

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA
EMPRESA SERVIVAPOR COMPAÑÍA LIMITADA UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARÍA DEL PILAR ARÉVALO JARAMILLO

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Mariano Merchán

INFORMANTES:

ING. PAÚL IDROBO

ING. PAULINA MANCHENO

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo y el esfuerzo que este guarda en sus hojas a Dios por guiar cada paso en mi vida, a mi familia por su apoyo incondicional y a mis amigos por todos los momentos compartidos

María Del Pilar

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado salud y fortaleza para que mis sueños e ilusiones se cristalicen, a mis profesores por sus sabios conocimientos impartidos, a mi gran amiga Iri por las desveladas en las que pacientemente me brindo su apoyo y amistad incondicional a pesar de la distancia, a mi querido amigo Edgar por estar conmigo hasta la conclusión de este trabajo y todos mis amigos por estar darme su mano en momentos de dificultad.

María Del Pilar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ENTENDIMIENTO Y ANÁLISIS DEL NEGOCIO 3

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ECUADOR Y SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO 3

1.1.1 Situación Económica y Política del Ecuador 3

1.1.2 Análisis General del Sector Petrolero 7

1.1.3 Análisis General del Sector Farmacéutico 9

1.1.4 Análisis General del Sector Alimenticio 11

1.1.5 Análisis del Negocio 12

1.1.5.1 Inicios e Historia de la Compañía Limitada Servivapor 12

1.1.5.2 Situación Actual de Servivapor 14

1.1.5.3 Localización 15

1.1.5.4 Socios y Estructura Organizacional 17

1.1.6 Análisis FODA 19

1.1.6.1 Fortalezas 19

1.1.6.2 Oportunidades 20

1.1.6.3 Debilidades 21

1.1.6.4 Amenazas 22

1.1.7 Evolución de las Ventas 23

1.1.8 Cartera de Clientes 25

1.1.9 Principales Productos 28

2 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA 35

2.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS 35

2.1.1 Ciclo de Ingresos 36

2.1.1.1 Proceso 37

2.1.1.2 Personal Involucrado 43

2.1.1.3 Oportunidades de Mejora 43

2.1.2 Ciclo de Compras 44

2.1.2.1 Proceso 44

2.1.2.2 Personal Involucrado 54

2.1.2.3 Oportunidades de Mejora 54

2.1.3 Ciclo de Nómina 55

2.1.3.1 Personal Involucrado 59

2.1.3.2 Oportunidades de Mejora 59

2.1.4 Ciclo de Tesorería 60

2.1.4.1 Personal Involucrado 64

2.1.4.2 Oportunidades de Mejora 64

2.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	66
2.2.1	Gerente General	66
2.2.2	Asistente de Gerencia	69
2.2.3	Gerente de Compras, Ventas e Importaciones	69
2.2.4	Vendedores	70
2.2.5	Bodeguero	71
2.2.6	Contador	72
2.2.7	Cobrador	73
2.2.8	Jefe de Oficina	74
2.2.9	Mensajero	75
2.3	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	75
2.3.1	Análisis Horizontal	76
2.3.2	Variaciones en Cuentas de Activo	77
2.3.2.1	Caja y Bancos	77
2.3.2.2	Cuentas por Cobrar y Provisión Cuentas Incobrables	77
2.3.2.3	Pagos Anticipados	77
2.3.2.4	Inventarios	78
2.3.2.5	Propiedad, Planta y Equipo	78
2.3.3	Variaciones en Cuentas de Pasivo	78
2.3.3.1	Cuentas por Pagar Proveedores	78
2.3.3.2	Préstamo Socios Capital	79
2.3.3.3	Préstamo Socios a Largo Plazo	79
2.3.4	Variaciones de Cuenta de Patrimonio	79
2.3.5	Variaciones en Cuentas de Resultados	81
2.3.5.1	Ingresos	81
2.3.5.2	Gastos Operacionales	81
2.3.6	Análisis por Razones Financieras	81
2.3.7	Razones Financieras de Liquidez	82
2.3.7.1	Razón Corriente	83
2.3.7.2	Prueba Acida	83
2.3.7.3	Liquidez Inmediata	84
2.3.7.4	Capital de Trabajo Neto	85
2.3.8	Razones Financieras de Apalancamiento	85
2.3.8.1	Razón de Nivel de Endeudamiento	85
2.3.9	Apalancamiento Financiero	86
2.4	RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD	86
2.4.1	Rotación de Cuentas por Cobrar	87
2.4.2	Periodo Medio de Cobro	87
2.4.3	Rotación de Inventarios	88
2.4.4	Días de Rotación de Inventarios	89
2.4.5	Rotación del Activo Fijo	89
2.5	RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD	90
2.5.1	Margen Bruto de Utilidad Sobre Ventas	90
2.5.2	Margen Neto de Utilidad	90
2.5.3	Rendimiento Sobre el Patrimonio	91
3	PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL ÁREA OPERATIVA	92
3.1	ASPECTOS GENERALES	92
3.2	ANÁLISIS DE PROCESOS	92

- 3.3 PROCESOS DIRECTIVOS 94
 - 3.3.1 P1-1 Planificación Estratégica y Operativa 94**
 - 3.3.1.1 Propósito 94
 - 3.3.1.2 Alcance 94
 - 3.3.1.3 Responsable del Proceso 94
 - 3.3.1.4 Políticas 94
 - 3.3.1.5 Documentos 95
 - 3.3.1.6 Proceso 96
 - 3.3.2 P1-2 Gestión Presupuestaria 97**
 - 3.3.2.1 Propósito 97
 - 3.3.2.2 Alcance 97
 - 3.3.2.3 Responsable del Proceso 97
 - 3.3.2.4 Políticas 97
 - 3.3.2.5 Documentos 98
 - 3.3.2.6 Proceso 98
 - 3.3.3 P1-3 Control de Gestión 99**
 - 3.3.3.1 Propósito 99
 - 3.3.3.2 Alcance 99
 - 3.3.3.3 Responsable del Proceso 99
 - 3.3.3.4 Políticas 100
 - 3.3.3.5 Documentos 100
 - 3.3.3.6 Proceso 101
- 3.4 PROCESOS MISIONALES 101
 - 3.4.1 P2-1 Control de Inventarios 101**
 - 3.4.1.1 Propósito 101
 - 3.4.1.2 Alcance 102
 - 3.4.1.3 Responsable del Proceso 102
 - 3.4.1.4 Políticas 102
 - 3.4.1.5 Documentos 104
 - 3.4.1.6 Proceso 104
 - 3.4.2 P2-2 Compras Locales 105**
 - 3.4.2.1 Propósito 105
 - 3.4.2.2 Alcance 105
 - 3.4.2.3 Responsable Del Proceso 106
 - 3.4.2.4 Políticas 106
 - 3.4.2.5 Documentos 107
 - 3.4.2.6 Proceso 107
 - 3.4.3 P2-3 Importaciones 109**
 - 3.4.3.1 Propósito 109
 - 3.4.3.2 Alcance 110
 - 3.4.3.3 Responsable Del Proceso 110
 - 3.4.3.4 Definiciones 110
 - 3.4.3.5 Políticas 111
 - 3.4.3.6 Documentos 112
 - 3.4.3.7 Proceso 112
 - 3.4.4 P2-4 Recepción de Mercadería 115**
 - 3.4.4.1 Propósito 115
 - 3.4.4.2 Alcance 116
 - 3.4.4.3 Responsable Del Proceso 116
 - 3.4.4.4 Políticas 116

	3.4.4.5 Documentos	116
	3.4.4.6 Proceso	117
3.4.5	P3-1 Ventas	118
	3.4.5.1 Propósito	118
	3.4.5.2 Alcance	118
	3.4.5.3 Responsable Del Proceso	118
	3.4.5.4 Políticas	118
	3.4.5.5 Documentos	119
	3.4.5.6 Proceso	119
3.4.6	P3-2 Distribución	121
	3.4.6.1 Propósito	121
	3.4.6.2 Alcance	122
	3.4.6.3 Responsable Del Proceso	122
	3.4.6.4 Políticas	122
	3.4.6.5 Documentos	122
	3.4.6.6 Proceso	123
3.4.7	P3-3 Posventa	123
	3.4.7.1 Propósito	123
	3.4.7.2 Alcance	124
	3.4.7.3 Responsable del Proceso	124
	3.4.7.4 Políticas	124
	3.4.7.5 Documentos	125
	3.4.7.6 Proceso	125
3.5	PROCESOS DE APOYO	126
3.5.1	P4-1 Contratación de Personal	126
	3.5.1.1 Propósito	126
	3.5.1.2 Alcance	126
	3.5.1.3 Responsable del Proceso	126
	3.5.1.4 Políticas	126
	3.5.1.5 Documentos	128
	3.5.1.6 Proceso	128
3.5.2	P4-2 Nómina	130
	3.5.2.1 Propósito	130
	3.5.2.2 Alcance	130
	3.5.2.3 Responsable del Proceso	130
	3.5.2.4 Políticas	130
	3.5.2.5 Documentos	132
	3.5.2.6 Proceso	133
3.5.3	P4-3 Evaluación	138
	3.5.3.1 Propósito	138
	3.5.3.2 Alcance	138
	3.5.3.3 Responsable del Proceso	138
	3.5.3.4 Políticas	138
	3.5.3.5 Documentos	139
	3.5.3.6 Proceso	139
3.5.4	P4-4 Capacitación	140
	3.5.4.1 Propósito	140
	3.5.4.2 Alcance	140
	3.5.4.3 Responsable del Proceso	141
	3.5.4.4 Políticas	141

3.5.4.5	Documentos	141
3.5.4.6	Proceso	142
3.5.5	P5-1 Cobranzas	142
3.5.5.1	Propósito	142
3.5.5.2	Alcance	143
3.5.5.3	Responsable Del Proceso	143
3.5.5.4	Políticas	143
3.5.5.5	Documentos	145
3.5.5.6	Proceso	145
3.5.6	P5-2 Crédito	148
3.5.6.1	Propósito	148
3.5.6.2	Alcance	148
3.5.6.3	Responsable del Proceso	148
3.5.6.4	Políticas	148
3.5.6.5	Documentos	149
3.5.6.6	Proceso	149
3.5.7	P5-3 Pagos a Proveedores	152
3.5.7.1	Propósito	152
3.5.7.2	Alcance	152
3.5.7.3	Responsable del Proceso	152
3.5.7.4	Políticas	152
3.5.7.5	Documentos	154
3.5.7.6	Proceso	154
3.5.8	P5-4 Administración de Caja Chica	157
3.5.8.1	Propósito	157
3.5.8.2	Alcance	157
3.5.8.3	Responsable Del Proceso	157
3.5.8.4	Políticas	157
3.5.8.5	Documentos	159
3.5.8.6	Proceso	159
3.5.9	P5-5 Registro Contable	161
3.5.9.1	Propósito	161
3.5.9.2	Alcance	162
3.5.9.3	Responsable del Proceso	162
3.5.9.4	Políticas	162
3.5.9.5	Documentos	163
3.5.9.6	Proceso	163
3.5.10	P5-6 Control de Activos	164
3.5.10.1	Propósito	164
3.5.10.2	Alcance	165
3.5.10.3	Responsable del Proceso	165
3.5.10.4	Políticas	165
3.5.10.5	Documentos	166
3.5.10.6	Proceso	166
3.5.10.7	Plan De Mejora	168
4	PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	170
4.1	ORGANIGRAMA EMPRESARIAL POR CARGOS	170
4.2	FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA	171

4.2.1	Gerente General	171
4.2.2	Gerente Administrativo Financiero	174
4.2.3	Gerente de Ventas	179
4.2.4	Gerente de Compras y Logística	180
4.2.5	Jefe de Oficina	183
4.2.6	Bodeguero	186
4.2.7	Contador	187
4.2.8	Asistente Contable	189
4.2.9	Vendedores	190
4.2.10	Cobrador	192
4.2.11	Mensajero	193
5	PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL ÁREA FINANCIERA	195
5.1	POLÍTICAS APLICADAS	196
5.1.1	Cuentas por Cobrar Clientes	197
5.1.1.1	Propuesta	197
5.1.2	Cuentas por Pagar Proveedores	197
5.1.2.1	Propuesta	198
5.1.3	Inventarios	198
5.1.3.1	Propuesta	198
5.1.4	Otros Conceptos	199
5.2	RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS PROPUESTAS	201
5.2.1	Cuentas por Cobrar	202
5.2.2	Cuentas por Pagar	203
5.2.3	Inventarios	203
5.2.4	Ciclo de Efectivo	204
5.2.5	Prueba Ácida	205
5.2.6	Liquidez Inmediata	206
5.2.7	Margen de Utilidad Neta	206
5.2.8	Rendimiento sobre el Patrimonio	207
5.2.9	Rendimiento del Activo Total	207
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	208
6.1	CONCLUSIONES	208
6.2	RECOMENDACIONES	209
	BIBLIOGRAFÍA	212
	ANEXOS	214
	ANEXO 1	215
	ANEXO 2	216
	ANEXO 3	217

RESUMEN EJECUTIVO

Servivapor Compañía Limitada es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de insumos industriales con matriz en Quito y 9 años de trayectoria en el mercado. La compañía maneja marcas de reconocimiento a nivel internacional con garantía y respaldo de fábrica. En la actualidad, la empresa oferta sus productos al sector industrial ecuatoriano y eventualmente en Colombia y Perú.

El análisis del entorno reveló oportunidades y amenazas que deben tomarse en consideración para las futuras decisiones de los socios. El sector petrolero ecuatoriano se ha visto afectado por las políticas actuales del gobierno frenando la inversión privada, por lo que Servivapor Cía. Ltda. re direccionó sus prioridades a sectores que se encuentran en crecimiento y han sido impulsados por el Estado como son: el alimenticio, textil y farmacéutico.

Adicionalmente, el análisis de la situación actual de la empresa ha permitido detectar una serie de fortalezas y debilidades provenientes de la gestión que realiza la gerencia dentro de la compañía. Entre las fortalezas se encuentran las buenas relaciones que mantiene Servivapor Cia. Ltda con sus proveedores a nivel internacional lo que le permite a la empresa obtener condiciones favorables para la adquisición de nuevos insumos industriales; además la representación exclusiva de la marca Unilok dentro del país y su acogida por parte de los clientes le brindan una ventaja competitiva.

La propuesta para el manejo del área administrativa y operativa presenta una identificación y descripción de los principales procesos que dirigen y coordinan las actividades de la empresa. El planteamiento de políticas permitirá a la gerencia determinar los parámetros necesarios para lograr la eficiencia de estas operaciones. Conjuntamente, el organigrama diseñado permitirá la correcta segregación de funciones a través de la descripción de cargos y responsabilidades de los empleados; facilitando la medición del desempeño y elaboración de planes de capacitación periódicos. Adicionalmente se presenta un plan de mejoras que describe las actividades y recursos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización.

La propuesta financiera se enfoca principalmente en un manejo de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios mediante políticas y actividades que permitan optimizar el manejo de efectivo, el capital de trabajo y consecuentemente mejorar la rentabilidad.

Los resultados de las políticas sugeridas se ven reflejados en el análisis financiero realizado al final del presente trabajo. Dichos resultados muestran que la empresa puede incrementar su rentabilidad a través de la implementación de la propuesta y sirve como un respaldo para la toma de decisiones a corto y largo plazo.

Se puede concluir que el uso de herramientas administrativas presentadas permitirá a la empresa proyectarse a largo plazo y mantenerse en el mercado en la posición competitiva y ventajosa que ha obtenido durante los 9 años de su trayectoria.

La reestructuración de la empresa permitirá un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de los servicios, tiempos de reacción y los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en una época de desarrollo tecnológico, transformaciones estructurales y apertura de los mercados internacionales; todas las organizaciones están sujetas a estas condiciones cambiantes del entorno. Para que una empresa pueda permanecer en el mercado y ser competitiva tiene que modernizar sus procesos, aplicar una reestructuración organizacional y manejar sistemas financieros que faciliten la toma de decisiones.

La empresa Servivapor Cía. Ltda. es una organización de carácter familiar que fue constituida hace 9 años con el fin de proporcionar insumos industriales, en este periodo el desempeño de sus actividades comerciales se han realizado sin tener un plan estratégico formal que sea conocido por todos los miembros de la empresa.

Es importante que se realice una reestructuración organizacional que vaya acorde a las exigencias del mundo actual que permita mantener a Servivapor en la competencia para beneficio de todos los que conforman la organización.

El objetivo principal es brindar a la gerencia herramientas administrativas para el mejoramiento continuo del negocio, a través de la elaboración de un manual de procesos y la determinación de la estructura organizacional y políticas aplicadas al área financiera de la empresa.

La gerencia será la encargada de tomar la decisión que permita aumentar la productividad de los miembros y la rentabilidad del negocio. La misma que se basará en concentrar esfuerzos en las actividades que crean valor y brindan competitividad a la empresa.

El presente trabajo incluye un análisis de la situación financiera de la empresa durante el periodo 2008 y 2009 que sirve como base para la formulación de nuevas políticas que permitan a los socios mejorar el flujo y el ciclo de efectivo.

1 ENTENDIMIENTO Y ANÁLISIS DEL NEGOCIO

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ECUADOR Y SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

La empresa Servivapor Cía. Ltda. es una organización de carácter familiar dedicada a la importación y venta de materiales para el sector industrial ecuatoriano como válvulas, tuberías y accesorios, cuenta con 9 años de experiencia en el mercado y su crecimiento está directamente relacionado con el sector petrolero e industrial ecuatoriano especialmente con el desarrollo de los laboratorios farmacéuticos y empresas que conforman el sector alimenticio.

El análisis de la situación actual de la empresa comprende entrevistas y opiniones de los miembros de la empresa que permitirán recopilar la información necesaria para la presentación de un modelo basado en las actividades ya existentes.

1.1.1 Situación Económica y Política del Ecuador

La economía mundial se encuentra en recuperación después de la recesión que tuvo sus inicios en agosto del 2007 debido a la crisis del sector inmobiliario que provocó el derrumbe del sector financiero y económico. Sin embargo las proyecciones indican que el crecimiento y las finanzas se verán aún afectadas durante los próximos diez años.¹

¹ BBC. [http://www.bbc.co.uk/mundo/economia/2009/09/090904_aftershock_timeline.shtml].

Para los países latinoamericanos la recuperación iniciada a finales del 2009 se consolidó durante este año y se espera un crecimiento del 5.2% en el PIB regional según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

En el caso del Ecuador el crecimiento durante el 2010 ha sido de un 2.5%, siendo el ligero aumento de las remesas provenientes de España y Estados Unidos una de sus principales causas.

