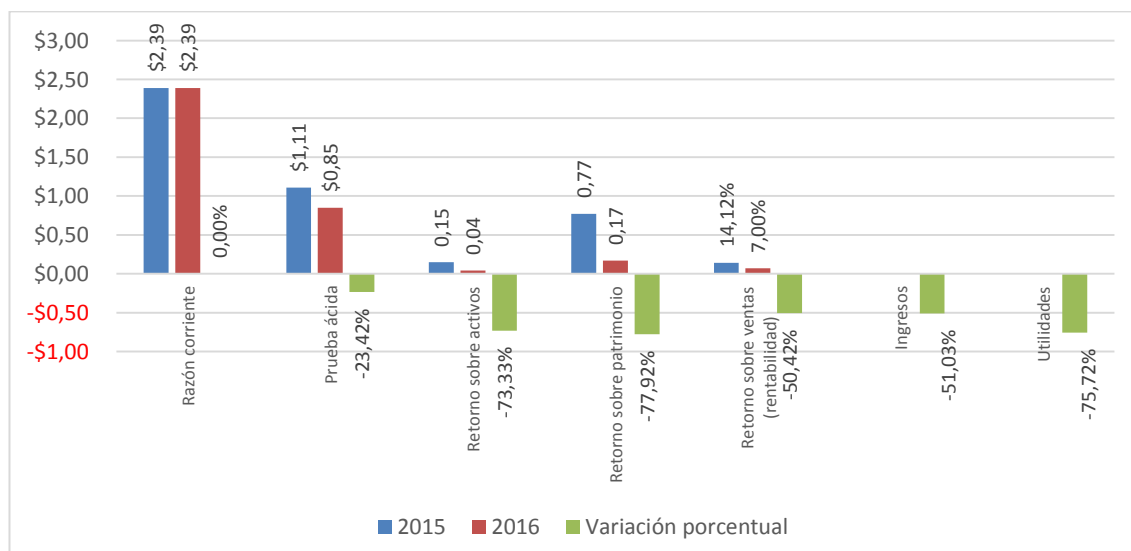
<b>Descripción</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación porcentual</b>
--------------------	-------------	-------------	-----------------------------

Razón corriente	\$2,39	\$2,39	0,00%
Prueba ácida	\$1,11	\$0,85	-23,42%
Retorno sobre activos	0,15	0,04	-73,33%
Retorno sobre patrimonio	0,77	0,17	-77,92%
Retorno sobre ventas (rentabilidad)	14,12%	7,00%	-50,42%
Ingresos	\$737.724,97	\$361.291,65	-51,03%
Utilidad	\$104.148,07	\$25.282,75	-75,72%

**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

**Gráfico N° 6:** Comparativo de los períodos 2015 y 2016.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

De acuerdo con el gráfico N° 6 se determinan las variaciones porcentuales que se han calculado conforme al análisis aplicado a los estados financieros de los períodos 2015 y 2016, encontrando que:



- En lo que respecta a la liquidez de la empresa, conforme la razón corriente, la empresa no muestra ninguna variación entre los períodos 2015 y 2016; mientras que en la prueba ácida se logra distinguir una disminución de la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones en un 23,42%.
- Conforme las razones de retorno aplicadas, el retorno sobre las inversiones realizadas en activos fijos disminuyó de un período a otro en un 73,33%, así también el retorno sobre el patrimonio de la empresa se redujo en un 77,92%; y por último el retorno sobre las ventas que se traduce en rentabilidad decayó en 50,42%.
- Es importante destacar que al realizar un análisis simple sobre los estados de resultados de los años 2015 y 2016 se pudo diferenciar la variación que se han obtenido durante dicho períodos, teniendo que la cuenta de ingresos se representa con una disminución de 51,03%; mientras que la utilidad obtenida mediante el ejercicio económico se redujo en un 75,72% para el 2016 compara con lo obtenido en el 2015.

## **3.2. Diseño de investigación**

### **3.2.1. Pasos a seguir para la investigación**

- Recolección de información financiera.
- Aplicación de fórmulas para obtener índices financieros.
- Interpretación de datos.
- Diagnóstico FODA
- Check List del MGC actual
- Desarrollo de propuesta basada en modelo CAME
- Plan de Acción.

- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

### 3.2.2. Tipo de investigación

*“La investigación científica es un procedimiento de reflexión, de control y de crítica que funciona a partir de un sistema, y que se propone aportar nuevos hechos, datos, relaciones o leyes en cualquier ámbito del conocimiento científico.”* (Moreno González , 2016, pág. 46)

El tipo de investigación implementada para la ejecución de esta investigación es el de campo, por motivo de que se determinó la gestión comercial implementada por la empresa Bordira S.A., definiendo los procedimientos aplicados en esta, identificando los lineamientos idóneos, que siendo aplicados en la empresa podrán mejorar los tiempos de entrega a favor de la satisfacción de los consumidores y así aumentar el nivel de rentabilidad mediante la siguiente metodología:

#### **Bibliográfica.**

Cegarra Sánchez, (2011) manifiesta que:

*En un sentido amplio, el método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. (pág. 88)*

A través de la teoría expuesta, se establece que esta técnica corresponde a la recopilación de información teórica mediante la cual se podrán definir los parámetros específicos para desarrollar el plan de mejoras que permitirá a la empresa Bordira S.A. fortalecer su gestión comercial, lo cual conllevará a un mayor nivel de ingresos aumentando así la rentabilidad de la compañía.

### **Descriptiva**

*“El método descriptivo busca analizar los fenómenos con sus componentes para especificar las relaciones existentes entre sus propiedades.”* (Córdova, 2005, pág. 39)

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes por medio de la descripción exacta de las actividades, objetivos y procesos; es decir, describir la problemática consistente en la gestión comercial de la empresa Bordira S.A. analizando de manera cuidadosa los resultados con la finalidad de lograr la obtención de conocimiento específico sobre la temática en estudio.

### **Explicativa**

*“El método explicativo es el tipo de estudio que está enfocado en responder las causas de los diferentes eventos ya que se dirige en explicar las consecuencias de los fenómenos a analizar.”* (Córdova, 2005, pág. 42)

El método explicativo se enfoca dentro de esta investigación en encontrar las causas de la deficiencia existente en la gestión comercial de la empresa, y las consecuencias que esta conlleva sobre las finanzas de la misma.

### **Correlacionar**

*“Este método tiene el propósito de verificar los niveles de relación que existen entre los diferentes conceptos y variables a utilizar por lo cual se enfoca en identificar el comportamiento de los conceptos y variables a investigar.”* (Córdova, 2005, pág. 45)

La investigación aplicada es la explicativa ya que se puede emplear a problemas conocidos o nuevos con un diseño descriptivo para conocer el estado actual del departamento comercial de la empresa Bordira S.A.

### 3.2.3. Técnicas e instrumentos para la investigación

#### Lluvia de ideas.

Gómez, (2016) con respecto a esta técnica expone que:

*La tormenta de ideas (lluvia de ideas o brainstorming) es una técnica de pensamiento creativo utilizada para estimular la producción de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, acerca de un problema y de sus soluciones o, en general, sobre un tema que requiere de ideas originales. (pág. 52)*

Conforme la teoría descrita, la técnica de la lluvia de ideas permite dentro de este trabajo de investigación la recopilación de información necesaria para la construcción del respectivo plan de mejoras dirigido a la gestión comercial de la empresa Bordira S.A.

### 3.2.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Borello, (2014) expone que:

*La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. (pág. 89)*

FODA				
INTERNO	Fortalezas		Debilidades	
	1	Amplia experiencia en la comercialización de productos y	1	Deficiencia en el tiempo de entrega de los pedidos.

		maquinarias avícolas en el mercado.		
	2	Personal altamente capacitado.	2	Bajo rendimiento de los trabajadores.
	3	Amplia cartera de productos para satisfacer la demanda.	3	Inexistencia de un sistema de atención al clientes post ventas.
	4	Solvencia económica.		
EXTERNO	<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
	1	Accesibilidad al cambio, para mejorar la eficiencia operativa	1	Crecimiento del margen de competencia en el mercado.
	2	Posibilidades de ampliación del margen de ventas	2	Imposiciones tributarias a los productos importados
	3	Creciente demanda del mercado.	3	Crecimiento progresivo de los sueldos
	4	Mejoramiento de la tecnología en los productos y maquinarias avícolas.	4	Impuestos sobre las actividades comerciales

Elaborado por: Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

### 3.2.5. Check List, diagnóstico de modelo de gestión, aplicado a Bordira S.A

**Cuadro N° 3:**

Acción	Aplicación	Descripción
Segmentación de clientes.	INUSUAL	Se propone clasificar a los clientes según su frecuencia de compra: <b>Clientes actuales:</b> compran periódicamente. <b>Clientes activos:</b> hacen compras con cierta frecuencia. <b>Clientes inactivos:</b> clientes que han dejado de realizar compras.

		<b>Clientes potenciales:</b> no han realizado compras en la empresa pero si han solicitado presupuestos.
Propuesta de valor.	FRECUENTEMENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se importan equipos que otras empresas no lo hacen.</li> <li>• Mayor tiempo de vida útil de los equipos por su calidad.</li> <li>• Se brindan alternativas de financiamiento al cliente.</li> </ul>
Canales de distribución y comunicación.	POCO FRECUENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al concretar la venta no se tiene un vínculo con el cliente después de la entrega del producto.</li> <li>• No se conoce la satisfacción del cliente al usar el producto o maquinaria adquirida.</li> </ul>
Relación con el cliente.	POCO USUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brinda seguridad en las ventas y respaldo de garantía.</li> <li>• Se pierde comunicación con el cliente luego de la venta.</li> </ul>
Flujos de ingreso.	FRECUENTEMENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las condiciones y acuerdos de pago de los clientes.</li> <li>• Se ofrece incentivos y descuentos especiales cuando un cliente paga de manera anticipada.</li> <li>• Ofertar descuentos especiales en mercadería que no tiene salida con mucha frecuencia..</li> </ul>
Recursos clave.	FRECUENTEMENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de alta calidad.</li> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Variedad de productos.</li> </ul>
Actividades clave.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer capacitación constante de las</li> </ul>

	INUSUAL	<p>actualizaciones y nuevos equipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir gastos parciales de viaje de los clientes a las instalaciones de nuestros proveedores, con la finalidad de incentivar la compra de los productos.</li> </ul>
Red de partners (socios estratégicos)	INUSUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar empresas que vendan repuestos de nuestros equipos con la finalidad de reducir el tiempo de entrega a los clientes, evitando el tránsito de importación.</li> <li>• Proponer al proveedor una garantía de bodega con la finalidad de mantener en stock los productos y repuestos requeridos por los clientes.</li> </ul>
Estructura de costos.	RARA VEZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetando las condiciones de pago de los clientes a tiempo y manejando las buenas estrategias se mantendrá una buena estructura de costos.</li> </ul>

