



**"ACREDITADA"**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DUAL**

## **TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**“EL ABASTECIMIENTO Y EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE  
INVENTARIOS PARA ALMOGAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE  
AMBATO, PERIODO 2012. ”**

**Ángel Enrique Maldonado Cárdenas**

**Riobamba - Ecuador**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que la presente investigación realizada por el Sr. Ángel Enrique Maldonado Cárdenas, ha sido revisado en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos, conforme queda documentado en el archivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman:

Ing. Jorge Bolívar Alvarado  
**DIRECTOR DE TESIS**

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**MIEMBRO DE TESIS**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación titulado “**EL ABASTECIMIENTO Y EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS PARA ALMOGAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2012.**”,y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

**Ángel Enrique Maldonado Cárdenas**

## **DEDICATORIA**

Deseo dedicar el presente trabajo fruto de mi esfuerzo primero a Dios pilar fundamental en mi caminar diario, dándome la sabiduría necesaria para poder ver cristalizar este sueño; a mis padres por ser el ejemplo más grande de amor, constancia, trabajo, esfuerzo, esperanza y honestidad, por brindarme todo lo que he necesitado siempre y velar por mi bienestar y el de mis seres queridos, como no dedicarle también este logro a mis hermanos y hermanas que con su constante compañía y apoyo me han ayudado a consagrarme en todos mis metas propuestas.

A mi novia Gabriela, por siempre acompañarme en mis buenos y malos momentos del caminar diario, convirtiéndose en un pilar fundamental en mi vida. A mis amigos que desde muchísimos años atrás han estado junto a mí en los buenos y malos momentos y a pesar de muchas adversidades siguen ahí conmigo. Lo dedico a toda mi familia y maestros que serán siempre un apoyo latente en mi vida.

**Ángel Enrique Maldonado Cárdenas.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi infinito agradecimiento primeramente a la gloriosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ser la propulsora de esta invaluable experiencia como estudiante universitario, porque ahí viví experiencias inolvidables y de igual manera adquirí los más grandes conocimientos que me servirán para ser un ente productivo y competitivo en la sociedad, mi gratitud más sincera también a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas Modalidad Dual por brindarme la oportunidad de formarme tanto intelectual como moralmente para llegar a ser un profesional de éxito. De manera especial al Ingeniero Jorge Alvarado por compartir sus conocimientos desinteresadamente para la Elaboración de esta Tesis de Grado.

Aquí culmina un reto muy anhelado pero empiezan muchos más y en mis manos está el alcanzarlos por mí, mi familia y por ustedes... Gracias

**Ángel Enrique Maldonado Cárdenas**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido.....	VI
Indice de figuras .....	X
Indice de tablas .....	X
Indice de anexos.....	XI
Introducción .....	XII
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES:.....</b>	<b>1</b>
1.1. Generalidades de la Empresa: .....	1
1.2. Reseña Histórica: .....	2
1.3. Ubicación Geográfica: .....	4
1.3.1. División política:.....	4
1.3.2. Historia: .....	5
1.3.3. Cultura:.....	6
1.3.4. División Administrativa del Cantón Ambato: .....	7
1.3.5. Economía y Comercio: .....	7
1.4. Constitución:.....	8
1.5. Base Legal: .....	9
1.5.1. Ley de Compañías: .....	9
1.5.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario: .....	9
1.5.3. Reglamento General a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno: .....	9

1.5.4.	Código Tributario: .....	10
1.5.5.	Código del Trabajo: .....	10
1.5.6.	Código de Comercio: .....	10
1.5.7.	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor: .....	10
1.5.8.	Ley de Seguridad Social: .....	10
1.6.	Base Filosófica: .....	10
1.6.1.	Misión: .....	10
1.6.2.	Visión: .....	11
1.7.	Principios y Valores Corporativos: .....	11
1.7.1.	Principios: .....	11
1.7.2.	Valores: .....	11
1.8.	Políticas: .....	12
1.8.1.	Política de Calidad: .....	12
1.8.2.	Política Ambiental: .....	12
1.8.3.	Política Social: .....	12
1.9.	Objetivos de los Departamentos y Metas: .....	12
1.9.1.	Departamento Talento Humano-Financiera .....	13
1.9.2.	Departamento de Comercialización .....	13
1.10.	Organigrama Estructural “ALMOGAS Cía. Ltda.”: .....	14
1.11.	Organigrama Funcional “ALMOGAS Cía. Ltda.”: .....	15
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>19</b>
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL: .....</b>	<b>19</b>
2.1.	Análisis Situacional Externo: .....	19
2.1.1.	Situación Política: .....	19
2.1.2.	Situación Económica: .....	20
2.1.3.	Situación Tecnológica: .....	23
2.1.4.	Situación Legal: .....	24
2.1.4.1.	Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones: .....	24

2.1.4.2. Incentivos: .....	24
2.1.4.3. Salario Digno: .....	25
2.1.5. Situación Social: .....	25
2.1.5.1. Cultura y Sociedad: .....	25
2.1.5.2. La Pobreza: .....	26
2.1.5.3. Desempleo: .....	27
2.1.5.4. El Desempleo del Ecuador: .....	27
2.1.5.5. Población Económicamente Activa: .....	28
2.1.6. Matriz Análisis Situacional Externo: .....	29
2.1.7. Amenazas y Oportunidades de la Empresa: .....	37
2.2. Análisis Situacional Interno: .....	39
2.2.1. Situación Administrativa: .....	39
2.2.1.1. Funciones del Talento Humano: .....	39
2.2.1.2. Número de Empleados: .....	39
2.2.1.3. Personal en función: .....	39
2.2.1.4. Experiencias Técnicas: .....	40
2.2.1.5. Nivel de Remuneración: .....	40
2.2.2. Situación Tecnológica: .....	40
2.2.3. Situación Financiera: .....	41
2.2.3.1. Cuentas por Pagar: .....	41
2.2.3.2. Capital de trabajo: .....	42
2.2.3.3. Activo Fijo: .....	42
2.2.3.4. Economías a Escala: .....	42
2.2.3.5. Condiciones de demanda: .....	42
2.2.4. Situación de Ventas: .....	42
2.2.4.1. Poder de negociación de los compradores: .....	42
2.2.4.2. Poder de negociación de los proveedores: .....	43
2.2.4.3. Competidores Potenciales: .....	43

2.2.4.4.	Lealtad a la marca: .....	43
2.2.4.5.	Servicio al Cliente: .....	44
2.2.5.	Matriz del Análisis Situacional Interno: .....	45
2.2.6.	Amenazas y Oportunidades de la Empresa: .....	52
2.3.	ANALISIS FODA: .....	54
<b>CAPITULO III .....</b>		<b>55</b>
<b>3.</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA: .....</b>	<b>55</b>
3.1.	Objetivos de la Propuesta: .....	55
3.1.1.	Objetivo General: .....	55
3.1.2.	Objetivos Específicos: .....	55
3.2.	Alcance de la Propuesta: .....	55
3.3.	Delimitación de la Propuesta: .....	56
3.4.	Desarrollo de la Propuesta: .....	56
3.4.1.	Sistemas de Inventarios: .....	56
3.4.2.	Sistema ABC: .....	56
3.4.2.1.	Análisis sin ABC: .....	58
3.4.2.2.	Con Análisis ABC: .....	59
3.4.2.3.	Ventajas de Costos: .....	60
3.4.2.4.	Análisis ABC aplicado a la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. 2008: .....	62
3.4.2.5.	Análisis ABC aplicado a la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. 2009: .....	66
3.4.2.6.	Análisis ABC aplicado a la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. 2010: .....	70
<b>CAPITULO VI .....</b>		<b>75</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: .....</b>	<b>75</b>
4.1.	Conclusiones: .....	75
4.2.	Recomendaciones: .....	75
<b>RESUMEN: .....</b>		<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA: .....</b>		<b>78</b>
<b>ANEXOS: .....</b>		<b>80</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1.	Provincia de Tungurahua y Ciudad de Ambato .....	4
2.	Organigrama estructural .....	14
3.	Organigrama funcional.....	15
4.	Amenazas y Oportunidades de la Empresa .....	37
5.	Amenazas y Oportunidades de la Empresa .....	52

## INDICE DE TABLAS:

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1.	Matriz análisis situacional externo.....	29
	entorno politico .....	29
2.	Matriz análisis situacional externo.....	30
	entorno economico .....	30
3.	Matriz análisis situacional externo.....	31
	entorno legal.....	31
4.	Matriz análisis situacional externo.....	32
	entorno tecnológico .....	32
5.	Matriz análisis situacional externo.....	33
	entorno social .....	33
6.	Matriz impacto ocurrencia macro entorno .....	34

7. Matriz perfil estrategico de analisis situacional externo.....	34
8. Matriz análisis situacional interno.....	45
entorno administrativo .....	45
9. Matriz análisis situacional interno.....	46
entorno tecnologico .....	46
10. Matriz análisis situacional interno.....	47
entorno financiero.....	47
11. Matriz análisis situacional interna.....	48
entorno de ventas.....	48
12. Matriz impacto ocurrencia macro entorno .....	49
13. Matriz perfil estratégico de análisis situacional externo.....	49

## INDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁG.
	anexo 1. Company audit.....	81
	anexo 2. Recursos.....	96

## **INTRODUCCIÓN:**

En este mundo competitivo las empresas buscan identificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía por lo que el manejo de un sistema de abastecimiento de Inventarios tiene mayor relevancia en la actualidad, ya que es un examen objetivo que le permite a la administración conocer el desempeño de su mercadería, en relación a sus áreas que les rodean; e identificar el cumplimiento de sus metas, objetivos, planes y programas. Esto hace que el presente trabajo práctico sea una herramienta útil de consulta para obtener un conocimiento claro de la forma en la que se debe realizar todos los procesos implicados en el manejo de un sistema de inventarios.

El presente trabajo de Sistema de Administración de Inventarios fue aplicado a los procesos de “ALMOGAS Cía. Ltda.”, por el período comprendido del 1 de mayo al 31 de diciembre de 2011, con la finalidad de obtener un mejoramiento en términos de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de Abastecimiento de Inventarios, Gestión de Compras y Ventas, actualmente este tema es una herramienta primordial para la administración ya que le permite a la empresa identificar las falencias en su control interno y los problemas que han sido determinados de forma global y en los procesos examinados; para este fin se establecieron recomendaciones para que la empresa pueda mantener el dinamismo exitoso que le permita alcanzar sus metas, planes, programas, además colabora para que la administración tenga una adecuada toma de decisiones así como la adopción de acciones correctivas que le permitan mantener su gestión competitiva.

El presente trabajo se compone de cuatro capítulos que nos permiten tener un conocimiento integral de la empresa y de los procesos examinados; también tener conocimiento de las actividades que desarrollo en los años 2008, 2009, y 2010, en cuanto se refiere al Manejo de un Sistema de Administración de Inventarios. En lo que respecta a los dos primeros capítulos se analizó los aspectos generales, direccionamiento estratégico de la empresa que permitieron dar un conocimiento pertinente sobre la forma en la que la alta dirección enfoca su administración, lo cual es importante para enmarcarse en las necesidades, perspectivas y proyecciones de la empresa.

Además se consideró que la empresa está influenciada por factores internos y análisis externo como aspectos fundamentales que pueden influenciar de forma positiva y negativa, por lo que es de interés tanto para el trabajo del Manejo de un Sistema de Inventarios como para la Administración. Antes de entrar al desarrollo de la propuesta de tesis se elaboró un proyecto de tesis en el cual se efectuó un recuento del marco teórico de los aspectos relevantes en lo referente al manejo de un Sistema de Inventarios de forma que sirva como guía y base sustentable sobre el proceso, lineamientos y parámetros para el desarrollo de una de con contenido constructivo, objetivo, y concebida para agregar valor y mejorar la organización.

Dentro del caso práctico se puede encontrar las tres fases fundamentales del Sistema de Inventarios ABC y partes complementarias como la propuesta de políticas de inventarios y manejo de pedidos. Desarrollado el trabajo se pudo conocer, identificar y observar diferentes falencias en controles internos, tanto a nivel de los sistemas que la empresa utiliza, como en los tres procesos analizados por lo que una vez conocido esto se procedió a realizar una adecuada planificación sobre las pruebas más idóneas para poder determinar hallazgos mediante evidencia suficiente y competente.

Una vez aplicado el sistema de Inventarios ABC a los años correspondientes de trabajo se pudo obtener importantes conclusiones las cuales servirán para que la alta gerencia tenga conocimiento al respecto y pueda replantear un control interno fuerte y eficiente que adquiera carácter preventivo y ayude a la consolidación de los procedimientos existentes, la calidad de la información y manejo adecuado de los recursos; considerando la evaluación permanente por medio de indicadores de gestión que permitan a la empresa medirse en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología; y que le permita a la organización mantener su competitividad y liderazgo dentro de la zona centro del país.

## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES:**

#### **1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:**

ALMOGAS Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, principal ciudad de la provincia de Tungurahua, ubicada en el centro de la misma. Forma parte de la Cámara de Comercio de la ciudad de Ambato al igual que variadas empresas, las cuales ayudan a generar una producción continua en el mercado local y nacional.

ALMOGAS Cía. Ltda., dentro de sus actividades diarias, desarrolla la comercialización de GLP (gas licuado de petróleo) y sus respectivos accesorios para uso doméstico e industrial, al igual que la venta de textiles deportivos y decorativos para confeccionistas de ropa deportiva y artículos de hogar (sábanas, cortinas, manteles, etc.) de magnitud pequeña y mediana respectivamente, siendo estas dos ramas el principal motor para el funcionamiento y crecimiento económico de la compañía en los últimos años.

Existe una alta y variada gama de productores textiles que se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de la zona centro del país, razón por la cual ALMOGAS Cía. Ltda., ha sabido utilizar variadas ventajas competitivas como su ubicación estratégica y su intachable trayectoria, de una manera muy eficiente y positiva, obteniendo como resultado grandes logros en toda su vida empresarial, ayudado de su buena gestión administrativa que ha demostrado siempre la calidad de un buen servicio, diferenciándose constantemente de la competencia.

ALMOGAS Cía. Ltda., fue constituida en el año 1986 sabiendo mantenerse en el actual mercado competitivo como una de las empresas que brinda productos de la más alta calidad, en cuanto se refiere a GLP y textiles deportivos y decorativos, en la provincia de Tungurahua, todo esto gracias a la gestión realizada por parte de sus socios y también de todos los colaboradores que forman parte de esta institución, los cuales con el paso del tiempo se han comprometido a dar lo mejor de sí para que la institución pueda crecer día tras día.

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA:

El inicio de las empresas de la familia Mosquera, nace con la llegada del Sr. Alcides Mosquera a la ciudad de Ambato, en el año de 1955, hombre que con afán emprendedor, junto a su familia y un grupo de jóvenes, en un local ubicado en el centro de la ciudad, empieza sus actividades comerciales, con una mirada empresarial afrontando el reto de conformar una compañía que genere trabajo y desarrollo para la sociedad encaminada hacia el crecer diario, se constituye el “Multi-comercio Mosquera”.

El capital inicial de la empresa fue alrededor de 2.000 sucres, los mismos que, casi en su totalidad fueron recursos propios de los dueños y el resto financiamiento por partes de entidades bancarias. Debido a la poca inversión y carencia de tecnología de ese tiempo, la empresa no contaba con máquinas registradoras ni computadoras y no se llevaba contabilidad, por lo que no existían registros de inventarios, sino únicamente un libro de ingresos y egresos diarios.

Como estrategia para disminuir intermediarios en la compra del GLP, el presidente de la institución estableció importantes negocios con la marca AGIP Ecuador; para empezar la compra directa de mercadería, convirtiéndose así, en el principal proveedor, factor que fue preponderante en el transcurso de los años para la expansión de la compañía, debido a que podía entrar a competir con mayor cantidad de productos frente a su competencia.

En los años ochenta la empresa tuvo un repunte en cuanto a inversión en diseño y ejecución de planes de expansión, adquiriendo la línea de textiles deportivos y línea de electrodomésticos, siendo esta una oportunidad aprovechada por los propietarios para incrementar sus ventas mediante la satisfacción de la demanda de clientes a lo largo y ancho de la zona centro del país, especialmente en las ciudades de Ambato y Riobamba.