Al ser el principal sustento de la economía ecuatoriana el petróleo, los ingresos provenientes del mismo han disminuido causando un gran déficit en el presupuesto del Estado. Las reformas políticas actuales han causado que los campos desarrollados por las empresas privadas pasen a ser administrados por el gobierno con la finalidad de incrementar el ingreso del estado, como resultado de estas decisiones se ha generado un ambiente de inseguridad en donde las compañías no desean realizar inversiones en nuevos pozos.

Además estas reformas buscan estatizar también la electricidad y las telecomunicaciones, que funcionaban como régimen privado.

En cuanto a la inversión extranjera, esta ha disminuido considerablemente con relación a Colombia y Perú debido a la falta de seguridad jurídica y a los cambios en la constitución que indican que los sectores estratégicos serán manejados principalmente por el estado. Muestra de esto es el aumento del 6% del riesgo país llegando a los 1015 puntos en el mes de julio mientras que el resto de América Latina registró un descenso del 3%.

El Ecuador no es competitivo frente a los países vecinos por falta de acuerdos comerciales y a las actuales políticas que buscan prescindir de Estados Unidos que representa junto con la Unión Europea el 60% de las exportaciones ecuatorianas.²

La exportación de banano representa también uno de los principales ingresos para el país, durante el primer trimestre de este año las exportaciones de banano superaron los 180 millones de dólares registrando un aumento con respecto a las ventas en el 2009 según un informe del Ministerio de Agricultura. Durante los últimos meses la producción se ha visto afectada debido a las dificultades climáticas que impiden que la fruta se desarrolle completamente, registrando el nivel de más bajo durante los últimos 3 años. Pese a las condiciones, se espera que el nivel de producción y exportaciones aumente durante el último trimestre del año.

Durante lo que va del año la inflación ha sufrido variaciones bastante marcadas, los sectores con mayor inflación acumulada son los de bebidas, prendas de vestir y alimentos sin embargo en el caso de los productos que conforman la canasta básica los precios se han mantenido.

Con relación a la situación política y económica actual es importante mencionar que el gobierno mantiene como prioridades el mejoramiento de los sectores de la salud y educación, las mismas que son estatales para poder brindar a sus usuarios servicios de calidad. La aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior ha sido uno de los principales logros del gobierno en

² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06-10.pdf].

cuanto a educación se refiere, sin embargo muchos de sus artículos sugieren que en las universidades el gobierno tendrá injerencia decisoria.

Como resultado, los constantes enfrentamientos entre los distintos partidos políticos impiden visualizar claramente la acción del gobierno.

La iliquidez del país es otro problema. Durante los últimos 3 años la economía ecuatoriana ha sido alimentada por los recursos del IEES, mediante la compra constante de bonos del estado por parte del instituto y la financiación de proyectos destinados al sector público.

Con respecto a la deuda externa del país, tiene una tendencia a la baja desde el año 2000 como consecuencia de la renegociación de los bonos Global 12 y 30.

El sector bancario muestra una evolución positiva en los últimos meses debido a la política monetaria impuesta por el gobierno, la misma que ha generado un incremento de las captaciones y una disminución de los activos en el exterior, permitiendo mejorar la liquidez y destinar recursos a la intermediación financiera.

En la balanza de pagos se muestra una leve recuperación con respecto al año 2009. Según datos del Banco Central se registró movimiento positivo de la balanza comercial debido al aumento del precio del crudo, el incremento de las exportaciones y la recaudación tributaria.

Dado este escenario inicial, las proyecciones del Banco Central del Ecuador para lo que resta del 2010 indican un crecimiento del PIB del 3.7% inferior al 6.8% inicialmente proyectado, sin embargo varios analistas estiman que la cifra estará entre el 1 y 2%. Se espera que las exportaciones crezcan en un 3.12% debido únicamente al aumento de los precios de los productos y del barril de petróleo.

1.1.2 Análisis General del Sector Petrolero

La explotación petrolera ecuatoriana tiene sus inicios en el año de 1924 cuando la compañía Angla Ecuatorian Oilfields realizó el primer descubrimiento importante en la península de Santa Elena. Desde entonces los ingresos provenientes del petróleo son el rubro de mayor importancia para el crecimiento de la economía.

Actualmente en el Ecuador operan 22 compañías de extracción de petróleo entre las principales se encuentran:

TABLA # 1

COMPAÑÍAS DEL SECTOR PETROLERO ECUATORIANO

Petroleras	Ingresos 2008	Ingresos 2009
Agip Oil	292,7	118,7
Andes Petroleum	960,8	546,8
Bloque 16	1034,7	483,6
Bloque 17	248,3	133,4
Bloque 18	501,0	247,7
Corpetroisa	150,9	115,7
CRS Resources LDC	201,4	79,1
Enap Sipetrol	130,1	67,8
Murphy Ecuador Oil	202,4	97,6
Overseas Petroleum	392,6	203,4
Petroriental	303,3	176,1
Repsol YPF	413,4	172,1
Teikoku Oil	5,1	98,9

Fuente: SRI / El Comercio

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

Los valores registrados de la producción de petróleo a mayo del 2010 indican una caída del 4.8% con relación al mismo mes del año anterior según estadísticas del Banco Central debido a la reducción de inversión de compañías privadas, sin embargo las exportaciones de petróleo subieron casi un 74% debido enteramente al incremento del precio.³

Este sector se encuentra en proceso de transformación con las políticas actuales, las reformas a la Ley de Hidrocarburos impulsada por el presidente Rafael Correa indican un nuevo modelo por regir. Tales cambios indican que el gobierno es dueño del 100% del petróleo y se pagará una tarifa a las empresas que extraen el crudo, las mismas que cuentan con un plazo de 120 días para realizar la renegociación de los contratos y en el caso de no concretarse, los campos pasaran a manos del estado, el cual dará por terminado

³ MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos15/petroleo-ecuador/petroleo-ecuador.shtml>].

las negociaciones y pagará a las compañías por las inversiones no amortizadas. Esta reforma busca que la totalidad de la renta generada por el petróleo sea del Estado, sin embargo proyecta un panorama negativo para atraer inversión extranjera.

La producción actual es alrededor de 480000 barriles diarios, durante los últimos años la misma ha caído de forma considerable perjudicando los índices de crecimiento económico para el estado y se espera las cifras sigan bajando.

1.1.3 Análisis General del Sector Farmacéutico

La industria farmacéutica inicia su actividad en el Ecuador en las principales ciudades como son Quito, Guayaquil y Cuenca tratando de satisfacer las necesidades del ser humano, las compañías que desarrollaron este sector fueron nacionales y sucursales de compañías multinacionales.

Las principales farmacéuticas en Ecuador que tuvieron sus orígenes como empresas familiares son Laboratorios HG y Laboratorios Bjarner, para más tarde dar paso a la llegada de una de las primeras multinacionales y actualmente la más grande del mundo Pfizer.

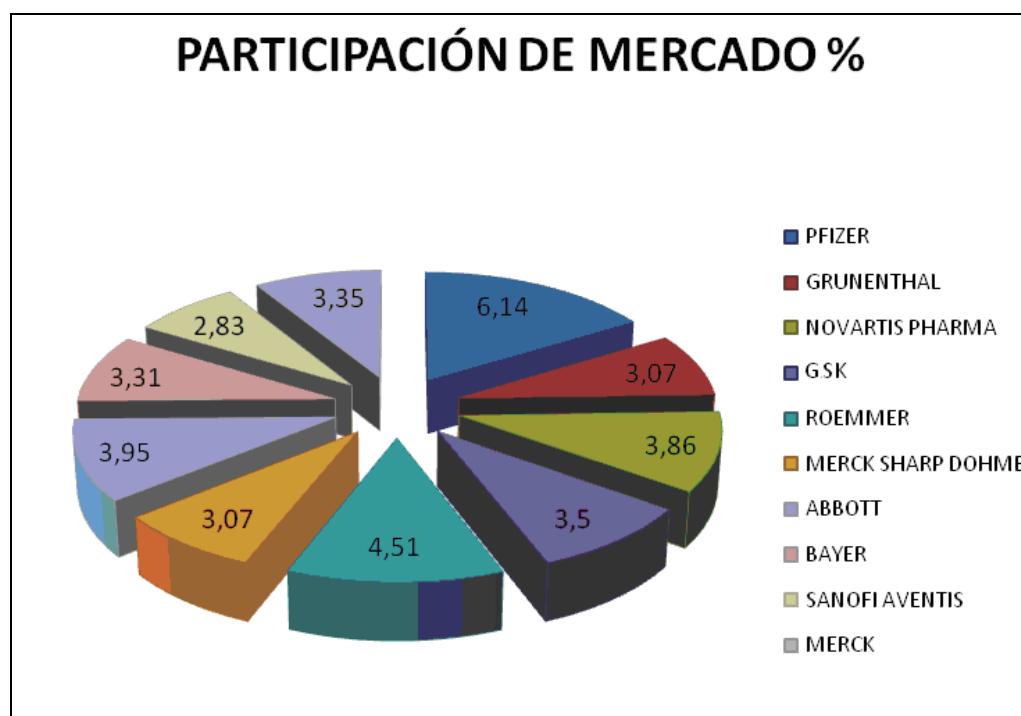
El crecimiento acelerado de este sector atrajo la inversión de farmacéuticas a nivel mundial como Grünenthal, Schwabe, Madau, Merz y Almirall Prodesfarma en el 2001.

El mercado farmacéutico ecuatoriano mantiene una evolución permanente desde el año 2000, que se han desarrollado por la dolarización ya que estabilizó la economía ecuatoriana. El crecimiento del sector desde el año 2000 hasta el año 2008 fue de un 11% anual en promedio.

En la actualidad operan 243 farmacéuticas en el Ecuador de las cuales 177 son extranjeras y controlan el 78% de los ingresos anuales. Este sector mantiene un crecimiento constante y es una de las principales fuentes de ingresos para el país proyectándose a largo plazo promoviendo la producción y las ventas en el mercado interno, con la perspectiva de mejorar el acceso de la población a los medicamentos. Además se espera que el rubro de las exportaciones aumente a través de la diversificación de destinos y productos.

GRÁFICO # 1

PRINCIPALES LABORATORIOS FARMACÉUTICOS EN ECUADOR



Fuente: Información proporcionada por IMS Health Co.

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

1.1.4 Análisis General del Sector Alimenticio

El área dedicada a la elaboración de alimentos y bebidas representa un ingreso relevante dentro de la producción y desempeño de la economía ecuatoriana. Esta industria es la que más aporta al crecimiento del sector de manufactura. Sus exportaciones representan el 23% del total de exportaciones totales y el 46% de las exportaciones no petroleras.

El mayor desarrollo de este sector se debe a la exportación de productos previamente manufacturados como son: productos del mar, extractos y aceites de vegetales, jugos y conservas.

Las industrias que componen el sector de alimentos y bebidas son la de elaboración y conservación de productos de pescado que representa el 41.8% de aporte y la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal o animal 10,1%.

El 93,9% de la producción de la industria alimenticia está concentrada en las empresas grandes que representan el 47,31% del sector según datos del INEC en el 2007.

En 2008 se exportaron 890 millones de dólares de productos del mar y registraron un crecimiento de 19% en valor pero en volumen cayeron 7%, las misma que representan el 21% de las exportaciones industriales totales.⁴

⁴ ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_industrial_web.pdf].

La industria alimenticia representó el 7,83% del Producto Interno Bruto (PIB) durante el 2009 y representó un aporte del 55,9% al sector manufacturero.

Durante el año 2010 se ha reportado un crecimiento del 2.62% del sector alimenticio con relación al 2009 y se espera que su constante crecimiento aporte en mayor porcentaje al PIB del país.

1.1.5 Análisis del Negocio

1.1.5.1 Inicios e Historia de la Compañía Limitada Servivapor

La empresa Servivapor Cía. Ltda. Inicia sus actividades en el año de 1994 como una idea familiar con el fin de satisfacer el mercado nacional en cuanto a proveer suministros industriales para las empresas. En un principio se encontraba formada por tres socios quienes a su vez desempeñaban todas las actividades diarias; no poseían capital inicial ni tampoco inventario y trabajaban como persona natural. Las ventas realizadas eran bajo pedido y el material provenía de la confianza depositada por parte de sus proveedores, quienes les otorgaban crédito hasta de 45 días. La experiencia de sus 3 socios, el buen servicio al cliente y la acogida de grandes empresas como General Motors, Hilacril y Ferrero del Ecuador permitieron a Servivapor continuar con sus actividades por un periodo de 6 años; sin embargo la falta de capital de trabajo para realizar importaciones hacía que sus precios no fueran competitivos.

Las buenas relaciones laborales con la empresa Ideal Alambrec le permitieron a Servivapor aumentar su participación en el mercado gracias a que esta le entregó a consignación una gran bodega de accesorios de marca Cifunsa-México para que los distribuya en el mercado. Una vez agotadas estas existencias, Cifunsa otorga a Servivapor las facilidades necesarias para poder realizar la primera gran importación. Con este gran paso se conforma el 26 de enero del 2001 Servivapor como una compañía limitada dedicada a la importación y distribución de suministros y accesorios industriales a nivel nacional e internacional.

Su capital inicial fue de 4000 con un inventario inicial de 120000 dólares y estaba conformada por 5 socios, el 66 % de las participaciones le correspondía al Sr. Robinson Arévalo quien además ocupaba el cargo de Gerente General y representante legal de la empresa. Conformada ya la compañía y con los recursos necesarios para competir en el mercado el número de empleados se incrementó al igual que el nivel de ventas.

Servivapor comenzó a manejar marcas como Swagelok, Mipel, Gwc, Fluida, Cifunsa y Parker que respaldado por la calidad y el buen servicio al cliente le permitieron aumentar su participación en el mercado y ampliar su cartera. En el año 2004 logra introducir en el Ecuador la marca Unilok de procedencia Coreana de quien es representante y distribuidor único para Colombia, Perú y Ecuador hasta la actualidad.

Durante el año 2006, el Sr. Robinson Arévalo adquiere el 99% de las participaciones convirtiéndose en socio mayoritario y manteniendo el

cargo de Gerente General hasta el presente, contando con un equipo formado por 11 miembros que se distribuyen las actividades diarias, prestando un excelente servicio al cliente y con una ventaja competitiva en precios que le permite proyectarse al futuro.

1.1.5.2 Situación Actual de Servivapor

Actualmente Servivapor Cía. Ltda. es una empresa que se ha mantenido en el mercado debido a su ventaja competitiva en cuanto a precios y el buen servicio al cliente, su nivel de ventas en relación a los 2 últimos períodos ha incrementado en un 85.22 % con respecto al 2007 y 49.46 % al 2008 y maneja una cartera de clientes de alrededor de 300 empresas al año.

En el desempeño de las actividades comerciales las decisiones son tomadas de manera centralizada por la gerencia, impidiendo dinamismo en sus procesos y genera retraso en las operaciones. La administración de la empresa se ha realizado de manera intuitiva sin tener un plan estratégico definido y sin contar con herramientas administrativas adecuadas que soporten cada movimiento.

La carencia de un servicio pos venta limita la capacidad de medir la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del material.

Servivapor carece de un control interno adecuado que permita realizar un seguimiento continuo de la correcta gestión de la empresa lo cual genera

ineficiencia en varias actividades y no se toman correctivos en aquellas que retrasan el desarrollo normal de las operaciones.

Se maneja un software desde hace 2 años para el registro de sus operaciones diarias, sin embargo no se lo aplica en su totalidad por lo que este recurso está siendo subutilizado.

La gerencia carece de un plan estratégico por lo cual no están definidos los objetivos y metas de la empresa que permitan a los empleados enfocar sus actividades y esfuerzos en el logro de los mismos.

El organigrama funcional de la empresa no se encuentra definido y los miembros desempeñan varias funciones a la vez, lo cual en varias ocasiones ha sido de ayuda para colaborar en las tareas diarias pero en muchas otras genera conflictos y retraso.

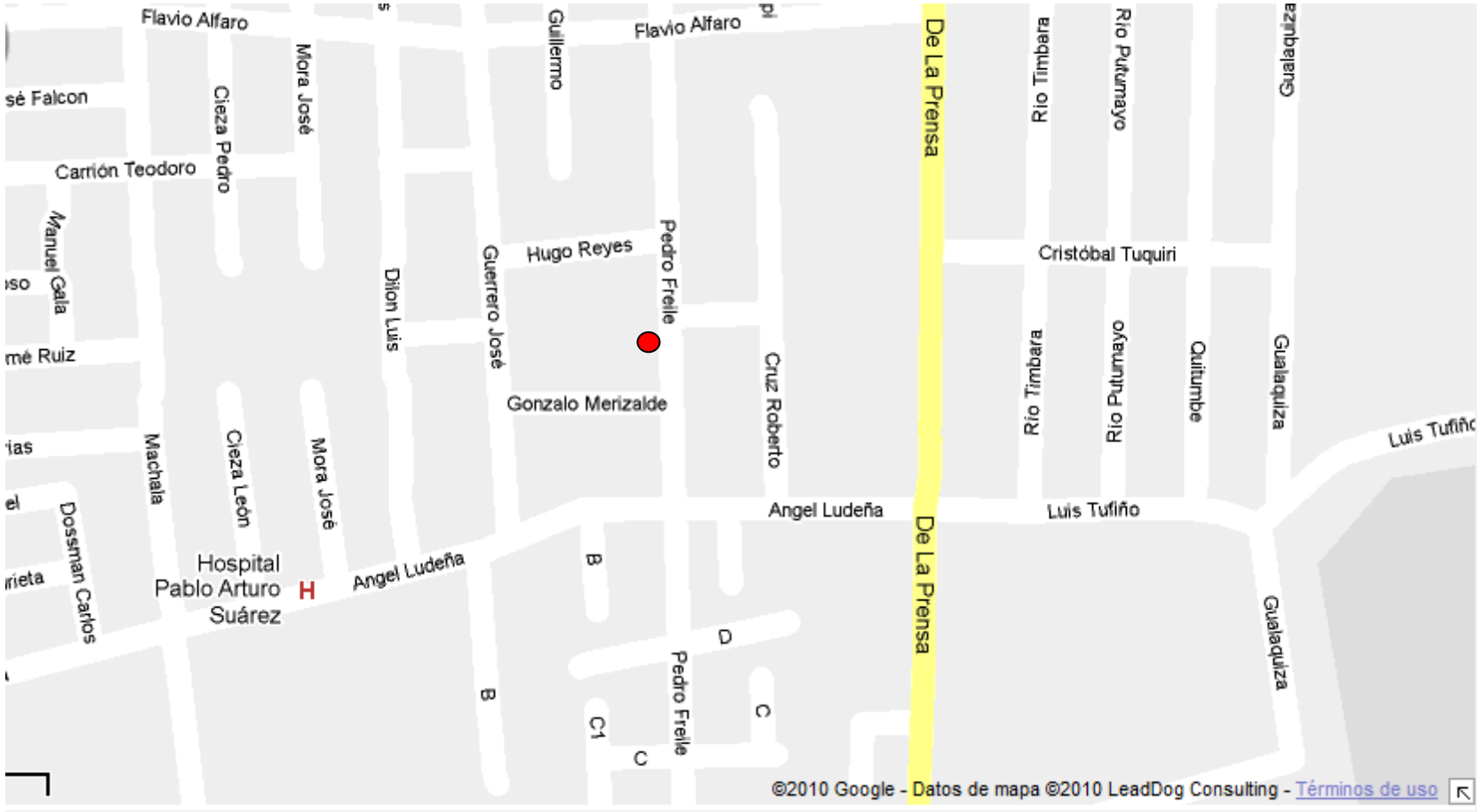
Las operaciones de la empresa se realizan de Lunes a Viernes desde las 7h30 en la mañana hasta las 6h30 por la tarde, con sábados eventuales en donde se reciben las importaciones o para el conteo de inventario al iniciar el año.