**Fuente:** (Escribano Ruiz, 2014)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

### **3.2.6. Análisis de modelo de gestión comercial check list.**


De acuerdo al modelo aplicado se considera importante intervenir prioritariamente en las acciones que tienen una calificación de inusual o poco frecuente como son: segmentación de clientes, canales de distribución y comunicación, relación con el cliente, actividades claves y red de partners.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Diagnóstico

##### 4.1.1. Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Amplia experiencia en la comercialización de productos y maquinarias avícolas en el mercado.</li> <li>2 Personal altamente capacitado.</li> <li>3 Amplia cartera de productos para satisfacer la demanda.</li> <li>4 Solvencia económica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Deficiencia en el tiempo de entrega de los pedidos.</li> <li>2 Bajo rendimiento de los trabajadores.</li> <li>3 Inexistencia de un sistema de atención al clientes post ventas.</li> </ol> <p>Excesos de carga de trabajo en ciertos colaboradores.</p>
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Accesibilidad al cambio, para mejorar la eficiencia operativa.</li> <li>2 Posibilidades de ampliación del margen de ventas</li> <li>3 Creciente demanda del mercado.</li> <li>4 Mejoramiento de la tecnología en los productos y maquinarias</li> </ol>	<p style="text-align: center;">De acuerdo a la experiencia en la comercialización de productos la empresa Bordira S.A se puede adaptar al cambio que se presente durante cualquier época o temporada del año haciendo que la demanda del mercado crezca y ofertando mejores producto con la tecnología actual.</p>	<p style="text-align: center;">Mantener un buen stock con la finalidad de cubrir de manera inmediata las necesidades del mercado, y de esta manera crear fidelización de los clientes.</p>



AMENAZAS " A "	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
avícolas. 1 Crecimiento del margen de competencia en el mercado. 2 Imposiciones tributarias a los productos importados 3 Crecimiento progresivo de los sueldos 4 Impuestos sobre las actividades comerciales	Tener una buena solvencia económica permitirá cubrir con las imposiciones tributarias e impuestos estatales establecidos a los productos ofertados, haciendo que estos no afecten los costos ofertados en nuestro mercado.	A medida que el mercado de la competencia puede incrementar es necesario crear un sistema de post venta y de esta manera evitar perder parte del mercado.

Elaborado por: Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

#### 4.1.2. Análisis.

- Existe deficiencia en el tiempo de entrega de los productos, principalmente en las maquinarias que conllevan un proceso de importación.
- Existe un bajo rendimiento de los trabajadores, por cuanto no existe una motivación más allá del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La empresa objeto del presente estudio tiene una amplia trayectoria en el mercado, las cuales gozan de prestigio y garantía.
- La deficiencia de relación con el cliente provoca una mala imagen en la confiabilidad y responsabilidad de la empresa.
- No se tiene definido un servicio de post ventas, no se realiza un seguimiento del cliente por parte del personal de la empresa.

## **4.2. Plan de mejoras.**

### **4.2.1. Descripción del plan de mejoras.**

El análisis realizado, sustenta la investigación con respecto a la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., proporcionando los lineamientos necesarios para el desarrollo del respectivo plan de mejora contenido en el presente documento, que permitirá la elevación de los niveles de rentabilidad de la misma, obteniendo una mayor satisfacción de los clientes.

Dentro del presente plan de mejoras modelo 5W/2H, se exponen los lineamientos a seguir para aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa Bordira S.A., considerando el análisis CAME que consiste en corregir, afrontar, mantener y explotar; y el análisis del cumplimiento del modelo de gestión comercial expuesto por el autor Escribano Ruiz, sustentados en los datos expresados en el marco teórico que corresponde a la investigación realizada, así como también en el análisis financiero aplicado a los balances de la organización.

La gestión comercial llevada de una manera óptima permite aumentar los niveles de ventas, lo que conlleva a un mejor rendimiento financiero de la empresa, otorgando así estabilidad laboral a los trabajadores además de la seguridad sobre la inversión realizada.

Mediante los puntos desarrollados dentro de este documento se determinarán los parámetros a seguir conforme un cronograma de aplicación, para al final del período realizar la respectiva evaluación que permitirá medir el nivel de incidencia que se ha logrado con el plan de mejoras.

El presente plan de mejoras, permitirá a la empresa Bordira S.A. aumentar sus niveles de rentabilidad mediante el mejoramiento de la gestión comercial de la misma, los parámetros descritos otorgarán una herramienta viable que conjugará el trabajo en equipo, tanto del personal administrativo como operativo (ventas) para lograr el cumplimiento de las metas institucionales, mejorando la productividad y por consiguiente el rendimiento de la inversión realizada.

Los beneficiarios directos con la ejecución del presente plan de mejoras, serán los inversionistas de la empresa, puesto que al aumentar la rentabilidad los beneficios serán mayores, así como para los trabajadores quienes al ser más competitivos obtendrán mayor estabilidad dentro de la compañía.

Los beneficiarios indirectos serán los clientes, debido a que recibirán un servicio comercial de calidad, con un tiempo de entrega de los pedido competitivo y se creará un valor de fidelidad con la empresa, logrando de esta manera mantener un nivel adecuado de ventas con tendencia a elevarse conforme los clientes satisfechos recomienden la empresa a otras personas para obtener sus productos avícolas.

**4.2.2. Desarrollo del plan de mejoras.**

**Cuadro N° 4: Propuesta 1**

<b>What? ¿Qué?</b>	<b>Why? ¿Por qué?</b>	<b>How? ¿Cómo?</b>	<b>When? ¿Cuándo?</b>	<b>Who? ¿Quién?</b>	<b>Where? ¿Dónde?</b>	<b>How much? ¿Cuánto?</b>
Segmentar los clientes.	No se conoce el tipo de clientes que manejamos y no hay planes conforma sus necesidades.	Clasificando a los clientes según uno o varios criterio, por ejemplo, frecuencia de compra: actuales, activos, inactivos, potenciales e identificando sus necesidades.	Enero –Marzo	Jefe de ventas	Bordira S.A.	USD 180,00

**Cuadro N° 5: Propuesta 2**

<b>What? ¿Qué?</b>	<b>Why? ¿Por qué?</b>	<b>How? ¿Cómo?</b>	<b>When? ¿Cuándo?</b>	<b>Who? ¿Quién?</b>	<b>Where? ¿Dónde?</b>	<b>How much? ¿Cuánto?</b>
<p>Elaborar estándares del proceso de entrega del producto al cliente.</p> <p>(Establecer y ejecutar recursos clave.)</p>	<p>La empresa mantiene problemas en entrega de los productos solicitados por los clientes.</p>	<p>Estudiando periódicamente el mercado con la finalidad de conocer las tendencias en cuanto al producto comercializado por la empresa.</p> <p>Capacitando al personal para solventar las necesidades de los clientes en el momento oportuno.</p> <p>Manteniendo un nivel de inventario óptimo para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>Desde marzo y de manera permanente.</p>	<p>Jefe de ventas</p>	<p>Bordira S.A.</p>	<p>USD2500,00</p>

**Cuadro N° 6: Propuesta 3**

<b>What?</b> <b>¿Qué?</b>	<b>Why?</b> <b>¿Por qué?</b>	<b>How?</b> <b>¿Cómo?</b>	<b>When?</b> <b>¿Cuándo?</b>	<b>Who?</b> <b>¿Quién?</b>	<b>Where?</b> <b>¿Dónde?</b>	<b>How much?</b> <b>¿Cuánto?</b>
Diseñar actividades claves	Fidelizar a los clientes y mejorar los ingresos.	Ofreciendo al cliente capacitaciones constantes de las actualizaciones y nuevos equipos en el mercado.  Subsidiando parcialmente a los clientes gastos de viajes a las instalaciones de nuestros proveedores, con la finalidad de incentivar la compra de nuestros productos.	Abril  Marzo Julio Noviembre	Jefe de ventas	Bordira S.A.	USD 570,00

**Cuadro N° 7: Propuesta 4**

<b>What?</b> <b>¿Qué?</b>	<b>Why?</b> <b>¿Por qué?</b>	<b>How?</b> <b>¿Cómo?</b>	<b>When?</b> <b>¿Cuándo?</b>	<b>Who?</b> <b>¿Quién?</b>	<b>Where?</b> <b>¿Dónde?</b>	<b>How much?</b> <b>¿Cuánto?</b>
Crear red de partners (socios estratégicos).	Al no cumplir con las entregas de repuesto a tiempo se crea una inconformidad y malestar en el cliente ya que el tránsito de importación conlleva mucho tiempo.	Buscando alianzas estratégicas junto a empresas que vendan repuestos de nuestros equipos con la finalidad de reducir el tiempo de entrega a los clientes, evitando el tránsito de importación. Proponiendo al proveedor otorgarnos una garantía de bodega con la finalidad de mantener en stock variado de productos y repuestos requeridos por los clientes.	Junio y de manera permanente	Jefe de ventas	Bordira S.A.	USD 3500,00





**Cuadro N° 8: Propuesta 5**

<b>What?</b> <b>¿Qué?</b>	<b>Why?</b> <b>¿Por qué?</b>	<b>How?</b> <b>¿Cómo?</b>	<b>When?</b> <b>¿Cuándo?</b>	<b>Who?</b> <b>¿Quién?</b>	<b>Where?</b> <b>¿Dónde?</b>	<b>How much?</b> <b>¿Cuánto?</b>
Mantener una buena estructura de costos.	La empresa tiene muchas falencias en entrega de sus productos, esto ha provocado una mala rentabilidad a la empresa.	Respetando las condiciones de pago de los clientes a tiempo y manejando las buenas estrategias se mantendrá una buena estructura de costos. Mejorando la calidad de atención al cliente. Realizando un buen servicio de post venta.	septiembre-diciembre	Jefe de ventas  Departamento contable	Bordira S.A.	USD 560,00

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la información teórica obtenida respecto a la gestión comercial se enfoca con el diseño de una debida planificación sobre las actividades de ventas, con la finalidad de mejorar los niveles de rentabilidad de las empresas logrando así cumplir a cabalidad con los objetivos institucionales, a través de la valoración de los medios y recursos a ser empleados para esta acción, analizando el comportamiento del mercado con respecto a los productos y/o servicios que brinda para satisfacción de la demanda.

Dentro de la observación y análisis realizadas a la gestión comercial que emplea la empresa Bordira S.A. se ha podido identificar las siguientes falencias: falta de segmentación de clientes, no se mantiene un canal de distribución y comunicación con el cliente luego de la venta, falta generación de actividades clave para abarcar el mercado y fidelizar los clientes; evitando malestares e incomodidad en ellos.

