



**Universidad de Especialidades Espíritu Santo**  
**Facultad de Postgrado**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Título: Caso de estudio Control Cía. Ltda.

Trabajo de titulación presentado como requisito previo a optar por el grado  
académico de  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Nombre del maestrante:  
Wendy Vanessa Abad Rodríguez

Nombre del tutor:  
Giuseppe Vanoni M.

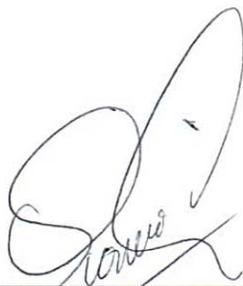
**Samborondón, Octubre de 2014**

## CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante **WENDY VANESSA ABAD RODRÍGUEZ**, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: Maestría en Administración de Empresas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

### CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: Caso de estudio Control Cía. Ltda., presentado por la estudiante de postgrado **WENDY VANESSA ABAD RODRÍGUEZ**, como requisito previo para optar por el Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas** y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.



---

Tutor: Giuseppe Vanoni M., MBA

Samborondón, Septiembre de 2014

## DEDICATORIA

*A mi querido Padre Jose Gregorio Abad que en paz descansa, quien me enseñó el camino a la excelencia con su ejemplo de vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar esta maestría con éxito.

Agradezco a mi madre Gladys Rodríguez que siempre me ha dado su apoyo incondicional en los estudios, alentándome con ánimo y motivación.

Agradezco a la empresa Control Cía. Ltda por darme la flexibilidad de horarios, permisos y la autorización para presentarla como caso de estudio.

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	V
HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	6
MERCADO .....	7
COMPETENCIA.....	7
LA EMPRESA .....	8
CLIENTES POTENCIALES .....	9
SITUACIÓN ACTUAL .....	9
ANEXO .....	12
Anexo 1.- Ingresos totales 2011- 2013 de Control Cía. Ltda .....	12
Anexo 2.- Estructura de Honeywell y distribuidores.....	13
Anexo 3.- Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias.....	14
Anexo 4 - Ventas de la competencia y participación de mercado .....	15
Anexo 5.- Portafolio de productos .....	16
Anexo 6.- Ingresos totales Control Cia Ltda según actividad económica comercial .....	17
Anexo 7.- Ventas mensuales año 2014.....	18
Anexo 8.- Horas trabajadas del vendedor en Control Cia Ltda .....	19
Anexo 9.- Perfil del vendedor y sueldos.....	20
Anexo 10. Base de datos clientes 2011- 2014 de Control cía. Ltda .....	21
Anexo 11.- Ponderación según característica del cliente.....	25
Anexo 12.- Perfil del jefe en proyectos y sueldo según el mercado.....	26
Continuación de anexo 12.- Perfil del jefe de ventas y sueldo según el mercado .....	27
Anexo 13.- Estado de resultado 2013 Control Cía. Ltda .....	28
Continuación Anexo 13.- Estado de resultado 2013 Control Cía. Ltda.....	29
BIBLIOGRAFÍA .....	30

## **INTRODUCCIÓN**

Este caso de estudio muestra diferentes secciones de la compañía como su historia, el mercado en el que participa, sus competidores, la línea de productos, clientes potenciales y la estructura organizacional de los principales departamentos que la constituye. Con estos datos y los estados de resultados e históricos de ventas se pretende analizar la situación de la compañía detectando los problemas organizacionales y así implementar una estrategia que provea una solución que se adecue tanto a la empresa como las realidades del mercado.

## Control Cía. Ltda

Para finales de enero 2014, Marco Valencia propietario de Control Cía. Ltda. solicitó una reunión con sus gerentes de negocios en Guayaquil para conocer el desenvolvimiento de las ventas del año 2013. “He recibido los informes de ventas, en la cual haciendo comparaciones pude apreciar que estas crecieron en 24.6% en 2012, y 33.19% en 2013 con respecto a 2011, sin embargo, hemos dejado de vender a ciertos clientes que antes atendíamos con frecuencia y que hoy son atendidos por la competencia” expresaba Marco. “¿Por qué no contratamos más vendedores?, esa podría ser una alternativa para recuperar el mercado” le recomendaba Wendy Abad, gerente de ventas y proyectos de la empresa, mientras le enseñaba una nueva oportunidad de negocio con la Empresa Eléctrica de Guayaquil. “Contratar más personal implica un gasto mayor” respondió Marco ante la sugerencia de Wendy (**ver anexo 1**).

### HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

El 31 de julio del 2003 en la ciudad de Quito, Marco Valencia, acompañado de su primo Omar Tobar Valencia constituyeron la empresa Control Solutions for The Process Industries Control Cia Ltda, cuya actividad económica era la venta al por mayor y menor de equipos y accesorios para la industria manufacturera, alimentos, bebidas, textil, papel, minería, agricultura, entre otras; pero se enfocaron a la prestación de servicios, mas no a la venta de equipos. A pesar que la empresa fue registrada en la capital el campo de acción se desarrolló en Guayaquil atendiendo a la configuración y puesta en marcha de instrumentos para procesos industriales. Los primeros proyectos ejecutados fueron en la distribución de la red principal de gas en las empresas Nestlé y Supermaxi.

Para el año 2005 la empresa amplió su portafolio dedicándose a la comercialización de productos en instrumentación<sup>1</sup> y automatización<sup>2</sup>, y fue a través de una serie de negociaciones que obtuvo la distribución de la marca Honeywell en la división de Honeywell Field Solutions (**ver anexo 2**). En el año 2011 la empresa complemento su portafolio de instrumentación con otras marcas como Pyromation, Marsh Bellofram, Graphics Control, Parker, Kele, Madgetech, entre otros. Entre el 2012 y 2013 incrementó \$138,741.57 sus ventas al tener como cliente a las empresas EPPetroecuador<sup>3</sup>(Refinería de Shushufindi) y Petroamazonas Rio Napo ubicadas en la región del oriente ecuatoriano.

---

<sup>1</sup>**Instrumentación industrial:** es el grupo de elementos que sirven para medir, convertir, transmitir, controlar o registrar variables de un proceso con el fin de optimizar los recursos utilizados en éste. Ejemplo: Flujo, temperatura, Presión, Humedad, etc.

<sup>2</sup>**Automatización Industrial** Es el uso de sistemas o elementos computarizados y electromecánicos para controlar maquinarias y/o procesos industriales sustituyendo a operadores humanos.

<sup>3</sup>**EPPetroecuador:** empresa pública de hidrocarburos del Ecuador.

## **MERCADO**

El crecimiento de este mercado dependía de una demanda derivada del mercado petrolero, agrícola, de la construcción, manufacturero, pesca y entre otros<sup>4</sup>, que alcanzó el 4.5% de crecimiento en el 2013 y oscilaría entre 4 y 5.1%<sup>5</sup> para el 2014 (**ver anexo 3**).