1.1.5.3 Localización

La empresa se encuentra ubicada en la calle Pedro Freile N59-87 y Ángel Ludeña en el Sector Norte de la ciudad de Quito. Todas las operaciones son manejadas desde la oficina en donde se encuentra también la bodega.

IMAGEN # 1

MAPA DE LOCALIZACIÓN DE SERVIVAPOR



Fuente: Google
Elaborado por: María del Pilar Arévalo

1.1.5.4 Socios y Estructura Organizacional

La dirección de la empresa está a cargo del propietario y Gerente General, el Sr. Robinson Arévalo, quien es el representante legal y la imagen corporativa de la empresa. Posee la experiencia necesaria en cuanto a ventas y servicio al cliente para satisfacer las necesidades del mercado. Cuenta con un equipo soporte formado por una Asistente administrativa.

Servivapor está conformado por 3 áreas principales:

- Contabilidad y Cobranzas.
- Bodegas.
- Departamento de Ventas.

La contabilidad se encuentra a cargo de un contador CPA quien se encarga de la administración de la parte financiera de la empresa, gestiona los cobros junto con el Jefe de Oficina y el encargado de Cobranzas, sin embargo no existe un plan semanal o diario que permita realizar esta actividad con mayor agilidad. El Jefe de Oficina se encarga del servicio al cliente en la oficina, la elaboración de cotizaciones, facturación, la venta de materiales en el local y la adquisición de los mismos.

El Departamento de Ventas se encuentra a cargo del Gerente de Ventas quien es responsable de la compra e importación de los materiales así

como de la coordinación con los vendedores para la venta de los mismos. Tiene 3 vendedores bajo su mando quienes se encargan de comercializar los productos y ampliar la cartera de clientes a través de nuevos contactos.

El mensajero coordina con el departamento de ventas para la entrega inmediata de los materiales así como la compra urgente de los mismos. La bodega se encuentra a cargo de una persona quien almacena el material, mantiene en orden la bodega y lo tiene listo para el despacho a los clientes. El gerente de Ventas es responsable de la importación y de la compra interna de los accesorios a través de la comunicación vía telefónica y electrónica con los proveedores nacionales y extranjeros.

La empresa posee un solo almacén ubicado en el Sector Norte de la ciudad de Quito, cuenta con el personal suficiente para las operaciones básicas que debe realizar la empresa. Sin embargo existen en ocasiones retrasos y falta de coordinación dentro del equipo de trabajo.

La acumulación de funciones en una sola persona es una de las principales deficiencias de la empresa. No existe una segregación adecuada de las actividades diarias de cada miembro.

En cuanto al control de inventario se presentan faltantes y sobrantes de ítems con frecuencia, que deben ser ajustados en el sistema y retrasan el desempeño normal.

Servivapor cuenta con la colaboración de 11 personas en nómina y afiliadas al IESS. La remuneración está fijada en el contrato de trabajo excepto por los vendedores quienes adicionalmente reciben una comisión del 2% sobre el valor de sus ventas.

1.1.6 Análisis FODA

1.1.6.1 Fortalezas

- Servivapor es una empresa que tiene una posición ventajosa en el mercado debido a su larga trayectoria.
- La experiencia del Gerente General y el Gerente de Ventas en cuanto al material que se ofrece permite responder a las exigencias del cliente.
- La empresa es representante y distribuidor de la marca Unilok para Ecuador, Colombia y Perú.
- Sus productos cuentan con la garantía de fábrica y están respaldados por altos estándares de calidad.
- Alto poder de negociación con los proveedores.
- La fidelidad de los clientes a la empresa.

- Los materiales son entregados en el lugar que el cliente lo requiera.
- Servivapor tiene una ventaja competitiva en precios.
- El patrimonio que posee es propio y la empresa refleja buenos índices de solvencia.

1.1.6.2 Oportunidades

- Acogida por parte de los clientes a la marca Unilok.
- Posibilidad de expansión debido al capital disponible y al crecimiento de las ventas.
- Aumentar la diversificación de los productos que ofrece.
- Facilidad para adquirir tecnología.
- Mercados potenciales con gran demanda.
- Condiciones de crédito aceptables.
- Publicidad que efectúan los compradores satisfechos.
- Facilidad para obtener préstamos bancarios.

1.1.6.3 Debilidades

- No existe un organigrama funcional establecido.
- No existe un plan estratégico elaborado y de conocimiento de todos los miembros.
- Deficiencia en el manejo de inventarios de seguridad que permita llevar un control sobre mínimos y por lo tanto las órdenes de importación y compras internas no son elaboradas a tiempo.
- No hay controles administrativos definidos.
- No cuentan con una descripción de cargos que defina las actividades de cada miembro.
- No existe un manual de procedimientos.
- Los canales de comunicación no se encuentran definidos.
- La toma de decisiones es centralizada lo que impide el dinamismo en sus procesos.
- Falta de capacitación técnica de los vendedores en cuanto a los productos ofrecidos.

- No hay seguimiento de las proformas por parte del gerente de ventas.
- La logística no está bien definida y genera ineficiencia en la entrega de los materiales.
- Falta de un plan semanal y mensual que permita agilizar las diferentes operaciones.
- La mayor parte de los miembros carece de una instrucción profesional de tercer grado y el trabajo realizado es en base a la experiencia.
- Alto índice de cuentas incobrables.

1.1.6.4 Amenazas

- Crecimiento del número de competidores a nivel nacional.
- Los proveedores permiten a los competidores participar para obtener la representación de los productos.
- Retrasos en el momento de desaduanizar.
- Disminución de la inversión extranjera por reformas en la política del Ecuador, especialmente en la industria petrolera.

- El cliente elige precio a calidad.
- Precios bajos por efecto de competencia desleal.

1.1.7 Evolución de las Ventas

El volumen promedio de ventas mensuales durante el periodo 2008 fue de 98.466,50 dólares y para el 2009 fue de 147.176,55 dólares.

El último año experimento un crecimiento del 49.46% debido a los ingresos percibidos en el mes de julio y agosto por la venta de palets plásticos. Las ventas fueron realizadas a la compañía Procesadora Nacional de Alimentos por un monto total de 229.482,00 dólares y a Ferrero del Ecuador 54.450,00 dólares. El crecimiento de la empresa sin tomar en cuenta las ventas eventuales de palets es 25,43% con relación al periodo 2008.

A continuación se detalla las ventas mensuales de los dos últimos años:

TABLA # 2

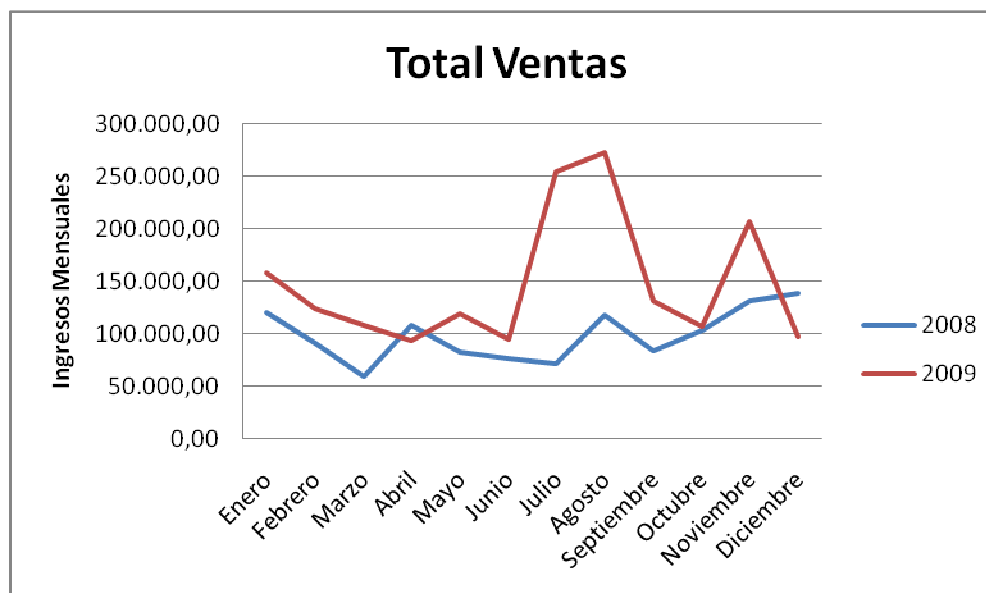
VENTAS MENSUALES DE SERVIVAPOR

Mes	2008	2009 (con palets)	2009 (sin palets)
Enero	120.243,06	158.450,45	158.450,45
Febrero	90.370,49	123.859,27	123.859,27
Marzo	58.461,58	107.433,40	107.433,40
Abril	107.865,00	92.728,50	92.728,50
Mayo	82.841,98	119.369,47	119.369,47
Junio	75.576,12	94.908,69	94.908,69
Julio	71.403,43	254.850,66	110.441,16
Agosto	117.980,88	273.212,94	188.140,44
Septiembre	83.428,63	131.461,90	131.461,90
Octubre	103.570,82	106.762,96	106.762,96
Noviembre	130.976,80	206.439,22	206.439,22
Diciembre	138.879,16	96.641,14	96.641,14
Total	1.181.597,95	1.766.118,60	1.536.636,60

Fuente: Base de Datos de Servivapor

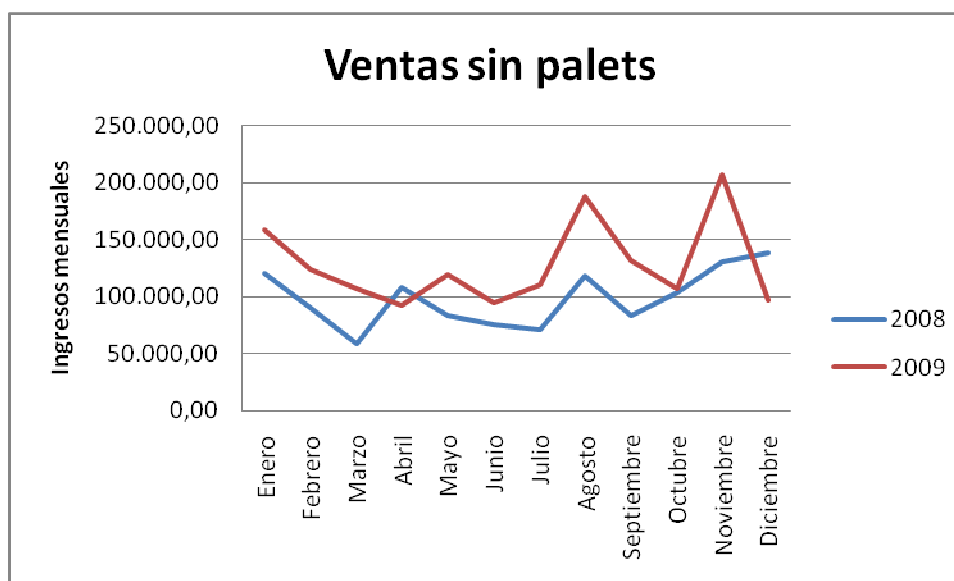
Elaborado por: María del Pilar Arévalo

GRÁFICO # 2



Fuente: Base de Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

GRÁFICO # 3

Fuente: Base de Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

1.1.8 Cartera de Clientes

La cartera de clientes que maneja Servivapor es extensa y se ha ido incrementando con el paso del tiempo. Actualmente cuenta con alrededor de 300 clientes entre los cuales se encuentran personas naturales y empresas de reconocimiento a nivel mundial como Ecuador Bottling Company, Alpina, Agip Oil, etc.

Durante el 2008, Servivapor se encargó de prestar sus servicios a un total de 275 clientes en donde 17 de ellos representaba el 50.64% de sus ventas anuales; para el 2009 su cartera aumentó a 300 en donde el 49.79% del total de ventas fueron compras realizadas por 17 de sus principales clientes.

La administración de la cartera se encuentra a cargo de los vendedores quienes semanalmente realizan visitas a las empresas para conocer de nuevos proyectos

y ofrecer los diferentes accesorios. El vendedor mantiene un seguimiento de las principales compañías a las cuales se les ha prestado servicios durante las últimas semanas, observando aquellas en donde el volumen de compras ha disminuido y poniendo énfasis en las que han se ha perdido el contacto por completo, para planificar una visita e indagar sobre la situación actual de la misma y sobre futuros proyectos.

Servivapor cuenta con 3 vendedores que conocen sobre los accesorios que se ofrecen y capacitados para brindar un buen servicio al cliente. Cada vendedor posee una cartera de clientes de la cual se hacen responsables y se encargan de ampliar los contactos en el mercado con el fin de incrementar las ventas de la empresa.

A continuación se detallan las principales empresas con las que Servivapor mantuvo relaciones comerciales durante el periodo del 2008 y el 2009 y un gráfico que permite visualizar el porcentaje de participación de cada una de ellas en el total de las ventas por cada año.

TABLA # 3**PRINCIPALES CLIENTES DURANTE EL PERIODO 2008**

CLIENTES PRINCIPALES 2008	% Ventas
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	12,61%
BEITE B&T CIA. LTDA.	5,40%
ORTIZ TOAZA JOVITA MAGALY	3,62%
PETROEXTRACT S.A.	3,36%
ENAP SIPETROL S.A.	2,90%
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	2,79%
INCO INGENIERIA Y COMERCIO S.A.	2,78%
CONSORCIO ECUADOR ENERGY JV-ROWTECH ENERGY S.A.	2,06%
COMERCIALIZADORA LINCE S.A.	1,91%
LAFARGE CEMENTOS S.A.	1,86%
INDUSTRIAL DANEC S.A.	1,76%
SERVICIOS MECANICOS INDUSTRIALES	1,67%
SURTIACEROS	1,65%
PROCUSERVE ECUADOR S.A.	1,60%
CONSORCIO PETROSUD-PETRORIVA	1,56%
EDESA	1,56%
CEVALLOS JUAN SR.	1,55%
OTROS	49,19%

Fuente: Base de Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

TABLA # 4**PRINCIPALES CLIENTES DURANTE EL PERIODO 2009**

CLIENTES PRINCIPALES 2009	% Ventas
AGIP OIL ECUADOR B. V.	8,71%
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	6,25%
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	5,33%
SURTIACEROS	3,39%
PETROEXTRACT S.A.	3,24%
ALPINA S.A.	3,02%
AGA S.A.	2,88%
ISAPETROL	2,55%
LEVAPAN	2,36%
PEC CIA. LTDA.	2,15%
SERTECPET S.A.	1,89%
ORTIZ TOAZA JOVITA MAGALY	1,88%
EDESA	1,60%
FERRITUVALCO CIA. LTDA.	1,58%
ACINDEC S.A.	1,49%
CERVECERIA NACIONAL CNSA	1,45%
CEVALLOS JUAN SR.	1,44%
OTROS	48,69%

Fuente: Base de Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

1.1.9 Principales Productos

Los principales productos que Servivapor comercializa incluyen válvulas, tuberías y accesorios que buscan satisfacer las necesidades del sector industrial, petrolero, farmacéutico, alimenticio y textil.

Servivapor cuenta con alrededor de 4000 items dentro de su inventario manejando marcas de reconocimiento a nivel mundial como Cifunsa, Mipel, Swagelok, Parker, Fluida y Unilok.

Los productos se encuentran clasificados dentro de los inventarios de acuerdo al tipo de material del cual están fabricados y de acuerdo a la familia que pertenecen.

De acuerdo al tipo de material se encuentran clasificados por Hierro galvanizado, hierro negro, acero inoxidable, acero al carbón y bronce. Según la familia a la que pertenecen se dividen principalmente en grupos de accesorios, conectores, neoplos, trampas, tubería y válvulas.