El 19 de Marzo de 1986, nace la compañía denominada “Alcides Mosquera e Hijos Almagas Cía. Ltda.”, con el aval de la Superintendencia de Compañías, gerenciada por el Sr. Patricio Mosquera, uno de sus principales accionistas.

En sus inicios estaba conformada con las siguientes líneas:

GLP.

Textiles.

Lubricantes.

Electrodomésticos.

Importación para la línea textil.

Estos factores positivos hasta los años noventa permitieron a la empresa irse fortaleciendo y ampliando su portafolio de productos conjuntamente con una mejor atención al cliente.

Cabe mencionar que la crisis que sufrió el país a finales del siglo pasado afectó el crecimiento constante que había tenido ALMOGAS Cía. Ltda., pero a pesar de las dificultades la empresa se mantiene creciendo en el mercado con políticas modernas y acorde con las tendencias de los últimos tiempos y se empieza una nueva etapa de la empresa con el manejo sistematizado de la información contable, reingeniería de procesos mediante la elaboración y aplicación de manuales de procesos, así como la adquisición de varias unidades de transporte para la entrega y recepción de los productos, y el manejo de una imagen corporativa que permita la fidelización de los clientes.

Luego del transcurrir del tiempo la empresa cuenta con dos líneas de las primeras con las que comenzó sus labores, la comercialización de GLP y de Textiles, que resultaron ser las más rentables y que dieron su mayor rédito de todas las líneas existentes y que funcionan hasta el día de hoy. Para seguir ganando segmento de mercado y mantener la imagen adquirida por los esfuerzos realizados, se hace adecuaciones en la bodega para un mejor manejo de los productos.

Al momento la empresa tiene un gran liderazgo en la zona centro del país, por lo que sus productos se venden en la provincia de Tungurahua, la provincia de Pastaza y en la provincia de Chimborazo. Debido al crecimiento que ha mantenido en los últimos años y las cifras altas que maneja, en el año 2000, ALMOGAS Cía. Ltda. Fue declarado Contribuyente Especial según la resolución No. 311. En el año 2005 asumió la responsabilidad de Gerente General el Ing. Diego Mosquera.

### 1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Tungurahua es una provincia que se encuentra situada en la Sierra Central de Ecuador. Tiene un gran atractivo cultural. Se llama así por encontrarse aquí el volcán del mismo nombre, el cual se encuentra en erupción desde diciembre de 1999 hasta la actualidad. Ambato es su capital provincial, y se encuentra a 2620 metros sobre el nivel del mar. Además la entrada al Oriente ecuatoriano es la ciudad de Baños de Agua Santa, la cual cuenta con toda la infraestructura para recibir a turistas de todo el mundo.

#### 1.3.1. División política:

La provincia de Tungurahua se divide en 9 cantones: **Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, Pelileo, Píllaro, Tisaleo.**

#### 1. Provincia de Tungurahua y Ciudad de Ambato



Fuente: (Cámara de Comercio de la Ciudad de Ambato)

Ambato es una ciudad de Ecuador, capital de la provincia de Tungurahua,-- caracterizada por ser un nodo de gran actividad comercial en el contexto nacional. Es también conocida

como "Ciudad de las Flores y de las Frutas", "Cuna de los Tres Juanes", "Fénix del Ecuador", "Ciudad Cosmopolita" y "Jardín del Ecuador". Se encuentra en la Cordillera Occidental, está enclavada en una hondonada formada por seis mesetas: Píllaro, Quisapincha, Tisaleo, Quero, Huambaló; y Cotaló; lo que le da un clima agradable, Ambato está ubicada a 78°; 37' 11"; de longitud con relación al Meridiano de Greenwich y a 1° 13' 28" de latitud sur con relación a la Línea Equinoccial, a 2,500.067 metros sobre el nivel del mar.

Según estimaciones del INEC, la proyección para el año 2010 es de 315.000 habitantes en el área urbana de Ambato y 384.329 habitantes en todo el cantón. Su clima es templado seco, su temperatura media es de entre 14 °C y 19 °C. Está asentada en la rivera del río homónimo. Su gentilicio es ambateño/a. Es la cuarta ciudad del país económicamente. La ciudad fue destruida varias veces por terremotos y erupciones volcánicas. El último de estos eventos se dio el 5 de agosto de 1949: un terremoto con epicentro en la ciudad de Pelileo, en el sector conocido como Chacuaco, afectó a Ambato en casi su totalidad. Gracias a la tenacidad de sus habitantes, logró levantarse nuevamente en menos de dos años. En honor a esta lucha, se celebra cada año la Fiesta de las Flores y de las Frutas, en los días de Carnaval.

### **1.3.2. Historia:**

Sobre la presencia humana en la región existen evidencias que la datan hace aproximadamente 1000 años. Posteriormente, los grupos indígenas que se formaron aquí habrían sido vencidos y anexionados por la civilización Inca a comienzos del siglo XV. En el período del incario, sobresale que en el año de 1530, en las cercanías del actual Ambato, Atahualpa venció a su medio hermano Huáscar dentro de la guerra de sucesión por el Trono Inca.

La existencia de Ambato como poblado, se remonta a la fundación incásica del "Tambo de Hambato" efectuada por jefes puruháes, que cumpliendo la orden del Inca, instalaron este centro como lugar de avituallamiento de tropas. Sobre este primer poblado se levantó la villa de Ambato, por el año de 1535 siendo su fundador Sebastián de Benalcázar. El primer Ambato estuvo situado a la orilla derecha del río del mismo nombre, en el barrio comprendido entre lo que hoy es el Socavón, en el año de 1570 por orden del presidente de la Real Audiencia de Quito, vino Antonio de Clavijo con el encargo de delinear las calles y plazas y señalar el sitio donde debía construirse la

iglesia. En el año de 1603 el Obispo Solís mandó a construir un nuevo templo, los trabajos se iniciaron el 24 de Junio, día de San Juan, en su honor fue bautizada la ciudad con el nombre de San Juan Bautista de Ambato. La primera ciudad de Ambato tuvo su fin trágico el día Jueves 20 de junio de 1689, pues a la una de la mañana un temblor violento hecho por tierra en pocos segundos a casi todas las casas e iglesia del lugar, la mayoría de sus habitantes fueron sorprendidos en pleno sueño y sepultados bajo los escombros de sus propias casas. Perecieron en el sismo más de 556 blancos y 1200 indígenas, de esta primera ciudad no quedo absolutamente nada. Para la segunda fundación de Ambato, el fiscal Antonio de Ron, previa la compra de las tierras a los indígenas Quisapincha, fundó la segunda ciudad de Ambato en 1698. Para el año de 1756 contaba ya con unas 150 familias españolas y más o menos unos 6000 indígenas, se presentó entonces una solicitud ante el Virrey de Nueva Granada pidiéndole el ascenso de Ambato a la categoría de Villa, la que fue atendida en octubre del mismo año. Un 4 de febrero de 1797 fuertes temblores abrieron quebradas, hundieron montañas y destruyeron nuevamente Ambato, perecieron más de 200 personas y muchas casas e iglesias se vinieron al suelo, destruyendo acequias y obrajes, ocasionando un enorme retraso a todo el poblado. La última destrucción de Ambato se dio el 5 de Agosto de 1949, Ambato quedo destrozada, las pocas casas que no se cayeron quedaron cuarteadas se calcula que en la provincia perecieron más de 6000 habitantes. Los habitantes no abandonaron su tierra, con amor, coraje y entereza, se levantaron de las cenizas cual fénix, e iniciaron la última reconstrucción de Ambato, hoy tierra grande y hospitalaria.

### **1.3.3. Cultura:**

Ambato ha sido cuna de varios hombres ilustres, entre los cuales figuran: Juan Montalvo (ensayista del siglo XIX), Juan León Mera (escritor, analista literario y autor de la letra del Himno Nacional del Ecuador) y Juan Benigno Vela (periodista y político liberal). Por este motivo, se la conoce como la "Cuna de los Tres Juanes". Otros destacados escritores ambateños fueron: Pedro Fermín Cevallos, reconocido por su producción de 6 tomos del *Resumen de la Historia del Ecuador*, y Luis A. Martínez, pintor y escritor, entre sus pinturas más famosas podemos mencionar: *El Valle del Shuyo*, *Réquiem* y *Soledad Eterna* y entre sus trabajos literarios conocidas novelas como: *A la Costa y Camino al Oriente*. Ambato es conocida como la "Ciudad Eternamente Cosmopolita" que ha heredado de sus antepasados la cultura, tradición y buenas costumbres que caracteriza a sus habitantes.

#### **1.3.4. División Administrativa del Cantón Ambato:**

*Parroquias Urbanas:* La Matriz, San Francisco, La Merced, Atocha, Ficoa, Huachi Loreto, Huachi Chico, Celiano Monge, Pishilata y La Península.

*Parroquias Rurales:* Constantino Fernández, Ambatillo, Quisapincha, Pasa, San Fernando, Pilahuín, Juan B. Vela, Santa Rosa Huachi Grande, Montalvo, Unamuncho, Cunchibamba, Izamba, Atahualpa, Augusto Martínez, San Bartolomé de Pinllo, Picaihua, Totoras (las últimas 7 parroquias debido al constante crecimiento de la urbe, ya forman parte de la ciudad).

La empresa ALMOGAS Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en el corazón de la ciudad perteneciendo a la parroquia San Francisco, ubicado en las calles Juan Benigno Vela y Mariano Eguez, en el edificio “Multicomercio Mosquera”.

#### **1.3.5. Economía y Comercio:**

Ambato es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

Ambato cuenta con el principal centro de acopio en el centro del país en lo que se refiere a alimentos de los diferentes puntos del país, ya que cuenta con el Mercado Mayorista, con un área útil actual de 118.383 m<sup>2</sup>, de este centro se distribuye al resto de mercados minoristas de la ciudad, provincia, región central y en casi su totalidad a la Amazonia.

Aquí se encuentra el CEPIA, Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, con un área total de 659.389,49 m<sup>2</sup>. Con un sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - reencauche - comercializadoras, etc.

Se dedican primordialmente a la curtiduría, es así como en la ciudad se encuentra la fábrica de calzado más grande del país y una de las más importantes de la región. Otro sector industrial que tiene su sede en Ambato es el de la industria metal-mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte masivo. Otras industrias que son

vitales para el desarrollo industrial de la ciudad son la industria textil, alimenticia, del vidrio, automotriz, entre otras. Otro factor característico de la economía ambateña es el comercio, que ha convertido a Ambato en la capital económica del centro del país y en la cuarta ciudad en importancia en el país. La banca también considera a Ambato una zona clave para abrir sucursales y agencias debido al comercio de la ciudad: la gran mayoría de bancos de Ecuador tiene su sede en Ambato, además las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país tienen su matriz en la ciudad, así como dos de las más grandes financieras del Ecuador.

Entre diciembre y abril, Ambato produce una gran cantidad de fruta, por tener un clima muy apto para variedades como las claudias, peras, manzanas, duraznos, abridores (melocotones), capulí, nectarinos, babacos, mora, fresa, tomates, entre otros. Es también una tierra en donde se da muy bien durante todo el año una gran variedad y cantidad de flores, y es muy apreciada la producción del pan, razones por las cuales se la llama la tierra de las flores, las frutas y el pan. Tierra muy fértil que ostenta este título y que propios y extraños pueden disfrutar en sus diferentes parques, quintas y panaderías. El calzado también ha distinguido a Ambato teniendo una importante producción. Últimamente el moderado proceso eruptivo del volcán Tungurahua ha reactivado el sector turístico dado el interés por su avistamiento, con una repercusión mayor en la cercana ciudad de Baños contigua al volcán. Luego de una de las más fuertes erupciones del volcán Tungurahua en el año 2007, comerciantes ambateños salían a recoger las piedras arrojadas por el volcán y venderlas en el parque Cevallos de Ambato.

Actualmente La Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) definió las ciudades que servirán como sedes administrativas de las siete regiones creadas para reorganizar la gestión de la Función Ejecutiva. Dentro de este contexto Ambato es la capital de la región #3, que corresponde a las provincias centrales del Ecuador: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

#### **1.4. CONSTITUCIÓN:**

ALMOGAS Cía. Ltda. Es una empresa de hecho con personería jurídica que tiene su matriz en la calle Juan Benigno Vela 1041 y Mariano Eguez. Fue constituida en el año mil

novecientos ochenta y seis con la resolución ADMO-86092, de la Superintendencia de Compañías, con un capital inicial de 1,000.000 de sucres ecuatorianos. Dedicada únicamente a la comercialización, sea esta de un bien o servicio, en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios. Es comandada por una Junta General Universal de Accionistas, secundados por su Presidente y posteriormente su Gerente General, el cual desde el año dos mil cinco hasta la actualidad es el señor Diego Mosquera García.

## **1.5. BASE LEGAL:**

### **1.5.1. Ley de Compañías:**

Es un instrumento normativo que se encarga de regular dos tipos de compañías: las constituidas en el Ecuador e internacionales que ejecutan actividades productivas en el país. Entre otros aspectos regula también: su domicilio, obligaciones contraídas, aportaciones de capitales realizados, administración, responsabilidad solidaria por fraudes o usos, registro de sociedades.

### **1.5.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario:**

Esta norma legal regula los aspectos básicos de tres impuestos, Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a los Consumos Especiales, su objeto, base imponible, tarifa, declaración y sujetos pasivos. Adicionalmente regula el pago de impuestos de las compañías exploradoras y explotadoras de hidrocarburos, empresas de economía mixta y empresas dedicadas a servicios públicos específicos. Establece los ingresos exentos y gastos deducibles aplicables al impuesto a la renta.

### **1.5.3. Reglamento General a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:**

Este instrumento reglamentario amplía los criterios determinantes de los ingresos exentos y gastos deducibles establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, deducción de gastos personales, gastos no deducibles, reembolsos de gastos en el país, contribuyentes obligados a llevar contabilidad, fusión y escisión de sociedades y los parámetros para realizar una conciliación tributaria.

#### **1.5.4. Código Tributario:**

Regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

#### **1.5.5. Código del Trabajo:**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores, trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

#### **1.5.6. Código de Comercio:**

Rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

#### **1.5.7. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:**

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre los proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

#### **1.5.8. Ley de Seguridad Social:**

El Seguro General Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

### **1.6. BASE FILOSÓFICA:**

#### **1.6.1. Misión:**

*“Somos una empresa comercial con una herencia orgullosa, dedicados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregando productos y servicios de calidad, orientados hacia el continuo crecimiento y posicionamiento en el mercado.”*

### **1.6.2. Visión:**

*“Almogas tiene como prioridad ser un grupo líder en ofrecer productos de calidad y servicios de alta eficiencia involucrados en estándares de mejoramiento continuo a largo plazo.”*

## **1.7. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS:**

### **1.7.1. Principios:**

- **Calidad:** *Buscar el óptimo rendimiento y la eficiencia en calidad de productos y servicios como promover una cultura en su gente.*
- **Innovación:** *En alternativas tecnológicas, y respaldo de proveedores.*
- **Actitud de servicio:** *Para responder con rapidez, precisión y sorpresa a los requerimientos de la clientela*

### **1.7.2. Valores:**

- **Responsabilidad:** *ALMOGAS busca atender todos los requerimientos de sus clientes y satisfacerlos de la mejor manera.*
- **Respeto:** *La empresa busca practicar un respeto mutuo entre todos los trabajadores, clientes y colaboradores tomando en cuenta los valores empresariales.*
- **Honestidad:** *ALMOGAS anhela siempre que la verdad predomine ante todas las cosas dentro de sus actividades cotidianas, comprometiéndose a ser honesta con sus clientes internos como externos.*
- **Amabilidad:** *La empresa brinda cortesía y cordialidad mejorando las relaciones existentes con los clientes.*

- **Puntualidad:** ALMOGAS busca que sus trabajadores posean mayor grado de comprometimiento en su horario de trabajo.
- **Compañerismo:** La empresa desea que sus trabajadores se desenvuelvan en un clima laboral bueno, teniendo una relación cordial entre ellos.