Basado en el modelo de gestión comercial propuesto por (Escribano Ruiz, 2014) y el plan de mejoras 5W7/2H, una vez realizado el respectivo análisis de la gestión comercial y principalmente la incidencia de esta sobre el comportamiento de los ingresos, se desarrolló el plan de mejoras contenido en este documento de investigación, mediante el cual se determinan los parámetros a cumplir y como éstos pueden mejorar la gestión comercial de Bordira S.A., entre lo descrito se encuentra un plan de capacitación constante, crear una alanza estratégica con empresas no competitivas para mejor el stock en repuestos de equipos ofertados y de esta manera mejorar los tiempos de entrega de forma oportuna, también se propone manejar el servicio de post venta, garantizando la buena comunicación con el cliente para medir su nivel de satisfacción con respecto a la adquisición realizada.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el plan de mejoras contenido en el presente documento, con la finalidad de que se pueda reducir el tiempo de espera de las entregas conforme los pedidos realizados por los clientes, y así obtener la mayor satisfacción de los mismos conforme las necesidades del mercado.
- Se recomienda diseñar un plan de evaluación continua, lo que permitirá establecer posibles falencias dentro del proceso de ventas, y así aplicar los correctivos necesarios para mantener la operatividad de la empresa y mantener un crecimiento de la rentabilidad.
- Implementar nuevos estudios relacionados a la temática tratada dentro de este documento, con la finalidad de establecer otros parámetros que permitan aumentar los niveles de rentabilidad mediante la optimización de la gestión comercial.
- Crear un fondo de garantía el cual ayudará a la empresa Bordira S.A. a cubrirse de daños, si las leyes e impuestos tributarios llegaran a tener una variación repentina en el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bastos Boubeta, A. I. (2015). *Distribución Logística Y Comercial*. Madrid - España: Editorial Gesbiblo S.L.
- Berad, L. A. (Diciembre de 2010). *empredices*. Obtenido de <https://www.empredices.co/gerencia-comercial-funciones-y-responsabilidades/>
- Bordira S.A. (2006). *Objeto social, Misión, Visión, Organización estructural*. Guayaquil - Ecuador: Bordira S.A.
- Bordira S.A. (2015 - 2016). *Estados financieros*. Guayaquil - Ecuador.
- Bordira S.A. (2017). *Base de datos de clientes, proveedores y competidores*. Guayaquil - Ecuador: Bordira S.A.
- Bordira S.A. (2017). *Nómina de trabajadores*. Guayaquil - Ecuador: Bordira S.A.
- Borello, A. (2014). *El plan de negocios*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bunge, M. (2012). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Barcelona - España: Siglo xxi editores , S.A. de C.V.
- Cárcel Carrasco, F. J. (2013-04). Principios básicos de la gestión del conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: un estudio cualitativo. (I. Capital, Ed.) *UPC COMMONS*, Intangible capital - 2013. vol. 9, núm. 1 [15].
- Castelló Muñoz, E. (2016). *Gestión comercial de servicios*. Madrid - España: Esic Editorial.
- Castillo Serna, C. (2015). *Estrategias de gestión comercial*. Barcelona - España: Artes Gráficas Cuesta S.A.
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid - España: Ediciones Diaz de Santos.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1999). *Ley de Compañías, Codificación*. Quito - Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2008). *Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, Nro. 479-08*. Quito - Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Córdova, M. I. (2005). *Módulos de aprendizaje*. Tamaulipas: Plaza y Valdes.

- De Jaime Eslava, J. (2015). *Finanzas para el marketing y las ventas*. Madrid - España: Esic Editorial, S.A.
- ecofinanzas. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecofinanzas.com/diccionario/I/INGRESO.htm>
- Escribano Ruiz, G. (2014). *Políticas de marketing*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Escudero Serrano, M. J. (2013). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gabín, M. A. (2014). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo S.A.
- García Arca, F. (2012). *Gestión Comercial de la Pyme*. Madrid - España: Ideaspropias Editorial.
- Gómez, M. M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Brujas, S.A.
- Gutiérrez Espinoza, R. E. (2012). *Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro*. Cuenca - Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Carrera de Administración de Empresas.
- Herrera. (16 de marzo de 2012). *¿Que es gestión comercial?* Recuperado el 10 de enero de 2017, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/>
- López, E. A. (2008). En *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense un estudio de caso* (pág. 562).
- Martín Guardado, J. A. (2016). *Gestión de Aprovisionamiento*. Madrid - España: Ediciones Akal S.A.
- Martínez Valverde, J. F. (2015). *Investigación comercial*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Martínez, M., & Pérez, Y. (2012). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*.
- Michard, P. (2012). *Gestión comercial y administrativa de la empresa*. México: Editorial ENI.
- Moreno González, R. (2016). *La investigación científica*. México: Editorial Porrúa S.A. de C.V.

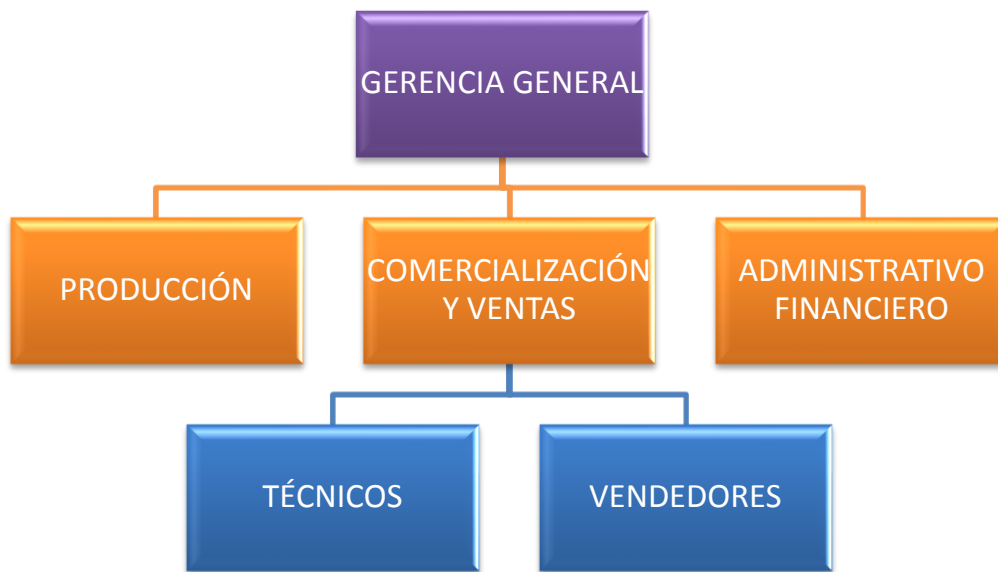
- Ogalla Segura, F. (2015). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid - España: Ediciones Diaz de Santos.
- Padilla, M. C. (2004). *Formulacion y evaluacion de proyectos*. Segunda edicion.
- Pérez Álvarez, X. (2014). *Propuesta de mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia Ltda., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Ingeniería Industrial.
- Soret los Santos, I. (2014). *Logística comercial y empresarial*. Madrid - España: Esic Editorial.
- Torres Franco, B. F. (2014). *Plan de mejoramiento para el equipo de ventas de Dinissan Pereira partiendo del diagnóstico de competencias*. Pereira - Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.
- Vara-Horna, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa* (tercera edicion ed.).  
Obtenido de [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net):  
[http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara1.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf)
- Wigodski, J. (14 de 07 de 2010).  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com>. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Zamora Carranza, M. (2015). *Las motivaciones de la investigación científica*. Sevilla - España: Universidad de Sevilla, Secretariado de Publicaciones.

# **ANEXOS**





**Anexo N° 1:** Organigrama de la empresa



**Fuente:** (Bordira S.A., 2006)

## Anexo N° 2: Información financiera



BORDIRA S.A.

Usuario: Jenniffer Romero

Fecha de impresión: 20/04/2017

### Estado de Situación Financiera Hasta el 31/12/2015

<b>1</b>	<b>Activos</b>	<b>\$685,930.85</b>
1.1	<i>Activo Corriente</i>	\$504,120.53
1.1.1	Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$12,988.94
1.1.1.3	Bancos	\$12,988.94
1.1.1.3.1	Banco Guayaquil	\$8,375.13
1.1.1.3.2	Banco Produbanco	\$4,613.81
1.1.2	Activos Financieros	\$192,216.61
1.1.2.5	Cuentas por Cobrar	\$202,146.96
1.1.2.5.1	Clientes Comerciales	\$195,845.16
1.1.2.5.8	Clientes comerciales - Años anteriores	\$6,301.80
1.1.2.8	Provisión para Cuentas Incobrables	-\$9,930.35
1.1.3	Inventario	\$269,209.40
1.1.3.9	Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	\$269,209.40
1.1.3.9.1	Inventario de Línea de Comedero	\$81,941.25
1.1.3.9.2	Inventario de Línea de Bebedero	\$71,701.48
1.1.3.9.3	Inventario de Cortinas	\$18,474.72
1.1.3.9.4	Inventario de Silos	\$37,161.43
1.1.3.9.5	Inventario de Extractores - Ventiladores - Calentadores	\$58,687.68
1.1.3.9.6	Inventario de Electrónica - Controlador	\$1,242.84
1.1.4	Servicios y otros Pagos Anticipados	\$10,000.00
1.1.4.3	Anticipo a Proveedores	\$10,000.00
1.1.5	Activos por Impuestos Corrientes	\$19,705.58
1.1.5.1	IVA sobre Compras	\$874.99
1.1.5.1.1	IVA sobre Compras	\$874.99
1.1.5.2	Retenciones del IVA	\$8,555.41
1.1.5.2.5	CRÉDITO TRIBUTARIO	\$8,555.41
1.1.5.3	Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta	\$9,092.58
1.1.5.3.1	RIF - 1% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal	\$6,884.51
1.1.5.3.7	Crédito tributario Renta	\$2,208.07
1.1.5.4	Anticipo de Impuesto a Renta	\$1,182.60
1.1.5.4.1	1era. Cuota Julio - Anticipo renta	\$591.30
1.1.5.4.2	2da. Cuota Septiembre - Anticipo Renta	\$591.30
1.1.7	Otros Activos Corrientes	\$0.00
1.2	<i>Activos No Corrientes</i>	\$181,810.32
1.2.1	Propiedad, Planta y Equipos	\$181,810.32
1.2.1.1	Terrenos	\$702.00
1.2.1.4	Inmuebles (Oficina y Bodega)	\$148,159.15
1.2.1.5	Muebles y Enseres	\$24,093.93
1.2.1.6	Maquinarias y Equipos de Oficina	\$9,918.28
1.2.1.7	Equipos de Computación	\$9,121.08
1.2.1.8	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$60,311.62
1.2.1.8.1	Vehículo D-Max CRDI Full AC 3.0 CD 4x4 Chevrolet	\$36,302.69
1.2.1.8.2	Vehículo Chevrolet – D-Max TD 2.5 CS 4X2 TM Diésel	\$24,008.93
1.2.1.11	(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	-\$70,495.74
1.2.1.11.1	Dep. Acum. Inmuebles	-\$29,631.84
1.2.1.11.2	Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$7,333.81
1.2.1.11.3	Dep. Acum. Equipos de Oficina	-\$5,855.75
1.2.1.11.4	Dep. Acum. Vehículos	-\$18,966.34
1.2.1.11.5	Dep. Acum. Equipos de Computación	-\$8,708.00
1.2.2	Propiedades de Inversión	\$0.00
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>\$550,161.55</b>
2.1	<i>Pasivo Corriente</i>	\$210,952.68
2.1.3	Cuentas y Documentos por Pagar	\$111,928.59
2.1.3.1	Cuentas por Pagar	\$111,928.59
2.1.3.1.1	Proveedores	\$6,900.12
2.1.3.1.2	Proveedores Exterior	\$94,985.09
2.1.3.1.2.1	Cuenta por pagar Corti Zootecnici	\$80,732.31
2.1.3.1.2.2	Cuenta por Pagar Avioeste	\$14,252.78
2.1.3.1.3	CUENTA POR PAGAR T/C AMERICAN EXPRESS	\$3,476.93