A continuación se muestra la clasificación de los principales ítems que comercializa la empresa:

TABLA # 5

VENTAS POR GRUPOS DE ÍTEMS

	2008	2009
ACCESORIO HG	35.551,50	73.759,47
BUSHING	2.916,51	7.345,80
CODO	9.072,00	14.595,40
CRUZ	496,21	268,32
REDUCCION	1.551,55	2.395,53
TAPON	660,30	988,84
TEE	6.892,71	13.892,18
UNION	3.483,42	7.770,38
UNIVERSAL	10.370,80	26.375,76
YEE	107,98	127,25
ACCESORIO HN 150	20.628,47	28.543,24
ABRAZADERA	3.341,48	-
BUSHING	1.682,59	2.536,36
CODO	4.604,10	6.751,23

	2008	2009
CRUZ	246,00	531,09
REDUCCION	1.201,72	1.596,48
TAPON	559,97	915,07
TEE	2.340,78	3.827,80
UNION	1.015,24	3.361,95
UNIVERSAL	5.636,59	8.462,95
YEE	-	560,30
ACCESORIO HN 300	3.124,45	5.006,73
CODO	874,92	891,74
REDUCCION	19,87	69,59
TEE	483,27	479,60
UNION	512,28	520,06
UNIVERSAL	1.234,12	3.045,74
ACCESORIO HN 3M ROSCADO	9.386,53	14.064,11
BUSHING	922,43	1.132,41
CODO	1.222,17	2.206,94
CRUZ	-	246,04
TAPON	543,53	1.107,56
TEE	800,15	2.146,05
THREDOLET	2.073,21	1.661,88
UNION	1.159,33	937,81
UNIVERSAL	2.665,72	4.456,35
WELDOLET	-	169,06
ACCESORIO HN 3M SW	2.677,13	1.731,07
CODO	1.614,31	827,84
TEE	201,18	16,73
UNION	81,68	138,95
UNIVERSAL	779,95	747,95
ACCESORIO INOXIDABLE	17.115,31	17.934,46
BUSHING	1.308,27	1.555,98
CODO	3.905,54	3.217,97

	2008	2009
REDUCCION	241,41	636,76
TAPON	520,52	436,65
TEE	1.286,98	1.026,56
UNION	1.960,64	2.149,45
UNIVERSAL	7.891,94	8.911,08
ACCESORIO PARA SOLDAR	11.000,70	10.177,47
CODO	5.468,25	6.011,69
REDUCCION	3.012,82	1.260,98
TAPON	259,93	551,02
TEE	2.259,70	2.353,79
ACCESORIO PARA SOLDAR INOX	15.663,79	10.700,03
CODO	13.231,47	8.508,16
REDUCCION	1.306,00	743,74
TEE	1.126,32	1.448,13

	2008	2009
SANITARIO	43.959,08	105.413,92
ABRAZADERA	6.764,97	14.725,30
ADAPTADOR	13,60	2.362,33
CODO	7.684,32	16.828,28
EMPAQUE	1.956,67	3.003,12
FERRUL	6.930,54	9.908,35
GRIFO	-	259,19
REDUCCION	1.917,62	1.729,99
SOPORTE	-	264,17
TAPON	127,13	742,55
TEE	1.751,75	4.988,16
UNIVERSAL	2.837,70	11.679,45
VALVULA BOLA	-	456,35
VALVULA CHECK	2.174,54	4.783,54
VALVULA MARIPOSA	11.482,22	27.953,97
VALVULA TAPON	-	913,65
VISOR	318,00	4.815,52

	2008	2009
VALVULA	319.211,20	448.132,09
AGUJA	11.280,28	23.506,57
ALIVIO	2.288,49	2.939,21
BOLA AC	30.291,55	27.498,28
BOLA BC	2.475,01	2.686,47
BOLA BC CR	42.101,80	42.767,17
BOLA BRIDADA	62.004,67	128.952,42
BOLA INOX	40.910,27	60.192,70
CHECK 800	2.606,16	8.873,79
CHECK BC	12.887,10	22.329,19
CHECK BRIDADA	20.820,28	17.296,63
CHECK INOX	1.641,98	7.463,22
COMPUERTA 800	3.707,75	4.674,89
COMPUERTA BC	5.831,89	6.305,87
COMPUERTA BRIDADA	20.397,01	18.681,48
COMPUERTA INOX	490,50	422,55
DUOCHECK	454,98	467,40
FLOTADOR	272,19	1.374,83
GLOBO 800	2.484,40	2.991,85
GLOBO BC	3.953,53	3.841,37
GLOBO BRIDADA	15.348,83	7.027,80
GLOBO INOX	175,80	1.750,30
MARIPOSA	17.545,80	14.327,64
ORBIT BRIDADA		247,00
PIE	1.171,94	1.178,85
PISTON		2.675,18
PISTON BRIDADA	835,12	300,06
REDUC. Y REGUL.	5.277,25	9.304,37
SEGURIDAD	3.485,77	3.019,13
SOLENOIDE	6.277,30	10.360,67
TAPON	2.193,55	14.675,20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

TABLA # 6

VENTAS POR GRUPOS DE ÍTEMS

	2008	2009
BOBINA	-	104,00
BRIDA	28.889,32	45.483,12
CAÑUELA	1.589,81	13.771,96
CINTA	1.331,77	3.003,58
COLA CHANCHO	413,78	789,43
CONE. PARKER	7.817,85	8.288,27
CONE. DMARCAS	13.769,14	11.499,21
CONE. SWAGELOK	58.936,82	40.707,25
CONE. UNILOK	116.177,95	169.968,57
EMPAQUE	3.894,01	8.110,56
ESPARRAGO	10.262,38	6.288,50
FILTRO	1.980,47	48.110,60
JUEGO NIVEL	503,69	596,00
JUNTA EXPANSION	334,11	977,41
MANIFOLD	-	320,00
MANOMETRO	8.118,33	10.143,81
NEPLO	18.913,17	30.458,91
PLANCHA	12.100,10	8.507,11
TERMOMETRO	3.013,52	4.504,61
TRAMPA	18.344,86	15.038,34
TUBO	238.006,86	216.925,63
VARIOS	100.663,88	309.864,44
VISOR	988,83	4.539,78

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

Los ítems mas comercializados por Servivapor durante los periodos 2008 y 2009 fueron la tubería y los conectores marca Unilok. Además durante el 2008 se comenzó la importación de palets plásticos de origen venezolano marca Uniplast, constituyendo un ítem que ha logrado introducirse con rapidez en el mercado en empresas como Pronaca y Zaimella del Ecuador.

GRÁFICO # 4

PRINCIPALES PRODUCTOS DE SERVIVAPOR



VALVULA DUO CHECK



VALVULA BOLA



VALVULA MARIPOSA



VALVULA COMPUERTA



VALVULA CHECK



VALVULA GLOBO



CODO



TEE



REDUCCIÓN CONCÉNTRICA



REDUCCIÓN EXCÉNTRICA



FERRUL CUELLO LARGO



FERRUL CUELLO CORTO



TAPÓN HEMBRA



CODO RADIO LARGO

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA

En este capítulo se presenta el diagnóstico de los procesos existentes por ciclos de transacciones, una descripción de las responsabilidades de los empleados y un análisis inicial de la situación financiera; lo cual nos permitirá determinar cuáles son las oportunidades de mejora de la empresa.

La información que se detalla fue obtenida a través de observaciones y entrevistas al personal involucrado debido a que la empresa no cuenta con bases formales para el manejo administrativo y de operaciones.

2.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Actualmente la empresa cuenta con ciertas políticas que regulan las actividades, las cuales se han establecido de manera informal, de acuerdo a la experiencia adquirida en el negocio. El objetivo es detallar y analizar los procedimientos actuales que permita conocer si existen puntos críticos y que mejoras se pueden realizar.

El análisis se elaboró mediante la agrupación de actividades por ciclos transaccionales que se resumen en la siguiente tabla:

TABLA # 7

CICLO DE TRANSACCIONES	ACTIVIDADES
INGRESOS	<ul style="list-style-type: none"> · Apertura y Otorgamiento de Crédito · Orden de Pedido · Facturación y registro de cuentas por cobrar · Despacho de Mercadería · Cobranza · Ingreso del efectivo · Ajuste a facturas y/o notas de crédito
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> · Selección de proveedores · Preparación de Orden de Pedido · Recepción de mercancías y suministros · Registro y control de las cuentas por pagar · Desembolso de efectivo · Importaciones · Compra de Activos fijos · Otras compras, desembolso de efectivo y cuentas por pagar
NÓMINA	<ul style="list-style-type: none"> · Reclutamiento y selección de personal · Contratación de personal · Registro, información y control de la nómina · Desembolso de efectivo
TESORERÍA	<ul style="list-style-type: none"> · Relaciones con socios · Administración de la Caja Chica · Administración del efectivo · Pago de dividendos

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

A continuación se detalla cada uno de los ciclos con sus principales actividades.

2.1.1 Ciclo de Ingresos

El ciclo de ingresos abarca la preparación de los pedidos, aprobación del crédito, embarque de la mercancía, facturación a clientes, registro de cuentas por cobrar, la actividad de cobro y los ajustes a las ventas.

2.1.1.1 Proceso

1. Apertura de crédito para clientes nuevos

La compañía no tiene establecido políticas de crédito por escrito. Las ventas a crédito se realizan considerando la situación económica de los clientes.

- Créditos a Nuevos Clientes

Para que un cliente sea aceptado como sujeto de crédito Servivapor toma como referencia la reputación del cliente mediante la información que brindan las empresas que mantienen relaciones comerciales con el mismo; esto le permite a la compañía tener como garantía de que el mismo tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones de acuerdo a las políticas de la compañía. Para el efecto Servivapor no solicita ningún documento al nuevo cliente.

Una vez que se han obtenido las referencias del cliente y esta ha sido aprobado por la gerencia general, el jefe de oficina se encarga de ingresar los datos en el sistema que son nombre o razón social, RUC, dirección y teléfonos.

Cuando el cliente es sujeto de crédito, el Gerente General es el que establece el monto inicial de crédito y el plazo y autoriza al personal de ventas la facturación al mismo.

2. Orden de Pedido cliente

Los pedidos de los clientes son recibidos por los vendedores y el jefe de oficina.

El proceso de venta se inicia con el requerimiento del cliente mediante una nota de pedido u orden de compra que es enviada vía mail o fax, o a través de llamada telefónica por parte del cliente a la oficina en donde la orden de compra es escrita por el vendedor o el jefe de oficina.

Una vez recibido el pedido de cotización se chequea los ítems requeridos y se revisa el stock en el sistema y los precios correspondientes. Además el contador es el encargado de revisar el historial crediticio del cliente para aprobar la venta del material.

Una vez valorados los pedidos y chequeado que el cliente no se encuentre en mora, se envía la cotización al cliente.

El gerente general es el único autorizado para aprobar el crédito de un cliente cuando los montos son elevados.

Los descuentos realizados por la compañía a sus clientes son:

- Del 5% al 15% para montos elevados.
- 20% para montos elevados en ventas al contado

3. Facturación y registro cuentas por Cobrar

Una vez realizadas todas las autorizaciones, el jefe de oficina ingresa el pedido en el sistema, y este emite la factura numerada automáticamente junto con la guía de remisión.

Al mismo tiempo el sistema genera el asiento contable automáticamente en el que se registra la venta así como la cuenta por cobrar y la retención si fuere necesario.

Las retenciones emitidas por el cliente son recibidas por el contador quien es el encargado de realizar el re cálculo de los impuestos y verificar que sean correctos, una vez verificado registra en el sistema.

El jefe de oficina se encarga de archivar las copias de cada uno de los documentos que sirven como respaldo de la transacción.

4. Despacho de Mercadería

El sistema está programado para asignar un número único y consecutivo a cada factura y Nota de crédito, así como para asignar automáticamente los datos actuales correspondientes tales como fecha y precios.

Una vez emitida la factura por el jefe de oficina se entrega una lista de despacho o guía de remisión al bodeguero para que prepare el material a ser despachado.

El bodeguero recibe los documentos y prepara los materiales para su envío.

La factura junto con la guía de remisión son enviados junto con la mercadería que es entregada por el mensajero o por los vendedores. Estos documentos son firmados por el cliente como constancia de recibo conforme.

5. Cobranza

Semanalmente el contador descarga del sistema las listas de las facturas por vencer con su monto y cliente. La lista es entregada al jefe de oficina quien se encarga de notificar al cliente sobre el pago que debe efectuar.

La lista es entregada a la persona encargada de los cobros a clientes quien es responsable de retirar los cheques de las oficinas de los mismos o en la caja de los bancos designada al pago de proveedores según las fechas establecidas.

6. Ingreso del Efectivo

Una vez que los cheques han sido retirados o han sido enviados a la oficina, estos son entregados a la asistente de gerencia.

La asistente de gerencia revisa la fecha del cheque y registra el pago en el sistema, simultáneamente se encarga de llenar las papeletas de depósito para que el cobrador las deposite en el Banco del Pacífico.

Aquellos cheques que estén posfechados son custodiados por la asistente de gerencia para realizar su registro y depósito a futuro.

Algunos clientes realizan sus pagos mediante transferencia bancaria una vez que el pago ha sido efectuado por parte del cliente envía un mail informando sobre el depósito realizado directamente en las cuentas de la compañía o una copia del comprobante de depósito vía fax.

Adicionalmente la asistente de gerencia revisa los movimientos de las cuentas del banco del Pacífico y Pichincha a diario a través del internet, para registrar aquellas transferencias que no han sido notificadas por parte del cliente.

- Notas de Crédito

Las notas de crédito se emiten únicamente por los siguientes conceptos:

- El descuento no fue el acordado
- Mercadería defectuosa
- Despacho equivocado

El cliente notifica al representante de ventas o al jefe de oficina para realizar la devolución de la mercadería, esta es recibida en las oficinas de Servivapor y se emite una nota de devolución firmada por el cliente en la que consta la guía de remisión.

El gerente general es la persona que autoriza toda nota de devolución sobre la cual se emitirá la nota de crédito.

El Bodeguero el momento del ingreso del inventario al sistema verifica que el inventario recibido sea conforme en cantidades en base a la orden de compra o nota de devolución.

El sistema genera de manera automática la nota de crédito una vez que se ha ingresado al modulo de facturación y se ha ingresado la devolución la cual es impresa por el jefe de oficina, quien entrega la nota de crédito original al cliente, y la otra copia se mantiene archivada.

La N/C es emitida por el valor de la mercadería sujeta a reclamo, y detalla el motivo del mismo y datos de precio, cantidad y código de producto.

2.1.1.2 Personal Involucrado

Las personas involucradas en este ciclo se detallan en la siguiente tabla:

TABLA # 8

Nombre	Cargo
Robinson Arévalo	Gerente General
Galo Cabezas	Jefe de Oficina
Mauricio Cárdenas	Contador
Santiago Zambrano	Vendedor
Wilfrido Arévalo	Cobrador
David Tulchán	Bodeguero

Fuente: Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2.1.1.3 Oportunidades de Mejora

Establecer políticas de crédito por escrito que permitan un mejor manejo de la cartera de clientes.

Elaborar un manual de procedimientos que permita identificar y documentar las actividades diarias de la compañía.

Elaborar pronósticos anuales de ventas del periodo determinando la cantidad de efectivo que ingresara por este rubro.

Realizar estudios financieros que permitan evaluar el desempeño de las operaciones relacionadas con el ciclo de cobros.

Mejorar el control de las cuentas por cobrar a través del seguimiento continuo de la cartera vencida que permita hacer cumplir las políticas de cobro establecidas.

2.1.2 Ciclo de Compras

El ciclo de compras incluye procedimientos para seleccionar proveedores, ordenar mercancías o materiales, inspeccionar los bienes recibidos, registrar la responsabilidad con el proveedor, autorizar y efectuar desembolsos de efectivo.

Compras de Inventario

2.1.2.1 Proceso

La adquisición de nueva mercadería se la realiza mediante compras a proveedores locales o importaciones.

1. Selección de proveedores nuevos

El Gerente de Ventas se encuentra a cargo de la selección de nuevos proveedores que serán calificados según la calidad de sus productos, precio y entrega oportuna.

El Gerente General es quien da la autorización final para seleccionar un nuevo proveedor.

2. Orden de Pedido

Los vendedores y el jefe de oficina son los encargados de verificar que los ítems que se encuentren en stock.

Cuando no existe disponibilidad de ítems para la venta o las cantidades requeridas por los clientes es insuficiente, los vendedores y el jefe de oficina son los que se encargan de comprar el material en el mercado nacional.

Una vez identificado el ítem que se necesita y el número de unidades, los vendedores se encargan de contactar a los diferentes proveedores mediante llamada telefónica o vía mail para pedir cotizaciones.

Una vez recibidas todas las cotizaciones el vendedor se encarga de escoger el proveedor adecuado en función a la calidad, el precio y el tiempo de entrega.

No se emiten órdenes de compra para las compras locales, este documento se lo realiza solo cuando el proveedor lo solicita.

Una vez establecidos los días de crédito, descuentos y forma de pago con el proveedor más conveniente se solicita el material de manera

verbal, los vendedores no requieren de la aprobación de un superior para realizar la compra.

3. Recepción de mercancías y suministros

Para la recepción de la compra el proveedor envía la mercadería a las oficinas de Servivapor junto con la factura, o esta es retirada de las bodegas del proveedor. Los vendedores, el mensajero y eventualmente el bodeguero son los encargados de retirar la mercancía junto con la factura correspondiente.

Existen casos en los que las cantidades recibidas ítems son parciales, en este caso en el momento del requerimiento, el proveedor le informa que le enviara el pedido en incompleto y que lo completara en distinta fecha y entrega.

Una vez que la mercadería se encuentra en la oficina, el bodeguero recibe, revisa y verifica que la compra corresponda a los ítems numerados en cantidades, descripción y valores junto con la factura y guía de remisión.

- Mercadería en Consignación

En ocasiones Servivapor y el proveedor acuerdan para que el material requerido por Servivapor se lo realice como inventario a

consignación con la garantía de que será devuelto al término del plazo o en su defecto se realizará el pago respectivo.

En este tipo de acuerdo con el proveedor el material adquirido no es ingresado al sistema como una compra, inmediatamente se lo retira del proveedor y se lo despacha al cliente. El documento que respalda este tipo de transacción es la guía de remisión.

4. Registro y control de las cuentas por pagar

Una vez revisado y verificado que todo está correcto el bodeguero registra en el sistema los ítems, la cantidad y el costo en el kárdex generándose automáticamente la cuenta por pagar.

En el detalle de la cuenta por pagar se puede visualizar el proveedor, los días de crédito otorgados y la cantidad por pagar.

El contador verifica que el registro contable de la compra se encuentre conforme a las facturas de soporte.

5. Desembolso de efectivo

Cuando el monto es mínimo y dependiendo de la liquidez de Servivapor la factura es cancelada de forma inmediata mediante cheque autorizado y firmado por el Gerente General y en su ausencia

por la asistente de gerencia, conjuntamente se calcula las retenciones del caso, cargando esos valores a la cuenta de retenciones por pagar.

Una vez vencido el plazo para la cancelación de la factura, el contador realiza los cheques a nombre del proveedor y por el monto correspondiente. Los cheques son entregados al gerente general para que los firme cada viernes de la semana.

La cuenta que se usa para el pago a proveedores es la del Banco del Pacífico.

- Importaciones

Las importaciones que realiza son en su totalidad para la comercialización.

Las importaciones se realizan observando la rotación del inventario por parte del gerente de ventas quien determina cuando es el momento más indicado.

En el caso de las importaciones la compañía emite una orden de compra al proveedor.

Una vez identificados los ítems, cantidades, calidad, tiempo de entrega y evaluados los precios del proveedor el gerente de ventas emite la orden de compra previa autorización del gerente general.

Las órdenes de compra son enumeradas por cada uno de los vendedores sin seguir una secuencia y son enviadas mediante correo electrónico al proveedor.

Los proveedores a nivel internacional son principalmente Cifunsa, Unilok, L-Euler y Reed Industries.