## **1.8. POLÍTICAS:**

### **1.8.1. Política de Calidad:**

Innovar y mejorar progresivamente, hasta convertirnos en una empresa comercializadora que gestione sus procesos en función de la excelencia empresarial, garantizando la calidad de sus productos y servicios; y generando experiencias positivas en la clientela.

### **1.8.2. Política Ambiental:**

Reducir los impactos ambientales generados como consecuencia del consumo energético, vertido de aguas y generación de residuos sólidos a través de la concientización y participación activa de nuestros trabajadores y clientes.

### **1.8.3. Política Social:**

Garantizar el bienestar de nuestros trabajadores a través de su desarrollo personal en un ambiente de trabajo que dignifica su labor, genera estabilidad y motiva la innovación en el trabajo individual y grupal.

## **1.9. OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS Y METAS:**

Los objetivos es el plasmar un deseo que se lo conseguirá mediante acciones que conlleven a su consecución. Los objetivos son pilares para la estrategia empresarial, su incorrecta determinación puede generar impacto en los clientes, dinero e incluso

llevarnos a la ruina empresarial. Es por ello que deben ser claros, medibles y observables.

### **1.9.1. Departamento Talento Humano-Financiera**

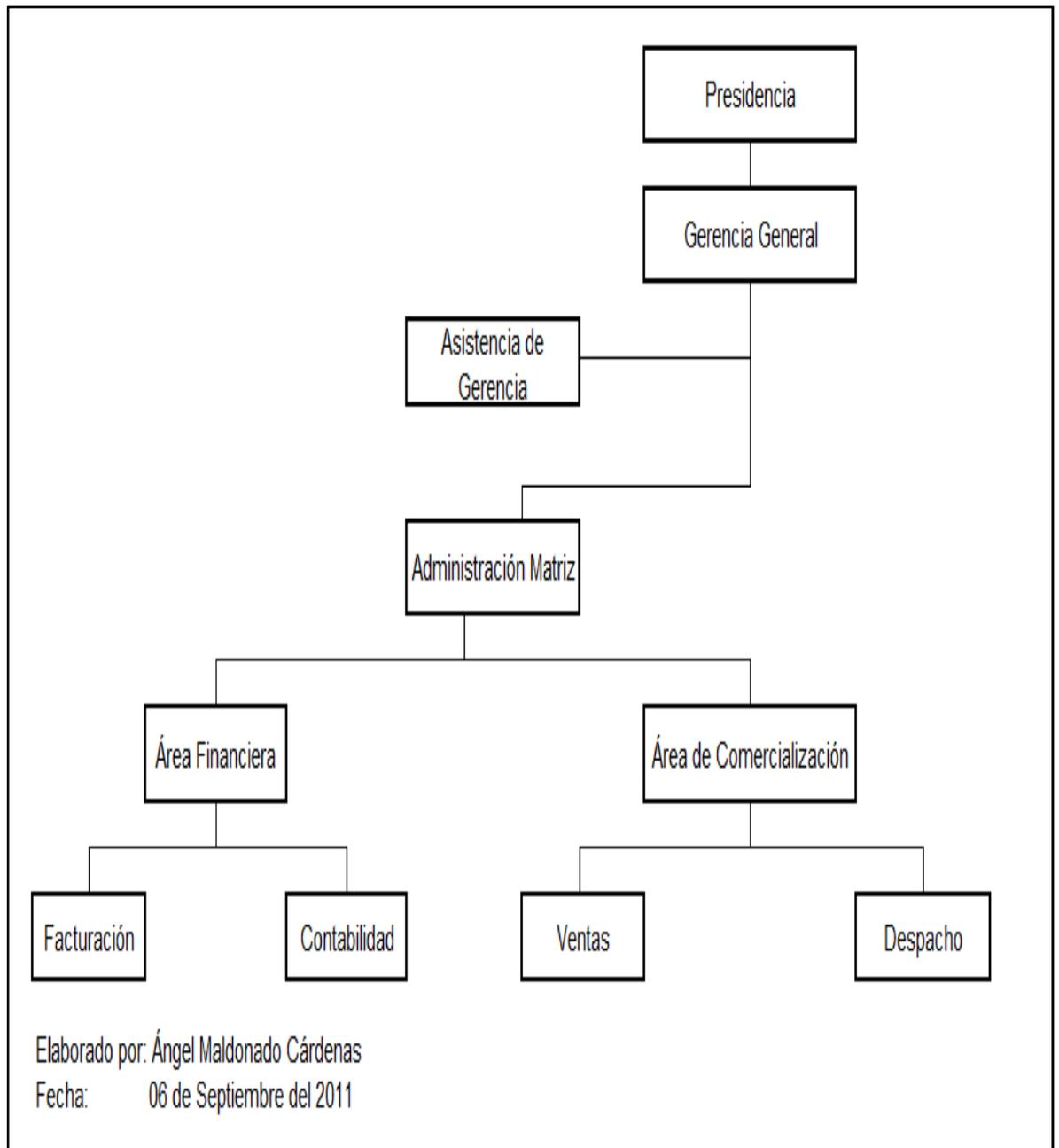
- Implementar una estructura organizacional en la empresa para conocimiento del cliente interno y externo; por medio de estrategias de recursos humanos.
- Motivar al personal de la empresa para disminuir el porcentaje de rotación por medio de incentivos.
- Realizar estados financieros proyectados para situaciones pesimistas los cuales servirán para tomar decisiones gerenciales para el bienestar de la empresa

### **1.9.2. Departamento de Comercialización**

- Seleccionar a los mejores proveedores del país, para comercializar los productos de calidad.
- Receptar la adquisición de mercadería en perfecto estado para no tener problemas al momento de su comercialización.
- Dar servicios a los clientes, para incrementar las ventas, por medio de un trato personalizado.

## 1.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “ALMOGAS Cía. Ltda.”:

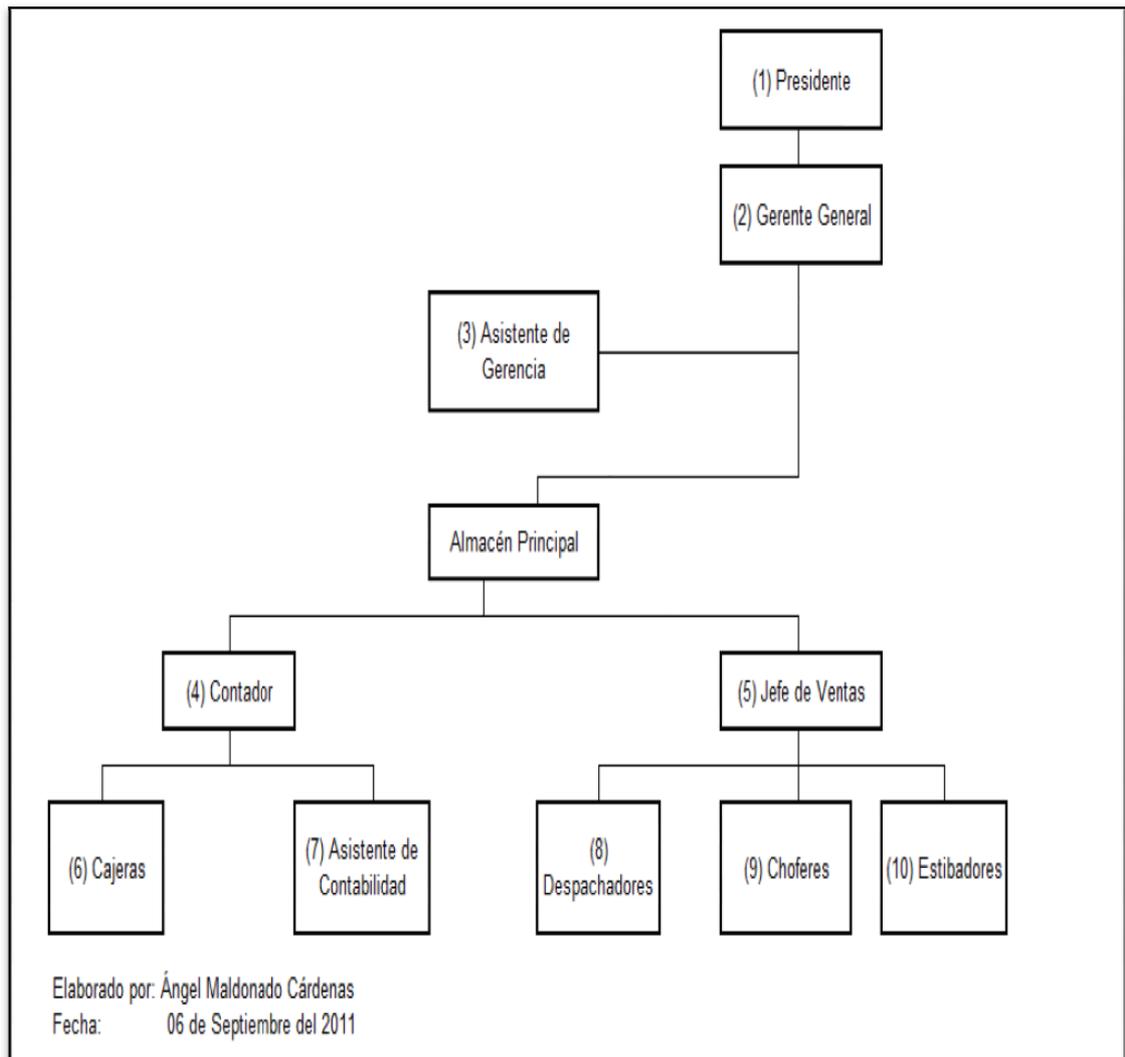
### 2. Organigrama estructural



### 1.11. ORGANIGRAMA FUNCIONAL “ALMOGAS Cía. Ltda.”:

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

### 3. Organigrama funcional



Elaborado por: Ángel Maldonado Cárdenas  
Fecha: 06 de Septiembre del 2011

A continuación se detalla las funciones del organigrama funcional:

**(1) Presidente:**

Vigilar la marcha general de la compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General de Socios y suscribir las actas.
Efectuar las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.
Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad.

**(2) Gerente General:**

Evaluar el logro de metas y el desempeño de sus subordinados, supervisando la administración de recursos financieros, materiales y de servicios.
Buscar medios para que los trabajadores de la empresa se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
Manejo de cartera vencida y préstamos a los clientes.

**(3) Asistente de Gerencia General:**

Controlar los inventarios para el abastecimiento de las áreas de textiles y G.L.P.
Verificar el Libro de Bancos
Administrar el recurso humano de la compañía

**(4) Contador:**

Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones a nivel gerencial
Mantener la Contabilidad de la empresa al día.
Controlar que el ingreso de información de productos y valores en el sistema contable sea oportuno y eficiente.

**(5) Jefe de Operaciones:**

Organizar a todos los trabajadores del centro de acopio para que realicen la oportuna recepción de los productos.
Controlar que los despachos sean entregados de manera oportuna, eficiente y ágil.
Reportar a Gerencia las gestiones realizadas diariamente en el centro de acopio.

**(6) Cajeras:**

Registrar en el sistema todas las ventas realizadas con sus respectivos números de facturas.
Realizar informes diarios a Gerencia acerca de la fluidez de las ventas diarias.
Asesorar al cliente en su compra.

**(7) Asistente de Contabilidad:**

Mantener al día la información de existencias en colaboración con los trabajadores encargados de inventarios de cada departamento.
Registrar ingresos y egresos de productos y valores en el sistema
Recabar información del sistema para la emisión de pagos a proveedores externos.

**(8) Despachadores:**

Despachar la mercadería (cortar), luego de que el cliente realice la cancelación del pedido
---

Verificar de manera constante el stock de mercaderías que posee el punto de venta
---

**(9) Choferes:**

Cumplir con el Reglamento para uso y manejo del G.L.P. mientras transporta los cilindros.
---

Conducir el vehículo cumpliendo las Normativas de Tránsito
--

**(10) Estibadores:**

Organizar cargas y descargas de cilindros llenos y vacíos que proceden de la Planta de Abastecimiento y distribuidores.
---

Mantener las existencias que dispone la compañía.
---

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL:**

En un tiempo dónde competir se hace cada vez más complicado y encontrar ventajas exclusivas y diferenciadoras es una labor imprescindible. Por ello la empresa ALMOGAS Cía. Ltda., debe aplicar dos estudios muy importantes, el primero el análisis situacional externo (oportunidades y amenazas) para identificar los cambios incontrolables que se presentan en el entorno de la empresa y al mismo tiempo identificar el análisis situacional interno cuyo principal objetivo del análisis interno es determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa (fortalezas y debilidades).

#### **2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO:**

El presente capítulo nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra la empresa ALMOGAS Cía. Ltda., para lo cual se necesita analizar el macro entorno, con la finalidad de conocer cuáles son sus oportunidades y amenazas que tiene la empresa, e implementar las estrategias adecuadas para llegar a los objetivos planteados tanto para el sistema de inventarios como para la empresa.

##### **2.1.1. Situación Política:**

En los últimos años el factor político se ha visto dominado por Alianza País que es el movimiento político del gobierno de Rafael Correa. Es una alianza electoral de ideología socialista, cuyo núcleo es el Movimiento País. Fue creado el 19 de febrero del 2006. Rafael Correa ha sido electo Presidente de Ecuador en dos ocasiones: La primera vez en las elecciones del 26 de noviembre de 2006 y la segunda ocasión, en una sola vuelta, en las elecciones presidenciales el 26 de abril de 2009. Su primer mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, pero la nueva Constitución redactada por la Asamblea Nacional ordenó adelantar los comicios para todas las dignidades del país, por lo que su segundo mandato inició el 10 de agosto de 2009, el mismo día del bicentenario del Primer Grito de Independencia y concluiría el 10 de agosto de 2013. El discurso del movimiento se fundamenta en la "Revolución Ciudadana", consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente que manejaba el país.

El Presidente Rafael Correa lleva más de tres años en el poder en el cual ha promovido la llamada Revolución Ciudadana bajo parámetros enmarcados en principios del llamado Socialismo del Siglo XXI con el cual ha mantenido altos índices de liderazgo que acabaron por aniquilar a los partidos políticos tradicionales, afrontar tradicionales abusos del sector bancario, de algunos medios de comunicación, de los movimientos indígenas, de entes empresariales o de recalcitrantes conservadores de la Iglesia Católica, así como poner en entredicho el sistema educativo en todos sus niveles.

El Presidente ha hecho respetar en diversas circunstancias, su calidad de mandante como no lograron mandatarios anteriores. La implantación del respeto a la autoridad y la disciplina ciudadana, destaca en su gestión, aparte de una importante obra vial, atención a la salud y a las personas con capacidades especiales. El Vicepresidente Lenin Moreno ha sido, en esto último, un puntal en la gestión. Pluralidad de estrategias y articulación de formas continuas descentralizadas: la nueva izquierda se distingue por una marcada pluralidad. El gobierno y sus reformas democráticas siguen siendo objetivos centrales de las nuevas fuerzas políticas, sin embargo junto a esto aparecen también un conjunto de movimientos que defienden posiciones de anti-partido y anti-estado basado en la resistencia civil y en la autogestión.

## **2.1.2. Situación Económica:**

### **2.1.2.1. Inflación:**

Desde la dolarización en el año 2000, la inflación se ha mantenido en nivel bajos registrados desde la década de los 70. A pesar que la inflación se mantuvo en niveles altos en especial en la década de los 90 con un promedio anual para la tasa de inflación de 43,8 %; pero el país nunca tuvo que sufrir los estragos de una hiperinflación como se dio en Argentina y Brasil a fines de los años 1980 y durante los años 1990, donde las tasas de inflación superaron el 1.000 % en algunos años. Después de la crisis de 1999, la inflación comenzó a disminuir hasta llegar al 2004 con una tasa anual del 2,4 % y se mantuvo por debajo del 4% hasta 2007. En el 2008 debido al aumento en los precios mundiales de diferentes productos.