Activos Biológ

2.1.3.1.4	CUENTA POR PAGAR T/C VISA	\$3,801.60	
2.1.3.1.5	CUENTA POR PAGAR T/C MASTERCARD PRODUBANCO	\$2,035.53	
2.1.3.1.6	Cuentas por pagar Ministerio de Relaciones Laborales	\$729.32	
2.1.4	Obligaciones Con Instituciones Financieras	\$0.00	Provisiones
2.1.7.1	Retenciones del I.E.S.S.	\$658.00	
2.1.7.1.1	9.45% Aportes Individuales	\$310.12	
2.1.7.1.2	Préstamos Quirografarios	\$141.57	
2.1.7.1.3	Préstamos Hipotecarios	\$206.31	
2.1.7.2	Retenciones en la Fuente de Impuestos a la Renta	\$194.65	
2.1.7.2.1	RIF 1% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal (Por Pagar)	\$11.76	
2.1.7.2.2	RIF - 2% Servicios (Por Pagar)	\$23.05	
2.1.7.2.3	RIF - 8% Honorarios, Arrendamientos, Docencia, Deportistas (Por Pagar)	\$159.84	
2.1.7.3	Retenciones del Impuesto al Valor Agregado	\$332.51	
2.1.7.3.1	Ret. IVA - 30% Bienes (Por Pagar)	\$1.26	
2.1.7.3.2	Ret. IVA - 70% Servicios (Por Pagar)	\$85.37	
2.1.7.3.3	Ret. IVA - 100% Honorarios, Arrendamientos (Por Pagar)	\$245.88	
2.1.7.4	IVA Sobre Ventas	\$2,428.74	
2.1.7.4.1	IVA sobre Ventas	\$2,428.74	
2.1.7.6	Beneficios Sociales por Pagar	\$3,174.98	
2.1.7.6.1	Décimo Tercer Sueldo	\$273.48	
2.1.7.6.2	Décimo Cuarto Sueldo	\$1,566.68	
2.1.7.6.3	Vacaciones	\$898.99	
2.1.7.6.4	11.15% Aportes Patronales I.E.S.S.	\$365.93	
2.1.7.6.5	1% Secap - Iece	\$32.82	
2.1.7.6.6	Ret. Fondos de Reservas	\$37.08	
2.1.7.8	Participación de Trabajadores	\$15,622.21	
2.1.7.8.1	10% Utilidad de Trabajadores en General	\$10,414.81	
2.1.7.8.2	5% Utilidad Cargas Familiares	\$5,207.40	
2.1.8	Cuentas por Pagar Diversas/Relacionadas	\$76,613.00	
2.1.8.1	Cuenta por Pagar Socios o Accionistas XXX NO USAR	\$76,613.00	
2.1.12	Porción Corriente de Provisiones por Beneficios a Empleados	\$0.00	
2.2	<i>Pasivo No Corriente</i>	\$339,208.87	
2.2.2	Cuentas y Documentos por Pagar	\$222,620.00	
2.2.2.1	Cuentas por Pagar	\$222,620.00	
2.2.2.1.2	Proveedores Exterior No Corriente	\$222,620.00	
2.2.2.1.2.2	Garantía por Inventario CORTI ZOOTECNICI SRL	\$222,620.00	
2.2.3	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$15,000.00	
2.2.3.1	Obligaciones con Instituciones Financieras Locales No Corrientes	\$15,000.00	
2.2.3.1.1	Obligaciones con Instituciones Financieras locales - Banco Guayaquil	\$15,000.00	
2.2.4	Cuenta por Pagar Diversas/Relacionadas	\$100,943.42	
2.2.4.1	Cuenta por Pagar Socios o Accionistas No Corrientes	\$100,943.42	
2.2.7	Provisiones por Beneficios a Empleados	\$645.45	
2.2.7.3	Desahucio	\$645.45	
2.2.8	Pasivo Diferido	\$0.00	Patrimonio
3.1	<i>Patrimonio Atribuible a Propietarios</i>	\$135,769.30	
3.1.1	Capital Social	\$40,000.00	
3.1.1.1	Capital Social suscrito o pagado	\$40,000.00	
3.1.4	Reservas	\$16,562.68	
3.1.4.1	Reserva Legal	\$16,562.68	
3.1.5	Otros Resultados Integrales	\$0.00	Resultados A
3.1.6.1	Resultados Acumulados	\$14,286.73	
3.1.7	Resultado del Ejercicio	\$64,919.89	
3.1.7.1	Resultado del Ejercicio	\$64,919.89	
3.2	<i>Participación No Controladas</i>	\$0.00	
	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$104,148.07</b>	

## Estado de Resultados Integral

### Del 01/01/2015 al 31/12/2015

Tipo: General

<b>4</b>	<b>Ingresos</b>	<b>\$737,724.97</b>
4.1	<i>Ingresos de Actividades Ordinarias</i>	\$701,727.11
4.1.1	Venta de Bienes	\$136,978.88
4.1.1.1	Venta de Línea de Comedero	\$4,123.10
4.1.1.2	Venta de Línea de Bebedero	\$12,318.66
4.1.1.3	Venta de Cortinas	\$1,582.45
4.1.1.5	Venta de Extractores - Ventiladores - Calentadores	\$25,454.67
4.1.1.8	Venta de Sistema Completo de Bebedero 0% IVA	\$93,500.00
4.1.3	Devoluciones sobre Ventas	-\$1,321.00
4.1.4	Rebaja y/o Descuentos sobre Ventas	-\$23,222.90
4.1.11	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$589,292.13
4.2	<i>Otros Ingresos de Actividades Ordinarias</i>	\$35,997.86
4.2.2	Otros Ingresos recuperación - rol de personal	\$172.24
4.2.5	Reembolso de Gastos	\$35,825.62
4.3	Otros Ingresos Financieros	\$0.00
<b>5</b>	<b>Costos y Gastos</b>	<b>\$633,576.90</b>
5.1	<i>Costos de Venta y Producción</i>	\$411,984.74
5.1.1	Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$379,305.35
5.1.1.2	Bienes No Producidos Importados	\$101,753.97
5.1.1.2.1	Costo de Línea de Comedero	-\$63,953.43
5.1.1.2.2	Costo de Línea de Bebedero	-\$16,269.89
5.1.1.2.3	Costo de Cortinas	-\$15,642.27
5.1.1.2.4	Costo de Silos	-\$29,459.72
5.1.1.2.5	Costo de Extractores - Ventiladores - Calentadores	-\$13,986.87
5.1.1.2.6	Costo de Electrónica - Controlador	-\$926.00
5.1.1.2.10	Costo del 01-01-2015 al 20-07-2015	\$241,992.15
5.1.1.6	Productos Terminados	\$277,551.38
5.1.2	Mano de Obra Directa	\$0.00
5.1.4.1	Depreciación Propiedades, Plantas y Equipos	\$23,776.35
5.1.4.5	Gasto por Garantías en Venta de Productos o Servicios	\$3.05
5.1.4.6	Mantenimiento y Reparaciones Costos	\$472.25
5.1.4.7	Suministros, Materiales y Repuestos Costos	\$8,427.74
5.2	<i>Gastos</i>	\$221,592.16
5.2.1	Gastos de Actividades Ordinarias	\$198,473.16
5.2.1.1	Ventas	\$46,130.66
5.2.1.1.4	Alimentación Vtas.	\$379.63
5.2.1.1.13	Honorarios Profesionales Vtas. XXX NO USAR	\$17,155.91
5.2.1.1.23	Combustible Vtas.	\$124.35
5.2.1.1.26	Movilización y Transporte Vtas.	\$2,583.85
5.2.1.1.27	Guías de Transportes Vtas.	\$1,043.85
5.2.1.1.29	Gastos de Alojamiento Vtas.	\$8,768.50
5.2.1.1.30	Viajes Vtas.	\$15.00
5.2.1.1.34	Teléfonos Convencionales Vtas.	\$13.12
5.2.1.1.36	Internet Vtas.	\$30.00
5.2.1.1.38	Televisión Pagada Vtas.	\$40.17
5.2.1.1.40	Gastos de Registro Mercantil Vtas.	\$910.90
5.2.1.1.41	Impuesto a los Consumos Especiales Vtas.	\$8.70
5.2.1.1.42	Impuesto a Consumos Vtas.	\$23.57
5.2.1.1.63	Gastos de Oficina Vtas	\$33.11
5.2.1.1.64	Capacitación y Entrenamiento Vtas.	\$15,000.00
5.2.1.2	Administrativos	\$148,003.08
5.2.1.2.1	Sueldos Unificados Adm.	\$32,104.02
5.2.1.2.2	Sobretiempos Adm.	\$1,506.82
5.2.1.2.3	Gratificaciones Adm.	\$1,512.44
5.2.1.2.4	Alimentación Adm.	\$13,387.44
5.2.1.2.5	Aportes Patronales al IESS Adm.	\$3,616.21
5.2.1.2.6	Secap - Iece Adm.	\$324.32
5.2.1.2.7	Fondos de Reserva Adm.	\$2,216.07