Las condiciones para finalizar la importación varían dependiendo del proveedor como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA # 9

PROVEEDORES EN EL EXTERIOR

Marca	Origen	Anticipo	Tiempo Entrega	Crédito (días)
Unilok	China	-	2 a 3 días	60
L-Euler	China	30%	30 días	
Cifunsa	México	-	15 días	90
Reed Industries	Estados Unidos	100%	5 días	-

Fuente: Base de Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

Para Unilok y Cifunsa no es necesario realizar un anticipo, una vez emitida la orden de compra, se encargan de despachar el material y envían una copia de la notificación de embarque (BL) vía mail que soporte este hecho.

Junto con la mercadería los proveedores envían la factura original la misma que es entregada al contador quien se encarga de realizar el prorrateo de los costos y de registrar la cuenta por pagar en el sistema.

Una vez que el contador obtiene los costos de los ítems, entrega al bodeguero una lista detallando el nombre del material con el costo correspondiente para que este realice el ingreso en el kárdex del sistema.

En el caso de Euler y Reed Industries una vez hecho el depósito del anticipo, los proveedores se encargan de despachar el material y envían la copia del BL. Mientras la mercadería se encuentra en tránsito se realiza el pago por la diferencia del material mediante transferencia bancaria. Una vez que el proveedor verifica que el dinero ha sido acreditado a su cuenta, envía la factura original.

El contador se encarga de registrar el inventario en tránsito contra la cuenta bancos en el caso de que se haya hecho la transferencia al proveedor.

El momento que la mercadería llega al puerto un agente de aduanas se encarga de los trámites necesarios para la desaduanización de los ítems; el gerente general es quien se encarga de revisar los documentos y autorizar el pago respectivo de los impuestos. Los costos del transporte y seguro de la mercadería son asumidos por Servivapor.

El tiempo que toma desaduanizar los productos varía entre 2 a 3 días cuando el transporte fue aéreo y una semana vía marítimo.

Una vez fuera de aduana el material es transportado hacia la bodega de Servivapor.

Las importaciones se reciben en la oficina de Servivapor en donde se encuentra la bodega. Aquí se realiza el conteo y la verificación del material con el packing list y la factura a cargo del encargado de bodegas, el jefe de oficina.

Las facturas que corresponde al total de costos incurridos durante de la importación son entregadas al contador quien se encarga de realizar la liquidación de la importación. Una vez que se han obtenido los costos individuales por ítem son ingresados en el kárdex del sistema por el encargado de bodegas.

Una vez que Contabilidad liquida los costos, el inventario puede utilizarse en la venta y se cierra la cuenta de inventario en tránsito con la de inventario de mercadería.

En importaciones se reciben las facturas que son adjuntadas a la carpeta de importaciones por proveedor y son archivadas por el departamento de contabilidad.

- **Compra de Activos Fijos**

Este rubro incluye, vehículos, equipos de computación, muebles y enseres.

La decisión de inversión en este rubro la determina el gerente general, en base a las necesidades presentadas o por proyectos de expansión.

Una vez que la compra ha sido realizada y el bien ha sido recibido, el activo fijo debe tener un del bien para asegurar la existencia del bien. Dicha adjudicación del bien incluye toda la información del bien adquirido por la compañía.

El contador registra el bien en el sistema una vez que ha recibido la factura original y la Adjudicación del bien completa. La información ingresada incluye los datos del bien especificando la clase de activo, con lo que el contador general asigna el porcentaje de depreciación correspondiente según el tipo de activo.

Cada movimiento de los activos fijos como reparaciones, ventas o mantenimiento es autorizado por el gerente general y registrado por el contador para mantener actualizada la información de los mismos.

El control de los vencimientos de las cuentas por pagar lo realiza el contador de la empresa con los datos generados por el sistema.

Los valores de los activos fijos se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.

Se tiene constancia en el sistema contable sobre todos los activos fijos que mantiene la empresa como equipos de computación, muebles, enseres y vehículos; y estos se encuentran respaldados por las facturas correspondientes.

- Otras compras, desembolso de efectivo y cuentas por pagar

En este grupo se incluyen las compras de materiales de oficina, servicios básicos y servicios prepagados, las mismas que no ingresan a la bodega y el control del vencimiento de cuentas por pagar está a cargo del contador.

Materiales de oficina

Los pedidos de estos materiales se transmiten en forma verbal a la gerencia general a medida que se presenta la necesidad. Su monto no es significativo. El contador ingresa al sistema estos desembolsos que son respaldados por facturas generalmente canceladas al contado.

Servicios

El contador reporta semanalmente al gerente general los servicios pendientes de pago, registrados en el sistema, quien da la autorización para la emisión del cheque.

Estos pagos tienen como respaldo las facturas que el contador mantiene en el archivo e incluyen principalmente servicios básicos, arriendo, cámaras de comercio, afiliaciones.

2.1.2.2 Personal Involucrado

Las personas involucradas en este ciclo se detallan en la siguiente tabla:

TABLA # 10

Nombre	Cargo
Robinson Arévalo	Gerente General
Carlos Santana	Gerente de Ventas
Galo Cabezas	Jefe de Oficina
Mauricio Cárdenas	Contador
Santiago Zambrano	Vendedor
David Tulchán	Bodeguero

Fuente: Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2.1.2.3 Oportunidades de Mejora

Realizar una correcta segregación de funciones entre el bodeguero, y la persona que registra la compra y venta de inventarios en el sistema.

Mantener documentación soporte de cada subproceso en la adquisición de inventarios que permita realizar seguimiento de las compras, proveedores y precios.

Determinar un modelo de inventarios que permita un mejor manejo del mismo, en cuanto a inventario de seguridad y punto de orden.

Contactar con proveedores del extranjero que permitan ampliar las opciones de compra y mejorar los precios.

Registrar de manera apropiada en el sistema las compras de servicios pagados por anticipado que permitan reflejar el gasto y el desembolso real del efectivo.

2.1.3 Ciclo de Nómina

El ciclo de nomina incluye todos los procedimientos relacionados con el empleo, registro de tiempo, elaboración de la nomina y registros y distribución del pago de empleados.

1. Reclutamiento y Selección de Personal

Fuentes de Reclutamiento

Para la contratación de personal nuevo se cuenta con el apoyo de una agencia de colocación de personal la cual se encarga de enviar carpetas con las hojas de vida de personal que cumpla con los requerimientos solicitados por Servivapor. Adicionalmente, la empresa se encarga de realizar los test pertinentes.

El gerente general se encarga de revisar y evaluar los curriculums de todas las personas aspirantes al puesto.

Se realiza una pre selección de los candidatos que se apegan al perfil buscado por la empresa y se establece fechas para realizar entrevistas.

Las entrevistas son realizadas por el gerente general y el jefe del área en donde se encuentra la vacante. Las mismas evalúan la competencia del candidato para desarrollar con eficacia las actividades y su interacción con el resto de los empleados.

2. Contratación de Personal

A partir de las entrevistas realizadas se procede a elegir el mejor candidato, el mismo que es notificado mediante llamada telefónica para fijar una fecha de integración al equipo de la empresa.

Incorporación de Personal Nuevo

Un representante del departamento al cual pertenece el nuevo empleado se encarga brindar la información respectiva acerca del funcionamiento de la empresa. Además se procede a presentar a todos los miembros de la organización.

3. Registro, información y control de nómina

El contador es el encargado de manejar la nómina de los empleados de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Trabajo.

El personal es contratado inicialmente bajo la modalidad de contrato a prueba, por el periodo de 3 meses, después de lo cual se realiza un contrato laboral bajo relación de dependencia con duración de 1 año.

- Rol de pagos mensual

Servivapor Cia. Ltda. cuenta con un total de 11 empleados, los mismos que trabajan en relación de dependencia y se encuentran afiliados al IEES recibiendo todos los beneficios de ley. Adicionalmente la empresa les brinda un seguro de salud privado.

Dentro de los descuentos que se realizan, relativos a la nómina, se incluyen:

- Préstamos, los cuales se realizan sin ningún porcentaje de interés. Los mismos son autorizados por el gerente general.
- Anticipos, son elaborados por el contador de la empresa y son registrados en el sistema contable.

Dentro de la empresa los vendedores reciben adicionalmente el 2% de comisión por ventas que se encuentren sobre los 10000 dólares las cuales son registradas en la 2da quincena.

El gerente de ventas recibe una comisión extra en el caso de que uno de los vendedores supere su sueldo fijo. El bono será por el valor que permita igualar el sueldo del vendedor.

La emisión de rol de pagos se encuentra a cargo del contador quien maneja en el sistema contable un modulo de nomina manteniendo los siguientes datos actualizados:

- Nombre del Empleado
- Dirección de domicilio
- Numero de cédula

Beneficios Legales Adicionales

El Código de trabajo determina que el personal de la empresa debe recibir, el décimo tercero y el décimo cuarto y se pagan anualmente los fondos de reserva al IESS.

Liquidación del personal

Al dar por finalizado un contrato laboral, el contador es el encargado de elaborar las liquidaciones y las actas de finiquito que serán autorizadas y firmadas por el gerente general.

4. Desembolso de Efectivo

El contador es el encargado de emitir el rol de pagos y a su vez elabora los cheques que posteriormente serán autorizados y firmados por el gerente general.

El pago al personal es responsabilidad del contador, quien se encarga de que los empleados firmen roles individuales que serán archivados.

2.1.3.1 Personal Involucrado

Las personas involucradas en este ciclo se detallan en la siguiente tabla:

TABLA # 11

Nombre	Cargo
Robinson Arévalo	Gerente General
Mauricio Cárdenas	Contador

Fuente: Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2.1.3.2 Oportunidades de Mejora

Elaborar un manual de procedimientos que permita manejar de manera ordenada y eficiente el proceso de contratación de personal.

Elaborar un plan de capacitación para todos los colaboradores de la empresa priorizando desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

Elaborar un plan de capacitación que permita utilizar los recursos que el estado facilita a través del IECE y el SECAP.

Mantener una hoja de registro para control de entrada y salida de personal, y sirvan de soporte para el registro de asistencia y el cálculo de las horas extra.

Realizar reportes de los empleados para evaluar el desempeño creando un programa de incentivos y motivación para los empleados estimulando su compromiso con la empresa.

Analizar el grado de satisfacción del personal mediante retroalimentación para mantener laboral adecuado.

2.1.4 Ciclo de Tesorería

Este ciclo incluye la secuencia de procedimientos de autorización, ejecución y registro de transacciones que implican prestamos, administración de efectivo y caja chica, y el pago de intereses y dividendos.

1. Relaciones con Socios

Préstamo Socios

Cuando la empresa requiere de liquidez inmediata para realizar importaciones, el socio principal y representante legal realiza una transferencia bancaria a las cuentas de la empresa.

El rubro es registrado en la cuenta denominada prestamos socios de manera inmediata por el contador de la empresa.

No existe un documento que respalde el préstamo realizado.

El préstamo genera intereses de acuerdo a la tasa máxima establecida por el Banco Central, sin embargo no hay ningún documento que soporte este hecho.

2. Administración de la Caja Chica

La empresa posee una cuenta denominada Caja Chica que permite cubrir gastos semanales y se encuentra a cargo del contador de la empresa.

No se ha determinado el monto de gastos que pueden hacerse con el fondo.

Los gastos cancelados con el fondo de caja chica se refieren a gasolina, papelería, cafetería y montos mínimos para el pago de transporte de mercadería.

Los recibos, comprobantes de pago y facturas que se generan por el uso de este fondo se archivan en carpetas para luego ser registrados en el sistema.

Poseen una caja fuerte que se encuentra custodiada y es manejada por el contador.

No existe un acta de responsabilidad debidamente firmada por el encargado.

No se realizan arqueos de caja sorprendidos.

La reposición de los fondos de caja chica se realiza con pequeñas cantidades de efectivo producto de ventas al contado.

No se realiza un presupuesto de gastos de caja chica.

Los desembolsos de efectivo se efectúan sólo para fines autorizados y se registran al instante.

3. Administración del Efectivo

El efectivo recibido por ventas al contado se registra de forma precisa en el sistema, los montos elevados son depositados de forma inmediata y las cantidades pequeñas son entregadas al contador para que realice la reposición de caja chica.

No existe una separación adecuada de funciones, la persona que recibe el efectivo es la encargada de registrar en el sistema y de llenar las papeletas para realizar el depósito.

No existe una proyección adecuada por parte de la gerencia para los ingresos y desembolsos de efectivo.

Se manejan dos cuentas corrientes en bancos nacionales, para el pago a proveedores, servicios básicos, nómina de empleados y tarjetas de crédito.

Las conciliaciones bancarias son realizadas cada fin de mes por el contador de la empresa, quien es el encargado del manejo de la chequera; y no existe una revisión de las conciliaciones realizadas.

La custodia y el manejo de la chequera se encuentran a cargo del contador y las firmas autorizadas son las del gerente general y el presidente.

El estado de cuenta bancario es revisado diariamente vía electrónica.

Las transferencias electrónicas son registradas en el sistema diariamente.

Los cheques recibidos por parte de los clientes son registrados en el sistema y son depositados por el encargado de bodega de forma inmediata.

Se cuenta con comprobantes de ingreso de los depósitos efectuados a diario en donde consta el cliente y el valor del depósito.

Los cheques girados cuentan con el respaldo de documentos que permitan comprobar el valor y el beneficiario del mismo.

Los cheques posfechados se encuentran bajo la custodia del bodeguero, quien es el encargado de las cuentas por cobrar a clientes.

4. Pago de dividendos

La responsabilidad el pago de dividendos se le adjudica al contador.

Después de la declaración de un dividendo se elaboran los cheques para pagar a los socios.

Los cheques por concepto de dividendos se emiten pagaderos a los socios individualmente por los montos que se muestran registrados en el sistema.

Los cheques son entregados al gerente general quien es el encargado de aprobarlos y firmarlos.

2.1.4.1 Personal Involucrado

Las personas involucradas en este ciclo se detallan en la siguiente tabla:

TABLA # 12

Nombre	Cargo
Robinson Arévalo	Gerente General
Mauricio Cárdenas	Contador
David Tulchán	Bodeguero

Fuente: Datos de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2.1.4.2 Oportunidades de Mejora

Realizar arquezos de caja chica sorpresivos y periódicos por una persona diferente al que custodia.

Las conciliaciones bancarias deben ser realizadas por una persona distinta a la que maneja la chequera de la empresa.

Elaborar políticas de control interno por escrito para el manejo del efectivo de la empresa.

Realizar un análisis de gastos y elaborar un presupuesto que permita determinar el monto de caja chica en función del giro del negocio.

Segregar adecuadamente las funciones entre las personas que manejan el efectivo y las que registran los movimientos del mismo.

Elaborar un presupuesto de flujo de efectivo que permita tener un mejor control de los ingresos y gastos.

Evaluar las oportunidades de conseguir financiamiento externo para capital de trabajo y financiamiento a través de los proveedores.

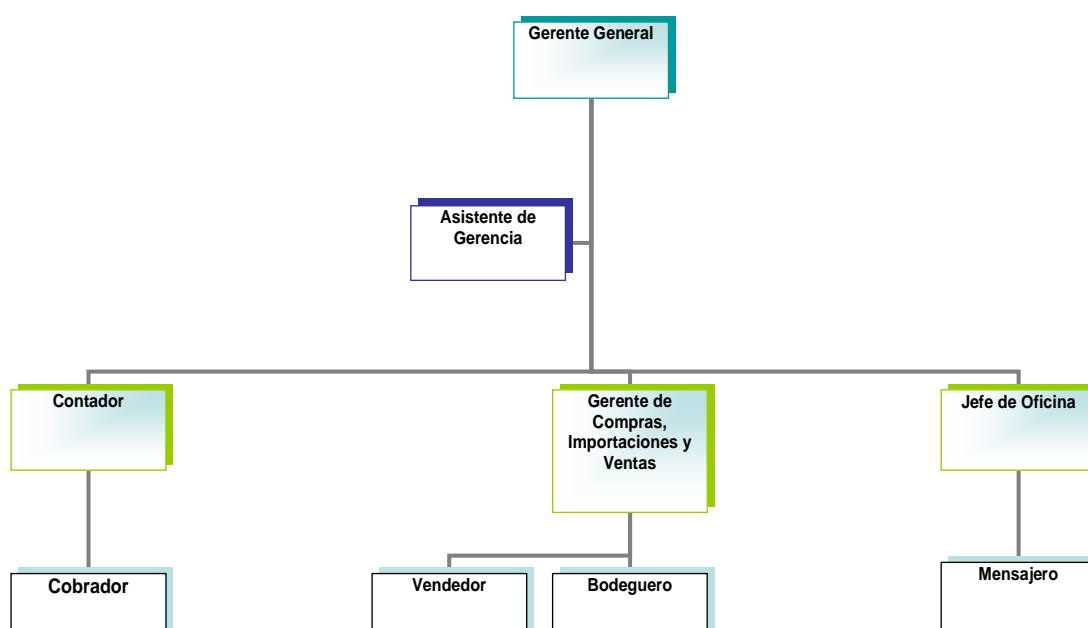
Los intereses pagados a los socios por préstamos deben ser controlados mediante una tabla de amortización y se debe emitir un documento que respalde el préstamo. Adicionalmente la tasa de interés que se paga al socio no debe exceder la establecida por el Banco Central.

Elaborar análisis financieros periódicos que permitan determinar la solvencia y capacidad de pago de la empresa a sus acreedores y socios.

2.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama formal establecido, de acuerdo a la observación y entrevistas con los empleados se determino que la estructura organizacional actual de la empresa es la siguiente:

GRÁFICO # 5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

A continuación se detallan las responsabilidades que actualmente desempeñan los diferentes empleados de la empresa.

2.2.1 Gerente General

- Se encarga de la supervisión general de la compañía tanto administrativa como financiera, así como del funcionamiento adecuado de cada uno de los procesos.

- Las funciones al personal de la compañía, dado que la misma no posee procedimientos, son delegados por el mismo de forma verbal a cada uno de los empleados principalmente al área de ventas y bodega.
- Dependiendo de las actividades que se presentan diariamente durante las operaciones de la compañía, las mismas son coordinadas por el gerente general con cada uno de los empleados.
- En función de las necesidades de la compañía, el gerente general junto con el gerente de ventas coordina las órdenes de importación con el objetivo de negociar el crédito, los descuentos y el tiempo de entrega. Así también se encargan de verificar que las condiciones acordadas se cumplan por parte del proveedor.
- Se encarga de estudiar y seleccionar a los proveedores nacionales según la oferta presentada, realizando comparaciones entre proveedores, seleccionando la más adecuada para la realidad de la compañía.
- Se encarga del manejo de las cuentas bancarias de la empresa, específicamente de los egresos de efectivo mediante la firma autorizada en los cheques de la compañía.
- Realiza el seguimiento de las cuentas por cobrar mediante la revisión de los estados de cuenta de cada uno de los clientes.