Se llegó a una inflación del 8,83%, pero los productos que subieron empezaron a tener una desaceleración significativa ya que la recesión mundial reduce la demanda, por lo que en el año 2009 se cerró con una inflación anual del 4,31% y en lo que respecta al año 2010 hasta el mes de octubre se registra una inflación acumulada del 3,46%. La

inflación acumulada de enero a octubre 2010 fue de 2.52%, inferior a la registrada en igual período de los dos últimos años (8.69% y 3.37% para 2008 y 2009). Este incremento acumulado registró su mayor variación en la división de Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes (6.98%); por el contrario, el rubro de Recreación y Cultura (-0.35%) fue deflacionario.

(Fuente:INEC)

El Ecuador en relación con la inflación anual en América Latina y Estados Unidos a octubre del 2010, es la quinta más baja de todos estos países e inferior al promedio (6,44%) y la mediana de (5,20%), lo que nos da un panorama que a pesar de la dificultades económicas del país este ha podido volver a tener niveles de inflación bajo los 4 puntos porcentuales, sin embargo hay que considerar que somos un país dolarizado por lo que hay que tener como referente la inflación de Estados Unidos.

#### **2.1.2.2. Balanza Comercial:**

Al finalizar el tercer trimestre del año 2010, el saldo de la Balanza Comercial registro un déficit de 1,131,96 millones de dólares obteniéndose un crecimiento del 214,62% respecto al déficit presentando en el año anterior en el mismo período que fue de -359,78 millones de dólares. La Balanza Comercial Petrolera durante enero–septiembre de 2010, registró un saldo favorable de US\$ 4,302.22 millones, lo que significó un aumento del 32.88% frente al superávit comercial obtenido en el mismo período del año 2009 que fue de US\$ 3,237.56 millones. Este resultado es consecuencia del aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 46.68%.

Se debe mencionar que en el período analizado las importaciones de los Combustibles y Lubricantes crecieron en valor FOB en 70.96%. De otra parte, la Balanza Comercial No Petrolera al mes de septiembre de 2010, incrementó su déficit comercial en un 51.06% respecto al saldo contabilizado en el noveno mes del año 2009, al pasar de US\$-3,597.35 a US\$ 5,434.19 millones; generado por un crecimiento en el valor FOB de las importaciones no petroleras, donde sobresalen los Bienes de Consumo (33.07%); seguidos por las Materias Primas (27.08%); y, los Bienes de Capital (24.35%).

(Fuente:INEC)

### **2.1.2.3. Producto Interno Bruto:**

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

El Producto Interno Bruto previsto para el año 2010 fue de US\$ 56,998 millones, por lo que será un 9,6% mayor que el registrado en el 2009 que fue de US\$ 52,021 millones, y respecto al 2008 el incremento fue de 5,1% esto se debe principalmente a efectos en las principales actividades que conforman el PIB como son la explotación de minas y canteras, industrias manufactureras y ventas al por mayor y menor.

(Fuente: *INEC*)

### **2.1.2.4. Tasas de Interés:**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo. Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

Desde inicios del 2008 la tasa interés activa referencial era alrededor del 11% hasta noviembre del 2010 la misma tasa ha bajado dos puntos porcentuales, lo que hace que sean más accesibles los préstamos para los diferentes segmentos, el mismo caso sucedió con la tasa pasiva, sin embargo cabe mencionar que no siempre se mantuvo el

mismo spread financieros de 5 puntos porcentuales ya que en junio de 2009 esta se disminuyó cerca de 3 puntos.

(Fuente: *Banco Central del Ecuador*)

### **2.1.3. Situación Tecnológica:**

El factor tecnológico dentro de las empresas a nivel mundial se ha convertido en un elemento preponderante al momento de marcar diferencias y crear competitividad especialmente, a pesar de que este factor no es el único que puede generar esto. Otro factor importante es el contar con información pertinente y oportuna pero en la actualidad para lograr esto debe manejarse dentro de un ambiente tecnológico en una empresa. En los últimos años las empresas ecuatorianas han mantenido y sustentado su crecimiento sobre el factor tecnológico, es por ello que es necesario contar con la capacidad y cantidad necesaria de recursos tecnológicos que permita el desarrollo de las actividades normales en las empresas.

El factor tecnológico empresarial es muy cambiante por lo que compromete a las organizaciones a estar en una innovación constante de los recursos tecnológicos de acuerdo a sus necesidades. Una de las mayores falencias en nuestras empresas es la falta de planificación y organización en el carácter tecnológico, lo que genera complicaciones en su posición competitiva, pues su ausencia o falencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.

La adquisición de tecnología implica importantes desembolsos para la empresa por lo que deben ser planificados adecuadamente para evitar problemas financieros, si a esto se considera que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, las empresas dispondrán de poco tiempo para recuperar el dinero invertido en un proyecto de innovación tecnológica es por ello que la empresa debe tomar en cuenta las necesidades que busca cubrir y las ventajas que generaran estos cambios, principalmente buscando impactos en cuanto a un mejor manejo contable, controles de mercadería, recursos humanos y que se genere información de gran relevancia para la empresa para la toma de decisiones. La innovación tecnológica tiene como objetivo

explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga a la empresa a entrar en una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

#### **2.1.4. Situación Legal:**

##### **2.1.4.1. Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones:**

Su propósito es regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, orientadas a la realización del buen vivir. Esta Ley busca atraer la inversión, fomentar la producción y generar empleo, y dinamizar la economía del país poniendo énfasis a las micro, pequeñas y medianas empresas. Según la propuesta, las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de este código, así como las sociedades que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del Impuesto a la Renta, durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión. Prevé que la reducción de la tarifa del Impuesto a la Renta de Sociedades contemplada en la reforma al Artículo. 37 de la ley de Régimen Tributario Interno, se aplicará de forma progresiva: durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva será del 24%; en el ejercicio fiscal 2012, será del 23%; y, a partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, del 22%. Cuando se trate de nuevas inversiones en zonas económicamente deprimidas y de frontera y se contrate a trabajadores residentes en dicha zona, la deducción será la misma y por un período de cinco años. Por iniciativa del inversionista, se permite suscribir contratos de inversión, los que se celebrarán mediante escritura pública, en la que constará el tratamiento que se le otorga a la inversión bajo el ámbito de este código y su reglamento.

##### **2.1.4.2. Incentivos:**

La propuesta recoge incentivos generales, sectoriales y a las zonas deprimidas y fronterizas sin trabas burocráticas, con el propósito de fomentar las inversiones y la producción en el Ecuador. De esta manera, se crean incentivos generales a las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, como por ejemplo la reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta, para las

zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando cumplan los criterios para su conformación.

Se prevé las deducciones adicionales para el cálculo del Impuesto a la Renta, como mecanismo para incentivar la mejora de la productividad, innovación y para la producción eficiente, así como beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores. Se determinan facilidades de pago en tributos al comercio exterior; la deducción para el cálculo del Impuesto a la Renta de la compensación adicional para el pago del salario digno; la exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas para las operaciones de financiamiento externo; la exoneración del anticipo al Impuesto a la Renta por cinco años para toda inversión nueva.

*(Fuente: Banco Central del Ecuador)*

#### **2.1.4.3. Salario Digno:**

Así mismo, la normativa establece que los componentes del salario digno son única y exclusivamente para fines de cálculo, a la vez se señala que la fórmula de cálculo en ningún caso significa el pago mensualizado de la decimotercera y decimocuarta remuneración, cuyos montos seguirán percibiendo de modo íntegro los trabajadores y en las fechas previstas por la Ley. En este marco, se establece que a partir del 2011 los empleadores que no hubieren pagado a sus trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual deberán calcular una compensación económica obligatoria adicional que será pagada como aporte para alcanzar el salario digno.

Esta compensación económica es adicional, no será parte integrante de la remuneración y no constituye ingreso gravable para el régimen de seguro social, ni para el Impuesto a la Renta del trabajador y será de carácter estrictamente temporal, hasta alcanzar el salario digno.

*(Fuente: Banco Central del Ecuador)*

#### **2.1.5. Situación Social:**

##### **2.1.5.1. Cultura y Sociedad:**

La cultura es el rasgo distintivo de lo humano. En las practiculturas ya se dan una serie de rasgos de socialización que suponen un aprendizaje. Así la cultura resulta el verdadera

nicho ecológico del hombre el cual no nace con instinto social y sí con una estructura psicomotora fuertemente dependiente.

Así nuestra vida social se funde en el aprendizaje, el cual capacita al individuo para realizar roles sociales y es la cultura lo que se aprende en la socialización proceso por el cual: los individuos desarrollan una capacidad como resultado del aprendizaje de una cultura donde es transmitida de generación en generación.

La cultura determina cuál de los muchos caminos de conducta elige un individuo de unas determinadas capacidades y la cultura puede ser una base de predicción de la conducta diaria del individuo y se busca la ejecución de las rutinas sociales.

(Fuente: *INEC*)

#### **2.1.5.2. La Pobreza:**

Se refiere a las privaciones de las personas u hogares en la satisfacción de sus necesidades básicas, en particular las necesidades materiales. Algunos enfoques, además de observar los resultados materiales de la pobreza, se refieren también a la ausencia de ciertas capacidades individuales y colectivas. La pobreza en el Ecuador es mayor en las áreas rurales que en los centros urbanos, con la pobreza rural en un 41,3% en el 2009, comparado con el 19% en las áreas urbanas. Y en lo que respecta a la extrema pobreza es del 8,2%. La pobreza en Ecuador es mayor en las poblaciones indígenas y afro-ecuatorianas. Las tasas de pobreza han caído en los años recientes. Desde el 2006 al 2009, la tasa de pobreza por necesidades básicas insatisfechas fue del 2,15% menos y de la extrema pobreza fue del 5,3% más baja, y en la de los indígenas fue del 10,24%.

La clasificación de pobreza por nivel de ingresos se estima cuando un individuo percibe menos de US\$ 60.00 mensuales, mientras que se considera extrema pobreza o indigencia si sus ingresos se reducen a menos de US\$ 30.00 por mes.

Según Informe de pobreza y desigualdad por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Unas 425 mil personas habrían dejado la pobreza, entre diciembre de 2006 y junio de 2010, y otras 197 mil personas habrían abandonado la pobreza extrema.

(Fuente: *SENPLADES*)

### **2.1.5.3. Desempleo:**

Desempleado es la situación en la que una persona que tiene la edad, capacidad y deseo de trabajar no puede conseguir un puesto de trabajo por lo que se ve obligada a una situación de paro forzoso. Además el desempleo nos permite identificar la si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

El desempleo va relacionado con el crecimiento económico de un país por lo que factores como la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación se genera un aumento del desempleo; otro aspecto que hay que considerar es que la actividad económica tiene un comportamiento cíclico, por lo que existen períodos de auge, recesión o desaceleración del crecimiento, considerando la relación del desempleo con el factor económico se puede determinar que en el momento que se da una situación en la que el número de personas que demanda empleo sobrepasa las ofertas de trabajo existentes, debido a que los elevados salarios reales atraen a un mayor número de desempleados a buscar trabajo e imposibilitan a las empresas ofrecer más empleo.

En cuanto a los efectos sociales por la falta de empleo se pueden considerar entre estos el deterioro de la salud física y psicológica, pérdida de la autoestima, inseguridad para buscar un nuevo trabajo, incremento de los índices delincuenciales.

*(Fuente: Banco Central del Ecuador)*

### **2.1.5.4. El Desempleo del Ecuador:**

En cualquier economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal. El desempleo desde el 2007 ha tenido muchas fluctuaciones sin embargo su tendencia ha sido decreciente aunque no de forma significativa, es por podemos mencionar que en agosto del 2007 alcanzo su valor más alto del 9,80%, mientras que en el mismo año en el mes de noviembre llego a su nivel más bajo de 6,11% de ahí hasta finales del 2008 se mantenía en esos porcentajes, pero en el año 2009 y hasta el segundo trimestre del 2010 subió a un 9,10%, desde esa fecha hasta septiembre del 2010 se encuentra en rangos del 7,44%, lo cual es favorable para las aspiraciones

sociales del país, ya que contribuye a un mejor desarrollo económico y social, generando factores favorables.

La mayor parte del subempleo la ocupan los informales, la eliminación de la contratación por horas, hizo que muchos muchas personas se queden sin empleo. El aumento del subempleo se dio desde inicios del 2009 en gran parte se debe a las medidas políticas del gobierno que ha influenciado sobre esta variable lo que produce que en cuanto más aumente el nivel de subempleo, nuestra sociedad tenderá a la subsistencia, generará menos producción y desarrollo. para la industria, inversión y el ahorro.

*(Fuente: Banco Central del Ecuador)*

#### **2.1.5.5. Población Económicamente Activa:**

La PEA son las personas que participan en la actividad económica ofreciéndose en el mercado de trabajo, esto incluye tanto a la gente que cuenta efectivamente con un trabajo, es decir a los ocupados, como a quienes no lo tienen pero lo están buscando es decir los desocupados. En septiembre 2010, la mayor parte de la PEA se ubicó en los sub-ocupados (49.6% del total); por su lado, la tasa de ocupación plena es la segunda en importancia al situarse en 41.9%; de igual manera, la tasa de desocupación total fue de 7.4%. Al comparar con el mes de septiembre de 2009, los sub-ocupados y desocupados disminuyeron en 2.1 y 1.7 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 4.8 puntos.

*(Fuente: Banco Central del Ecuador)*

## 2.1.6. Matriz Análisis Situacional Externo:

### 1. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

#### ENTORNO POLITICO

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
1	Estabilidad Política	Actualizada	Optimización de sistemas de bienestar social	Mantenimiento de Precios en los Insumos
2	Inestabilidad de partidos políticos oligárquicos	Existentes	Mayor abarcamiento de poder por el presente gobierno	Condición socio-económica, jurídica y política del País

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 2. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

### ENTORNO ECONOMICO

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
3	Inflación	Descendente	Aumento de la demanda	Mantenimiento de Precios
4	Balanza Comercial	Descendente	En los productos los costos se aumentan	Mantenimiento de Precios
5	Producto Interno Bruto	Ascendente	Mayor Inversión en Servicios Públicos	Mayor Captación de Clientes
6	Tasas de Interés	Se Mantiene	Estabilidad en el sector financiero del País	Se mantiene los precios de los productos

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

### 3. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

#### ENTORNO LEGAL

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
7	Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones	Existentes	Normal Desenvolvimiento	Se cumple con las disposiciones Legales
8	Incentivos	Estrictas	Normal Desenvolvimiento	Se cumple con lo dispuesto con la ley
9	Salario Digno	Rígidas	Cumplir estrictamente con los derechos de los consumidor	Consumidor Satisfecho

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

#### 4. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

##### ENTORNO TECNOLÓGICO

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
10	Tecnología en las empresas Comercializadoras	Actualizada	Mejor calidad de los procesos	Constante modernización
11	Equipos Modernos	Existentes	Optimización de tiempo	Actualizar de acuerdo a las expectativas de la Empresa

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 5. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

### ENTORNO SOCIAL

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
12	Cultura y Sociedad	Aplicables	Talento Humano capacitado	Incremento en el buen servicio al cliente
13	Pobreza	Ascendente	Disminución en la cartera de clientes	Estabilidad en los precios de los productos
14	Desempleo en el Ecuador	Ascendente	Menos poder adquisitivo de los clientes	Estabilidad en los precios de los productos
15	Población Económicamente Activa	Ascendente	Clientes potenciales	Mayor estrategias de marketing

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 6. MATRIZ IMPACTO OCURRENCIA MACRO ENTORNO

OCURRENCIA	ALTA	11,5,	12,10,	
	MEDIO	4,3,6,	13,14,15	9,
	BAJA		1,2,	7,8,
		ALTA	MEDIA	BAJA

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 7. MATRIZ PERFIL ESTRATEGICO DE ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

CÓD.	FACTORES	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	-GRAN OPORTUNIDAD
1	Estabilidad Política				★	
2	Inestabilidad de partidos políticos oligárquicos			★		
3	Inflación				★	
4	Balanza Comercial				★	
5	Producto Interno Bruto					★
6	Tasas de Interés			★		
7	Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones			★		
8	Incentivos			★		
9	Salario Digno			★		
10	Tecnología en las empresas Comercializadoras				★	
11	Equipos Modernos					★