Mano de Ob

5.2.1.2.8	Décimo Tercer Sueldo Adm.	\$2,927.30
5.2.1.2.9	Décimo Cuarto Sueldo Adm.	\$1,534.00
5.2.1.2.10	Vacaciones Adm.	\$1,632.63
5.2.1.2.13	Honorarios Profesionales Adm.	\$5,030.00
5.2.1.2.14	Servicios Contratados Adm.	\$1,126.91
5.2.1.2.17	Mantenimiento de Equipos Adm.	\$5,880.87
5.2.1.2.20	Comisiones Adm.	\$455.43
5.2.1.2.21	Publicidad y Promoción Adm.	\$40.17
5.2.1.2.23	Combustible Adm.	\$1,371.15
5.2.1.2.25	Seguros Adm.	\$4,577.90
5.2.1.2.26	Movilización y Transporte Adm.	\$11,573.64
5.2.1.2.27	Guías de Transportes Adm.	\$1,417.78
5.2.1.2.28	Fletes Adm.	\$81.75
5.2.1.2.29	Gastos de Gestión Adm.	\$7,205.87
5.2.1.2.30	Gastos de Viajes Adm.	\$5,559.59
5.2.1.2.31	Viajes al Exterior Adm.	\$2,253.91
5.2.1.2.32	Pasajes Aéreos Adm.	\$6,509.72
5.2.1.2.33	Energía Eléctrica Adm.	\$880.32
5.2.1.2.34	Teléfonos Convencionales Adm.	\$140.47
5.2.1.2.35	Celulares Adm.	\$5,293.06
5.2.1.2.36	Internet Adm.	\$882.21
5.2.1.2.37	Agua Adm.	\$444.26
5.2.1.2.38	Televisión Pagada Adm.	\$431.54
5.2.1.2.39	Gastos Notariales Adm.	\$14.82
5.2.1.2.40	Gastos de Registro Mercantil Adm.	\$150.74
5.2.1.2.41	Impuesto a los Consumos Especiales Adm.	\$20.06
5.2.1.2.42	Impuesto de matriculación vehicular	\$15.84
5.2.1.2.43	Tasas y Contribuciones Adm.	\$2,333.70
5.2.1.2.44	Contribuciones a Superintendencia de Compañías Adm.	\$518.34
5.2.1.2.54	Gastos por Deterioro Cuentas por Cobrar Adm. cuentas incobrables	\$2,021.47
5.2.1.2.63	Gastos de Oficina Adm.	\$2,069.56
5.2.1.2.64	Capacitación y Entrenamiento Adm.	\$8,129.38
5.2.1.2.65	Uniformes Adm.	\$1,124.72
5.2.1.2.67	Mantenimiento de Vehículos	\$5,315.67
5.2.1.2.68	Gastos de ISD Deducibles	\$4,101.62
5.2.1.2.69	Contribución a Universidad de Guayaquil	\$269.36
5.2.1.3	Gastos Financieros	\$4,339.42
5.2.1.3.1	Intereses Financieros	\$1,995.68
5.2.1.3.2	Comisiones Financieras	\$2,343.74
5.2.2	Gastos No Operacionales	\$23,119.00
5.2.2.1	Otros Gastos	\$23,119.00
5.2.2.1.2	Intereses Tributarios	\$2,013.90
5.2.2.1.3	Multas Tributarias	\$78.12
5.2.2.1.4	Multas Superintendencia de Compañías	\$11.80
5.2.2.1.6	Faltantes de Caja	\$167.17
5.2.2.1.8	Gastos de Viajes	\$850.64
5.2.2.1.9	Gastos de Gestión	\$1,188.79
5.2.2.1.10	Retenciones Asumidas	\$33.27
5.2.2.1.11	Gastos por Cancelación varios - NO DEDUCIBLE -	\$11,698.87
5.2.2.1.13	Gasto de IVA	\$1.30
5.2.2.1.14	Gastos por Deterioro Ctas. incobrables (NO DEDUCIBLE)	\$7,075.14
5.2.3	Gastos de Operaciones Descontinuadas	\$0.00
	<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>\$104,148.07</b>



BORDIRA S.A.

Usuario: Jenniffer Romero

Fecha de impresión: 20/04/2017

## Estado de Situación Financiera Hasta el 31/12/2016

<b>1</b>	<b>Activos</b>	<b>\$626,332.15</b>
1.1	<i>Activo Corriente</i>	\$424,658.77
1.1.1	Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$41,126.83
1.1.1.2	Caja Chica	\$79.73
1.1.1.3	Bancos	\$40,791.83
1.1.1.3.1	Banco Guayaquil	\$23,125.55
1.1.1.3.2	Banco Produbanco	\$121.73
1.1.1.3.3	Banco del Pichincha	\$16,140.66
1.1.1.3.4	CTA. AHORRO PROGRAMADO BCO PICHINCHA	\$1,403.89
1.1.1.4	Caja auxiliar de importación	\$255.27
1.1.2	Activos Financieros	\$41,775.98
1.1.2.5	Cuentas por Cobrar	\$51,734.20
1.1.2.5.1	Cientes Comerciales	\$41,586.01
1.1.2.5.7	Cuentas por cobrar Empleados (Prestamos)	\$4,585.00
1.1.2.5.8	Cientes comerciales - Años anteriores	\$5,563.19
1.1.2.8	Provisión para Cuentas Incobrables	-\$9,958.22
1.1.3	Inventario	\$274,710.15
1.1.3.9	Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	\$274,710.15
1.1.3.9.1	Inventario de Línea de Comedero	\$94,258.62
1.1.3.9.2	Inventario de Línea de Bebedero	\$87,475.72
1.1.3.9.3	Inventario de Cortinas	\$25,583.29
1.1.3.9.4	Inventario de Silos	\$28,697.92
1.1.3.9.5	Inventario de Extractores - Ventiladores - Calentadores	\$23,479.20
1.1.3.9.6	Inventario de Electrónica - Controlador	\$15,215.40
1.1.4	Servicios y otros Pagos Anticipados	\$38,722.14
1.1.4.1	Seguros	\$2,669.61
1.1.4.3	Anticipo a Proveedores	\$36,052.53
1.1.5	Activos por Impuestos Corrientes	\$26,683.67
1.1.5.1	IVA sobre Compras	\$607.70
1.1.5.1.1	IVA sobre Compras	\$607.70
1.1.5.2	Retenciones del IVA	\$18,181.32
1.1.5.2.5	CRÉDITO TRIBUTARIO	\$18,181.32
1.1.5.3	Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta	\$7,894.65
1.1.5.3.1	RIF - 1% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal	\$3,319.36
1.1.5.3.2	RIF - 2% Servicios	\$8.93
1.1.5.3.7	Crédito tributario Renta	\$4,566.36
1.1.7	Otros Activos Corrientes	\$1,640.00
1.1.7.1	Depósito en Garantía	\$1,640.00
1.2	<i>Activos No Corrientes</i>	\$201,673.38
1.2.1	Propiedad, Planta y Equipos	\$173,721.03
1.2.1.1	Terrenos	\$702.00
1.2.1.4	Inmuebles (Oficina y Bodega)	\$148,159.15
1.2.1.5	Muebles y Enseres	\$25,234.96
1.2.1.6	Maquinarias y Equipos de Oficina	\$15,557.89
1.2.1.7	Equipos de Computación	\$8,494.13
1.2.1.8	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$60,311.62
1.2.1.8.1	Vehículo D-Max CRDI Full AC 3.0 CD 4x4 Chevrolet	\$36,302.69
1.2.1.8.2	Vehículo Chevrolet – D-Max TD 2.5 CS 4X2 TM Diésel	\$24,008.93
1.2.1.11	(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	-\$84,738.72
1.2.1.11.1	Dep. Acum. Inmuebles	-\$37,039.80
1.2.1.11.2	Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$9,006.01
1.2.1.11.3	Dep. Acum. Equipos de Oficina	-\$6,863.17
1.2.1.11.4	Dep. Acum. Vehículos	-\$23,768.14
1.2.1.11.5	Dep. Acum. Equipos de Computación	-\$8,061.60
1.2.2	Propiedades de Inversión	\$0.00
1.2.6.1	Apertura Nuevos Mercados	\$27,952.35
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>\$474,781.33</b>
2.1	<i>Pasivo Corriente</i>	\$177,334.01
2.1.3	Cuentas y Documentos por Pagar	\$121,617.01
2.1.3.1	Cuentas por Pagar	\$121,617.01
2.1.3.1.1	Proveedores	\$5,550.66

Activos Bioló

2.1.3.1.2	Proveedores Exterior	\$97,445.99	
2.1.3.1.2.1	Cuenta por pagar Corti Zootecnici	\$80,732.31	
2.1.3.1.2.2	Cuenta por Pagar Avioeste	\$14,252.78	
2.1.3.1.2.13	CUENTA POR PAGAR T/C VISA BCO PICHINCHA	\$2,460.90	
2.1.3.1.3	CUENTA POR PAGAR T/C AMERICAN EXPRESS	\$4,831.33	
2.1.3.1.4	CUENTA POR PAGAR T/C VISA	\$9,652.18	
2.1.3.1.5	CUENTA POR PAGAR T/C MASTERCARD PRODUBANCO	\$4,136.85	
2.1.4	Obligaciones Con Instituciones Financieras	\$44,358.80	
2.1.4.1	Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$44,358.80	
2.1.5	Provisiones	\$0.00	2.1.7
2.1.7.1	Retenciones del I.E.S.S.	\$470.23	Otras Obligac
2.1.7.1.1	9.45% Aportes Individuales	\$95.93	
2.1.7.1.2	Préstamos Quirografarios	\$167.34	
2.1.7.1.3	Préstamos Hipotecarios	\$206.96	
2.1.7.2	Retenciones en la Fuente de Impuestos a la Renta	\$14.97	
2.1.7.2.1	RIF 1% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal (Por Pagar)	\$0.38	
2.1.7.2.2	RIF - 2% Servicios (Por Pagar)	\$14.59	
2.1.7.3	Retenciones del Impuesto al Valor Agregado	\$4.98	
2.1.7.3.2	Ret. IVA - 70% Servicios (Por Pagar)	\$4.98	
2.1.7.4	IVA Sobre Ventas	\$208.00	
2.1.7.4.1	IVA sobre Ventas	\$208.00	
2.1.7.6	Beneficios Sociales por Pagar	\$4,661.51	
2.1.7.6.1	Décimo Tercer Sueldo	\$154.04	
2.1.7.6.2	Décimo Cuarto Sueldo	\$1,474.16	
2.1.7.6.3	Vacaciones	\$2,107.93	
2.1.7.6.4	11.15% Aportes Patronales I.E.S.S.	\$113.19	
2.1.7.6.5	1% Secap - lece	\$18.49	
2.1.7.6.6	Ret. Fondos de Reservas	\$72.07	
2.1.7.6.8	Provisión por Desahucio	\$721.63	
2.1.7.8	Participación de Trabajadores	\$3,792.41	
2.1.7.8.1	10% Utilidad de Trabajadores en General	\$2,528.27	
2.1.7.8.2	5% Utilidad Cargas Familiares	\$1,264.14	
2.1.8	Cuentas por Pagar Diversas/Relacionadas	\$0.00	
2.1.10	Anticipos de Clientes	\$2,206.10	
2.1.12	Porción Corriente de Provisiones por Beneficios a Empleados	\$0.00	
2.2	<i>Pasivo No Corriente</i>	\$297,447.32	
2.2.2	Cuentas y Documentos por Pagar	\$166,472.35	
2.2.2.1	Cuentas por Pagar	\$166,472.35	
2.2.2.1.2	Proveedores Exterior No Corriente	\$166,472.35	
2.2.2.1.2.2	Garantía por Inventario CORTI ZOOTECNICI SRL	\$166,472.35	
2.2.3	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$0.00	2.2.4
2.2.4.1	Cuenta por Pagar Socios o Accionistas No Corrientes	\$130,329.52	Cuenta por P
2.2.7	Provisiones por Beneficios a Empleados	\$645.45	
2.2.7.3	Desahucio	\$645.45	
2.2.8	Pasivo Diferido	\$0.00	
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>\$151,550.82</b>	
3.1	<i>Patrimonio Atribuible a Propietarios</i>	<i>\$151,550.82</i>	
3.1.1	Capital Social	\$40,000.00	
3.1.1.1	Capital Social suscrito o pagado	\$40,000.00	
3.1.4	Reservas	\$16,562.68	
3.1.4.1	Reserva Legal	\$16,562.68	
3.1.5	Otros Resultados Integrales	\$0.00	3.1.6
3.1.6.1	Resultados Acumulados	\$79,206.62	Resultados A
3.1.7	Resultado del Ejercicio	\$15,781.52	
3.1.7.1	Resultado del Ejercicio	\$15,781.52	
3.2	<i>Participación No Controladas</i>	<i>\$0.00</i>	
	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$129,430.82</b>	