- Autoriza las compras de materia prima para abastecer el inventario de la compañía.
- Se encarga de la revisión y aprobación del roles de pago así como de la acreditación del mismo.
- Autoriza el otorgamiento de préstamos y anticipos a personal.
- Se encarga de la selección de personal para vacantes dentro de la compañía, realiza el estudio de cada uno de los participantes tomando en cuenta las habilidades y las aptitudes por cada uno de los participantes, una vez determinado que persona es la indicada se encarga de la contratación del mismo.
- Está a cargo del proceso de marketing de la compañía con clientes importantes que puedan generar grandes proyectos.
- Revisa la situación financiera de la empresa junto con el contador para la toma de decisiones mensualmente.
- Realiza y autoriza todas aquellas transacciones inusuales dentro de la compañía tanto a nivel financiero como administrativo.

2.2.2 Asistente de Gerencia

- Se encarga de registrar diariamente en el sistema el pago de las facturas mediante cheques y de realizar las papeletas de depósito respectivas, para ser entregadas al cobrador.
- Revisa a diario el pago de facturas que se han realizado vía transferencia electrónica en el Banco del Pacífico y Banco del Pichincha.
- Se encarga del archivo de los comprobantes de ingreso de dinero junto con las comprobantes de depósito.
- Registra en el sistema las notas de crédito otorgadas a los clientes.
- Se encarga de realizar los ajustes de ingreso y egreso de inventarios en el sistema bajo la orden directa del Gerente General.
- Mantiene bajo su custodia los cheques posfechados que son entregados por los clientes.

2.2.3 Gerente de Compras, Ventas e Importaciones

- Coordina con los vendedores las visitas a los clientes y las actividades diarias de cada uno de ellos.

- Se encarga de verificar el stock de inventarios, cuando existe una falta de inventarios para la venta, elabora las órdenes de importación.
- Junto con el gerente general es el encargado de la relación directa con los proveedores del extranjero donde se encarga de negociar el periodo de crédito, descuentos y tiempo de entrega de la mercadería.
- Una vez que la importación ha sido solicitada y los parámetros han sido acordados se coordina la importación con el agente afianzado de aduanas.
- Cuando la mercadería de las importaciones solicitadas ha llegado a la compañía esta es inspeccionada y verifica por el gerente de ventas de acuerdo a la orden de importación, revisando que el material se encuentra en optimas condiciones antes del ingreso a bodega.
- Se encarga del proceso de marketing y ventas con los clientes más significativos de la compañía con el objetivo de mantener una atención al cliente personalizada.

2.2.4 Vendedores

- Entregan los accesorios en el sitio que requiere el cliente.
- Mantiene el contacto con los clientes mediante visitas semanales a las oficinas o reuniones con los mismos previa cita. Además realiza

seguimiento constante mediante llamadas telefónicas para conocer sobre las necesidades actuales de los clientes.

- Elaboración, revisión y seguimiento de proformas entregadas a los clientes.
- Eventualmente revisa y prepara los materiales de las órdenes de compras pendientes de entregar en coordinación con el bodeguero y la persona encargada de logística.
- Realizan visitas frecuentes a las empresas que les corresponde para ofrecer los accesorios y evaluar futuros proyectos en donde la empresa pueda participar.
- Se encargan de ampliar la cartera de clientes mediante la búsqueda de empresas en guías de la industria petrolera o en guías comerciales de la industria en general.

2.2.5 Bodeguero

- Colabora con el jefe de oficina para atender a los clientes que se acercan a Servivapor.
- Mantiene el control y custodia de la bodega.

- Se encarga de registrar el ingreso de los productos en el kárdex del sistema, detallando el nombre del ítem, costos y cantidades.
- Coordina con el jefe de oficina y el encargado de logística para realizar los despachos de acuerdo a la facturación de la compañía.
- Realiza el conteo del inventario físico anualmente, o conteos sorpresivos junto con el jefe de oficina.

2.2.6 Contador

- Realiza la contabilidad de la compañía y se encarga de las responsabilidades tributarias con el servicio de rentas internas (SRI).
- Se encarga del archivo y la custodia de los documentos generados en la operación de la compañía.
- Manejo de la caja chica de la compañía.
- Recibe las retenciones por parte de los clientes para el registro en el sistema contable y el archivo de los comprobantes.
- Realiza el prorrateo de los costos en la liquidación de importaciones.
- Se encarga de realizar los ajustes de inventario en cuanto a faltantes y sobrantes.

- Coordina el pago a proveedores, montos y fecha de vencimiento.
- Custodia y emite los cheques en coordinación con la gerencia general.
- Se encarga de las conciliaciones bancarias.
- Encargado de temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, utilidades y comisiones de los vendedores.
- Manejo de las facturas por viáticos y documento de respaldo de la empresa.
- Elabora los contratos de personal, memos y cartas previa la autorización del gerente general.

2.2.7 Cobrador

- Se encarga de realizar los cobros a los clientes retirando los cheques de las oficinas de los mismos o en la caja de los bancos designada al pago de proveedores según las fechas establecidas bajo la supervisión del Gerente General.
- Retira las retenciones de las facturas semanalmente en donde el cliente especifique, dentro de la ciudad de Quito.

- Visita a los clientes que tienen la cartera vencida notificándoles el monto, numero de factura y fecha de vencimiento.
- Realiza los depósitos diariamente en la cuenta del Banco del Pacífico y entrega el comprobante de depósito al asistente de gerencia.

2.2.8 Jefe de Oficina

- Se encarga de la atención al cliente en caso de pedidos, reclamos en información adicional requerida.
- Atiende las llamadas telefónicas por parte de los clientes para la realización de pedidos. Adicionalmente se encarga de la recepción de documentos enviados como solicitudes de cotización, órdenes de pedido tanto físicamente como vía fax.
- Receipta los pedidos de los clientes realizados por parte de los vendedores.
- Una vez receiptados los pedidos se encarga de realizar el proceso de facturación, verificando con los pedidos que los mismos se encuentren correctamente realizados.
- Mantiene los archivos de los documentos de facturación a los clientes.

- Realiza el despacho de la mercadería de acuerdo a la factura junto con el bodeguero y el encargado de logística.
- Realiza el conteo del inventario físico anualmente, o conteos sorpresivos.

2.2.9 Mensajero

- Colabora con el bodeguero para mantener el orden en la bodega.
- Colabora en el conteo del inventario cuando el gerente general lo requiera.
- Se encarga de transportar el material al lugar donde el cliente lo requiera.

2.3 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Todas las compañías recaban datos financieros sobre sus operaciones y transmiten esta información a las partes interesadas en forma de estados financieros. Estos reportes están ampliamente estandarizados y, por lo tanto, podemos utilizar sus datos para hacer comparaciones entre empresas y a través del tiempo. El análisis de ciertos elementos de datos financieros puede identificar áreas en las que la empresa sobresale y, también áreas de oportunidad de mejora.⁵

El análisis financiero presentado a continuación se ha elaborado en base a los estados financieros de la empresa, correspondientes al 31 de diciembre de los años 2008 y 2009 obtenidos de la base de datos del sistema. Este análisis también incluye un análisis horizontal para explicar las variaciones de la información financiera entre el periodo 2008 y 2009.

⁵ GITMAN. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Adison Wesley. p. 37.

2.3.1 Análisis Horizontal

El análisis porcentual de aumentos y disminuciones en los rubros correspondientes de los estados financieros comparativos se llama análisis horizontal. La cantidad de cada rubro en el estado más reciente se compara con el rubro correspondiente de uno o varios estados anteriores.⁶

TABLA # 13

BALANCE GENERAL

DESCRIPCIÓN	2008	%	2009	%	TCA
ACTIVO	987996,89	100,00%	864623,00	100,00%	-12,49%
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	893185,58	90,40%	757263,88	87,48%	-15,22%
CAJAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-
BANCOS	-7624,85	-0,77%	6810,27	0,69%	-189,32%
CUENTAS POR COBRAR	215287,79	21,79%	216688,37	25,06%	0,65%
PAGOS ANTICIPADOS	10503,78	1,06%	1012,00	0,12%	-90,37%
IMPUESTOS RETENIDOS	10027,52	1,01%	0,00	0,00%	-100,00%
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-9080,60	-0,92%	-21080,60	-2,44%	132,15%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,00	0,00%	7508,42	0,87%	-
INVENTARIOS	653417,92	66,14%	541787,35	62,66%	-17,08%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	17025,95	1,72%	0,00	0,00%	-100,00%
SEGUROS PAGADOS POR ANTIC.	3628,07	0,37%	4538,07	0,52%	25,08%
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	93611,31	9,47%	106759,12	12,35%	14,05%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQ.	115306,77	11,67%	154093,95	17,82%	33,64%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-21695,46	-2,20%	-47334,83	-5,47%	118,18%
<u>OTROS ACTIVOS</u>	1200,00	0,12%	600,00	0,07%	-50,00%
INTANGIBLES	1200,00	0,12%	1800,00	0,21%	50,00%
(-) AMORTIZACIÓN INTANGIBLES	0,00	0,00%	-1200,00	-0,14%	-
PASIVO	893306,02	100,00%	753779,56	100,00%	-15,62%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	572480,02	64,09%	370609,83	49,17%	-35,26%
CUENTAS POR PAGAR	246536,58	27,60%	148043,85	19,64%	-39,95%
IMPUESTOS POR PAGAR	22496,09	2,52%	19441,28	2,58%	-13,58%
OBLIGACIONES IEES	1687,72	0,19%	3700,14	0,49%	119,24%
PROVISIONES ACUMULADAS	20193,32	2,26%	43452,04	5,76%	115,18%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	17171,67	1,92%	25667,17	3,41%	49,47%
PRESTAMOS SOCIOS CAPITAL	264394,64	29,60%	130305,35	17,29%	-50,72%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	320826,00	35,91%	383169,73	50,83%	19,43%
PRESTAMOS SOCIOS	320.826,00	35,91%	383169,73	50,83%	19,43%
PATRIMONIO	94690,87	100,00%	110843,44	100,00%	17,06%
CAPITAL	4000,00	4,22%	4000,00	3,61%	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	84747,87	89,50%	100900,44	91,03%	19,06%
RESERVAS	5943,00	6,28%	5943,00	5,36%	0,00%

Fuente: Estados Financieros de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

⁶ C., WARREN y otros. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: International Thomson Editores. p. 504.

2.3.2 Variaciones en Cuentas de Activo

2.3.2.1 Caja y Bancos

Al 31 de diciembre de 2008 la compañía cerró sus balances con un saldo negativo que representa un sobregiro bancario. Un año después la compañía presenta un saldo de 6810,27 dólares en el Balance General. Según la gerencia general el sobregiro bancario se debe a que la empresa emitió cheques posfechados y el proveedor no respetó la fecha establecida.

2.3.2.2 Cuentas por Cobrar y Provisión Cuentas Incobrables

Las cuentas por cobrar representan el segundo rubro más importante de los activos corrientes de la empresa. La variación del periodo 2009 en relación al 2008 es de un 0.65% lo cual indica que el ciclo de cobro se mantiene, sin embargo la provisión incobrables muestra un incremento significativo de 132,65% debido a que la recuperación de cartera históricamente con determinadas empresas es baja o nula.

2.3.2.3 Pagos Anticipados

Durante el periodo 2008 la empresa registro un saldo de 10503,78 dólares que estaba representado principalmente por el contrato de leasing de una de las camionetas que posee la empresa, el mismo que se fue cancelado en su totalidad durante el periodo 2009 en donde el saldo al 31

de diciembre para pagos anticipados disminuyo a 1012 dólares por motivo de anticipo de arriendo.

2.3.2.4 Inventarios

El inventario constituye el motor principal del negocio. Al finalizar el periodo 2009 disminuyo en un 17,08% en relación al 2008 debido al incremento de las ventas durante el mes de noviembre del 2009.

2.3.2.5 Propiedad, Planta y Equipo

Este rubro está compuesto por los muebles de oficina, vehículos y equipos de computación siendo la cuenta vehículos la más representativa. Al finalizar el periodo 2009 se registra un aumento en relación al 2008 debido a la adquisición de un vehículo nuevo para la empresa.

2.3.3 Variaciones en Cuentas de Pasivo

2.3.3.1 Cuentas por Pagar Proveedores

El resultado del periodo 2009 muestra una disminución en las obligaciones de la empresa debido a negociaciones con los proveedores del extranjero que brindaron a la empresa descuentos por anticipos y pronto pago.

2.3.3.2 Préstamo Socios Capital

El contador registra en esta cuenta las utilidades por pagar del ejercicio que no han sido cobradas por el socio principal de la empresa. Las mismas presentan una disminución debido al resultado del periodo 2009 en comparación al 2008.

2.3.3.3 Préstamo Socios a Largo Plazo

La principal fuente de financiamiento de la empresa constituye el interno como se explico en los índices de apalancamiento financiero. Durante el periodo 2009 los préstamos de los socios para capital de trabajo aumentaron en un 16,55% debido al aumento de importaciones de palets que requerían liquidez inmediata.

2.3.4 Variaciones de Cuenta de Patrimonio

Las cuentas de patrimonio no representan variaciones significantes que puedan indicar posibles problemas en el manejo de la empresa.

TABLA # 14

ESTADO DE RESULTADOS

DESCRIPCIÓN	2008	%	2009	%	TCA
INGRESOS	1089991,92		1679211,57		54,06%
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	1084499,92	99,50%	1678012,15	99,93%	54,73%
VENTAS	1142764,41		1766118,6		-
DESCUENTO EN VENTAS	-58264,49		-88106,45		51,22%
INGRESOS NO OPERACIONALES	3971,26	0,36%	1199,42	0,07%	-69,80%
COSTOS	718.989,01		1102882,04		53,39%
COSTO DE VENTAS	718989,01	65,96%	1102882,04	65,68%	53,39%
UTILIDAD BRUTA	369482,17	33,90%	576329,53	34,32%	55,98%
GASTOS	229856,08	21,09%	414504,26	24,68%	80,33%
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>	213714,40	19,61%	392565,17	23,38%	83,69%
<i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	<i>188174,02</i>	<i>17,26%</i>	<i>331003,83</i>	<i>19,71%</i>	<i>75,90%</i>
GASTOS DE PERSONAL	112.520,04	-	193631,83	-	
HONORARIOS	1848,00	-	11607,19	-	
GASTOS GENERALES	27108,86	-	30870,11	-	
SUMINISTROS	3.247,97	-	14248,2	-	
IMPUESTOS	2239,21	-	3891,12	-	
LEGALES	542,40	-	107,52	-	
SEGUROS	3743,99	-	7193,78	-	
DEPRECIACIONES	5226,50	-	25639,37	-	
OTROS GASTOS	31.697,05	-	43814,71	-	
<u>GASTOS DE VENTAS</u>	25540,38	2,34%	61561,34	3,67%	141,04%
CAPACITACION PERSONAL	952,80	-	19085,47	-	
OTROS	6181,77	-	12442,24	-	
GASTOS DE VIAJE	2.725,89	-	14971,29	-	
OTROS GASTOS DE VENTAS	15.679,92	-	15062,34	-	
<u>EGRESOS NO OPERACIONALES</u>	16141,68	1,48%	21939,09	1,31%	35,92%
UTILIDAD FINAL	139626,09	12,81%	161825,27	9,64%	15,90%
15% PART. TRABAJADORES	22708,23		25308,07		
25% IMPUESTO A LA RENTA	32169,99		35616,76		
10% RESERVA LEGAL	2417,80		2417,80		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	84747,87		100900,44		19,06%

Fuente: Estados Financieros de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2.3.5 Variaciones en Cuentas de Resultados

2.3.5.1 Ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa constituye las ventas de sus productos. El periodo 2009 muestra un incremento de 54,06% en las ventas totales debido a la comercialización de un nuevo producto en el 2009 que son las paletas plásticos.

2.3.5.2 Gastos Operacionales

Los gastos administrativos y de venta aumentaron considerablemente en el 2009 con relación al 2008 debido principalmente al ingreso a nomina de nuevos empleados afectando directamente al rubro de los sueldos. Adicionalmente la capacitación del personal nuevo se realizo durante el 2009 debido al ingreso de un nuevo producto que son las paletas plásticas para lo cual el gerente de ventas tuvo que realizar un curso en el extranjero. Durante el periodo 2009 los gastos por viajes aumentaron debido a que el gerente general registra las vacaciones como un gasto de la empresa.

2.3.6 Análisis por Razones Financieras

El análisis por razones financieras incluye un análisis de series de tiempo. Este consiste en la “comparación del desempeño actual con el pasado, permite a los analistas evaluar el progreso de la empresa” (GITMAN, 2003: 47).

TABLA # 15

ÍNDICES FINANCIEROS

	2008	2009	Variación
Capital de Trabajo (dólares)	320705,6	386654,1	65948,5
<u>RAZONES DE LIQUIDEZ</u>			
Índice de liquidez (dólares)	1,56	2,04	0,48
Prueba Acida (dólares)	0,42	0,58	0,16
Liquidez inmediata (dólares)	-0,01	0,02	0,03
Período de Cobro	68,76	44,78	-23,98
<u>RAZONES DE APALANCAMIENTO</u>			
Endeudamiento	0,90	0,87	-0,03
Apalancamiento Financiero	9,43	6,80	-2,63
<u>RAZONES DE ACTIVIDAD</u>			
Rotación de la Cartera (veces)	5,06	7,75	2,69
Periodo promedio de cobro (días)	68,76	44,78	-23,98
Rotación de Inventarios	1,36	2,34	0,97
Rotación de Inventarios (días)	331,71	179,31	-152,41
Rotación del Activo Fijo (veces)	12,21	16,54	4,34
<u>RAZONES DE RENTABILIDAD</u>			
Margen de Utilidad	32,33%	32,63%	0,30%
Margen de Utilidad Neta	7,42%	5,71%	-1,70%
Rendimiento sobre el Patrimonio	0,89	0,91	0,02
Rendimiento del Activo Total	0,09	0,12	0,03

Fuente: Estados Financieros de Servivapor

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

2.3.7 Razones Financieras de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.⁷

⁷ VAN HORNE, James. *Fundamentos de Administración Financiera*. p. 134.

2.3.7.1 Razón Corriente

La razón corriente de la empresa se calculo dividiendo el activo corriente para el pasivo corriente expresado en los estados financieros.