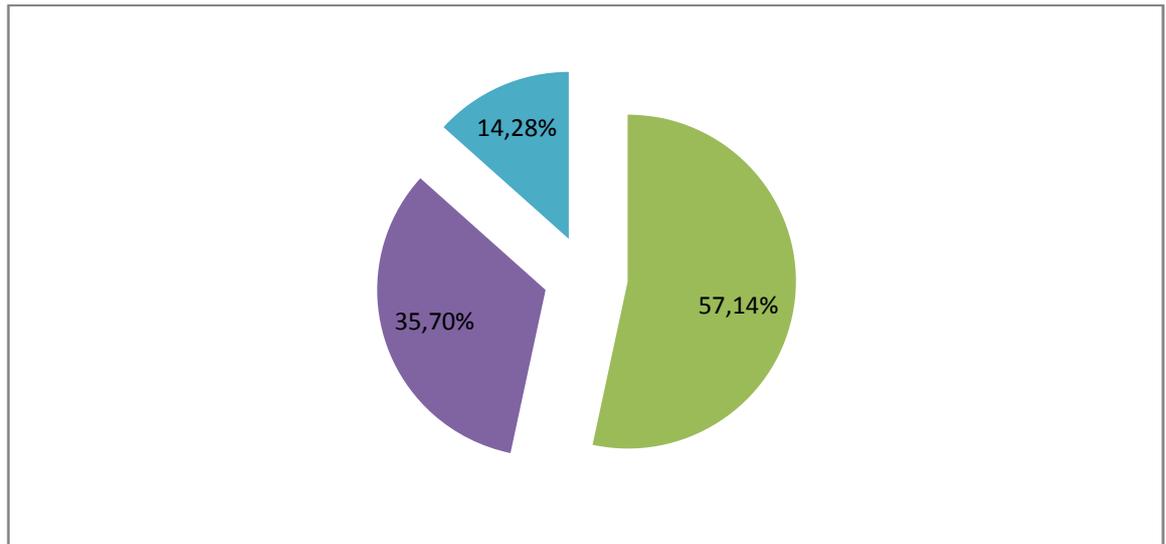
12	Cultura y Sociedad					
13	Pobreza					
14	Desempleo Desempleo en el Ecuador					
15	Población Económicamente Activa					
	SUMA	0	0	8	5	2
	PORCENTAJE	0%	0%	57,14%	35,7%	14,28%

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

### 2.1.7. Amenazas y Oportunidades de la Empresa:

#### 4. Amenazas y Oportunidades de la Empresa



**Fuente:** Matriz Perfil Estratégico de Análisis Situacional Externo

**Elaborado por:** Ángel Maldonado C.

- 1.- Equilibrio: 57,14%
- 2.- Oportunidad: 35,70%
- 3.- Gran Oportunidad: 14,28%

**La Empresa ALMOGAS Cía. Ltda., con respecto a los factores que forman parte del análisis situacional externo muestra lo siguiente:**

Como podemos observar los datos obtenidos a través de la tabla de impacto permite visualizar el grado de amenaza y oportunidad que tienen la empresa en el medio externo. No existen factores de gran amenaza y amenazas para la empresa, sin embargo hay que estar alerta a posibles anomalías o desfases en el mercado. Los factores en equilibrio obtienen un porcentaje del 57,14% en lo que es Inestabilidad de partidos políticos oligárquicos, Tasas de interés, Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones, Incentivos, Salario Digno, Pobreza, Desempleo en el Ecuador, Población económicamente activa.

Existe un porcentaje considerable de factores de oportunidad del 35.70% como la Estabilidad política, Inflación, Balanza General, Tecnología en las empresas Comercializadoras, Cultura y Sociedad, y por último se observa un 14.28 % de factores de gran oportunidad como Equipos Modernos, que la empresa debe aprovechar al máximo para alcanzar sus objetivos deseados. En el grafico se observa como el porcentaje de equilibrio sobresaale del resto, lo que indica que la empresa tiene una estabilidad en todos los ámbitos que conforman el análisis de situación externo.

## **2.2. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO:**

El presente capítulo nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra la empresa ALMOGAS Cía. Ltda., para lo cual se necesita analizar el micro entorno, con la finalidad de conocer cuáles son sus fortalezas y sus debilidades de acuerdo a su actividad comercial, pudiendo implementar las estrategias necesarias para llegar a los objetivos planteados tanto para el sistema de inventarios como para la empresa.

### **2.2.1. Situación Administrativa:**

#### **2.2.1.1. Funciones del Talento Humano:**

Los principales conflictos que se dan en el ámbito del personal, se refieren al manejo del Talento Humano, por la constante multiplicidad de tareas que realizan los actuales trabajadores que forman parte. La empresa ALMOGAS Cía. Ltda., en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades.

Por ese motivo la implementación de un Manual de Perfiles Ocupacionales por Competencias ayudara considerablemente a reducir las equivocaciones y repeticiones en las tareas de los trabajadores, mejorando la productividad de la empresa y a su vez incrementando el rendimiento de todas las personas que colaboran directamente con el crecimiento de ALMOGAS Cía. Ltda.

#### **2.2.1.2. Número de Empleados:**

La empresa cuenta actualmente con un número basto de trabajadores lo cual hace que tenga un servicio eficiente, continuo y con una estabilidad en el mismo, sería necesario que para que oferte un servicio un poco más satisfactorio y extenderse en el mercado, la misma debe contar con un número mayor de personal para desarrollar sus funciones diarias.

#### **2.2.1.3. Personal en función:**

Existe un flujo normal de actividades laborables con lo que llevando a que exista una estabilidad empresarial, ya que cuenta con un personal en medida adecuado.

#### **2.2.1.4. Experiencias Técnicas:**

La empresa posee un personal que cuenta con una suficiente experiencia técnica lo cual hace que exista un desempeño óptimo en lo que se refiere a los servicios y productos brindados por ALMOGAS Cía. Ltda.

#### **2.2.1.5. Nivel de Remuneración:**

El nivel de remuneración con el que cuentan los trabajadores de ALMOGAS Cía. Ltda., es un salario básico unificado con respecto a la ley, lo cual hace que exista un servicio estable en la misma y una satisfacción por parte del personal. Por ello que se detalla a continuación lo que posee internamente la empresa de acuerdo a sus posibilidades para seguir en el mercado

#### **2.2.2. Situación Tecnológica:**

“ALMOGAS Cía. Ltda.” cuenta con computadores para el manejo de sus actividades desde el año 1999, pero su crecimiento le obligo a renovar su hardware sistema constantemente, el mismo que fue aumentando para cubrir las nuevas necesidades de la empresa, la empresa ha pasado de tener 3 computadores a contar 8 computadores y varios equipos complementarios, conexiones en red entre las mismas, y una red inalámbrica para acceso a internet.

ALMOGAS Cía. Ltda. No cuenta con una adecuada gestión de los recursos tecnológicos ya que no mantienen una planificación, de reposición, ampliación, reparación y mantenimiento tanto de software como hardware, el único aspecto que se considera es la depreciación contable de los equipos de cómputo lo que no es suficiente para estar a la par de la nuevas tendencias empresariales que involucran un manejo tecnológico. La gestión eficiente de la tecnología es muy compleja y sus resultados difícilmente cuantificables, ya que la fase de gestación y concepción de un nuevo producto puede generar inconvenientes en el desarrollo normal de la empresa, algunos difíciles de superar y en especial genera cambios en los procesos de la empresa así como la adaptación de los empleados ante estas nuevas tecnologías. Además durante estos períodos, las empresas deben soportar elevados costes, no cubiertos por ingresos, lo cual afecta negativamente su desempeño financiero ya que hay que recordar que los beneficios se lo puede determinar en el largo plazo.

Debido a que ALMOGAS Cía. Ltda. es una empresa de comercialización la innovación tecnológica no viene necesariamente por equipos de tecnología de punta sino por la utilización de sistemas computacionales integrales ya que no cuenta con ninguno de estos como son los ERP (Planificación de Recursos Empresariales); CRM (Gestión sobre la Relación con los Consumidores); B2B (Business to Business) o B2C (Business to Consumer), entre otros, considerando las características del mercado y de la empresa sería lo ideal la utilización de un ERP ya que permitiría incrementar la eficiencia de las operaciones, teniendo como ventaja la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de la empresa; el ERP al ser un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa, permite que la utilización de la información a través de toda la organización en áreas claves como compras, administración de inventario y cadena de suministros, control financiero, administración de recursos humanos, logística y distribución, ventas, marketing y administración de relaciones con clientes, por lo que genera un impacto importante sobre la calidad de la información para una adecuada toma de decisiones.

La principal ventaja de los ERP es la gestión en tiempo real de la información, otra es que las empresas aumentan su interacción con la logística de información y sus productos, la cadena de abastecimiento, estadísticas financieras, y otras áreas que utilizan información que cambia constantemente. Su implementación aumenta la productividad de todos los departamentos, así como el mejor aprovechamiento del tiempo, donde antes se necesitaba tiempo para llevar un informe de un departamento a otro, ahora ese tiempo es utilizado en otras funciones.

### **2.2.3. Situación Financiera:**

#### **2.2.3.1. Cuentas por Pagar:**

La empresa ALMOGAS Cía. Ltda., posee algunas cuentas que pagar por préstamos bancarios realizados para la inversión del negocio, aunque no es una deuda muy grande la que tienen que desembolsar lo que ayuda a que la empresa siga creciendo paulatinamente y cumpliendo con todas sus obligaciones.

### **2.2.3.2. Capital de trabajo:**

De acuerdo como la empresa se ha estado manejando en lo que respecta a la función financiera, existe un capital de trabajo basto para la misma, lo cual hace que esta pueda dar paso a una nueva adquisición de equipos si es necesario y al pago de las remuneraciones de sus trabajadores, dando así lugar a que se mejore el servicio que oferta.

### **2.2.3.3. Activo Fijo:**

La Empresa ALMOGAS Cía. Ltda., actualmente cuenta con un gran número de activos fijos propios a disposición de quienes laboran en la misma lo que hace que exista una estabilidad en el servicio de calidad que se brinda.

### **2.2.3.4. Economías a Escala:**

ALMOGAS Cía. Ltda., debido a su tamaño como empresa maneja desde hace 26 años una economía a escala, ya que cuenta con el capital y con un considerable portafolio de clientes, lo que ha sustentado su crecimiento en los principales productos como son la tela Injersey e Inpique ya que adquiere en grandes cantidades ya sea para la venta al consumidor final o para pequeños productores textiles.

### **2.2.3.5. Condiciones de demanda:**

Para la industria textilera nacional e internacional, en los últimos tiempos la demanda ha crecido, principalmente por las políticas de gobierno respecto al fomento de microcréditos para pequeños comerciantes, siendo estos los que son los principales consumidores de los productos de la empresa, por lo que ALMOGAS Cía. Ltda., aumentado sus ventas aprovechando esta oportunidad.

## **2.2.4. Situación de Ventas:**

### **2.2.4.1. Poder de negociación de los compradores:**

Respecto al impacto que genera en ALMOGAS Cía. Ltda., el poder de negociación de los compradores, se considera que al existir mucha competencia el cliente puede acceder a adquirir los productos en diferentes lugares; en pocos clientes puede tener un mayor poder de negociación debido a los montos de compra al almacén; sin embargo la mayoría de clientes de la empresa no están organizados y los montos no son considerables para

el medio pero debido a la cantidad de clientes que maneja la empresa ha podido lograr su crecimiento.

#### **2.2.4.2. Poder de negociación de los proveedores:**

Se puede considerar que la fuerza de poder de negociación de los proveedores es mediana esto se deduce ya que ALMOGAS Cía. Ltda., maneja grandes volúmenes de compra llegando a ser clientes importantes para sus proveedores, junto a esto que para sus proveedores les es complicado una integración vertical hacia adelante por lo que no se convierte en una amenaza, pero hay que considerar que la empresa tampoco tiene la capacidad para integrarse hacia atrás cuestión que es de conocimiento de sus proveedores además que en los principales textiles para la confección son pocos los productos sustitutos por lo que los distribuidores pueden aprovechar estos dos últimos aspectos para generar una mayor fuerza de negociación de los proveedores.

#### **2.2.4.3. Competidores Potenciales:**

El nivel de las barreras de ingreso para los competidores potenciales se le considera por los costos significativos para entrar en una industria, es por ello que cuanto mayor sean estos costos mayores serán las barreras de ingreso. Cabe mencionar que en la industria textilera no existen barreras de entrada y es por ello que la competencia ha ido incrementándose con el pasar del tiempo, sin embargo la empresa no ha perdido su porción de mercado sino ha sido al contrario, y esto se debe a los productos de calidad que maneja ALMOGAS Cía. Ltda., lo que ha sido muy difícil de superar por los nuevos competidores por lo que la porción de mercado se ha ido repartiendo entre las pequeñas y medianas empresas. Para esta industria se analizaran esta dos barreras de ingreso: lealtad a la marca, y economía de escala.

#### **2.2.4.4. Lealtad a la marca:**

En cuanto a la lealtad de los clientes a ALMOGAS Cía. Ltda., se puede decir que es inestable debido a que la empresa no realiza publicidad constante por lo que no genere un impacto frecuente en la mente del comprador, y el servicio posventa es empírico; sin embargo compensa estas falencias siendo proveedor directo de marcas como ANDELAS, Lafayette, Pat Primo, Sintofil, entre otras que le permiten brindar productos de calidad con precios competitivos, además la empresa en los últimos años ha implementado una

amplia gama de productos para la elaboración de indumentaria deportiva y decorativa, lo que le ha permitido ser innovadores dentro de la oferta del mercado centro del país.

#### **2.2.4.5. Servicio al Cliente:**

El servicio al cliente es un factor determinante en la consecución del éxito en un negocio, pero parece recabar mayor importancia cuando se trata de un negocio de venta directa como la comercialización de textiles deportivos y decorativos al igual que el GLP. Sigue siendo muy importante el trato cordial y amable. Para esta parte del negocio, la rapidez es esencial. Hoy en día la competencia crece rápidamente y los productos ofrecidos son cada vez mayores y más variados, lo que hace que los consumidores se vuelvan cada vez más exigentes.

Lo que buscan los consumidores ya no es sólo el precio y la calidad del producto, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido y de calidad, etc. Cuando el cliente encuentra todo aquello que esperaba y además recibe a cambio una buena atención, queda totalmente satisfecho. Esa satisfacción se traducirá en la recompra, creándose así una "*fidelización*", además de que es muy probable que nos recomienden. Pero si un cliente resulta insatisfecho o recibe un mal trato, no sólo dejará de comprarnos, sino que contara la mala y amarga experiencia que tuvo a sus amigos, familiares y conocidos.

## 2.2.5. Matriz del Análisis Situacional Interno:

### 8. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

#### ENTORNO ADMINISTRATIVO

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
1	Funciones del Talento Humano	No Aplicadas	Multiplicidad de Funciones	Aplicación del Manual de Funciones por Competencias
2	Número de Empleados	Suficiente	Cubrimiento de toda la actividad económica del negocio	Cumplimiento de todos los objetivos y metas de la planificación
3	Personal en Función	Fijo	Estabilidad laboral	Incentivos a los trabajadores
4	Experiencias Técnicas	Escasas	Poca innovación del personal	Capacitación al Personal
5	Nivel de Remuneración	Estipulado	Satisfacción en los trabajadores	Seguir cumpliendo lo estipulado por la ley

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 9. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

### ENTORNO TECNOLÓGICO

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
6	Nuevo Software Contable	No Aplicable	Retraso en los procesos contables que realiza la empresa	Inmediata implementación
7	Implementación de Internet inalámbrico	No Aplicable	Pocas fuentes de consulta e investigación dentro de la empresa	Inmediata adquisición

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 10. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

### ENTORNO FINANCIERO

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
8	Cuentas por Pagar	Existente	Préstamos Bancarios	Se cumple con las disposiciones legales
9	Capital de Trabajo	Basto	Adquisición de nuevos productos	Se cumple con lo dispuesto con la ley
10	Activo Fijo	Propio	Disponibilidad de Activos Fijos	Consumidor Satisfecho
11	Economías a Escala	Aplicables	Cambios dependiendo de la temporada	Crecimiento paulatino de la empresa
12	Condiciones de Demanda	Evaluativas	Crecimiento gracias al apoyo del microcrédito por parte del gobierno	Incremento en la cartera de clientes

FUENTE: Matriz Análisis Situacional Externo

ELABORADO POR: Ángel Maldonado C.