**Estado de Resultados Integral**  
Del 01/01/2016 al 31/12/2016  
Tipo: General

<b>4</b>	<b>Ingresos</b>	<b>\$361,291.65</b>
4.1	<i>Ingresos de Actividades Ordinarias</i>	\$360,707.22
4.1.1	Venta de Bienes	\$349,582.45
4.1.1.1	Venta de Línea de Comedero	\$257,007.42
4.1.1.2	Venta de Línea de Bebedero	\$10,800.80
4.1.1.3	Venta de Cortinas	\$1,605.00
4.1.1.4	Venta de Silos	\$970.79
4.1.1.5	Venta de Extractores - Ventiladores - Calentadores	\$24,510.94
4.1.1.6	Venta de Electrónica - Controlador	\$6,749.00
4.1.1.9	Venta de Sistema Completo de Comedero y Bebedero 0% IVA	\$47,938.50
4.1.4	Rebaja y/o Descuentos sobre Ventas	-\$45,771.46
4.1.11	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$56,896.23
4.2	<i>Otros Ingresos de Actividades Ordinarias</i>	\$584.43
4.2.1	Fletes	\$138.00
4.2.6	Servicio de desmontaje y montaje de línea de comedero	\$446.43
4.3	<i>Otros Ingresos Financieros</i>	\$0.00
<b>5</b>	<b>Costos y Gastos</b>	<b>\$336,008.90</b>
5.1	<i>Costos de Venta y Producción</i>	\$167,570.32
5.1.1	Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$149,927.47
5.1.1.2	Bienes No Producidos Importados	\$149,927.47
5.1.1.2.1	Costo de Línea de Comedero	\$39,265.35
5.1.1.2.2	Costo de Línea de Bebedero	\$6,236.77
5.1.1.2.3	Costo de Cortinas	\$4,973.63
5.1.1.2.4	Costo de Silos	\$8,463.51
5.1.1.2.5	Costo de Extractores - Ventiladores - Calentadores	\$84,348.98
5.1.1.2.6	Costo de Electrónica - Controlador	\$6,639.23
5.1.2	Mano de Obra Directa	\$0.00
5.1.4.1	Depreciación Propiedades, Plantas y Equipos	\$16,305.49
5.1.4.6	Mantenimiento y Reparaciones Costos	\$410.00
5.1.4.7	Suministros, Materiales y Repuestos Costos	\$927.36
5.2	<i>Gastos</i>	\$168,438.58
5.2.1	Gastos de Actividades Ordinarias	\$163,888.08
5.2.1.1	Ventas	\$11,516.29
5.2.1.1.4	Alimentación Vtas.	\$5.36
5.2.1.1.17	Mantenimiento de Equipos Vtas.	\$132.00
5.2.1.1.20	Comisiones Vtas	\$5,666.92
5.2.1.1.21	Publicidad y Promoción Vtas.	\$117.42
5.2.1.1.23	Combustible Vtas.	\$13.84
5.2.1.1.26	Movilización y Transporte Vtas.	\$1,122.44
5.2.1.1.29	Gastos de Alojamiento Vtas.	\$3,596.23
5.2.1.1.63	Gastos de Oficina Vtas	\$862.08
5.2.1.2	Administrativos	\$146,363.32
5.2.1.2.1	Sueldos Unificados Adm.	\$34,638.03
5.2.1.2.2	Sobretiempos Adm.	\$1,252.39
5.2.1.2.3	Gratificaciones Adm.	\$5,160.92
5.2.1.2.4	Alimentación Adm.	\$8,069.75
5.2.1.2.5	Aportes Patronales al IESS Adm.	\$3,862.17
5.2.1.2.6	Secap - Iece Adm.	\$354.74
5.2.1.2.7	Fondos de Reserva Adm.	\$2,533.51
5.2.1.2.8	Décimo Tercer Sueldo Adm.	\$2,886.51
5.2.1.2.9	Décimo Cuarto Sueldo Adm.	\$1,982.50
5.2.1.2.10	Vacaciones Adm.	\$1,443.25
5.2.1.2.11	Desahucio Adm.	\$721.63
5.2.1.2.14	Servicios Contratados Adm.	\$12,567.84
5.2.1.2.17	Mantenimiento de Equipos Adm.	\$531.24
5.2.1.2.19	Arriendos Adm.	\$4,920.00
5.2.1.2.20	Comisiones Adm.	\$117.92
5.2.1.2.23	Combustible Adm.	\$1,298.54

Mano de Ob



5.2.1.2.25	Seguros Adm.	\$833.31
5.2.1.2.26	Movilización y Transporte Adm.	\$3,909.34
5.2.1.2.29	Gastos de Gestión Adm.	\$9,985.20
5.2.1.2.30	Gastos de Viajes Adm.	\$5,694.89
5.2.1.2.32	Pasajes Aéreos Adm.	\$6,063.00
5.2.1.2.33	Energía Eléctrica Adm.	\$1,620.54
5.2.1.2.34	Teléfonos Convencionales Adm.	\$150.05
5.2.1.2.35	Celulares Adm.	\$3,485.99
5.2.1.2.36	Internet Adm.	\$659.94
5.2.1.2.37	Agua Adm.	\$885.45
5.2.1.2.38	Televisión Pagada Adm.	\$451.87
5.2.1.2.39	Gastos Notariales Adm.	\$56.43
5.2.1.2.41	Impuesto a los Consumos Especiales Adm.	\$318.72
5.2.1.2.42	Impuesto de matriculación vehicular	\$1,613.04
5.2.1.2.43	Tasas y Contribuciones Adm.	\$8,484.49
5.2.1.2.45	IVA Gasto Adm.	\$10.41
5.2.1.2.54	Gastos por Deterioro Cuentas por Cobrar Adm. cuentas incobrables	\$27.87
5.2.1.2.57	Gastos Anormales Materiales Adm.	\$25.83
5.2.1.2.63	Gastos de Oficina Adm.	\$1,351.75
5.2.1.2.65	Uniformes Adm.	\$848.34
5.2.1.2.67	Mantenimiento de Vehiculos	\$1,569.37
5.2.1.2.68	Gastos de ISD Deducibles	\$9,025.95
5.2.1.2.71	Gastos por limpieza	\$424.81
5.2.1.2.72	Gastos de peaje, parqueos y propinas	\$593.98
5.2.1.2.73	Reembolso por gastos	\$1,411.02
5.2.1.2.74	Otros Gastos	\$4,101.91
5.2.1.2.75	Servicios Prestados	\$418.88
5.2.1.3	Gastos Financieros	\$6,008.47
5.2.1.3.1	Intereses Financieros	\$2,918.52
5.2.1.3.2	Comisiones Financieras	\$2,510.64
5.2.1.3.4	Gastos Diferencia en Cambio	\$43.00
5.2.1.3.5	Otros Gastos Financieros	\$536.31
5.2.2	Gastos No Operacionales	\$4,550.50
5.2.2.1	Otros Gastos	\$4,550.50
5.2.2.1.2	Intereses Tributarios	\$39.46
5.2.2.1.10	Retenciones Asumidas	\$52.18
5.2.2.1.11	Gastos por Cancelación varios - NO DEDUCIBLE -	\$8.25
5.2.2.1.15	Gastos por movilización y paqueo - NO DEDUCIBLE	\$1,580.93
5.2.2.1.16	Gastos por gestión administrativa - NO DEDUCIBLE	\$2,505.15
5.2.2.1.19	Gasto de Mantenimiento - NO DEDUCIBLE	\$59.99
5.2.2.1.20	Gasto de Honorarios Profesionales - NO DEDUCIBLE	\$150.00
5.2.2.1.21	Gasto de Combustibles - NO DEDUCIBLE	\$81.63
5.2.2.1.22	Gasto de Servicios Básicos - NO DEDUCIBLE	\$72.91
5.2.3	Gastos de Operaciones Descontinuadas	\$0.00
	<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>\$25,282.75</b>

### Anexo N° 3: Principales productos o servicios ofertados por Bordira S.A.

<b>Silo y descarga de alimento.</b>	
<b>Báscula para pesar alimento recibido al silo.</b>	
<b>Sensor para medir el paso de alimento a línea de comedero.</b>	<p><b>Vantagens em utilizar o ICR - 02</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maior exatidão na medição do consumo;</li><li>▪ Central Armazena todos os dados registrados;</li><li>▪ Fácil de operar e programar;</li><li>▪ Estrutura para ser instalada no interior do aviário;</li><li>▪ Coleta de dados via Pen-drive;</li><li>▪ Comunicação com controladores SMAAI.</li></ul> 

**Líneas de comedero automático.**



**Líneas de bebedero automático.**



**Calentadora de ambiente.**



**Sistema de túnel o cooling.**



**Extractores.**

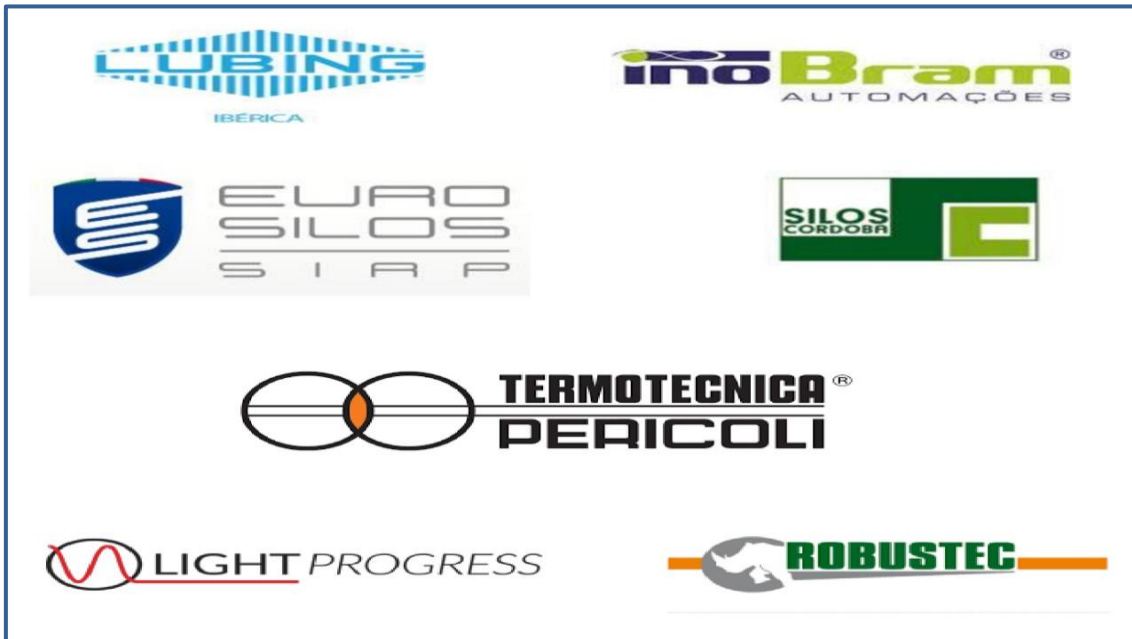


**Sistema de cortinas laterales.**



<p><b>Sistema de ventilación con ventanas inlet.</b></p>	
<p><b>Sistema de iluminación led dimerizable.</b></p>	 <p><b>Principales Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Convierte el 95% de energía en luz</li> <li>Más economía de energía</li> <li>No emite calor</li> <li>Más durabilidad - 30.000 horas</li> <li>Luz ajustable del 0 al 100%</li> <li>Luz con características especiales para aves</li> <li>Totalmente reciclado</li> <li>Alimentación en 180 - 260 VAC</li> </ul>
<p><b>Sistema de control.</b></p>	

Anexo N° 4: Principales proveedores de Bordira S.A.