Control Cía. Ltda. y las empresas dedicadas a la misma actividad comercial en el 2011 obtuvieron aproximadamente un ingreso de \$13428,702.83, en el 2012 de \$20079,449.76 y en el 2013 de \$21992,260.98; en el cual la empresa obtuvo una participación en el mercado de 5.16% (**ver anexo 4**).

Los productos que se ofertaban en el mercado eran similares aunque eran diferenciados por su origen, calidad, programación y servicio. Los consumidores eran personas naturales o empresas que adquirirían productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y/o servicios, en ocasiones la demanda se volvía inelástica<sup>6</sup>.

## **COMPETENCIA**

### **SEIN S. A.**

Creada en 1987, con oficinas en la ciudad de Quito, brindaba soluciones integrales de automatización y control de procesos industriales, representaba en Ecuador la marca Emerson Process Management, Tyco y Pepperl+Fuchs. El portafolio de productos abarcaba instrumentos de campos, sistemas modulares de control, de seguridad y detección de fugas en tuberías, válvulas de control y reguladores<sup>7</sup>, válvulas en aplicaciones especiales, de alivio o seguridad<sup>8</sup>. Contaba con un departamento de ventas dedicado a la búsqueda de clientes, cotizaciones de venta de equipo y servicios y cierre de la venta, en donde cada vendedor estaba organizado por línea de producto y ganaba el 1.5% de comisión por sus ventas. El departamento de proyectos se encargaba del desarrollo de ingeniería y en conjunto con los técnicos la puesta en marcha del proyecto o servicio técnico. Poseía un departamento de marketing y publicidad que se encargaban de organizar eventos y capacitaciones gratuitas para sus técnicos y con costo despreciable hacia sus clientes y empresas en general.

### **EUROINSTRUMENTS S.A.**

Empresa ecuatoriana que nació en 1990. Tenía sus oficinas en la ciudad de Quito y Guayaquil, brindaba soluciones integrales para la industria, apoyados en las marcas

---

<sup>4</sup>(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

<sup>5</sup>(El financiero, 2014)

<sup>6</sup>**Inelástica:** Existen equipos especializados y/o diferenciados técnicamente lo que hace que el cliente lo elija sin importar los cambios en el precio y/o otras condiciones. Los repuestos en ocasiones no son universales; así que para un repuesto de un equipo debe ser de la misma marca.

<sup>7</sup>**Reguladores de presión:** Los reguladores de presión son aparatos de control de flujo diseñados para mantener una presión constante aguas abajo de los mismos

<sup>8</sup>**Válvulas de alivio de presión,** también llamadas válvulas de seguridad o válvulas de alivio, están diseñadas para liberar un fluido cuando la presión interna de un sistema que lo contiene supera el límite establecido.

Endress+Hauser con instrumentos de campos, Hima con sistemas modulares de control, de seguridad y detección de fugas en tuberías automatizados, Jordanvalve con válvulas<sup>9</sup> de control, Rkc Instruments con instrumentos de procesos. En su estructura organizacional constaba de un departamento técnico que se encargaba del desarrollo de proyectos, servicio técnico y capacitaciones, y un departamento de ventas y proyectos cuya tarea era la búsqueda y visitas a clientes, realización de presupuestos y cierre de venta. El vendedor comisionaba sobre la venta de los equipos el 1.15 % después de alcanzar un monto de venta mientras que el departamento de proyectos comisionaba la ejecución de servicio con el 10% a quien lo realizaba.

## **LA EMPRESA**

La sucursal en Guayaquil estaba administrada por Marco Valencia, cuyos estudios fueron realizados en ingeniería en instrumentación y de sistemas. Wendy Abad que estaba en la gerencia de ventas y de proyectos, tenía una ingeniería eléctrica y concluyó un MBA en una prestigiosa escuela de negocios de Guayaquil y Katherine Chulca quien estuvo a cargo de la publicidad, logística y contabilidad. Ambas tenían más de siete años laborando en la empresa y a decir de Marco “Ellas son mis pilares de confianza y se manejan con una cultura de responsabilidad con las tareas designadas”. La empresa también contaba con personal técnico, administrativo, servicios auxiliares. En ocasiones subcontrataban personal o empresas para poder cumplir con el tiempo estimado de la entrega de los proyectos adjudicados. Los servicios de desaduanización de equipos y declaraciones al fisco eran ofrecidos por un tercero.

La matriz en Quito reactivó sus actividades en el 2011 a cargo de Geovanny Valencia el único hermano de Marco, quien contaba con una licenciatura en educación física. Geovanny tenía dos hijos, que fueron contratados para dedicarse a las ventas y proyectos de la empresa. El hijo menor de Geovanny renunció a la empresa a inicios del 2013 debido a conflictos familiares que se suscitaron. Actualmente la matriz Quito sigue dependiendo de la sucursal de Guayaquil en todas sus actividades.

Las oportunidades de negocios se generaban mediante:

- Soluciones industriales y aplicaciones según el sector industrial (Proyectos “llave en mano”<sup>10</sup> donde integraban obra civil, eléctrica, mecánica y/o venta de equipos sean de las marcas que distribuye u otras.)
- Provisión de equipos :Instrumentación y Automatización en procesos industriales
- Servicio Técnico y postventa

---

<sup>9</sup>**Válvulas:** un aparato mecánico con el cual se puede iniciar, detener o regular la circulación (paso) de líquidos o gases mediante una pieza movable que abre, cierra u obstruye en forma parcial uno o más orificios o conductos.

<sup>10</sup>**Llave en mano:** aplica cuando los requerimientos de los clientes son múltiples, pero al final se ven como un todo y por la complejidad de la planeación es mejor tratar con un sólo prestador de servicios el cual se encargará de realizar la integración, implementación y puesta en marcha del proyecto encomendado en su totalidad.

- Calibraciones<sup>11</sup> para instrumentación industrial.
- Ventas a través del Portal de compras públicas<sup>12</sup>

La empresa ofrecía descuento por altos volúmenes de compra o para ingresar la marca y/o producto nuevo en el mercado. Poseía un stock en sus bodegas.

## CLIENTES POTENCIALES

Los clientes eran buscados en la base de datos de la Superintendencia de Compañías, referidos por algún contacto sea amigo u otro cliente, o se contactaban directamente a la empresa vía email o redes sociales. Wendy consideraba que todo el portafolio de producto se podría ofrecer a toda empresa o persona natural que lo requiera, y dividía al mercado en mercado privado y estatal según la actividad económica de la empresa.

El mercado estatal estaba formado por las empresas del estado como EPPetroecuador (refinerías, estaciones de bombeo y transferencia), CELEC EP<sup>13</sup>(unidades generadores de electricidad); a estas empresas el Estado les otorgaba cada año un presupuesto para la realización de proyectos por lo cual las órdenes de compra generadas eran por altos volúmenes. Trabajaban a través del portal de compras públicas permitiendo que cualquier empresa participe y que licite, siendo la empresa ganadora la que cumplía con las especificaciones técnicas del cliente y mejor precio. La adquisición de compra en este mercado podía tardar mucho tiempo o disolverse en cualquier momento.