## 11. MATRIZ ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNA

### ENTORNO DE VENTAS

No	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
13	Poder de Negociación de los Compradores	Existente	Mejor calidad de los procesos	Constante modernización
14	Poder de Negociación de los Proveedores	Existente	Optimización de tiempo	Actualizar de acuerdo a las expectativas de la Empresa
15	Competidores Potenciales	Existente	Existentes en toda la ciudad de Ambato	Productos de alta calidad
16	Lealtad a la Marca	Existente	Clientes fijos con los que cuenta la empresa	Facilidades en cuanto a créditos se refiere
17	Servicio al Cliente	Poco Aplicable	Bajo nivel de atención al cliente	Atención poca personalizada

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 12. MATRIZ IMPACTO OCURRENCIA MACRO ENTORNO

OCURRENCIA	ALTA	1,9,10,14,		
	MEDIO	2,	5,7,11,13,15,16,	3,6,17,
	BAJA		4,8,12,	
		ALTA	MEDIA	BAJA

**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Externo  
**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 13. Matriz Perfil Estratégico de Análisis Situacional Externo

CÓD.	FACTORES	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
1	Funciones del Talento Humano					★
2	Número de Empleados			★		
3	Personal en Función				★	
4	Experiencias Técnicas			★		
5	Nivel de Remuneración			★		
6	Nuevo Software Contable			★		
7	Implementación de Internet inalámbrico				★	
8	Cuentas por Pagar		★			
9	Capital de Trabajo					★
10	Activo Fijo					★
11	Economías a Escala				★	
12	Condiciones de Demanda			★		

13	Poder de Negociación de los Compradores					
14	Poder de Negociación de los Proveedores					
15	Competidores Potenciales					
16	Lealtad a la Marca					
17	Servicio al Cliente					
	SUMA	0	3	5	7	2
	PORCENTAJE	0%	10,3%	30.9%	51%	7,8 %

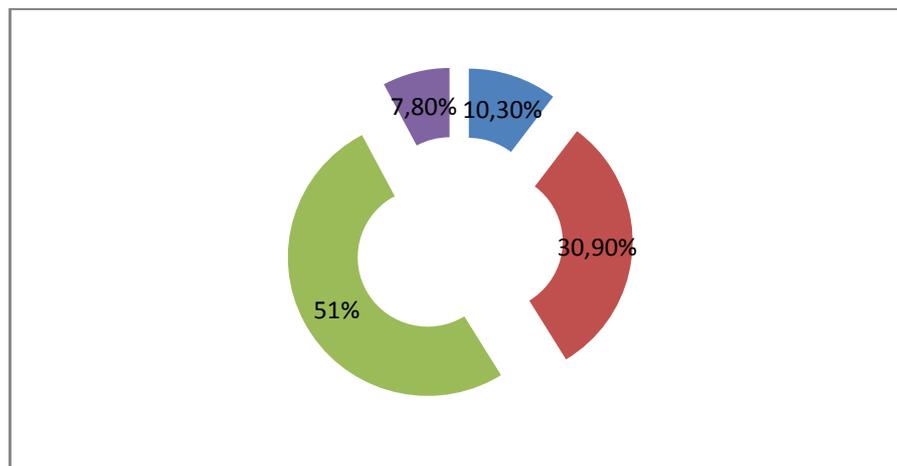
**FUENTE:** Matriz Análisis Situacional Interno

**ELABORADO POR:** Ángel Maldonado C.

## 2.2.6. Amenazas y Oportunidades de la Empresa:

**GRAFICO No. 03**

### 5. Amenazas y Oportunidades de la Empresa



**Fuente:** Matriz Perfil Estratégico de Análisis Situacional Externo

**Elaborado por:** Ángel Maldonado C.

- 1 Oportunidad: 51%
- 2 Equilibrio: 30,90%
- 3 Amenaza: 10,30%
- 4 Gran Oportunidad: 7,80%

**La Empresa ALMOGAS Cía. Ltda., con respecto a los factores que forman parte del análisis situacional interno muestra lo siguiente:**

Como podemos observar los datos obtenidos a través de la tabla de impacto permite visualizar el grado de amenaza y oportunidad que tienen la empresa en el medio interno. Tenemos un 0% de factores de gran amenaza ante los cuales hay que estar alerta y proteger a la actividad comercial de la empresa. Los factores en equilibrio obtienen un porcentaje del 30,90%.

Existe un buen porcentaje de factores de oportunidad del 51% como el por último se observa un 7.80 % de factores de gran oportunidad los cuales la empresa debe aprovechar al máximo para alcanzar sus objetivos deseados y lograr una rentabilidad considerable. Por último podemos observar un 10,30% en lo que se refiere a amenazas las cuales debemos de tener en consideración el momento de realizar una inversión en nuevos productos sin un respectivo análisis.

### 2.3. ANALISIS FODA:

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta Calidad e Innovación de Productos</li><li>• Infraestructura propia bien ubicada</li><li>• Imagen corporativa empresarial pre establecida</li><li>• Buenas Negociaciones con los Proveedores</li><li>• Información de Clientes</li><li>• Manejo de un portafolio amplio de productos</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Información Contable Inoportuna</li><li>• Rotación Baja de algunas Existencias</li><li>• No existe un control de Costos adecuado</li><li>• Débil control en su Personal</li><li>• Insuficiente Personal Capacitado</li><li>• No se da seguimiento a las tareas encomendadas</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Información Contable Inoportuna</li><li>• Rotación Baja de algunas Existencias</li><li>• No existe un control de Costos adecuado</li><li>• Débil control en su Personal</li><li>• Insuficiente Personal Capacitado</li><li>• No se da seguimiento a las tareas encomendadas</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menores Costos por Parte de la Competencia</li><li>• Competencia Desleal</li><li>• Inestabilidad en el mercado nacional</li><li>• Existe una férrea rivalidad en el mercado textilera</li><li>• Disminución de la inversión extranjera por el alto riesgo</li><li>• Pocas Barreras de ingreso para nuevos Competidores</li></ul>

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA:**

#### **3.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

##### **3.1.1. Objetivo General:**

Realizar un sistema de administración de inventarios para la empresa ALMOGAS Cía. Ltda., que permita manejar adecuadamente la mercadería, a partir de un diagnóstico del movimiento de las compras.

##### **3.1.2. Objetivos Específicos:**

Diagnosticar el manejo del área de Abastecimiento de Inventarios de ALMOGAS Cía. Ltda.

Preparar un Sistema de Administración de la Cadena de Abastecimiento de Inventarios para ALMOGAS Cía. Ltda. para el mejoramiento de la rotación de existencias en la misma, con la finalidad de promover el desarrollo económico de la empresa.

#### **3.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA:**

El Sistema de Inventarios se caracteriza por ser un plan a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la necesidad de la empresa. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando se avecinan temporadas altas o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un sistema el cual que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

### 3.3. DELIMITACIÓN DE LA PROPUESTA:

La presente investigación se realizara en el área de producción y logística de la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, Período 2012.

### 3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

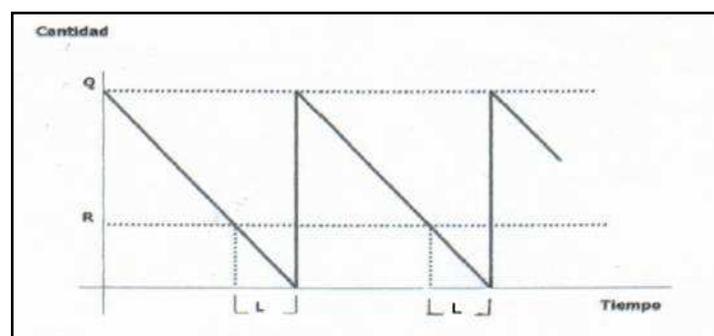
#### 3.4.1. Sistemas de Inventarios:

Sistema de Inventarios es una aplicación que puede usarse para almacenar información de todos los artículos existentes de una empresa o institución. Dispone de funciones que facilitan el trabajo de un administrador así como un sistema de seguimiento de dicho trabajo en el cual podemos informar acerca de los inconvenientes que se presentan en la empresa. Los aspectos que facilitan el trabajo del administrador en cuanto a inventarios es el conocimiento de cuanto se debe ordenar y cuando se deben colocar los pedidos.

#### 3.4.2. Sistema ABC:

El sistema ABC es más bien un método que un sistema, el cual analiza el coste de la producción basándose en actividades realizadas en su elaboración. Mide el costo y desempeño de las actividades fundamentándose en el uso de los recursos que influyen en la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

Para poder realizar un análisis ABC es necesario conocer el patrón de comportamiento del inventario, esto es determinar la cantidad de pedidos que realiza la empresa en un periodo de tiempo



Luego de conocer lo señalado anteriormente se puede determinar el Costo Total Anual de Inventario a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo total anual de inventario} = \text{Costo anual de ordenar} + \text{Costo anual de conservación.}$$

El sistema ABC es más bien un método que un sistema, el cual analiza el coste de la producción basándose en actividades realizadas en su elaboración.

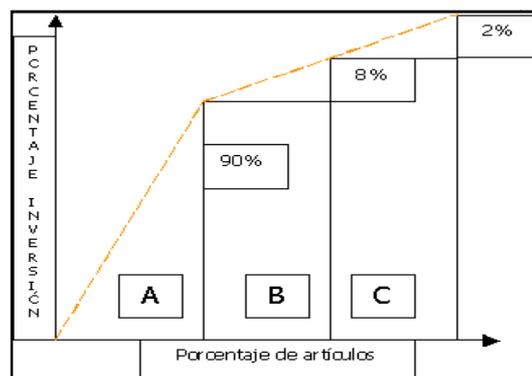
En donde el Costo Anual de Ordenar está determinado por:

$$\text{Costo Anual de Ordenar} = \text{Costo de una Orden} * \text{Numero de ordenes Anuales}$$

Y el Costo Anual de Conservación se define por:

$$\text{Costo Anual de Conservación} = \frac{\text{Inventario Promedio} * \text{Costo de Conservación}}{\text{Unidad al Año}}$$

El análisis ABC ayuda a determinar las ventas diarias, las existencias promedio y cantidad de pedido según el orden de importancia que se establece por grupo de acuerdo a la inversión. En el grupo A se encuentran los artículos de mayor inversión y mayor venta, en el grupo B están los artículos de menor inversión y menor venta que A, y en el C encontramos los artículos de menor inversión y venta que los anteriores



Para poder aplicar el análisis ABC en la empresa se debe desarrollar un estudio previo sin el uso del mismo, el cual está dado de la siguiente manera:

### 3.4.2.1. Análisis sin ABC:

**Ventas Diarias:** Este dato se puede obtener en días calendario, quedando la fórmula de la siguiente manera:

**Ventas Diarias en Días Calendario:**

$$\frac{\text{Ventas Año}}{\text{Ventas Día Calendario (360)}}$$

**Existencias Promedio:** Se puede obtener el por medio del siguiente cálculo:

$$\frac{\text{Ventas Año}}{\text{Número de Pedidos}} = \frac{\text{????}}{2}$$

Luego de conseguir el dato anterior se procede a sacar el promedio dividiendo ese valor para dos.

**Cantidad de Pedido:** Es la cantidad que debe poseer la empresa del artículo. Se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Cantidad de Pedido} = \text{Total Stock} * \text{N}^\circ \text{ Pedidos}$$

### 3.4.2.2. Con Análisis ABC:

Para poder realizar el análisis ABC es necesario el estudio previamente indicado, para de esta manera con los datos obtenidos en la empresa, se puedan determinar las ventas diarias, existencias promedio y cantidad de pedido luego del Análisis ABC.

**Ventas Diarias:** En este caso al igual que en el anterior se debe dividir en ventas en Días Calendario. Luego con los datos de la empresa que nos dan los porcentajes por artículo, podemos obtener el dato real de la siguiente manera:

#### Días Calendario:

Grupo A: Valor Ventas Diarias Calendario \* XX%

Grupo B: Valor Ventas Diarias Calendario \* YY%

Grupo C: Valor Ventas Diarias Calendario \* ZZ%

**Existencias Promedio:** Para obtener este valor se debe multiplicar la cantidad de pedido por los datos obtenidos anteriormente en la Ventas Diarias Calendario con Análisis ABC. Luego este valor se divide para dos, quedando de la siguiente manera:

#### Días Calendario:

Grupo A:  $(N_1^\circ \text{ Días por Pedidos} * \text{Grupo A Ventas Diarias Calendario})/2$

Grupo B:  $(N_2^\circ \text{ Días por Pedidos} * \text{Grupo B Ventas Diarias Calendario})/2$

Grupo C:  $(N_3^\circ \text{ Días por Pedidos} * \text{Grupo C Ventas Diarias Calendario})/2$

**Cantidad de Pedido:** Para determinar este valor se toma en cuenta el número de pedidos en el año, lo cual se multiplica por la cantidad de artículos en stock, el resultado obtenido por cada grupo se suma al final consiguiendo el dato principal de artículos de la siguiente manera:

PRODUCTO A:  $N^{\circ}$  Pedidos \* Artículos A

PRODUCTO B:  $N^{\circ}$  Pedidos \* Artículos B

PRODUCTO C:  $N^{\circ}$  Pedidos \* Artículos C

#### **3.4.2.3. Ventajas de Costos:**

Luego de realizar los análisis anteriores, se procede a comparar los datos obtenidos para de esta manera poder determinar la mejor manera de llevar los inventarios a través del siguiente cuadro:

	<b>SIN ABC</b>	<b>CON ABC</b>
<b>Costos Existencias por Año</b>	Existencias Promedio * % Tasa Anual	<b>Días Calendario:</b> Existencias Promedio Grupo A * %Tasa Anual Existencias Promedio Grupo B * %Tasa Anual Existencias Promedio Grupo C * %Tasa Anual  <b>Días Hábiles:</b> Existencias Promedio Grupo A * %Tasa Anual Existencias Promedio Grupo B * %Tasa Anual Existencias Promedio Grupo C * %Tasa Anual
<b>Costos Pedidos</b>	Cantidad de Pedido * Costo de Pedido Unitario	Cantidad de Pedido * Costo de Pedido Unitario
<b>Σ Total</b>	Sumatoria: Costos Existencias por Año + Costos Pedidos	Sumatoria: Costos Existencias por Año + Costos Pedidos  <i><b>Nota:</b> Se realizan sumatorias separadas entre Días Calendario y Días Hábiles</i>

En el caso del análisis ABC se añade el costo de la realización del mismo. Después de poseer los valores en el cuadro anterior se puede tener una valoración apoyada en datos reales del manejo de inventarios actual de la empresa.

#### 3.4.2.4. Análisis ABC aplicado a la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. 2008:

ALMOGAS Cía. Ltda., en el año 2008, cuenta en stock 1040 artículos en el área de textiles deportivos y decorativos sus ventas anuales son de 492418,24 USD, y la empresa hace los pedidos en un promedio regular semanal a sus proveedores. Sus directivos para minimizar costos hacen un análisis ABC con los siguientes resultados:

Clasificación	Artículos		Valores	
	Cantidad	%	Ventas por año	%
A	84	9%	393934,60	80%
B	162	15%	64014,36	13%
C	794	76%	34469,28	7%
<b>TOTAL:</b>	1040 art	100%	492418,24	100%

**PEDIDOS A:** Semanales

**PEDIDOS B:** Quincenales

**PEDIDOS C:** Anuales

**Calcular:**

1.- Ventas Diarias

2.- Existencias Promedio

3.- Cantidad de Interés

Con y sin ABC.

Suponiendo que la tasa de interés de mercado es del 12%.