**Anexo N° 5:** Análisis de los índices financieros de la empresa Bordira S.A.

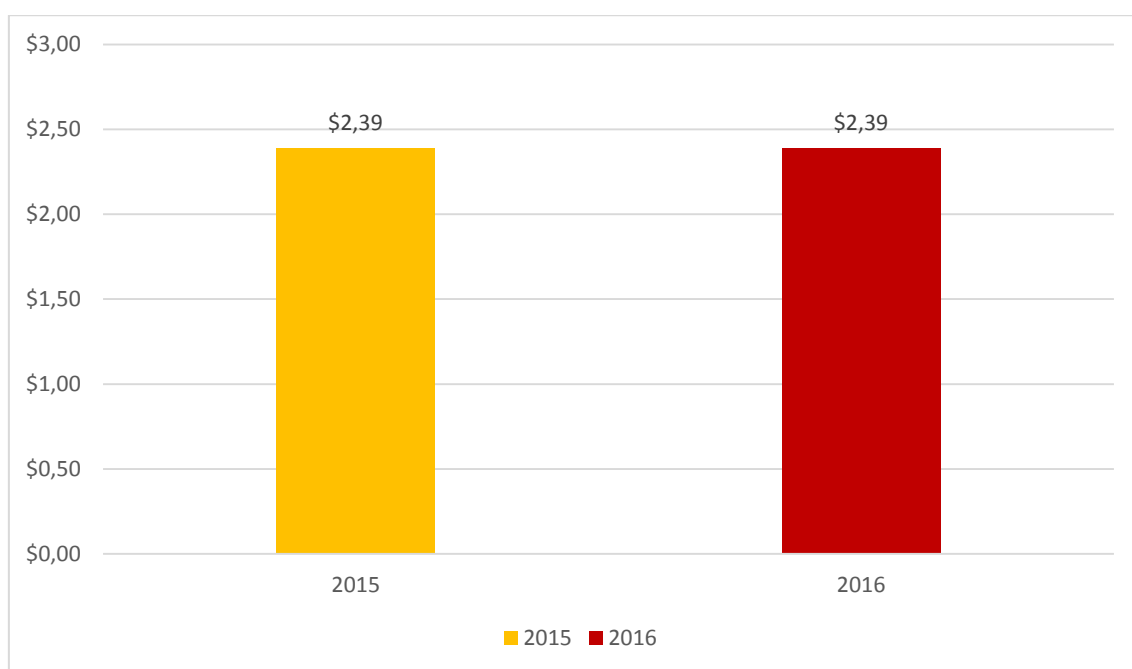
**Cuadro N° 9:** Razón corriente, períodos 2015 y 2016.

2015	2016
$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	
$\text{Razón corriente} = \frac{\$504.120,53}{\$210.952,68}$	$\text{Razón corriente} = \frac{\$424.658,77}{\$177.334,01}$
$\text{Razón corriente} = \$2,39$	$\text{Razón corriente} = \$2,39$

**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

**Gráfico N° 7:** Razón corriente, períodos 2015 y 2016.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

De acuerdo con la razón corriente, se establece que durante el período 2015 la empresa poseía en activos corrientes disponibilidad en 2,39 veces para cubrir las obligaciones representadas en los pasivos corrientes; para el 2016 tanto el rubro de activo como de pasivo obtuvo una notable disminución pero la relación corriente entre ambos se mantuvo por igual, es decir, en 2,39 veces; lo cual expresado en otras palabras significa que por cada \$1,00 (UN 00/100 DÓLARES AMERICANOS) de pasivo corriente, la empresa posee \$2,39 (DOS 39/100 DÓLARES AMERICANOS) para cubrir dicha obligación.

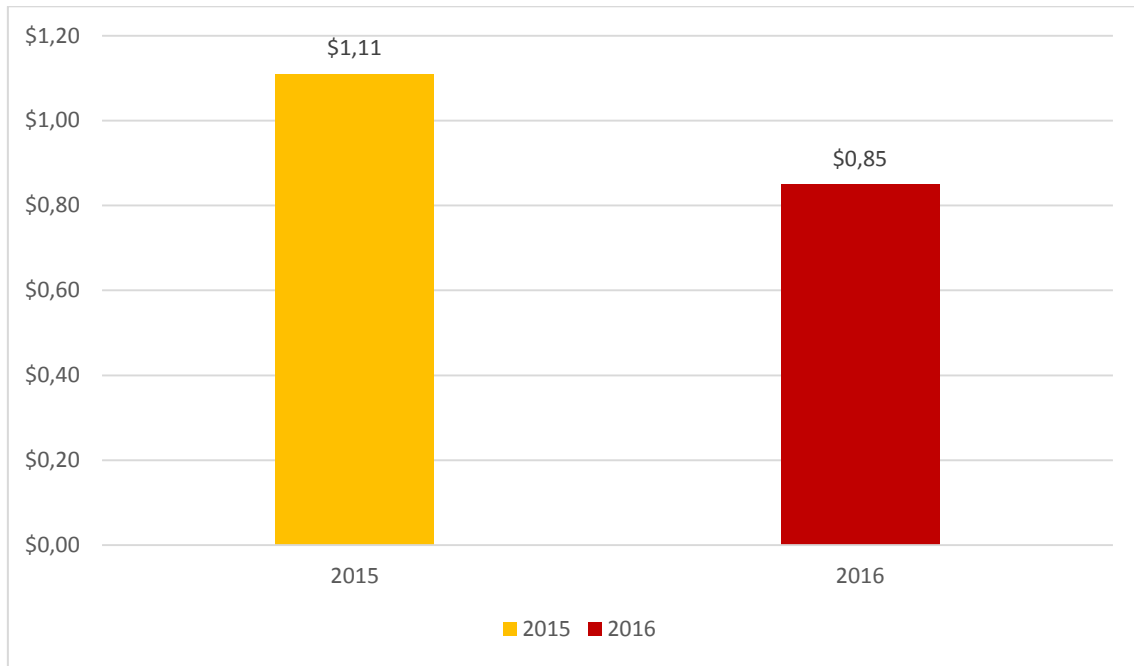
**Cuadro N° 10:** Prueba ácida, períodos 2015 y 2016.

2015	2016
$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	
$P. \text{ ácida} = \frac{\$504.120,53 - \$269.209,40}{\$210.952,68}$	$P. \text{ ácida} = \frac{\$424.658,77 - \$274.710,15}{\$177.334,01}$
$P. \text{ ácida} = \frac{\$234.911,13}{\$210.952,68}$	$P. \text{ ácida} = \frac{\$149.948,62}{\$177.334,01}$
$\text{liquidez} = \$1,11$	$\text{liquidez} = \$0,85$

**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

**Gráfico N° 8:** Prueba ácida, períodos 2015 y 2016.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

Mediante la prueba ácida, se determina que durante el período 2015 la empresa Bordira S.A. disponía de \$1,11 (UN 11/100 DÓLARES AMERICANOS) por cada \$1,00 (UN 00/100 DÓLARES AMERICANOS) de pasivo corriente, es decir poseía un buen nivel de liquidez para la cobertura de sus obligaciones; mientras que para el período 2016 este índice se redujo a \$0,85 (CERO 85/100 DÓLARES AMERICANOS) por cada \$1,00 (UN 00/100 DÓLARES AMERICANOS) de pasivo corriente, es decir que la capacidad de



cubrir sus obligaciones mediante el uso de sus activos líquidos disminuyó al punto de convertirse en negativo, lo que indica una falta de liquidez para cubrir sus obligaciones de manera inmediata.

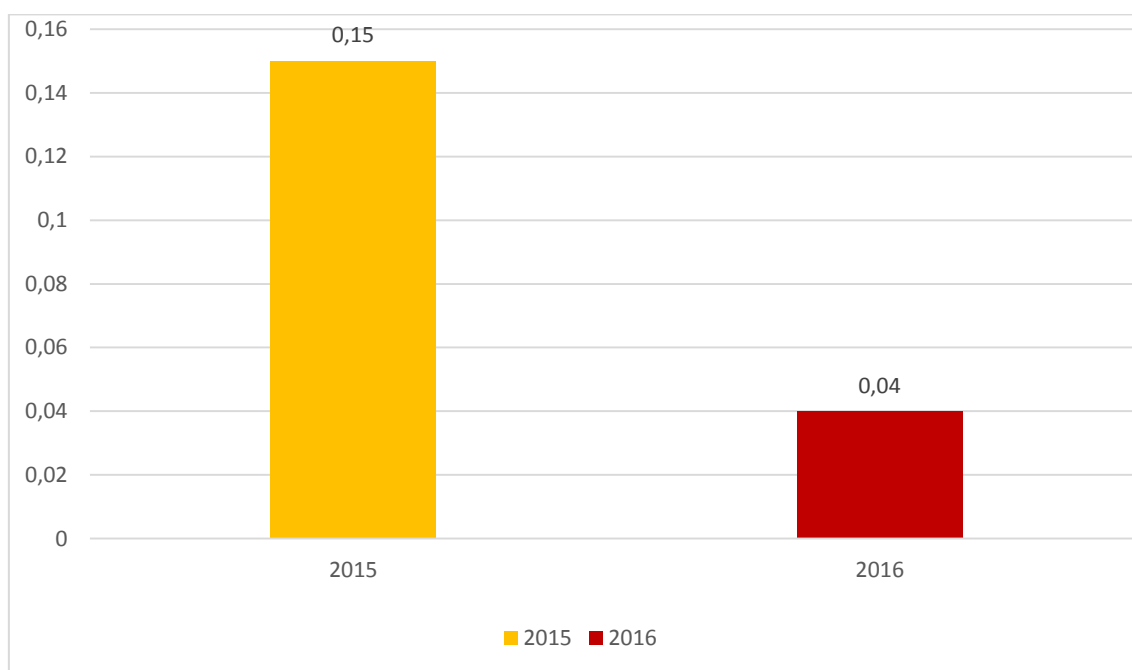
**Cuadro N° 11:** Razón de retorno sobre activos, períodos 2015 y 2016.