En el mercado privado estaban las empresas dedicadas al comercio por mayor y menor, agricultura, manufactureras, pesca, entre otras. La adquisición de compra en este mercado era por unidad o volumen y de manera rápida. El producto podía ser comprado directamente al proveedor a través de las respectivas negociaciones.

## SITUACIÓN ACTUAL

Marco afirmaba que había alcanzado el 5.16% de participación en el mercado en 2013, debido a la experiencia de su personal con más de cinco años en la empresa y el know how que habían desarrollado los técnicos y vendedores en los centros de capacitación de Honeywell ubicados en México y Colombia. Pero estaba desconcertado por la pérdida de clientes y consideraba que esto se debía a que el departamento de ventas estaba rezagado frente a las nuevas tendencias del mercado y la intensidad competitiva, por esta razón había fijado una reunión para el 3 de febrero del año en curso 2014 en la que se iba a analizar el problema y buscar alternativas de solución.

---

<sup>11</sup>**Calibración:** es el procedimiento de comparación entre lo que indica un instrumento y lo que "debiera indicar" de acuerdo a un patrón de referencia con valor conocido.

<sup>12</sup>**Portal de compras públicas:** es una herramienta de uso gratuito que facilita el encuentro de la oferta y la demanda entre el sector público y los proveedores del Estado.

<sup>13</sup>**CELEC:** Corporación Eléctrica del Ecuador , responsable de la generación y transmisión de energía eléctrica

En la siguiente semana al inicio de la reunión, Wendy comenzó dando una información sobre la culminación y facturación de los proyectos en 2013 y la participación en la ingeniería básica<sup>14</sup> en las generadoras eléctricas del sector estatal; aclaró que estas empresas no pagaban por la ingeniería porque lo consideraban como un plus antes de ganar el proyecto. Por otro lado informó que estaban trabajando con tres líneas de productos las cuales eran: la de instrumentos de campo, la de instrumentos de proceso y la de sistema modulares (**ver anexo 5**)

Wendy también destacó el gran momento que habían tenido las ventas en el año 2012 con la incursión en el sector de explotación de minas y canteras del mercado estatal; lo que generó un incremento de la facturación en \$349,345.72 y para el año 2013 alcanzó a \$731,479.032. Mientras que en el mercado privado en el 2012 facturaron \$646,193.19 y cerró en el 2013 con una facturación de \$402,801.45. La cantidad de clientes del mercado estatal entre el 2011 al 2013 incrementó de 7 a 15 empresas, y en el mercado privado decreció de 56 a 28 empresas (**ver anexo 6**), y comentó “Quizás nos acostumbramos a atender pocos clientes en el mercado estatal ya que se volvieron más rentables que el mercado privado”. En ese momento intervino Marco y continuó diciendo: “Pero eso no ocurre todo el tiempo, debemos de atacar al sector privado ya que si no resulta ninguno de estos proyectos para el Estado podemos salir en pérdida este año. Yo creo que esto es un problema muy simple, tenemos que hacer algo con nuestros vendedores y empezarlos a controlar ya que el vendedor decide según su criterio a quien visitar y con qué frecuencia hacerlo según su tiempo y necesidad, sin presentar informes de ventas o visitas mensuales, además estamos vendiendo muy poco en este primer semestre” (**ver anexo 7**).

Wendy argumentó: “Según la experiencia que hemos adquirido en este mercado sabemos que el vendedor no pasa todo el tiempo en contacto frente a frente con el cliente, dedica gran parte de sus actividades en preparar presentaciones, capacitaciones, la revisión periódica del portal de compras públicas, elaboración e ingreso de órdenes de compra al fabricante, elaboración de presupuesto, seguimiento y cierre de negociación. También dedica una parte importante de su tiempo a viajar dependiendo de la región (**ver anexo 8**). Nuestros vendedores atienden a todo el mercado sea estatal o privado y hacen lo mejor posible de acuerdo con su experiencia, ofrecen soluciones completas de automatización e instrumentación a los procesos de las industrias ya que tienen un perfil técnico (**ver anexo 9**). Lo que pasa es que solo tenemos dos vendedores, uno ubicado en Quito y otro en Guayaquil. El vendedor de Quito se encarga de la región sierra y oriente, y el vendedor de Guayaquil a la región costa. Ambos se dedican más a las visitas del mercado estatal por lo que ya no queda tiempo para dedicarle a los otros clientes, esto se ha vuelto inmanejable, por lo cual yo sugiero que deberíamos de cambiar la estructura actual clasificando a los clientes por su antigüedad, actividad económica, facturación y frecuencia de compra (**ver anexo 10**), designando la frecuencia con que conviene visitar cada cuenta y la duración de cada visita según nuestra experiencia e históricos de ventas” (**ver anexo 11**).

---

<sup>14</sup>**Ingeniería básica y de detalle:** es la solución, estructuración, presupuestación y factibilidad mientras que la de detalle es la ejecución de la misma y detalle de solución en documentación, organización, logística, etc.

Katherine intervino y expreso: “Los vendedores pueden ser distribuidos según la región, el tipo de mercado y actividad económica, así no creamos conflictos entre ellos”. Luego Wendy prosiguió nuevamente diciendo: “Sería bueno también contratar un ingeniero en proyectos y así yo podría dedicarme completamente a las ventas (**ver anexo 12**), ya que aunque no es mi función, también superviso el desarrollo de la ingeniería básica y de detalle, fiscalización y entrega de proyectos con ayuda del departamento técnico quienes están encargados de la configuración y puesta en marcha de los equipos. En ocasiones, por falta de tiempo, aproximo la cantidad de materiales en la presentación de las ofertas, creando desperdicios en el momento de la ejecución de la obra, y hemos tenido suerte, ya que no ha habido pérdida. Si se sigue con la misma estructura de ventas es muy difícil mejorar la participación en el mercado y mucho menos mantener la rentabilidad”

Joel Mora, contador de la empresa, corroboró la idea recordándoles que la venta de servicios o proyectos han aportado mayor utilidad que la venta de los equipos, sus costos fueron de 23.44% en 2013, mientras que en los equipos ascienden al 72.63%. La relación entre venta de servicios y equipos se mantuvo en 2013 en 31.69% (**ver anexo 13**). También comentó que “los vendedores se quejan porque no comisionan en la venta de los servicios como lo hacen en la competencia; y sería bueno motivar al departamento de ventas incluyendo estos rubros al sistema de comisión de pago del 2.75% en servicios, mas no solo en venta de equipos. Esto hará que la cuota mensual de \$20000 para el vendedor y jefe de venta varié, ya que el punto de equilibrio no solo estaría basado en los equipos sino también en los servicios y estaría repartido equitativamente entre los demás vendedores a contratar y jefe de ventas como se ha venido haciendo”.