**Desarrollo:**

**SIN ABC:**

**Ventas Diarias:**

Ventas:	492418,24USD	1367,83 USD
Días:	360	

R//Diariamente se genera un promedio de ventas de 1367,83 USD.

**Existencias Promedio en el Almacén:**

Ventas:	492418,24USD	10258,71USD
# de Pedidos:	48	

R//Diariamente los almacenes de textiles cuentan con esta cantidad en existencias, es decir por cada pedido realizado existe 10258,71 USD en mercadería dentro del almacén.

**Cantidad de Pedidos:**

Total Stock *	# de Pedidos
1040	48
45120 artículos	

R// Durante todo el año la empresa ha realizado un pedido de 45120 artículos a todos sus proveedores para satisfacer su demanda.

**CON ABC:****Ventas Diarias:**

Producto A:	1.367,83	80%	1094,26USD
Producto B:	1.367,83	13%	177,82USD
Producto C:	1.367,83	7%	95,75USD
<b>TOTAL:</b>		100%	1367,83USD

**R//** De los 1375,83 USD generados diariamente por ventas, los Productos A abarcan la mayor cantidad que es 1017,12 USD.

**Existencias Promedio de Almacén:**

Producto A	7 DIAS	1094,26USD	7	7659,84	2	3829,92USD
Producto B	MENSUAL	177,82USD	30	5334,53	2	2667,27USD
Producto C	SEMESTRAL	95,75USD	180	17234,64	2	8617,32UD
<b>TOTAL:</b>						15114,50USD

**R//** Los Almacenes cuentan con un total de 15114,50 USD promedio, es decir por todos los pedidos realizados existe un promedio semanal de esta cantidad dentro del almacén.

**Cantidad de Pedidos:**

Producto A	48 Pedidos	84art	4032art
Producto B	12 Pedidos	162art	1944art
Producto C	2 Pedidos	794art	1428art
<b>TOTAL:</b>			7564 artículos

R// Durante el año ALMOGAS Cía. Ltda. Dispuso de 7564 artículos dentro de su stock de productos.

**Ventaja en Costos:**

Sin análisis ABC		Con análisis ABC			
<b>Costos de existencias por año</b>	5129,4*0,12	3929,92	X	0,12	459,59
		2667,27	X	0,12	320,07
	615,52USD	8617,32	X	0,12	1034,08
		TOTAL:			1813,74USD
<b>Costos de pedido</b>	49920*0,3	7164*0,3			
	14976 USD	2269,20USD			
<b>Costos Totales:</b>	15592 USD	4082,94 USD			

**Conclusión:**

En el año 2008 ALMOGAS Cía. Ltda. Ha generado gastos excesivos en productos C, aunque las ventas diarias tienen un margen aceptable para la magnitud del negocio. El índice de productos faltos de rotación es alta, tal vez mas del esperado, sin embargo existe una cierta estabilidad económica debido a la constante rotación de los productos A y B .El realizar un análisis ABC hubiera permitido reducir costos considerablemente, al igual que la implementación de algunas políticas útiles y sencillas para la adquisición de nuevos productos, recurriendo a la mejor toma de decisiones por parte de gerencia, y una mejor inversión en los productos ya existentes. Es necesario realizar este proceso, en épocas y circunstancias económicas adecuadas y de igual manera con nuestros productos estrellas.

### 3.4.2.5. Análisis ABC aplicado a la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. 2009

ALMOGAS Cía. Ltda., en el año 2009, cuenta en stock 1120 artículos en el área de textiles deportivos y decorativos sus ventas anuales son de 513998,77 USD, y la empresa hace los pedidos en un promedio regular semanal a sus proveedores. Sus directivos para minimizar costos hacen un análisis ABC con los siguientes resultados:

Clasificación	Artículos		Valores	
	Cantidad	%	Ventas por año	%
A	114	7%	416339,00	81%
B	167	14%	56539,87	11%
C	839	79%	41119,90	8%
<b>TOTAL:</b>	1120 art	100%	513998,77	100%

**PEDIDOS A:** Semanales

**PEDIDOS B:** Quincenales

**PEDIDOS C:** Anuales

**Calcular:**

**1.- Ventas Diarias**

**2.- Existencias Promedio**

**3.- Cantidad de Interés**

Con y sin ABC.

Suponiendo que la tasa de interés de mercado es del 12%.

**Desarrollo:**

**SIN ABC:**

**Ventas Diarias:**

Ventas:	513998,77USD	1427,77 USD
Días:	360	

R//Diariamente se genera un promedio de ventas de 1427,77 USD.

**Existencias Promedio en el Almacén:**

Ventas:	513998,77USD	10708,31USD
# de Pedidos:	48	

R// Diariamente los almacenes de textiles cuentan con esta cantidad en existencias, es decir por cada pedido realizado existe 10708,31 USD en mercadería dentro del almacén.

**Cantidad de Pedidos:**

Total Stock *	# de Pedidos
1120	48
53760 artículos	

R// Durante todo el año la empresa ha realizado un pedido de 53760 artículos a todos sus proveedores para satisfacer su demanda.

## CON ABC:

### Ventas Diarias:

Producto A:	1.427,77	81%	1156,50USD
Producto B:	1.427,77	11%	157,06USD
Producto C:	1.427,77	8%	114,22USD
<b>TOTALES:</b>		100%	1.427,77USD

R// De los 1427,77 USD generados diariamente por ventas, los Productos A abarcan la mayor cantidad que es 1156,50 USD.

### Existencias Promedio de Almacén:

Producto A	7 DIAS	1156,50USD	7	8095,48	2	4047,74USD
Producto B	MENSUAL	157,06USD	30	4711,65	2	2355,83USD
Producto C	SEMESTRAL	114,22USD	180	20559,95	2	10279,98UD
<b>TOTAL:</b>						16683,54USD

R// Los Almacenes cuentan con un total de 11254,99 USD promedio, es decir por todos los pedidos realizados existe un promedio semanal de esta cantidad dentro del almacén.

### Cantidad de Pedidos:

Producto A	48 Pedidos	114art	5472art
Producto B	12 Pedidos	167art	2004art
Producto C	2 Pedidos	839art	1678art
<b>TOTAL:</b>			9154 artículos

R// Durante el año ALMOGAS Cía. Ltda. Dispuso de 9154 artículos dentro de su stock de productos.

**Ventaja en Costos:**

Sin análisis ABC		Con análisis ABC			
<b>Costos de existencias por año</b>	5354,20*0,12	4047,74	X	0,12	485,73
		2355,83	X	0,12	282,70
	642,50USD	10279,98	X	0,12	1233,60
		<b>TOTAL:</b>			2002,03USD
<b>Costos de pedido</b>	53760*0,3	9154*0,3			
	16128 USD	2746,20USD			
<b>Costos Totales:</b>	<b>16770 USD</b>	<b>4748,23 USD</b>			

**Conclusión:**

En el año 2009 ALMOGAS Cía. Ltda. Ha seguido invirtiendo en productos los cuales no han superado las expectativas que se esperaron al adquirirlos, sin embargo las ventas diarias se han mantenido, incluso han tenido un nivel mayor respecto al año anterior. El índice de productos faltos de rotación se mantiene en un nivel considerable, continuo respecto al del año pasado. La estabilidad económica se mantiene y eso permite invertir en nuevos productos pero sin ningún análisis previo lo que ocasiona que se sigan almacenando nuevos productos día tras día. Debido a la constante rotación de los productos A y B, y algunos productos B que se convirtieron en A respecto a su índice de ventas ha incrementado, algo que es beneficioso para la actividad comercial de la

empresa. De la misma manera el sistema de inventarios ABC pretende dar a conocer las épocas y circunstancias económicas adecuadas para ofertar aquellos productos C que tienen una efímera rotación, a clientes de confianza, en circunstancias medianamente holgadas tanto para la empresa como para ellos.

### 3.4.2.6. Análisis ABC aplicado a la empresa ALMOGAS Cía. Ltda. 2010:

ALMOGAS Cía. Ltda., en el año 2010, cuenta en stock 1370 artículos en el área de textiles deportivos y decorativos sus ventas anuales son de 585380,44 USD, y la empresa hace los pedidos en un promedio regular semanal a sus proveedores. Sus directivos para minimizar costos hacen un análisis ABC con los siguientes resultados:

Clasificación	Artículos		Valores	
	Cantidad	%	Ventas por año	%
A	116	8%	480011,96	82%
B	188	13%	64391,85	11%
C	1066	80%	40976,82	7%
<b>TOTAL:</b>	1370 art	100%	585380,44	100%

**PEDIDOS A:** Semanales

**PEDIDOS B:** Quincenales

**PEDIDOS C:** Anuales

**Calcular:**

**1.- Ventas Diarias**

**2.- Existencias Promedio**

**3.- Cantidad de Interés**

### Con y sin ABC.

Suponiendo que la tasa de interés de mercado es del 12%.

### Desarrollo:

### SIN ABC:

### Ventas Diarias:

Ventas:	585380,44USD	1626,06 USD
Días:	360	

R// Diariamente se genera un promedio de ventas de 1626,06 USD.

### Existencias Promedio en el Almacén:

Ventas:	585380,44USD	12195,43USD
# de Pedidos:	48	

R// Diariamente los almacenes de textiles cuentan con esta cantidad en existencias, es decir por cada pedido realizado existe 12195,43 USD en mercadería dentro del almacén.

### Cantidad de Pedidos:

Total Stock *	# de Pedidos
1370	48
65760 artículos	

R// Durante todo el año la empresa ha realizado un pedido de 65760 artículos a todos sus proveedores para satisfacer su demanda.

**CON ABC:****Ventas Diarias:**

Producto A:	1.626,06	82%	1337,37USD
Producto B:	1.626,06	11%	178,87USD
Producto C:	1.626,06	7%	113,82USD
<b>TOTALES:</b>		100%	1626,06USD

**R//** De los 1626,06 USD generados diariamente por ventas, los Productos A abarcan la mayor cantidad que es 13337,37 USD.

**Existencias Promedio de Almacén:**

Producto A	7 DIAS	1337,37USD	7	9333,57	2	4666,78USD
Producto B	MENSUAL	178,87USD	30	5365,99	2	2682,99USD
Producto C	SEMESTRAL	113,82USD	180	20488,32	2	10244,16USD
<b>TOTAL:</b>						17593,93USD

**R//** Los Almacenes cuentan con un total de 17593,93 USD promedio, es decir por todos los pedidos realizados existe un promedio semanal de esta cantidad dentro del almacén.

**Cantidad de Pedidos:**

Producto A	48 Pedidos	116art	5568art
Producto B	12 Pedidos	188art	2256art
Producto C	2 Pedidos	1066art	2132art
<b>TOTAL:</b>			9956 artículos

R// Durante el año ALMOGAS Cía. Ltda. Dispuso de 9956 artículos dentro de su stock de productos.

**Ventaja en Costos:**

Sin análisis ABC		Con análisis ABC			
<b>Costos de existencias por año</b>	6097,70*0,12	4666,78	x	0,12	560,01
		2682,99	x	0,12	321,96
	731,73USD	10244,16	x	0,12	1299,30
		<b>TOTAL:</b>			2111,27USD
<b>Costos de pedido</b>	65760*0,3	9956*0,3			
	19728 USD	2986,80USD			
<b>Costos Totales:</b>	<b>20460 USD</b>	<b>5098,07 USD</b>			

**Conclusión:**

En el año 2010 ALMOGAS Cía. Ltda. Cuenta con el mejor año en relación a los años anteriores respecto al nivel de ventas, las ventas diarias tienen un crecimiento del 30% respecto al año anterior. Sin embargo en este año los precios de los productos incrementaron, ayudando a este incremento en relación a años posteriores. La inversión en productos de poca rotación continuo, dejando como saldo mas acumulación de productos C en el inventario. Por ende los costos de mantenimiento en el área de textiles incremento pero de una forma paulatina, pero con la falta de políticas acentuadas para realizar las compras a nuestros proveedores, va ser en vano que las ventas crezcan, ya que una posible ganancia se invertirá en productos en los cuales carecen de análisis de mercado y no tienen la acogida que se espera por parte de nuestros clientes.

## **CAPITULO VI**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

#### **4.1. CONCLUSIONES:**

- Los departamentos de ALMOGAS Cía. Ltda., no cuentan con información necesaria para realizar una adecuada administración de los inventarios, para conocer con exactitud las necesidades que este proceso implica.
- La implementación de un sistema de Administración de Inventarios dentro de la empresa tendrá un vital desempeño en la misma, debido a que no cuenta con un sistema de Administración de Inventarios y por este motivo los resultados no han sido los esperados por sus accionistas.
- Las estrategias desarrolladas en el sistema de Administración de Inventarios están fundamentadas totalmente en la satisfacción de las necesidades que tiene ALMOGAS Cía. Ltda., con el fin de satisfacer plenamente a sus clientes.

#### **4.2. RECOMENDACIONES:**

- Es importante el mejoramiento continuo de las órdenes de pedido que ALMOGAS Cía. Ltda., realiza semanal y mensualmente lo cual ayudará a mejorar la distribución de los productos, sin retrasos y sin deterioros: y a su vez reducir en un 30% los costos que abarcan el almacenamiento de dichos productos.
- Para la aplicación de un sistema de Administración de Inventarios en ALMOGAS Cía. Ltda., se debe tener un indispensable conocimiento del flujo diario de ventas, el cual nos permitirá evaluar el tiempo en el cual se deben realizar los pedidos y de esta manera evitar un alto stock de productos en bodega evitando el deterioro de los productos y su posterior descarte.

- Utilizar adecuadamente las estrategias de Administración de Inventarios a través de correctas órdenes de pedido, mejorando la comunicación entre los departamentos para evitar inconvenientes futuros, y sobre todo para mejorar los planes de financiamiento que posee ALMOGA Cía. Ltda., permitirá eliminar el margen de error en su control diario.

## **RESUMEN:**

La presente Tesis de Grado propone la elaboración de un Sistema de Administración de la Cadena de Abastecimiento de Inventarios para mejorar el manejo de la mercadería con la que cuenta la empresa ALMOGAS Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el período 2012, con la finalidad de reducir los costos de mantenimiento con los que incurre la empresa.

La propuesta de un Sistema de Administración de la Cadena de Abastecimiento de Inventarios es lograr obtener un trato más acorde a la mercadería especialmente en aquella que posee mucho tiempo dentro de la cartera de productos, basadas en buenas políticas de pedidos y compras, además que conoceremos mejor el tratamiento de todos los productos que la empresa adquiere constantemente.

La implementación de un Sistema de Administración de la Cadena de Abastecimiento de Inventarios proporcionara una visión más amplia de lo que se quiere conseguir en el camino hacia el objetivo final y a su vez, informar con detalle la situación en cuanto al manejo de mercaderías se refiere marcando las etapas que se han de cubrir para su correcta implementación.

En base a las investigaciones realizadas para poder mejorar el sistema de manejo de inventarios, lo primero es lograr una mayor rotación de los productos que se encuentran con un bajo nivel de ventas, lo que permitirá tener mayor liquidez, al igual que un mayor espacio físico para reacomodar la mercadería más apropiadamente facilitando el acceso a las mismas por parte de los trabajadores, agilizando el proceso de ventas.

## **SUMMARY:**

This thesis is a supply and Distribution Process of Inventories for ALMOGAS CO LTD., in Ambato City, period 2012 with the purpose of improving the handling of goods and reducing the expenses incurred by the Company.

With the proposal of a Supply and Distribution Process of Inventories for ALMOGAS CO. LTDA., a better handling of goods is pretend, especially for those goods that have been in the product portfolio for a long time. Good police on a requisitions and purchase and a better knowledge of the products constantly acquire by the company are the bases in this proposal.

The implementation of a Supply and Distribution Process of Inventories for ALMOGAS CO. LTD., with provide a stock rotation of the products which sails level is low. This will make possible a greater liquidity and more room for the goods giving the employees and easy access to the merchandise and streamlining the sells process.