2015	2016
$Retorno\ sobre\ activos = \frac{Utilidad\ neta}{Total\ activos}$	
$R.\ sobre\ activos = \frac{\$104.148,07}{\$685.930,85}$	$R.\ sobre\ activos = \frac{\$25.282,75}{\$626.332,15}$
$R.\ sobre\ activos = 0,15$	$R.\ sobre\ activos = 0,04$

**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

**Gráfico N° 9:** Razón de retorno sobre activos, períodos 2015 y 2016.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

De acuerdo con la fórmula aplicada para medir el retorno sobre el total de los activos, que conforme los resultados obtenidos, en el período 2015 el rendimiento de los activos generaron 0,15 veces la utilidad obtenida; mientras que en el período 2016 este rendimiento fue de 0,04 veces sobre los activos totales.

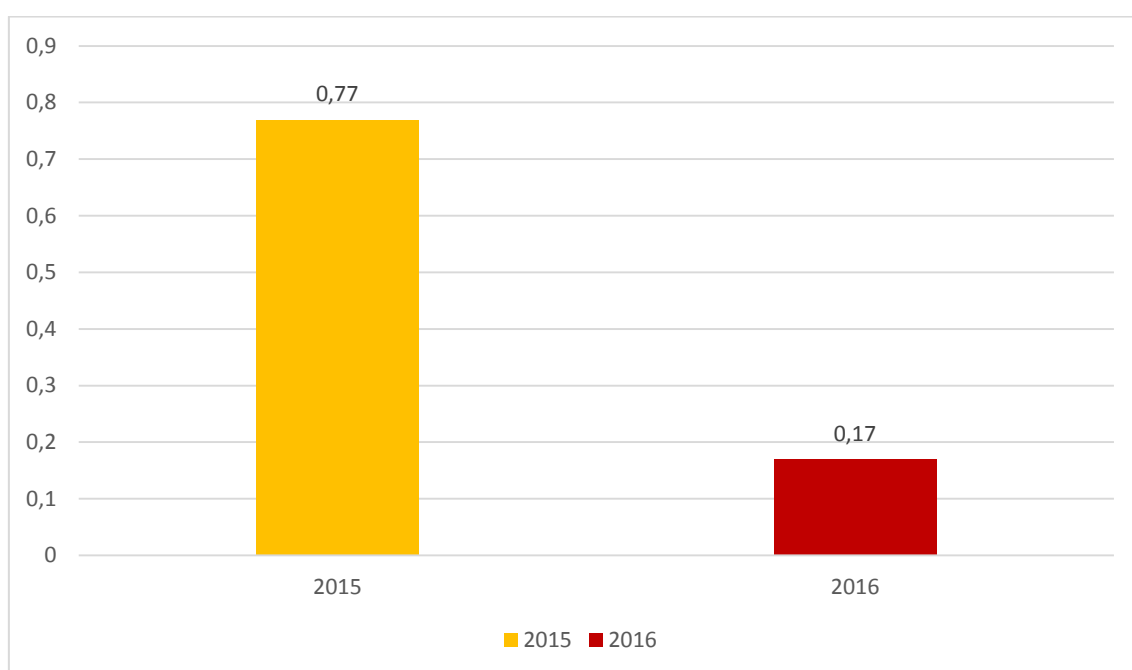
**Cuadro N° 12:** Razón de retorno sobre patrimonio, períodos 2015 y 2016.

2015	2016
$\text{Retorno sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	
$R. \text{ sobre patrimonio} = \frac{\$104.148,07}{\$135.769,30}$	$R. \text{ sobre patrimonio} = \frac{\$25.282,75}{\$151.550,82}$
$R. \text{ sobre patrimonio} = 0,77$	$R. \text{ sobre patrimonio} = 0,17$

**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

**Gráfico N° 10:** Razón de retorno sobre patrimonio, períodos 2015 y 2016.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

Mediante la fórmula aplicada, se determina que en el período 2015 la utilidad generada representa 0,77 veces la inversión realizada en el patrimonio; mientras que para el período 2016 el patrimonio tuvo un rendimiento de 0,17 veces para la utilidad neta.

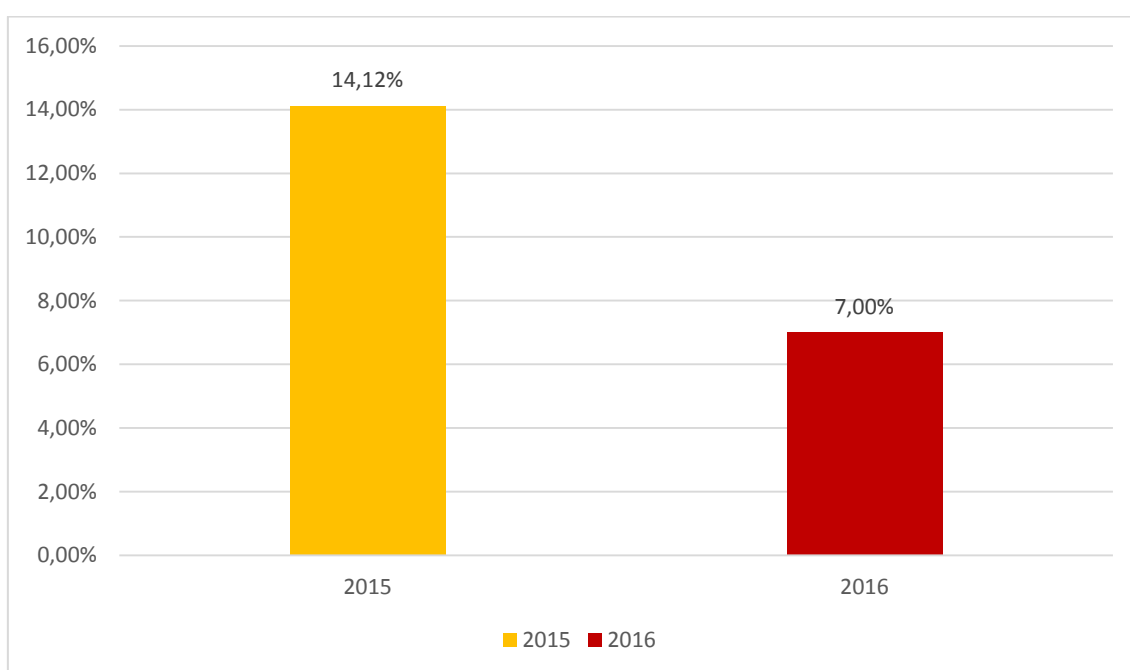
**Cuadro N° 13:** Razón de retorno sobre ventas, períodos 2015 y 2016.

2015	2016
$\text{Retorno sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de ventas}}$	
$R. \text{ sobre ventas} = \frac{\$104.148,07}{\$737.724,97}$	$R. \text{ sobre ventas} = \frac{\$25.282,75}{\$361.291,65}$
$R. \text{ sobre ventas} = 0,14117 \approx 14,12\%$	$R. \text{ sobre ventas} = 0,06997 \approx 7,00\%$

**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

**Gráfico N° 11:** Razón de retorno sobre ventas, períodos 2015 y 2016.



**Fuente:** (Bordira S.A., 2015 - 2016)

**Elaborado por:** Romero Bucay, Jenniffer Alexandra.

Conforme la fórmula aplicada, se determina que en el período 2015 la rentabilidad de la empresa fue de un 14,12%; mientras que para el período 2016 dicha rentabilidad disminuyó al 7,00%.



Instituto Superior  
**Tecnológico  
Bolivariano**  
de Tecnología

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de un plan de mejoras para la gestión comercial de la empresa Bordira S.A., durante el 2017”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo influye la gestión comercial en los ingresos de la empresa Bordira S.A., en el período 2017?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada:

Jennifer Alexandra Romero Bucay

Tutora:

Lcda. Lorena Rodríguez Gámez

5017090100302275 Facturas: 001-002-000048206

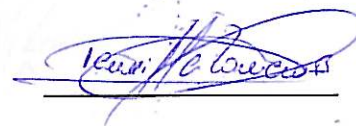
## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Romero Bucay Jenniffer Alexandra en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de un plan de mejoras para la gestión comercial de la empresa Bordira S.A. durante el 2017 de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Romero Bucay Jenniffer Alexandra

Nombre y Apellidos del Autor



Firma

No. de cedula: 0919396697



Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más



Factura: 001-002-000046206



20170901003D02272

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901003D02272**

Ante mí, NOTARIO(A) ROSSANA ESTEFANIA CHANG ARMIJOS de la NOTARÍA TERCERA , comparece(n) JENNIFFER ALEXANDRA ROMERO BUCAY portador(a) de CÉDULA 0919396697 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 7 DE DICIEMBRE DEL 2017, (11:11).

  
JENNIFFER ALEXANDRA ROMERO BUCAY  
CÉDULA: 0919396697





NOTARIO(A) ROSSANA ESTEFANIA CHANG ARMIJOS  
NOTARÍA TERCERA DEL CANTÓN GUAYAQUIL





Factura: 001-002-000046206



20170901003D02272

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901003D02272**

Ante mí, NOTARIO(A) ROSSANA ESTEFANIA CHANG ARMIJOS de la NOTARÍA TERCERA , comparece(n) JENNIFF ALEXANDRA ROMERO BUCAY portador(a) de CÉDULA 0919396697 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLÁUSULA AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de fe de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 7 DE DICIEMBRE DEL 2017, (11:11).

JENNIFFER ALEXANDRA ROMERO BUCAY  
CÉDULA: 0919396697



NOTARIO(A) ROSSANA ESTEFANIA CHANG ARMIJOS  
NOTARÍA TERCERA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



**Número único de identificación:** 0919396697

**Nombres del ciudadano:** ROMERO BUCAY JENNIFFER ALEXANDRA

**Condición del cedulaado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO  
/CONCEPCION/

**Fecha de nacimiento:** 11 DE JUNIO DE 1991

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** MUJER

**Instrucción:** SUPERIOR

**Profesión:** ESTUDIANTE

**Estado Civil:** SOLTERO

**Cónyuge:** No Registra

**Fecha de Matrimonio:** No Registra

**Nombres del padre:** ROMERO ALVARADO ARMANDO ROSENDO

**Nombres de la madre:** BUCAY LARA ANA ELIZA

**Fecha de expedición:** 27 DE DICIEMBRE DE 2012

Información certificada a la fecha: 7 DE DICIEMBRE DE 2017

Emisor: MARIA VERONICA MORALES GAYBOR - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 3 - GUAYAS -  
GUAYAQUIL



de certificado: 172-075-92013



172-075-92013

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente







# INFORMACIÓN ADICIONAL DEL CIUDADANO

**NUI:** 0919396697

**Nombre:** ROMERO BUCAY JENNIFFER ALEXANDRA

## 1. Información referencial de discapacidad:

**Mensaje:** LA PERSONA NO REGISTRA DISCAPACIDAD

1.- La información del carné de discapacidad es consultada de manera directa al Ministerio de Salud Pública - CONADIS en caso de inconsistencias acudir a la fuente de información

Información certificada a la fecha: 7 DE DICIEMBRE DE 2017

Emisor: MARIA VERONICA MORALES GAYBOR - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 3 - GUAYAS - GUAYAQUIL

N° de certificado: 171-075-92018



171-075-92018



## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

*Noemí Delgado Guay*

Nombres y Apellidos del Colaborador  
CEGESCYT