Marco no estuvo de acuerdo con la idea de contratar un ingeniero en proyectos ya que pensaba que la estructura organizacional que tenía era la mejor, y porque además hay épocas que solo se dedicaban a enviar presupuestos, o vender equipos y no se hacía ingeniería, ni ejecución de proyectos y con respecto a la comisión mencionó que se está pagando un porcentaje del 1 al 2% muy arriba de lo que pagaba la competencia

Marco sin lugar a dudas sabía que tenía que realizar un cambio en la empresa manteniendo la rentabilidad del negocio ya que la competencia estaba entrando en el mercado de Guayaquil agresivamente. Por lo que le encargó a Wendy, presentar en veinte días una propuesta que se adecue tanto a la organización como las realidades del mercado.

## ANEXO

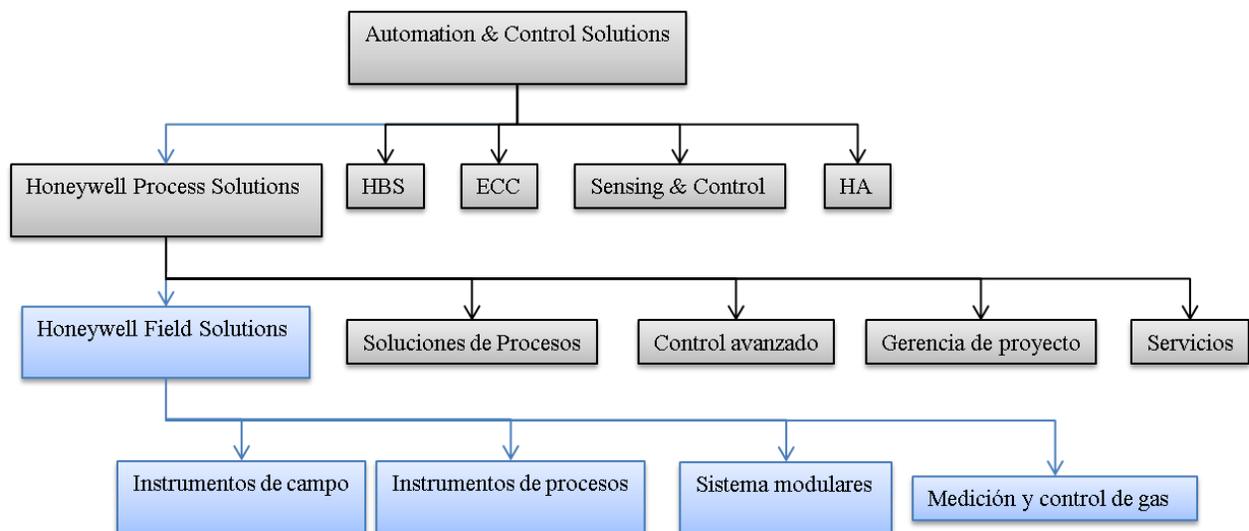
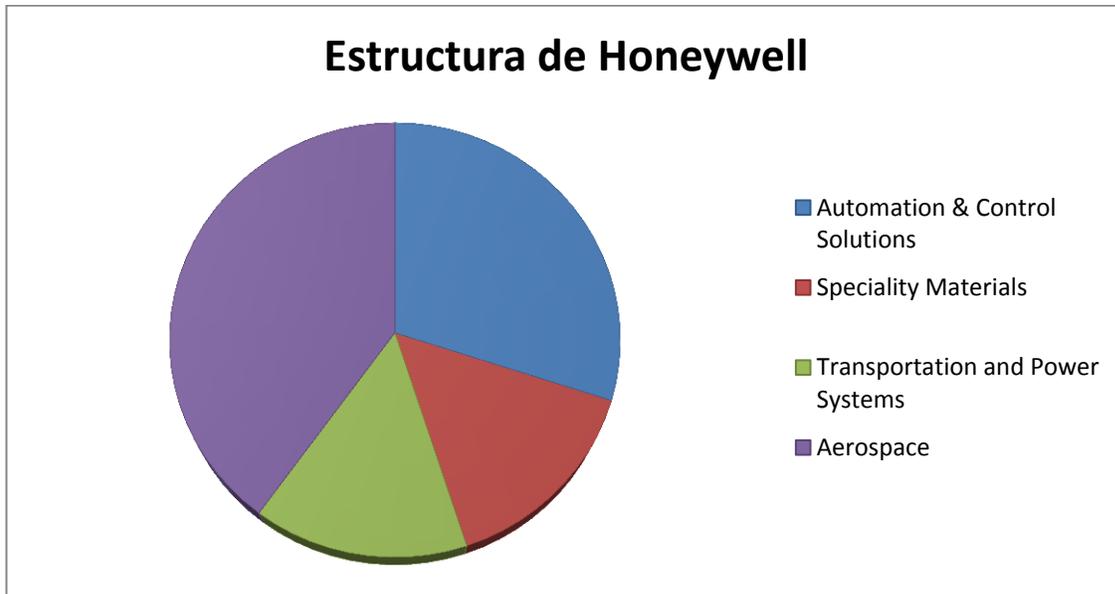
### Anexo 1.- Ingresos totales 2011- 2013 de Control Cía. Ltda

Meses	2011		2012		2013	
	Equipos	Servicios	Equipos	Servicios	Equipos	Servicios
Enero	\$ 21,495.95	\$ 390.00	\$ 79,719.80	\$ 11,115.00	\$ 11,889.55	\$ 2,170.10
Febrero	\$ 125,352.98	\$ 24,452.50	\$ 60,383.42	\$ 810.00	\$ 75,081.38	\$ 79,950.00
Marzo	\$ 75,033.45	\$ 15,603.47	\$ 207,497.45	\$ 7,939.00	\$ 19,251.96	\$ 920.00
Abril	\$ 33,609.59	\$ 10,132.50	\$ 19,309.41	\$ 4,200.00	\$ 34,160.31	\$ 1,990.00
Mayo	\$ 25,631.80	\$ 8,705.00	\$ 38,109.33	\$ 2,720.00	\$ 97,265.02	\$ 13,083.50
Junio	\$ 12,202.26	\$ 4,270.00	\$ 36,541.38	\$ 15,703.00	\$ 13,922.75	\$ 9,999.92
Julio	\$ 35,835.52	\$ 45,748.25	\$ 25,576.36	\$ 6,040.00	\$ 10,585.30	\$ 4,846.00
Agosto	\$ 48,255.54	\$ 7,680.00	\$ 25,184.81	\$ 4,644.00	\$ 98,186.85	\$ 168.00
Septiembre	\$ 36,800.09	\$ 2,772.50	\$ 29,354.36	\$ 2,256.00	\$ 134,833.51	\$ 2,460.00
Octubre	\$ 31,108.70	\$ 15,119.00	\$ 99,358.39	\$ 8,707.60	\$ 333,100.86	\$ 3,915.00
Noviembre	\$ 22,874.02	\$ 15,768.00	\$ 143,971.57	\$ 124,639.86	\$ 12,883.45	\$ -
Diciembre	\$ 123,408.68	\$ 8,046.00	\$ 33,581.92	\$ 8,176.25	\$ 20,192.15	\$ 153,424.87
<b>Total</b>	<b>\$591,608.58</b>	<b>\$158,687.22</b>	<b>\$798,588.20</b>	<b>\$196,950.71</b>	<b>\$861,353.09</b>	<b>\$272,927.39</b>