Bases of the research carried out in order to improve the Supply and Distribution process of Inventories for ALMOGAS CO. LTD., the first step is to spend the view of what is pretended to be reached in the way to the final objective and inform whit details the situation of goods handling showing the implementation stages. There is no doubt that this Supply and Distribution process of Inventories will be a basic management tool that must be used in the company to get a better income and to be more competitive.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- BARLOO, RONALD H: “Logística Empresarial. Control y Planificación”. Pág. 8, 10, Ediciones Díaz Santos, S.A., 1991, Madrid, España.
- CHRISTOPER, M: “Logistics in its Marketing Context”. Vol.6, no.2, pág.11, European Journal of Marketing, 1972.
- COMAS PULLES, RAIMUNDO: “La Logística. Origen, desarrollo y análisis sistémico”. Pág. 3, Logística Aplicada No.1, 1996.
- DEMESTRE, A; CASTELL, C; GONZALES, A: “Técnicas para Analizar Estados Financieros”. Pág. 62–64, 147–149, Primera Edición, Grupo Editorial Publicentro, 2001, La Habana, Cuba.
- DIEZ DE CASTRO, E; FERNANDEZ, J. C: “Distribución Comercial”. Pág. 151, 152, 165, McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1994, España.
- GALLAGHER, CH; WATSON, H: “Modelos Matemáticos para la toma de decisiones en Administración”. Pág. 402, McGraw-Hill, 1990, México.
- ORTIZ TORRES, MARITZA.: “Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicio”. Tesis Doctoral, December 2004, La Habana, Cuba, pp. 5-6, 25, 28.
- STEVENSON, WILLIAM; HOJATI, MERHAN: “Production Operation Management”. Pág. 423, Mc GRAW - HILL, Ryerson Limited, 2001, Canada.

## **SITIOS WEB VISITADOS:**

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.scn.org/mpfc/modules/mon-miss.htm>

**ANEXOS:**

**ANEXOS**

## Anexo 1. COMPANY AUDIT

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>Observaciones Comentarios y Aclaraciones</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
1.- Existe un manual de funciones y procedimientos:  a) Esta Escrito  b) Es claro y preciso		<b>X</b>		No existe ningún manual de funciones
2.- Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.  a) Esta fijadas por escrito		<b>X</b>		Cada persona asume la responsabilidad en el momento
3.- Esta definidas las funciones de:  a) Jefe de Ventas  b) Vendedores		<b>X</b>		No existe jefe de ventas ni vendedor
4.- Se encuentran claramente separadas las funciones de:  a) Ventas  b) Créditos  c) Facturación  d) Cobranzas		<b>X</b>		Por el momento no tiene estas funciones recomendando que debe existir para el buen desenvolvimiento
5.- Existen políticas referentes a:				Los créditos se otorgan sin políticas

a) Condiciones generales de ventas				se da sin ningún trámite
b) Otorgamiento de créditos		X		
c) Condiciones generales de cobranzas				
d) Determinación de precios				
<b>VENTAS</b>				
1.- El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado.	X			En lo posible es adecuado
2.- El mismo abarca toda la zona comercial de la ciudad	X			Casi en la totalidad
3.- Son los pedidos de los clientes revisados y aprobados por un funcionario independiente de: a) Cobranzas b) Facturación c) Contabilidad		X		Son revisor por el propietario
4.- Existe un presupuesto de ventas a) Quien los elabora b) Se compara la realidad contra el Presupuesto c) Se estudian las variaciones d) A quien se informa sobre las variaciones		X		
<b>CREDITOS</b>				
1.- Existen normas y procedimientos: a) Son adecuados y claros		X		Se realiza sin ningún procedimiento

b) Están expresados por escrito				
2.- Con respecto a la concesión de créditos a clientes:  a) Se estudian los antecedentes del cliente  b) Que aprobaciones se requiere  c) Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del gerente  d) Se deja constancia escrita de la aprobación  e) En que documento		X		No se realizan estudios o verificación de los clientes por tal razón existe el porcentaje alto en cuentas por cobrar
3.- Es el sector de crédito independiente de:  a) Contabilidad  b) Ventas  c) Caja		X		Se lo hace en forma unificada
<b>DESPACHO</b>				
1.- Existen normas y procedimientos:  a) Son claros y precisos  b) Están expresados por escrito		X		Se despacha en forma empírica
2.- Están las funciones del sector separadas de:  a) Recepción  b) Facturación  c) Contabilidad  d) Créditos		X		Como se indico anteriormente se los hace de acuerdo a la persona que se encuentra en ese momento

e) Cobranzas				
3.- Son todos los despachos realizados con la debida autorización	X			En este caso si lo autoriza propietario
4.- Se efectúan los despachos en base a facturas: a) Se ajustan al reglamento de facturación	X			Todo se despacha en base a facturas
5.- Es controlada la secuencia de las facturas a) por fecha de emisión b) Por secuencia numérica	X			Se hace en forma numérica
6.- Se deja constancia respecto al despacho de la mercadería. a) En qué consiste b) Quien lo efectúan	X			Si queda constancia
7.- Existen pruebas de recepción de las mercaderías por el cliente. a) Se obtiene constancia a través de la firma y sello	X			Con la debida legalización de las facturas
8.- La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente	X			El cliente es el responsable
<b>DEVOLUCIONES</b>				
1.- Hay establecidas normas o procedimientos al efecto: a) Son adecuadas, claras y precisas b) Están expresadas por escrito		X		

2.- Hay documentos utilizados para este caso a) Como se denominan b) Quien lo elabora c) Se entregan copia a todas las personas involucradas		<b>X</b>		
3.- Son las mercaderías recibidas o reingresadas a) Controladas su cantidad b) detallado el tipo de producto c) Controlada la calidad d) Determinado el remitente e) Se incluye en algún documento el motivo de la devolución	<b>X</b>			Se lo realiza cuando está en perfectas condiciones
4.- Se realizan informes sobre las devoluciones a) Quien los recibe		<b>X</b>		
5.- Es el sector de ventas a) Informado b) Investiga las razones c) autoriza la devolución		<b>X</b>		Solo sabe el propietario
<b>FACTURACION</b>				
1.- Existe normas o procedimientos al efecto: a) Son adecuadas, claras y precisas b) Están expresadas por escrito		<b>X</b>		
2.- Son las funciones del sector independiente		<b>X</b>		Lo realiza la persona que se encuentra en

de: a) Despacho b) Cobranzas c) Contabilidad				ese momento
3.- Recibe el sector copia de la nota de pedido completamente autorizada	X			
4.- Se controla la secuencia numérica de: a) La notas de pedido	X			Se lleva la secuencia
5.- Son los remitos y las facturas preparadas	X			
6.- Se cerciora la empresa que todo despacho de producto fue facturado a) Mediante que sistema b) Quien lo elabora	X			En este aspecto son muy minuciosos
7.- Los precios y condiciones de venta se obtiene de listas debidamente autorizadas a) Por quien	X			Lo hacen de acuerdo a los precios del mercado
8.- La facturación a clientes se limita a los productos despachados	X			Facturan de lo que despachan
9.- Son las facturas a) Pre numeradas b) Aprobadas	X			Se lo realiza
10.- Se controlan las facturas en cuanto a: a) Clientes b) Precios	X			

c) Condiciones y descripción de la venta				
11.- Se preparan resúmenes o estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable		X		
12.- Son controladas numéricamente las facturas	X			
<b>VENTAS AL CONTADO</b>				
1.- Existe normas o procedimientos al efecto: a) Son adecuadas, claras y precisa		X		Lo hacen en forma tradicional
2.- Se emiten facturas para toda la venta al contado	X			
3.- Se encuentran separadas las funciones de: a) Ventas b) Cobranzas c) Despacho		X		Lo realizan de acuerdo al instante que se presenta
4.- Llevan las Notas de Venta numeración secuencial pre impresa	X			
5.- Se controla la numeración secuencial en los sectores: a) Contabilidad b) Cobranzas c) Caja	X			
6.- Se envía a contabilidad un resumen de las ventas diarias		X		Lo hacen en forma mensual
7.- Son aprobadas las ventas al contado por alguna persona que no tiene injerencia en la venta	X			

8.- Las Notas de Venta reúnen todos los requisitos legales que se exigen el reglamento	X			Son tomados muy en cuenta
9.- Los talonarios de venta a) Son controlados b) Son adecuadamente custodiados los que están en blanco y anulados	X			Son muy cuidadosos en este aspecto
10.- Esta prohibido al vendedor el acceso a las fichas o registros de las existencias o mercaderías		X		
11.- La mercadería que ingresa al local de ventas es debidamente controlada a) Por quien b) Entrega algún reporte mensual	X			Lo realiza la persona que se encuentra en el almacén
12.- Cuando se entrega la mercadería al cliente: a) Se controla que la misma fue pagada b) Se controla que la mercadería a entregar es la que fue facturada c) Quien realiza el control	X			
<b>NOTAS DE CREDITO</b>				
1.- Existe una norma, método o procedimiento para su confección en base al reglamento a) Esta por escrito b) Es adecuado		X		

c) Es claro y preciso				
2.- El sector facturación es el encargado de su confección		X		
3.- Se recibe la información en forma directa  a) Recepción le comunica las devoluciones de clientes  b) Ventas le informa que la devolución está autorizada  c) Recibe información de control de cantidad y calidad		X		
4.- Son las Notas de Crédito:  a) Aprobadas por un funcionario independiente de cobranzas  b) Están los formularios diseñados de acuerdo al reglamento		X		Los aprueba el propietario
<b>DEVOLUCIONES POR VENTAS</b>				
1.- Los funcionarios que autorizan el otorgamiento de crédito son independientes de los sectores  a) Ventas  b) Cobranzas  c) Contabilidad		X		Solo autoriza el propietario
2.- Es el importe del crédito acordado expresado por escrito en la ficha o cuenta del deudor	X			
3.- La fichas o cuentas abiertas en deudores por ventas se limitan a incluir solamente este		X		

concepto				
4.- Los empleados y funcionarios encargados de los registros de deudores por venta, desempeñan esta función en forma exclusiva		<b>X</b>		Realizan otras funciones
5.- Son elaborados análisis periódicos de : a) Antigüedad de deuda b) Cuentas vencidas		<b>X</b>		
6.- Se controla la sumatoria de las cuentas analíticas con la cuenta del mayor General a) Con qué frecuencia b) Quien los hace		<b>X</b>		No lo realizan
7.- Se gestiona la recuperación de las cuentas atrasadas		<b>X</b>		Por tal razón el alto porcentaje
8.- Se conocen en forma clara las vías legales para recuperar montos de cuentas dudosas a) Se ejercen las acciones legales correspondientes b) Quien se encarga de realizarlas		<b>X</b>		Por no conocer se ha demorado tanto tiempo en la recuperación
9.- Se envían a los clientes resúmenes de cuentas a) Con qué frecuencia b) Quien los elabora es una persona o sector responsable ajeno a los sectores de deudores por ventas y de cobranzas		<b>X</b>		En ningún momento
10.- Los resúmenes de cuenta los despacha una persona o sector ajeno a los sectores de		<b>X</b>		Lo hace el propietario

deudores por ventas y de cobranzas a) Quien los hace				
11.- Las discrepancias informadas por los clientes, son investigadas y aclaradas por una persona responsable no relacionada con el manejo de las Cuentas Corrientes y de las cobranzas a) Quien lo hace		X		Solo se encarga el propietario
12.- Se cerciora el gerente-propietario de que fueron enviados los resúmenes de Cuenta a todos los clientes a) Mediante que sistema	X			Porque él lo realiza
13.- Se efectúa durante el ejercicio alguna confirmación de saldos de clientes por empelados ajenos a los sectores de Cuentas Corrientes y de Cobranzas		X		Solo el propietario
14.- Existe autorización en forma expresa para la cancelación de cuentas consideradas incobrables a) Quien lo lleva		X		
15.- Se lleva un control posterior sobre dichas cuentas incobrables a) Quien los hace b) Con que periodicidad		X		Por eso es la demora en cobrar
<b>DOCUMENTOS A COBRAR</b>				
1.- Que tipo de documento son a) Pagares	X			Solo en facturas

b) Letras de cambio c) Prendas				
2.- La aceptación de obligaciones es:  a) De acuerdo con las condiciones de ventas  b) Autorización por escrito  c) Quien la autoriza  d) Que constancia queda de de la autorización		X		
3.- Las renovaciones de documentos requieren la aprobación de un funcionario responsable		X		Lo aprueba el propietario
4.- Se usan formularios pre numerados de ingresos de documentos		X		
5.- Queda reflejado por escrito la recepción del documento por parte del custodio  a) En donde		X		Se hace solo la recepción
6.- Es el custodiantes de los documentos es un funcionario ajeno a:  a) Caja  b) Contabilidad		X		Lo custodia el propietario
7.- Se mantiene un registro o fichero de las obligaciones a cobrar	X			Si lo mantienen
8.- Hay un correcto control de fechas para que no se pase el día del vencimiento  a) Hay un libro de vencimiento		X		Por tal razón existe la demora

<p>9.- Son las obligaciones a cobrar controladas periódicamente con los saldos de las cuentas de control del Mayor General por un funcionario que o sea el custodio</p> <p>a) Quien es</p> <p>b) Con qué frecuencia</p>	<b>X</b>			Se mantiene controladas pero no se hace el seguimiento
<p>10.- Efectúa el custodio arqueo de documentos</p> <p>a) Con qué frecuencia</p> <p>b) Deja constancia escrita</p>		<b>X</b>		
<p>11.- Se practican arqueos por parte de terceros ajenos a la custodia</p> <p>a) Quien lo hace</p> <p>b) Con que periodicidad</p> <p>c) Hay constancia escrita</p>		<b>X</b>		
<p>12.- Son adecuadas las medidas de protección y seguridad contra robo o incendio de documentos</p>		<b>X</b>		Se mantiene en un archivador
<p>13.- Son los documentos debidamente sellados</p>	<b>X</b>			
<p>14.- Si las obligaciones son descontadas en bancos o instituciones financieras o entregadas n pago a terceros se registra este hecho contablemente</p> <p>a) Mediante cuenta de orden</p>		<b>X</b>		
<p>15.- Se usan formularios pre numerados de salida o egreso de documentos</p> <p>a) Indique cual es</p>		<b>X</b>		

b) Quien los elabora				
16.- Se controla por parte del custodio la secuencia numérica de los formularios de ingresos y egresos de documentos	X			Lo realiza el propietario
17.- Son los documentos vencidos y pagados a) Cancelados con algún sello b) Devueltos al firmante		X		
18.- Los pagos parciales: a) Son anotados en el reverso del documento b) Se adjunta un recibo provisional c) Hay algún sistema específico	X			
19.- Los documentos vencidos se someten de inmediato a la atención de un responsable a) Quien es b) Que acción de toma c) Existe un registro de documentos vencidos		X		
20.- Son enviados resúmenes de cuentas a los clientes a) con qué frecuencia		X		
21.- Son tales resúmenes preparados y enviados por personas independientes de: a) Custodia de documentos b) Cobranzas c) Quien los hace	X			

22.- Son las diferencias debidamente analizadas a) Por quien		<b>X</b>		
23.- Se efectúan durante el año confirmaciones de las obligaciones pendientes de cobro por una persona que no sea el custodio a) Con qué frecuencia b) Quien es	<b>X</b>			En ocasiones
24.- Las prendas son debidamente inscritas en el registro respectivo a) Quien lo hace		<b>X</b>		No se aceptan prendas

## Anexo 2. RECURSOS

### Recursos Tecnológicos y Físicos:

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
1	Computador	650 USD
1	Impresora - Escáner	70 USD
1	Internet	35 USD
1	Calculadora	10,50 USD
3	Esferos	0,40 ctvs. C/U
200	Hojas Papel Bond	4,50 USD
2	Carpetas	0,50 ctvs. C/U
2	Perfiles	0,40 ctvs. C/U
2	Lápices	0,65 ctvs. C/U
1	Borrador	0,50 ctvs. C/U
1	Corrector	0,60 ctvs. C/U
10	Cd's	0,30 ctvs. C/U
<b>TOTAL:</b>		<b>773.45 USD</b>

### Recursos Humanos:

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>
1	Asistente de Gerencia	290,00
1	Contador	400,00
1	Asistente de Contabilidad	290,00
2	Cajera	290,00
2	Vendedores	290,00
1	Bodeguero	290,00