Comentarios

La razón corriente indica que la compañía ha mejorado su situación financiera en términos de liquidez comparando el periodo 2008 y 2009.

Al finalizar el periodo, la empresa dispone 0,48 dólares más que el año anterior por cada dólar de activo corriente; es decir que la misma se encuentra en capacidad de cubrir eventualmente la liquidación de todos sus pasivos corrientes a determinada fecha con sus activos corrientes.

2.3.7.2 Prueba Acida

Es el resultado del activo total menos el inventario entre el pasivo corriente.

Este indicador excluye al inventario que constituye el activo corriente menos líquido, debido a que los muchos de los inventarios no se pueden vender con facilidad y por lo general el inventario se vende a crédito, constituyendo una cuenta por cobrar para la compañía.

Comentarios

Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo de la empresa mostrando una variación positiva en relación al periodo 2008, de 0.16 dólares debido a la disminución de las cuentas por pagar clientes y los préstamos con los socios.

El resultado del periodo 2009 indica que la empresa posee 0.58 dólares para cubrir eventualmente la liquidación de todos sus pasivos.

Dentro de los pasivos corrientes presentados en el Balance General del periodo 2009, la cuenta proveedores representa el 19.64% y la empresa mantiene una deuda con los socios que representa el 17.29% del total de pasivos.

2.3.7.3 Liquidez Inmediata

Este índice expresa indica la capacidad inmediata de la empresa para hacer frente a sus deudas. Es la razón entre el efectivo en caja y bancos y los pasivos corrientes de la empresa.

Comentario

La capacidad inmediata de la empresa para cubrir las deudas a corto plazo mejoro en comparación al periodo anterior, sin embargo el

resultado del índice 0.03 dólares representa un valor bajo para la empresa, que podría significar problemas al tener que realizar los pagos.

2.3.7.4 Capital de Trabajo Neto

El capital de trabajo representa la cantidad de recursos que posee la empresa para poder desempeñar sus actividades diarias de manera eficiente.

Comentario

El capital de trabajo que la empresa presenta en el periodo 2009 es razonable por lo que se considera que las operaciones se desarrollarían de manera normal.

2.3.8 Razones Financieras de Apalancamiento

2.3.8.1 Razón de Nivel de Endeudamiento

La razón de deuda activo total se determina dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales.⁸

⁸ Ibidem. p. 136.

Comentarios

Durante el periodo 2009 el 87% de los activos han sido financiados con deuda. La mayor parte de los pasivos corresponden a préstamos por parte de los socios; por lo que el riesgo financiero es bajo. Con relación al periodo 2008 la razón de deuda a activos totales disminuyó en 3% debido a la disminución de la deuda con los socios de la empresa.

2.3.9 Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa como consecuencia del empleo de deuda en su estructura de financiación.⁹

Comentario

La única fuente de financiamiento de la organización es interna y proviene de su socio principal lo cual significa que la empresa pierde los beneficios del financiamiento externo frenando su crecimiento.

2.4 RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos.

⁹ IE. [http://profesores.ie.edu/flubian/documentos/APALANCAMIENTO_FINANCIERO.pdf].

2.4.1 Rotación de Cuentas por Cobrar

La razón de rotación de cuentas por cobrar permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y que tanto éxito tiene en su cobro.¹⁰

Comentario

El aumento en la rotación de las cuentas por cobrar entre el periodo 2008 y 2009 indica que ha mejorado la cobranza de las cuentas. Durante el 2009 las cuentas por cobrar fueron convertidas en efectivo 7.75 veces.

2.4.2 Periodo Medio de Cobro

Esta cifra nos indica el número promedio de días de las cuenta por cobrar pendientes antes de ser cobradas.

Comentario

Para evaluar los resultados de la rotación de cuantas por cobrar y el promedio medio de cobro se debe considerar la industria en donde se desarrolla la empresa, el tipo de negocio y las políticas de crédito que se hayan establecido.

El periodo medio de cobro refleja una disminución de 24 días que demora la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar con relación al periodo 2008, lo cual refleja un mejor control y eficiencia en las cobranzas. La política de

¹⁰ VAN HORNE, James. *Fundamentos de Administración Financiera*. p. 139.

crédito que mantiene Servivapor va de los 30 a 45 días, lo que significa que durante el periodo 2009 la empresa ha logrado cumplir su meta.

2.4.3 Rotación de Inventarios

La razón entre el costo de ventas y el inventario promedio se denomina rotación de inventarios y nos permite establecer la eficiencia con que una empresa maneja su inventario, permitiéndonos conocer la liquidez del mismo.

Comentario

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.¹¹

No se puede plantear un enunciado general que indique una buena rotación del inventario. El resultado del mismo viene dado por el tipo de negocio y la industria en el que se desarrolla.

La rotación del inventario durante el periodo 2009 fue de 2.34 lo que quiere decir que los inventarios se permanecieron 5 meses en la bodega antes de ser vendidos.

¹¹ GERENCIE. [<http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>].

2.4.4 Días de Rotación de Inventarios

Esta cifra indica el número de días que transcurren antes de que el inventario se transforme en cuentas por cobrar a través de ventas.

Comentario

El resultado de la razón de rotación de inventarios y el plazo promedio de reposición de los mismos refleja un mejor manejo de las compras internas e importaciones. Considerando la industria y el tipo de negocio que desarrolla la empresa, se puede concluir que la rotación y el plazo se encuentran dentro de un rango normal.

En relación al periodo 2008 el número de días que el inventario permanece en bodega se redujo a más de la mitad ratificando el resultado de la rotación de inventarios.

2.4.5 Rotación del Activo Fijo

Este índice indica el número de veces que en un determinado nivel de ventas se utilizan los activos fijos.

Comentario

La variación positiva de 4.34 en la rotación del activo fijo total muestra un mejor uso de los activos fijos de la empresa durante el periodo 2009 con relación al año 2008.

2.5 RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad son las que presentan la rentabilidad en relación de las ventas, permitiendo conocer la eficacia operativa de las empresas.

2.5.1 Margen Bruto de Utilidad Sobre Ventas

Esta razón indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas, después de deducir el costo de ventas.

Comentario

El incremento en el resultado de esta razón comparando 2008 con 2009 se ve reflejado por el aumento considerable de las ventas.

2.5.2 Margen Neto de Utilidad

Es un parámetro de la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos, permitiendo conocer la renta neta por dólar de ventas.¹²

Comentario

Durante el periodo 2009 el margen neto de utilidad disminuyó en casi 2 puntos porcentuales debido al aumento de los gastos 229.856,08 dólares a 414.504

¹² VAN HORNE, James. *Fundamentos de Administración Financiera*. p. 146.

dólares. Este aumento considerable de los gastos se debe al aumento en los sueldos y en la capacitación del personal.

2.5.3 Rendimiento Sobre el Patrimonio

El rendimiento sobre el capital compara la utilidad neta después de impuestos con el capital que invierten en la empresa los accionistas.¹³

Comentario

El total de la inversión realizada por los socios en el 2009 generó una utilidad de 91% que comparada con el resultado del 2008, refleja una variación positiva de 2% debido al incremento de la utilidad principalmente por las ventas de las paletas plásticas.

¹³ *Ibíd.* p. 148.

3 PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL ÁREA OPERATIVA

3.1 ASPECTOS GENERALES

La propuesta de manejo del área operativa a través de la elaboración de un manual de procedimientos permitirá a la empresa incrementar la eficiencia, la calidad y la productividad de sus operaciones, además constituye una fuente importante de información sobre las actividades en la empresa.

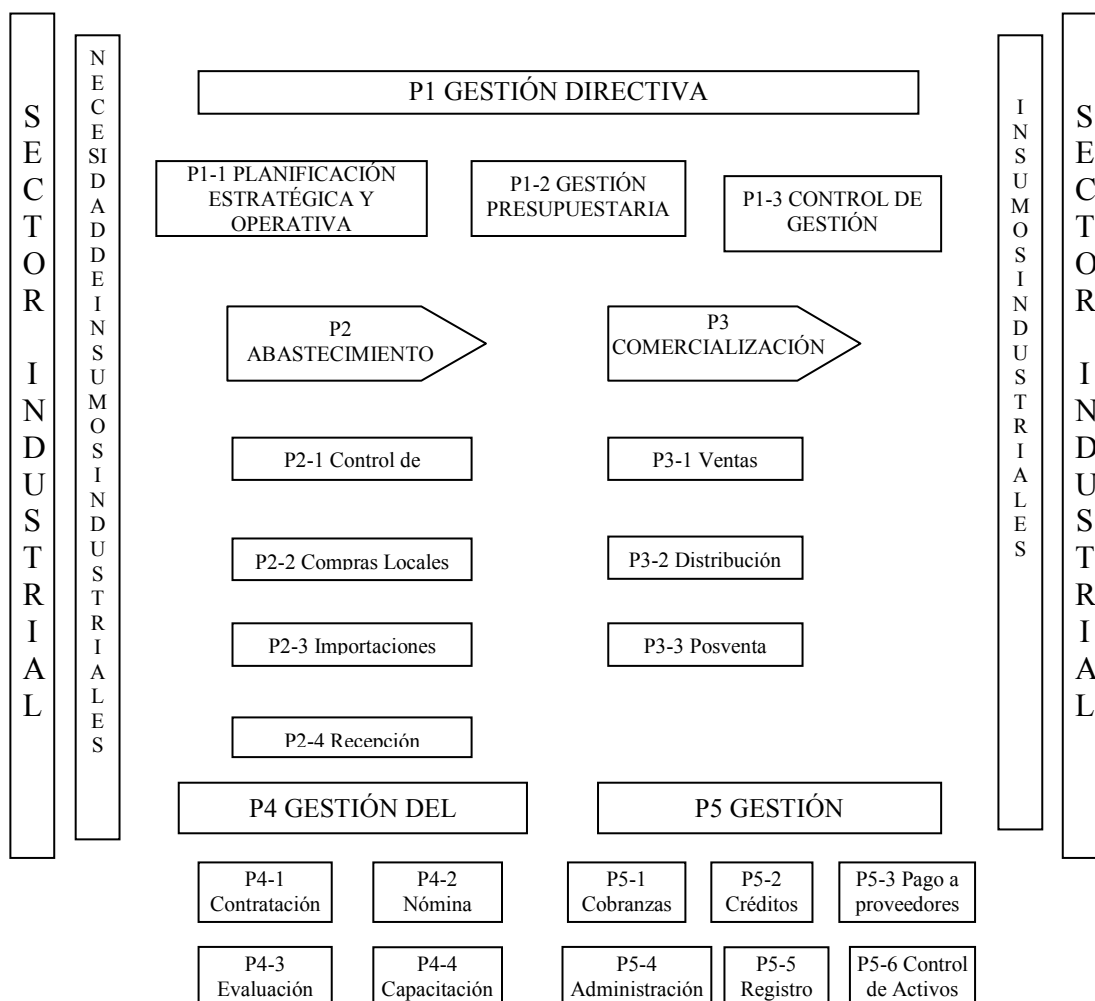
La descripción detallada de los procedimientos constituye un instrumento efectivo de orientación y entrenamiento al personal que genera un vínculo y una mayor predisposición para asumir y cumplir responsabilidades.

3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presenta el mapa de procesos que permite observar a la Gestión Estratégica como la actividad que planifica y controla todos los procesos y subprocesos de la empresa. Los procesos de realización comprenden el Abastecimiento y Comercialización, estas actividades son la base para satisfacer las necesidades de los clientes a través de los productos y servicios de Servivapor Cia. Ltda. Además se observan otros procesos de apoyo como: Gestión del Talento Humano y Gestión Financiera.

GRÁFICO # 6

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

GESTIÓN DIRECTIVA

El Gerente General de Servivapor Cía. Ltda. se encargan de planificar y controlar la gestión de cada unos de los procesos que se llevan a cabo en la compañía buscando siempre la forma de optimizar recursos y motivar a cada uno de sus colaboradores. Servivapor Cía. Ltda. designa funciones a cada uno de los colaboradores, organizándolos de manera que una actividad esté vinculada con otra y así lograr un desarrollo en conjunto de todos los procesos.

3.3 PROCESOS DIRECTIVOS

3.3.1 P1-1 Planificación Estratégica y Operativa

3.3.1.1 Propósito

Determinar y establecer de manera formal y escrita los objetivos para todos los departamentos de la empresa y la especificación de los procesos operativos y recursos necesarios para la consecución de los mismos a mediano y largo plazo realizando un seguimiento continuo.

3.3.1.2 Alcance

La planificación estratégica y operativa se llevara a cabo en todas las áreas que conforman Servivapor Cía. Ltda. una vez al año.

3.3.1.3 Responsable del Proceso

Gerente General

3.3.1.4 Políticas

- Los objetivos planteados serán establecidos para todas las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, los mismos que deben ser medibles y coherentes con las políticas de cada proceso.

- Los estrategias y planes para la consecución de los objetivos serán planteadas trimestralmente y de acuerdo a la capacidad y condiciones reales de la empresa con la participación de todos los miembros de la empresa.
- La gerencia general entregará los recursos necesarios a cada departamento para cumplir con la planeación estratégica.
- Las políticas planteadas para cada proceso de la empresa serán cumplidas en su totalidad por todos los empleados.
- Replantear de manera periódica aquellas políticas que después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Los planes operativos serán presentados y difundidos mediante folletos y en la cartelera para conocimiento interno de los empleados.

3.3.1.5 Documentos

- Manual de Procesos
- Manual Estratégico y Operativo

3.3.1.6 Proceso

El gerente administrativo financiero realiza un diagnóstico análisis de la situación actual de la empresa y una breve evaluación sobre los factores ambientales externos como son la competencia y el sector industrial.

Una vez realizado el análisis del sector y de el diagnostico de la empresa, el gerente general convoca a una reunión a todos los empleados que forman parte de la empresa para la determinación de los objetivos a largo plazo de acuerdo a las condiciones reales.

Una vez determinados los objetivos generales y específicos por proceso los encargados de cada área son responsables de dirigir la elaboración y el planteamiento de las estrategias y planes que permitan la consecución de los mismos.

Las estrategias y planes son presentados a todos los empleados de la empresa para la determinación y elaboración de planes operativos en base a metas.

La gerencia general revisa los planes operativos por departamentos para ser aprobados y divulgados a todos los colaboradores.

3.3.2 P1-2 Gestión Presupuestaria

3.3.2.1 Propósito

Planear, proyectar y controlar el uso de los recursos financieros de la empresa de manera adecuada para maximizar las utilidades mediante la elaboración de presupuestos de manera global y departamental.

3.3.2.2 Alcance

La gestión presupuestaria incluye la elaboración de presupuestos para todos los niveles de la empresa.

3.3.2.3 Responsable del Proceso

Gerente Administrativo Financiero.

3.3.2.4 Políticas

- La elaboración de presupuestos contará con la participación activa de todos los niveles de la organización.
- Manejar de manera adecuada los recursos para lograr la optimización de los resultados.

- El gerente administrativo financiero debe realizar un análisis de variaciones entre lo real y lo presupuestado que permitan comparar resultados y fijar soluciones adecuadas.

3.3.2.5 Documentos

- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Gastos
- Presupuesto de Caja Chica
- Presupuesto de Flujo de Efectivo

3.3.2.6 Proceso

Una vez aprobados los planes estratégicos y operativos por cada nivel funcional, la gerencia administrativa financiera elabora los presupuestos mediante la conversión de los programas operativos a unidades monetarias.

El gerente administrativo financiero elabora un informe para la gerencia que contiene la información sobre los presupuestos elaborados.

La gerencia general se encarga de revisar el informe y realiza un análisis de la conveniencia e implicaciones en los objetivos, metas y costos necesarios para la implementación de los mismos.

Se realizan los ajustes necesarios para mejorar los resultados previstos y la gerencia general da la aprobación final de los presupuestos para su publicación.

3.3.3 P1-3 Control de Gestión

3.3.3.1 Propósito

Evaluar periódicamente los avances de la programación presupuestaria y de las estrategias y actividades en curso para alcanzar los objetivos para verificar su eficiencia y prevenir posibles errores y realizar correcciones si fuera necesario.

3.3.3.2 Alcance

El control de gestión regula todas las actividades y planes necesarios para la consecución de los objetivos de Servivapor Cía. Ltda.

3.3.3.3 Responsable del Proceso

Gerente General

3.3.3.4 Políticas

- Evaluar de manera periódica sobre los recursos tecnológicos y económicos asignados a los diferentes programas para determinar si están siendo utilizados de manera eficiente.
- El control de gestión debe formar parte de la determinación de objetivos para definir la manera en cómo se medirá y cuantificará los resultados.
- Realizar encuestas a los clientes que permitan medir la eficiencia de las operaciones de la empresa a través de la satisfacción de los clientes.
- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incluyan comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Implementar correctivos cuando sea necesario antes de la finalización de la programación.

3.3.3.5 Documentos

- Encuestas
- Evaluación de Desempeño

3.3.3.6 Proceso

Durante el desarrollo de las actividades y estrategias de los programas la gerencia general realizará evaluaciones que permitan identificar problemas o variaciones.

La gerencia emitirá un informe parcial de ejecución que permita difundir los resultados sobre la evaluación de los planes a todos los empleados.

Una vez ejecutadas las correcciones si fuese necesario y concluido los programas la gerencia realizara un análisis de comparaciones reales con los objetivos planteados y presupuestados al inicio del programa, con una explicación respectiva.

3.4 PROCESOS MISIONALES

3.4.1 P2-1 Control de Inventarios

3.4.1.1 Propósito

Determinar y asegurar la existencia física, cantidad adecuada y el estado del inventario que se mantiene en bodega para satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna.

3.4.1.2 Alcance

El proceso de control de inventarios regula el inventario que se encuentra en bodega para ser comercializado como resultado del giro del negocio.

3.4.1.3 Responsable del Proceso

- Bodeguero

3.4.1.4 Políticas

- Los inventarios estarán ubicados en el sitio correspondiente según las etiquetas colocadas en la bodega para mantener el orden de la misma.
- Controlar el estado y la calidad de los inventarios de acuerdo al catálogo de cada ítem y verificar que los registros en el sistema correspondan a existencias reales.
- Realizar tomas físicas de inventario de periódicamente y conciliar los resultados con los registros contables. Las diferencias presentadas deben ser investigadas y explicadas de manera inmediata.