Año	Venta de equipos (USD)	Servicios (USD)	Ingresos (USD)	Crecimiento
2011	\$591,608.58	\$158,687.22	\$750,295.80	
2012	\$798,588.20	\$196,950.71	\$995,538.91	<b>24.6%</b>
2013	\$861,353.09	\$272,927.39	\$1,134,280.48	<b>33.9%</b>

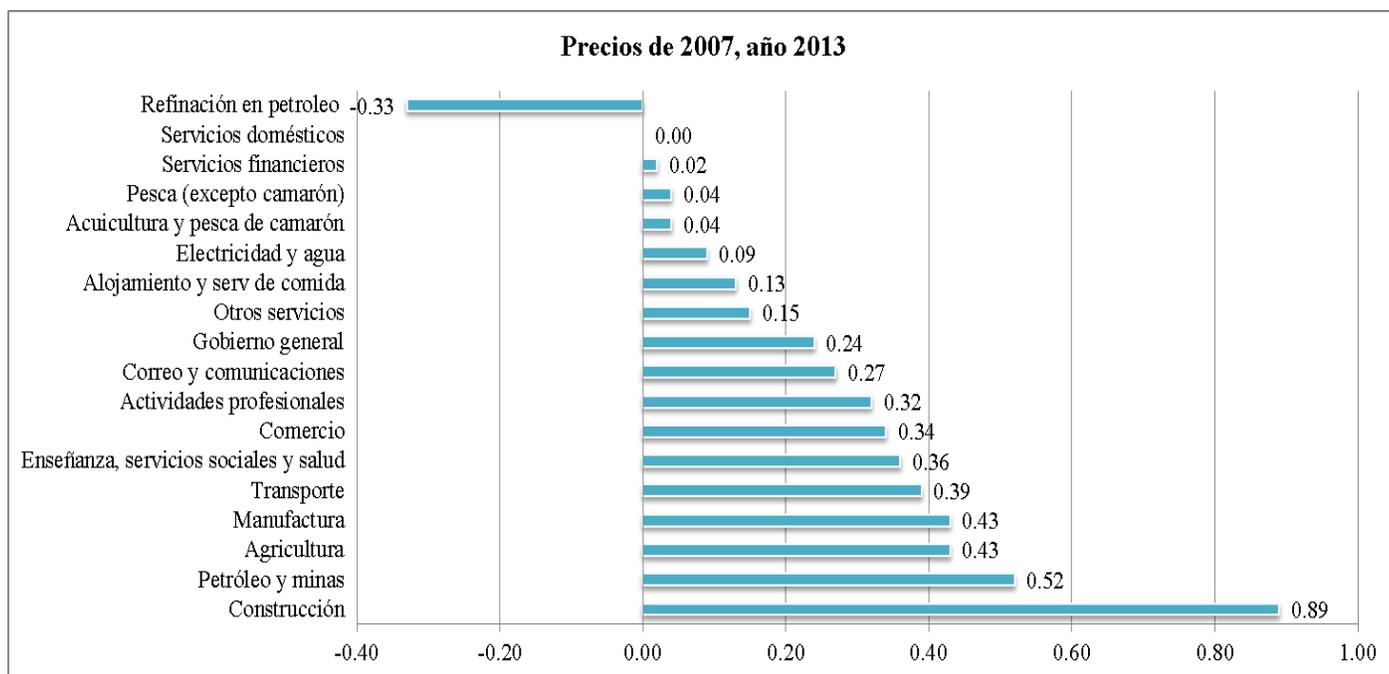
**Fuente:** Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el autor

## Anexo 2.- Estructura de Honeywell y distribuidores



**Fuente:** Registros Honeywell, elaborado por el autor

### Anexo 3.- Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

#### Anexo 4 - Ventas de la competencia y participación de mercado

Empresas	Ventas (USD)			Participación de mercado			Marcas líderes
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	
<b>Control cia ltda</b>	\$750,295.80	\$995,538.91	\$1,134,280.48	5.59%	4.96%	<b>5.16%</b>	<b>Honeywell</b>
<b>Euroinstruments</b>	\$2,001,297.61	\$2,034,394.53	\$2,139,550.99	14.90%	10.13%	9.73%	Endress+Hauser
<b>Sein</b>	\$4,541,119.61	\$5,088,401.52	\$4,333,007.93	33.82%	25.34%	19.70%	Rosemount
<b>Tecniequpos</b>	\$1,230,081.63	\$3,263,660.07	\$3,732,901.82	9.16%	16.25%	16.97%	Foxboro
<b>Intelware</b>	\$434,353.65	\$1,007,499.81	\$1,107,519.76	3.23%	5.02%	5.04%	Vega, Krohne, Smar
<b>Otros</b>	\$4,471,554.53	\$7,689,954.92	\$9,545,000.00	33.30%	38.30%	43.40%	Siemens, Rockwell, Magnetrol, Kobol, Wika, Yokogawa, Ametek, entre otras
<b>Total</b>	<b>\$13,428,702.83</b>	<b>\$20,079,449.76</b>	<b>\$21,992,260.98</b>	100.00%	100.00%	100.00%	

**Fuente:** Superintendencia de Compañía, elaborado por el autor

## Anexo 5.- Portafolio de productos

Líneas de Productos	Descripción	Equipos
<b>Instrumentos de campos</b>	Sirven para medir las variables de las plantas industriales sean estas: temperatura, presión, nivel y flujo con la más alta tecnología, certificaciones de seguridad y protocolos estándar de comunicación en el mercado. Estos instrumentos son alimentados con voltaje para su funcionamiento. Dentro de esta línea se tiene la misma cartera de producto pero con tecnología wireless, esto significa que no se requiere de cable para su alimentación de voltaje y comunicación entre ellos	Transmisores de presión manométrica Transmisores de presión diferencial Transmisores de presión absoluta Transmisores de temperatura Transmisores de nivel tipo radar Transmisores de flujo tipo coriolis Transmisores de flujo tipo vortex Transmisores de flujo tipo magnético Transmisores wireless
<b>Instrumentos de procesos</b>	Sirven para recibir las variables medidas de las plantas industriales para ser monitoreadas, controladas y registradas para poder verificar fallas pasadas como alarmas o eventos ocurridos en la planta o medir eficiencias en los procesos. Además dentro de esta línea se tiene instrumentos electrónicos que sirven para medir las variables analíticas, con la más alta tecnología, certificaciones de seguridad y protocolos estándar de comunicación en el mercado. Todos estos instrumentos son alimentados con voltaje para su funcionamiento.	Analizadores de conductividad Analizadores de PH Analizadores de oxígeno disuelto Controladores digitales Programadores e indicadores Registradores de grafico de papel Registradores sin papel electrónicos
<b>Sistemas modulares</b>	Sirven para recibir distintas señales, ya sean digitales o análogas, que vienen de los instrumentos de campos para ser monitoreadas, controladas y registradas para poder verificar fallas pasadas como alarmas o eventos ocurridos en la planta o medir eficiencias en los procesos. Estos sistemas modulares a diferencia que los instrumentos de procesos es que pueden crecer, llegando en un solo equipo a tener varias señales de proceso.	Sistema de control Híbrido HC900 Controlador lógico programable Masterlogic Software de adquisición de datos Experion Integración de software MatrikonOPC

**Fuente:** Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el autor

## Anexo 6.- Ingresos totales Control Cia Ltda según actividad económica comercial

ACTIVIDAD ECONOMICA COMERCIAL	INGRESOS TOTALES		
	2011(USD)	2012(USD)	2013(USD)
B - Explotación de minas y canteras	\$45,340.25	\$343,646.46	\$703,099.03
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	\$1,960.00	\$4,770.24	\$28,150.00
E - Distribución de agua; alcantarillado, Gestión de desechos y actividades de saneamiento.	\$593.50	\$929.02	\$230.00
<b>TOTAL SECTOR ESTATAL</b>	<b>\$47,893.75</b>	<b>\$349,345.72</b>	<b>\$731,479.03</b>
ACTIVIDAD ECONOMICA COMERCIAL	2011(USD)	2012(USD)	2013(USD)
H - Transporte y almacenamiento	\$11,904.00	\$3,983.07	\$0.00
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$2,560.66	\$1,850.45	\$0.00
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	\$0.00	\$2,255.10	\$0.00
F - Construcción.	\$1,990.00	\$3,585.00	\$8,017.60
P - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	\$0.00	\$190.00	\$0.00
C - Industrias Manufactureras.	\$517,057.71	\$297,170.58	\$234,564.27
G -Comercio al por mayor y al por menor	\$68,058.01	\$168,559.99	\$144,325.13
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	\$100,831.67	\$168,599.00	\$15,894.45
<b>TOTAL SECTOR PRIVADO</b>	<b>\$702,402.05</b>	<b>\$646,193.19</b>	<b>\$402,801.45</b>

Fuente: Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

ACTIVIDAD ECONOMICA COMERCIAL	Número de Clientes		
	2011	2012	2013
B - Explotación de minas y canteras	5	7	9
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	2	5
E - Distribución de agua; alcantarillado, Gestión de desechos y actividades de saneamiento.	1	1	1
<b>TOTAL SECTOR ESTATAL</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
ACTIVIDAD ECONOMICA COMERCIAL	2011	2012	2013
H - Transporte y almacenamiento	3	1	0
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	2	1	0
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	0	1	0
F - Construcción.	3	1	1
P - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	0	1	0
C - Industrias Manufactureras.	40	30	20
G -Comercio al por mayor y al por menor	4	7	5
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	4	6	2
<b>TOTAL SECTOR PRIVADO</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>28</b>

Fuente: Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

## Anexo 7.- Ventas mensuales año 2014

<b>VENTA MENSUAL 2014</b>	
<b>ENERO</b>	<b>\$14,995.94</b>
<b>FEBRERO ( \$33500 en proyecto aprobado dic/2013)</b>	<b>\$64,672.83</b>
<b>MARZO</b>	<b>\$37,424.06</b>
<b>ABRIL ( \$330000 proyecto aprobado en dic/2013)</b>	<b>\$370,617.64</b>
<b>MAYO</b>	<b>\$0.00</b>
<b>JUNIO</b>	<b>\$0.00</b>
<b>JULIO</b>	<b>\$0.00</b>
<b>AGOSTO</b>	<b>\$0.00</b>
<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>\$0.00</b>
<b>OCTUBRE</b>	<b>\$0.00</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	<b>\$0.00</b>
<b>DICIEMBRE</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL ANUAL DE VENTAS</b>	<b>\$487,710.47</b>

**Fuente:** Registro Control Cia Ltda

## Anexo 8.- Horas trabajadas del vendedor en Control Cia Ltda

Tiempo (hr)	Horas de trabajo del vendedor
8	al día
40	a la semana
160	al mes
1920	al año

Detalle del tiempo del vendedor por región		
<b>Sierra</b>		
Actividades	Porcentaje de horas trabajadas	
Ventas	30%	576 horas
No ventas	30%	576 horas
Viajes	40%	768 horas
		1920 horas
<b>Oriente</b>		
Actividades	Porcentaje de horas trabajadas	
Ventas	25%	480 horas
No ventas	25%	480 horas
Viajes	50%	960 horas
		1920 horas
<b>Costa</b>		
Actividades	Porcentaje de horas trabajadas	
Ventas	40%	768 horas
No ventas	30%	576 horas
Viajes	30%	576 horas
		1920 horas

**Fuente:** Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

## Anexo 9.- Perfil del vendedor y sueldos

### Características y Objetivos del Vendedor

<b>Profesión</b>	Ingeniería en área técnica : eléctrica, mecánica, industrial y/o química
<b>Experiencia</b>	No es necesario experiencia. De preferencia tres años de experiencia en control cía. Ltda como técnico o experiencia en empresas similares.
<b>Características</b>	Proactivo, extrovertido, investigativo y facilidad de palabra.
<b>Otros</b>	Licencia obligatoria y disponibilidad para viajar.
<b>Objetivos</b>	Búsqueda de Clientes según su sector.
	Visitas a clientes, Presupuesto y cierre de Venta.
	Preparación de Órdenes de compra local o al exterior.
	Asesoría técnica al cliente para ofertar los productos.
	Revisión y participación en el Portal de Compras Públicas.
<b>Sueldo a percibir</b>	\$ 900 + comisión

**Fuente:** Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

### Sueldo del vendedor

<b>Vendedor</b>	
Sueldo Mensual	\$ 900.00
Comisiones	\$ -
Sueldo+comisión	\$ 900.00
Décimo tercero	\$ 75.00
Décimo cuarto	\$ 28.33
Fondo reserva 8.33%	\$ 74.97
Gastos IECE+ SECAP	\$ 9.00
Pago IESS	\$ 100.35
Gasto Mensual	\$ 1,187.65
Gasto Anual	\$ 14,251.84

Gastos de movilización anual por vendedor o jefe de ventas
\$3,000

**Fuente:** Registros Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

## Anexo 10. Base de datos clientes 2011- 2014 de Control cía. Ltda

Actividad económica	Estado 1:antigua 0: nueva	Facturación A: alta B: moderada C: baja	Frecuencia de compra A: alta B: moderada C: baja	Región
<b>A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.</b>				
PALMERA LOS ANDES S.A	1	A	C	Sierra
AGRICOLA OFICIAL S.A	1	B	A	Costa
OLEAGRO SALGANA OLEPSA SA	1	C	C	Sierra
MURRIN CORPORATION	1	A	C	Sierra
PROTOPIC CIA LTDA	1	C	C	Sierra
OLEIFERA GENE TECHNOLOGY S.A OGT	1	C	C	Sierra
REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO CA	0	A	C	Costa
SALICA DEL ECUADOR S.A.	0	A	C	Costa
INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	0	A	C	Costa
EMPACADORA GRUPO GRANMAR S.A. EMPAGRAN	0	A	C	Costa
OPERADORA Y PROCESADORA DE PRODUCTOS MARINOS S.A	0	A	C	Costa
AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	0	A	C	Sierra
HILSEA INVESTMENTS LIMITED	0	A	C	Sierra
INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA	0	A	C	Sierra
<b>B - Explotación de minas y canteras</b>				
E.P PETROECUADOR Refinería Shushufindi	1	A	C	Oriente
E.P PETROECUADOR Refinería Libertad	1	A	C	Costa
E.P PETROECUADOR Terminal Tres Bocas	1	A	C	Costa
E.P PETROECUADOR Terminal Cabecera de Libertad	1	A	C	Costa
RIO NAPO -PETROAMAZONAS	1	A	C	Oriente
WEATHERFORD SOUTH AMERICA INC	1	A	C	Sierra
SERTECPET	1	B	B	Sierra
PDV ECUADOR S.A	1	A	C	Costa
OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A	1	A	C	Sierra
E.P PETROECUADOR Terminal Pascuales	0	A	C	Costa
E.P PETROECUADOR Refinería Lago Agrio	0	A	C	Oriente
TECTOTAL	0	B	C	Sierra
TESCA	0	B	C	Sierra
ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	0	A	C	Oriente
SCHLUMBERGER SURENCO SA	0	A	C	Oriente
AGIP OIL ECUADOR B.V.	0	A	C	Oriente
REPSOL ECUADOR S.A.	0	A	C	Oriente
HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A., LLC.	0	A	C	Oriente

PETROORIENTAL S.A.	0	A	C	Oriente
SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.	0	A	C	Oriente
AMODAIMI-OIL COMPANY, S.L.	0	A	C	Oriente
SCHLUMBERGER DEL ECUADOR S.A.	0	A	C	Oriente
<b>C – Industrias manufactureras.</b>				
CERVECERIA NACIONAL S.A	1	A	A	Costa
CODANA S.A	1	B	A	Costa
SURPAPEL CORP S.A	1	B	A	Costa
GALAPESCA S.A	1	B	A	Costa
PAPELERA NACIONAL	1	B	A	Costa
EDESA S.A	1	B	B	Sierra
INDUSTRIA DE ENLATADOS ALIMENTICIOS CIA LTDA	1	C	B	Costa
GALDECUN S.A	1	C	B	Costa
DIAB ECUADOR S.A	1	C	B	Costa
VECONSA	1	C	A	Costa
COMPAÑÍA DE ELABORADOS DE CAFÉ EL CAFÉ C.A	1	B	A	Costa
ENVASES DEL LITORAL	1	C	A	Costa
GISIS S.A	1	C	B	Costa
DELISODA	1	C	B	Costa
SOLUBLES INSTANTANEOS	1	C	A	Costa
NOVACERO S.A	1	C	B	Costa
FABRICA DE ENVASES S.A FADESA	1	B	C	Costa
FISA FUNDACIONES INDUSTRIALES S.A	1	C	C	Costa
KELLOGG ECUADOR C LTDA ECUAKELLOGG	1	C	A	Costa
EUROFISH S.A	1	B	C	Costa
ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES	1	C	C	Costa
POLIQUM POLIMEROS Y QUIMICOS C.A	1	C	C	Costa
CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A	1	A	B	Sierra
PROLACHIV S.A	1	B	B	Costa
GOMER COMPANY	1	C	C	Costa
POLIGRAFICA	1	C	C	Costa
ENKADOR S.A	1	C	C	Sierra
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A	1	A	A	Costa
DISNAC S.A	1	C	C	Costa
BANANA LIGHT BANALIGHT C.A	1	C	C	Costa
CARTONES NACIONALES S.A I CARTOPEL	1	C	B	Costa
PRODUCTOS ELABORADOS BOLIVAR	1	C	C	Costa
INALECSA	1	C	C	Costa
PROLOGIC S.A	1	C	C	Costa
GINSBERG ECUADOR S.A	1	C	C	Costa

ACROMAX LABORATORIO QUIMICO FARMACEUTICO S.A	1	C	C	Costa
INDUSTRIAL ACEITERA S.A	1	C	C	Costa
SOLCA, MANABI NUCLEO DE PORTOVIEJO	1	C	C	Costa
INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS C.A	1	C	C	Costa
LABORATORIO FARMACEUTICO LABFARM DEL ECUADOR	1	C	C	Costa
QUIFATEX S.A	1	C	C	Costa
TECHCONSTRUYE S.A	1	A	C	Sierra
INDUTRIAL ACEITERA S.A	1	C	C	Costa
PROMARSAN CIA. LTDA	1	C	C	Costa
INGENIO ECUDOS S.A	1	A	C	Costa
INGENIO VALDEZ	1	B	A	Costa
HOLCIM ECUADOR S.A.	0	A	A	Costa
INGENIO SAN CARLOS	0	B	A	Costa
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	0	A	A	Costa
OMNIBUS BB TRANSPORTES SA	0	A	C	Sierra
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA	0	A	C	Sierra
ARCA ECUADOR S.A.	0	A	C	Sierra
NESTLE ECUADOR S.A.	0	A	A	Costa
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	0	A	B	Costa
AYMESA S.A.	0	A	B	Costa
ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA (A.N.D.E.C)	0	A	C	Costa
<b>D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado</b>				
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC ENRIQUE CARGIA	1	A	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC TINAJEROS	1	A	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC GONZALO CEVALLOS	1	A	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC SANTA ELENA	1	A	C	Costa
MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE	1	A	C	Costa
INTERAGUA GUAYAQUIL ( PLANTAS)	0	A	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC TRINITARIA	0	B	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC PASCUALES	0	A	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC QUEVEDO	0	A	C	Costa
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC MANTA	0	A	C	Costa

ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.	0	A	C	Costa
ELECTROQUIL S.A.	0	A	C	Costa
TERMOGUAYAS GENERATION S.A.	0	A	C	Costa
ECOLECTRIC S.A.	0	A	C	Costa
<b>E - Distribución de agua; alcantarillado, Gestión de desechos y actividades de saneamiento.</b>				
INCINEROX CIA LTDA	1	B	B	Oriente
<b>G -Comercio al por mayor y al por menor</b>				
TROPIFRUTAS	1	B	A	Costa
LA FABRIL	1	A	A	Costa
PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA LTDA	1	A	A	Sierra
MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A	1	C	C	Sierra
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A	1	A	B	Costa
GONDI S.A	1	B	C	Costa
AGRIPAC S.A	1	C	C	Costa
CAFÉ GARDELLAS S.A	1	C	C	Costa
SOCIEDAD DE DESTILACION DE ALCOHOLES S.A	1	B	A	Costa
CORPORACION AZENDE CIA. LTDA	1	B	C	Costa
<b>F.- Construcción</b>				
CORPORACION QUIPORT S.A.	0	A	C	Sierra
SINOHYDRO CORPORATION	0	A	C	Sierra
HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	0	A	C	Sierra
CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S. A.	0	A	C	Costa
FOPECA S.A.	1	B	C	Sierra
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERIA CONSERMIN S.A.	0	A	C	Sierra
TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES S.A.	0	A	C	Sierra
CONSTRUCTORA HERDOIZA GUERRERO S.A	0	A	C	Sierra

**Fuente:** Registro Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

### Anexo 11.- Ponderación según característica del cliente

<b>Facturación</b> A: alta B: moderada C: baja	<b>Frecuencia de compra</b> A: alta B: moderada C: baja	<b>Visita al mes</b> 1: 1 al mes 2: 2 al mes 1/2: pasando un mes	<b>Duración de Visita (horas)</b>
A	A	2	1
A	B	1	1
A	C	1	2
B	A	2	1
B	B	1	1
B	C	1	1
C	A	2	1
C	B	1	1
C	C	1/2	1

**Fuente:** Registro Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

## Anexo 12.- Perfil del jefe en proyectos y sueldo según el mercado

<b>Profesión</b>	Ingeniero eléctrico, Ingeniero químico o Ingeniero Industrial
<b>Experiencia</b>	Experiencia cinco años de experiencia en control cía. Ltda como técnico o experiencia en proyectos en empresas similares.
<b>Características</b>	Proactivo, extrovertido, investigativo y facilidad de palabra.
<b>Otros</b>	Licencia obligatoria y disponibilidad para viajar.
<b>Objetivos</b>	Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos
	Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto
	Liderazgo ante la demanda del cliente, los miembros del equipo y organización
<b>Sueldo a percibir</b>	\$ 1800

**Fuente:** elaborado por el Autor

<b>Jefe de Proyectos</b>	
Sueldo Mensual	\$ 1,800.00
Décimo tercero	\$ 150.00
Décimo cuarto	\$ 28.33
Fondo reserva 8.33%	\$ 149.94
Gastos IECE+ SECAP	\$ 18.00
Pago IESS	\$ 200.70
Gasto Mensual	\$ 2,346.97
Gasto Anual	\$ 28,163.68

Gastos de movilización anual
\$3,000

**Fuente:** elaborado por el Autor

## Continuación de anexo 12.- Perfil del jefe de ventas y sueldo según el mercado

<b>Profesión</b>	Ingeniero eléctrico, Ingeniero químico o Ingeniero Industrial con experiencia en manejo de ventas de instrumentación y control. Estudios en Administración de empresas o marketing.
<b>Experiencia</b>	Experiencia cinco años de experiencia en control cía. Ltda como técnico o vendedor o experiencia en empresas similares.
<b>Características</b>	Proactivo, extrovertido, investigativo y facilidad de palabra.
<b>Otros</b>	Licencia obligatoria y disponibilidad para viajar.
<b>Objetivos</b>	Elaboración de plan de metas e incentivos.Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen
	Desarrollo de la cartera de clientes. Gestión y control en los vendedores.
	Establecer la estructura de comunicación y servicio internamente al cliente. Atención de cuentas clave, proyectos especiales y desarrollo constante de la cartera de Clientes.
	Asesoría técnica al cliente, apoyo en presentaciones técnicas a los vendedores.
<b>Sueldo a percibir</b>	\$ 1500

**Fuente:** elaborado por el Autor

<b>Jefe de ventas</b>	
Sueldo Mensual	\$ 1,500.00
Comisiones	\$ -
Sueldo+comisión	\$ 1,500.00
Décimo tercero	\$ 125.00
Décimo cuarto	\$ 28.33
Fondo reserva 8.33%	\$ 124.95
Gastos IECE+ SECAP	\$ 15.00
Pago IESS	\$ 167.25
Gasto Mensual	\$ 1,960.53
Gasto Anual	\$ 23,526.40

Gastos de movilización anual
\$3,000

**Fuente:** Registro Control Cía. Ltda, elaborado por el Autor

**Anexo 13.- Estado de resultado 2013 Control Cía. Ltda**

<b>Estado de Resultado interno 2013</b>	
<b>Año</b>	<b>2013</b>
<b><u>Egresos</u></b>	
<b>Gastos operacionales</b>	
<b>Gastos administrativos en venta de equipos</b>	
Comisiones según ventas de equipos ( 2.75% vta. equipos)	\$ 23,703.18
Pagos al IESS de comisiones (12.15% de comisiones según vta. de equipo)	\$ 2,879.94
<b>Costos fijos</b>	
Salarios y sueldos	\$ 117,421.64
Arriendo	\$ 15,370.00
Depreciaciones	\$ 14,256.16
Movilización , combustible y entrega de mercadería	\$ 12,015.84
Servicios sociedades ( agua, luz, teléfonos, internet y seguridad )	\$ 6,704.11
<b>Costos en venta de servicios</b>	
Movilización	\$ 9,762.36
Alimentación	\$ 10,723.00
Combustible	\$ 3,442.39
Hospedaje	\$ 4,576.62
Mano de obra de terceros	\$ 8,860.29
Materiales	\$ 26,607.69
<b>Importación de equipos</b>	
Importaciones	\$ 466,894.56
Flete y bodegaje	\$ 76,163.99
<b>Total egreso</b>	<b>\$ 799,381.76</b>

**Fuente:** Registros Control Cia Ltda.

**Continuación Anexo 13.- Estado de resultado 2013 Control Cía. Ltda.**

<b>Ingresos</b>		
<b>Venta de equipos</b>		<b>\$ 861,353.09</b>
(-) Costo de venta		
Inventario inicial	-	
(+) Compras	\$185,632.12	
(+) Importaciones	\$466,894.56	
(+) Flete y bodegaje	\$76,163.99	
Mercadería disponible	\$728,690.67	
(-) Inventario final	\$103,122.10	
Costo de venta ( 72.63% de vta. equipo)		\$625,568.57
<b>Utilidad bruta en venta de equipo</b>		<b>\$235,784.52</b>
<b>Venta de servicios ( 31.69% de vta. equipo)</b>		<b>\$ 272,927.39</b>
(-) Costo de servicios ( 23.44% de vta. servicio)		\$ 63,972.35
<b>Utilidad bruta en proyectos y servicios</b>		<b>\$ 208,955.04</b>
<b>Utilidad bruta total</b>		<b>\$ 444,739.56</b>
Total de gastos operacionales		(192,350.87)
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>\$ 252,388.70</b>
(-) 15 % particip. Utilid. Trabajo		(37,858.30)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 214,530.39</b>
(-) 22% impuesto a la renta		(47,196.69)
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 167,333.71</b>
<b>Rentabilidad</b>		<b>14.75%</b>

**Fuente:** Registros Control Cía. Ltda.

## BIBLIOGRAFÍA

1. El financiero. (09 de enero de 2014). [http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_10\\_2014/economia\\_01\\_2014.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_10_2014/economia_01_2014.pdf). Recuperado el 10 de marzo de 2014, de El financiero: [http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_10\\_2014/economia\\_01\\_2014.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_10_2014/economia_01_2014.pdf)
2. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*, 44.