- Los ajustes de ingreso o egreso de inventario resultado de la toma física serán sustentados, registrados y archivados de manera adecuada junto con los documentos soportes.
- Los documentos utilizados para el manejo de la bodega, ajustes de ingreso y egreso de inventarios estarán secuencialmente enumerados y archivados.
- Los inventarios serán valuados por el método de promedio ponderado.
- El encargado de bodega es responsable de la custodia y el control de los inventarios.
- El acceso a bodega estará restringido y solo podrán ingresar el gerente general, el gerente compras y el bodeguero.
- El bodeguero inspeccionará el inventario que ingresa con la guía de remisión y la orden de compra, las cuales serán archivadas. En caso de encontrarse diferencias o material en mal estado se debe notificar al gerente de compras.
- La toma anual del inventario físico será coordinada por el bodeguero, el gerente de compras y el jefe de oficina y debe estar documentado correctamente.

- Al cierre de cada ejercicio económico, los inventarios serán valuados de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- El inventario estará cubierto con una póliza de seguro contra incendio y robo.
- La bodega en donde se encuentra el inventario contará con dispositivos de seguridad contra incendios e inundaciones.

3.4.1.5 Documentos

- Kárdex
- Comprobante de Ajuste de Ingreso
- Comprobante de Ajuste de Egreso

3.4.1.6 Proceso

El responsable del inventario es el bodeguero quien se encarga de comprobar que las existencias físicas correspondan a las registradas en el kárdex del sistema.

La empresa maneja el método de valoración permanente el mismo que permite mantener actualizada la información del inventario mediante el uso del kárdex para el control independiente de cada ítem que se encuentra en un modulo del sistema.

El método de valuación del inventario es el promedio ponderado el mismo que se calcula automáticamente una vez ingresados los datos.

Una vez realizado la toma física del inventario el encargado emitirá un reporte que será entregado al gerente general.

El gerente general revisará el informe y si existieran diferencias negativas estas deben estar justificadas, caso contrario se notificara al custodio para emitir una cuenta por cobrar a su nombre por el valor del inventario.

3.4.2 P2-2 Compras Locales

3.4.2.1 Propósito

Adquirir insumos industriales de calidad de manera oportuna y que cumplan con los requerimientos de la empresa manejando un enfoque de reducción de costos.

3.4.2.2 Alcance

El proceso de compras locales será aplicado a todas las adquisiciones de insumos industriales que serán ingresados en el sistema y en bodega como artículos para la venta.

3.4.2.3 Responsable Del Proceso

Gerente de Compras

3.4.2.4 Políticas

- Mantener actualizada la base de datos del sistema con la lista de proveedores calificados previamente.
- El sistema se mantendrá actualizado con las cantidades mínimas de inventario y revisar trimestralmente la rotación de los ítems.
- Todas las compras locales tendrán como respaldo una “orden de compra” numerada secuencialmente que este autorizada por el gerente financiero.
- Se realizará un seguimiento de las “órdenes de compra” para asegurar que los ítems fueron adquiridos.
- Las solicitudes de cotización estarán secuencialmente enumerados y deben ser archivados por la persona a cargo.
- Los documentos y registros que resultan del proceso de compras serán registrados y actualizados de manera inmediata y constar con la firma de elaborado y autorizado por el personal correspondiente.

- Los empleados encargados de realizar la compra no tendrán acceso al manejo de efectivo y al registro de las transacciones del mismo.
- Las compras cuyo pago se realice con posterioridad al mes en que fueron efectuadas, serán reportadas y provisionadas en el periodo de prestación.

3.4.2.5 Documentos

- Solicitud de cotización
- Orden de compra
- Guía de remisión
- Ingreso a bodega
- Factura
- Comprobante de retención

3.4.2.6 Proceso

El departamento de compras determina la necesidad de adquirir nuevos insumos una vez que se ha revisado las existencias en el sistema y estas están por llegar al mínimo.

Una vez identificados los ítems requeridos el departamento de compras contacta con 3 proveedores distintos y emite órdenes de cotización con el ítem solicitado y la cantidad requerida.

Una vez revisadas todas las cotizaciones el departamento de compras escoge aquella con mejores precios y calidad de los ítems, plazo, descuentos y forma de pago y envía una copia de la cotización al gerente de compras.

El gerente de compras y logística aprueba las cotizaciones y autoriza emitir las órdenes de compras.

Una vez realizadas las aprobaciones se realiza la impresión de la Orden de Compra y se la envía al proveedor, para que prepare la orden y emita la factura y comprobantes de retención correspondientes.

Adicionalmente se emiten dos copias de la orden de compra, la primera la mantienen archivada en el departamento de compras y logística, la segunda es enviada a Bodega.

- Devolución de compras de inventario

Este procedimiento se aplicará cuando todo el material recibido no cumple con la calidad y condiciones establecidas en la orden de compra.

El bodeguero informa al jefe de oficina y al gerente de compras cuando se presenta un problema con alguna compra, posterior a la fecha de recepción.

El gerente de compras junto con el bodeguero analiza y verifican el estado del material recibido y autoriza la devolución si fuere necesario.

El jefe de oficina devuelve la mercadería y recibe una nota de crédito del proveedor. La devolución se realiza mediante una devolución de compra y guía de remisión y un comprobante de egreso del material.

El gerente financiero autoriza la devolución de la compra y adjunta la nota de crédito del proveedor para entregar la documentación al asistente contable.

El asistente contable se encarga de actualizar el kárdex en el sistema y de emitir el comprobante de egreso de bodega por la mercadería devuelta.

El asistente contable archiva toda la documentación de respaldo y la mantiene pendiente para el descuento correspondiente.

3.4.3 P2-3 Importaciones

3.4.3.1 Propósito

Adquirir insumos industriales de calidad y al menor costo en las cantidades necesarias determinadas por el inventario de seguridad, de

esta manera tener disponibilidad en la bodega para cumplir a tiempo con los pedidos.

3.4.3.2 Alcance

El proceso de importaciones regula todas las compras de insumos industriales realizadas en el extranjero que serán ingresados en el sistema y en bodega como artículos para la venta.

3.4.3.3 Responsable Del Proceso

Gerente General

3.4.3.4 Definiciones

Notificación de embarque (BL): Instrumento del transporte marítimo de carga cuya función primordial es constituir la prueba del contrato de fletamento, como recibo de las mercancías cargadas y al mismo tiempo, el título representativo de ella con todas las características de un documento negociable. Puede estar extendido a la orden de determinada persona o empresa o ser al portador.

Documento único de aduana (DAU): Formulario impreso, debidamente cumplimentado por el importador/exportador que tiene como objetivo principales: permitir la liquidación y el cobro de los derechos, impuestos u otros gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y fiscalizar la

importación de mercancías sujetas a limitaciones y/o protecciones (flora, fauna) y/o prohibiciones y/o exenciones.

Proforma: Es una pre factura entregada por el exportador al importador, con el objetivo de dar a conocer al importador con exactitud el precio que pagará por las mercancías y la forma de pago. Cuando el importador la remite firmada al exportador da aceptación a la misma.

Packing List: Es una lista en que se especifica el contenido de cada bulto de una operación de exportación.

3.4.3.5 Políticas

- Las adquisiciones de inventario serán oportunas a través de la elaboración de un presupuesto de compras.
- Las importaciones de insumos son en su totalidad para la comercialización.
- Todas las importaciones tendrán como respaldo una “orden de compra” enumerada secuencialmente autorizada por el gerente financiero y deben contar con la autorización final del gerente general.
- Los costos del transporte y seguro de la mercadería son asumidos por Servivapor.

- Los proveedores a nivel internacional calificados son Cifunsa, Unilok, L-Euler y Reed Industries.
- El plazo, descuentos y forma de pago serán acordados previa emisión de la orden de compra.

3.4.3.6 Documentos

- Proforma
- Notificación de Embarque (BL)
- Packing List
- Documento de Licitud de fondos

3.4.3.7 Proceso

El sistema emite una notificación que indica que el inventario está llegando al punto de reorden.

El gerente de compras revisa si hay existencias por encima del inventario de seguridad.

Si la cantidad de insumos no es suficiente calcula el pedido necesario para llegar al inventario máximo.

El gerente de compras solicita una factura proforma al proveedor, el mismo que depende de la línea de productos que se requiera.

Una vez identificados los ítems, cantidades, calidad, tiempo de entrega y evaluados los precios del proveedor y condiciones el gerente de compras emite la orden de compra previa autorización del gerente general.

Las condiciones para finalizar la importación varían dependiendo del proveedor como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA # 16

Marca	Origen	Anticipo	Tiempo Entrega	Crédito (días)
Unilok	China	-	2 a 3 días	60
L-Euler	China	30%	30 días	
Cifunsa	México	-	15 días	90
Reed Industries	Estados Unidos	100%	5 días	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

Una vez emitida la orden de compra, se contacta al agente de aduanas y se le entrega todos los documentos de importación.

El proveedor despacha el material en el tiempo acordado y envían una copia de la notificación de embarque (BL) vía mail que soporte este hecho.

Una vez que la mercadería se encuentra en tránsito el contador se encarga de registrar el asiento en el sistema contra la cuenta por pagar proveedores.

Junto con la mercadería los proveedores envían la factura original, la notificación de embarque original la misma que es entregada al contador

quien se encarga de liquidar la importación, mediante el prorrateo de los costos.

El momento que la mercadería llega al puerto un agente de aduanas se encarga de los trámites necesarios para la desaduanización de los ítems.

El tiempo que toma desaduanizar los productos varía entre 2 a 3 días cuando el transporte fue aéreo y una semana vía marítimo.

El agente de aduanas envía al gerente general los documentos para el pago de impuesto.

El gerente general revisa los documentos y autoriza el pago respectivo de los impuestos mediante transferencia bancaria.

Una vez fuera de aduana el material es transportado hacia la bodega de Servivapor.

Las importaciones se reciben en la oficina de Servivapor en donde se encuentra la bodega. Aquí se realiza el conteo y la verificación del material con el packing list y la factura a cargo del encargado de bodegas, el jefe de oficina.

El contador es el encargado de ingresar el inventario en el sistema junto con el costo de cada uno de los ítems obtenidos mediante prorrateo, adicionalmente acredita la cuenta mercadería en tránsito.

El contador entrega al bodeguero el packing list para revisar e ingresar físicamente el inventario a bodegas.

Las facturas que corresponde al total de costos incurridos durante de la importación son entregadas al contador quien se encarga de realizar la liquidación de la importación. Una vez que se han obtenido los costos individuales por ítem son ingresados en el kárdex del sistema por el encargado de bodegas.

Una vez que Contabilidad liquida los costos, el inventario puede utilizarse en la venta y se cierra la cuenta de inventario en tránsito con la de inventario de mercadería.

En importaciones se reciben las facturas que son adjuntadas a la carpeta de importaciones por proveedor y son archivadas por el departamento de contabilidad.

3.4.4 P2-4 Recepción de Mercadería

3.4.4.1 Propósito

Controlar y revisar que la mercadería que será ingresada a bodega cumpla con los requerimientos y estándares de calidad establecidos por la empresa.

3.4.4.2 Alcance

El proceso de recepción de mercadería será aplicado a todos los insumos industriales que ingresen a bodega para ser comercializados.

3.4.4.3 Responsable Del Proceso

Bodeguero

3.4.4.4 Políticas

- Toda la mercadería recibida tendrá la documentación necesaria para ser ingresada a bodega.
- La mercadería será revisada de acuerdo al catalogo de características técnicas de cada producto.
- Los insumos recibidos corresponden a los detallados en la orden de compra y la factura correspondiente.

3.4.4.5 Documentos

- Orden de Compra
- Guía de Remisión
- Comprobante de Ingreso
- Factura

3.4.4.6 Proceso

El proveedor envía la mercadería a las oficinas de Servivapor junto con la factura y la guía de remisión, o esta es retirada de las bodegas del proveedor por parte del mensajero.

El inventario es recibido por el encargado de bodega y el jefe de oficina y verificado con la orden de compra, la guía de remisión y la factura respectiva.

La verificación y revisión incluye que el inventario se encuentre en buen estado y cumpla con las especificaciones requeridas además que la compra corresponda a los ítems numerados en cantidades, descripción y valores.

Una vez que los productos recibidos han sido verificados el departamento de bodega adjunta la copia de la orden de compra con la factura y son enviados al departamento de contabilidad para su registro en el sistema.

El bodeguero archiva una copia de la guía de remisión del material recibido.

Los documentos que respaldan el material adquirido son entregados al asistente de contabilidad quien se encarga de ingresar en el sistema el costo de los materiales adquiridos.

Para el registro contable en el sistema la factura siempre está ligada con la información contenida en la orden de compra que debe contener el código del proveedor y valor de la compra.

3.4.5 P3-1 Ventas

3.4.5.1 Propósito

Satisfacer las necesidades del sector industrial nacional e internacional mediante la venta de suministros de calidad con garantía y respaldo de fábrica.

3.4.5.2 Alcance

El proceso de ventas implica a todos los insumos industriales que comercializa la empresa.

3.4.5.3 Responsable Del Proceso

Gerente de Ventas

3.4.5.4 Políticas

- Entregar a tiempo los insumos industriales a nuestros clientes con documentos que respalden la calidad de los productos.

- Todos los documentos utilizados para la venta de los insumos industriales serán archivados por el vendedor responsable.
- El gerente general es el único autorizado para otorgar un porcentaje de descuento y/o plazo mayor a lo estipulado en la apertura del crédito.
- Los cambios y/o devoluciones de mercadería serán aprobados por el gerente general.

3.4.5.5 Documentos

- Comprobante de Egreso
- Factura
- Comprobante de Retención
- Documentos de embarque

3.4.5.6 Proceso

Los pedidos de los clientes serán canalizados a través del departamento de ventas y el jefe de oficina de la empresa mediante llamada telefónica, vía mail o fax.

El vendedor o el jefe de oficina a cargo del cliente al recibir la orden de cotización verificará en el kárdex del sistema la disponibilidad de los ítems, las cantidades solicitadas y el valor total del pedido.

Una vez verificado en el inventario emitirá una “cotización” numerada secuencialmente que contenga los datos del cliente, la fecha y el material solicitado y los valores, la misma que será archivada junto con la orden de pedido enviada por el cliente.

En el caso de las cotizaciones realizadas mediante llamada telefónica, es responsabilidad del vendedor a cargo o el jefe de oficina, registrar el requerimiento de los ítems en una hoja electrónica que permita visualizar el cliente, la fecha y los ítems solicitados.

Cuando el cliente está de acuerdo con la cotización, envía la orden de compra al vendedor quien se encargará de verificar de revisar el historial crediticio del cliente para aprobar la venta del material. En caso de que registren facturas vencidas por un monto elevado, el pedido deberá ser aprobado por el gerente administrativo financiero.

Una vez valorados los pedidos y chequeado que el cliente no se encuentre en mora, se procederá a la facturación del pedido.

Una vez realizadas todas las autorizaciones, el asistente contable ingresará el pedido en el sistema, y se emitirá la factura automáticamente con la orden de despacho y la guía de remisión.

El sistema genera el asiento contable automáticamente en el que se registra la venta así como la cuenta por cobrar y la retención que le efectúen de ser el caso.

El contador revisará el asiento contable, cotejando con la documentación soporte antes de autorizar la mayorización.

El departamento contable archivará una copia de cada uno de los documentos como respaldo de la transacción.

El gerente administrativo financiero revisará de manera mensual el total de la facturación y los ítems vendidos.

El contador realizará mensualmente un cuadro entre el anexo de cuentas por cobrar y el saldo del balance al final del mes.

El sistema está programado para emitir y totalizar automáticamente la factura en base a los precios ingresados. Adicionalmente, asignará un número único y consecutivo a cada factura y Nota de crédito, y los datos actuales correspondientes tales como fecha, precios y toda la información relacionada con la emisión.

3.4.6 P3-2 Distribución

3.4.6.1 Propósito

Vigilar el funcionamiento adecuado de la red de distribución de manera que los insumos industriales lleguen al lugar solicitado por el cliente en el tiempo previsto., que no es más que la distribución eficiente y efectiva del producto que es elaborado por la empresa.

3.4.6.2 Alcance

El proceso de distribución se refiere a todos los productos que han sido vendidos por Servivapor y que están siendo transportados hacia las bodegas del cliente.

3.4.6.3 Responsable Del Proceso

Vendedores

3.4.6.4 Políticas

- Coordinar y elaborar convenios con empresas de transporte que faciliten los procesos de distribución a nivel nacional.
- Elaborar una ruta de transporte que permita optimizar el tiempo de entrega de los productos.
- Elaborar cronogramas de mantenimientos y reparación de las unidades móviles, que son utilizadas para cumplir con el objetivo del departamento.

3.4.6.5 Documentos

Guía de Remisión

3.4.6.6 Proceso

Una vez emitida la factura por el asistente contable, se entregará la orden de despacho y la guía de remisión al bodeguero para que prepare el material del pedido en el tiempo acordado con el cliente.

El bodeguero recibirá los documentos archivándolos como respaldo y preparará los materiales para su envío.

Una vez listos los insumos para la entrega el bodeguero los entrega al mensajero o al vendedor junto con la factura generada junto y la guía de remisión.

La copia de la factura debe ser firmada por el cliente como evidencia de recibí conforme.

Posterior a la entrega de la mercadería la copia de la factura y una copia de la orden de despacho es entregada al asistente contable quien archivara como respaldo.

3.4.7 P3-3 Posventa

3.4.7.1 Propósito

Realizar varias actividades una vez finalizada la venta de los insumos industriales que permitan conocer la satisfacción del cliente y crear una relación a largo plazo con los mismos.

3.4.7.2 Alcance

El proceso de posventa incluye todas las actividades realizadas para medir la satisfacción del cliente en cuanto los insumos industriales comercializados por Servivapor.

3.4.7.3 Responsable del Proceso

Jefe de Oficina

3.4.7.4 Políticas

- Una vez terminado el proceso de ventas es responsabilidad del jefe de oficina y de los vendedores agradecer la compra de una manera cordial.
- Durante el mes de diciembre serán enviadas tarjetas de agradecimiento a todos los clientes.
- Los vendedores realizarán una visita personal a los clientes de acuerdo a un cronograma que permitan cimentar relaciones duraderas.
- Se realizarán llamadas telefónicas a los clientes para conocer su grado de satisfacción de acuerdo a la calidad de los insumos y del servicio brindado por el personal de la empresa.

3.4.7.5 Documentos

- Encuestas

3.4.7.6 Proceso

Una vez realizado el envío de la mercadería el jefe de oficina realiza llamadas telefónicas a los clientes para confirmar y asegurar que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio y en el tiempo acordado.

En el caso de que el cliente reporte una situación irregular o inesperada es responsabilidad de la empresa tomar medidas para corregir de inmediato y que demuestren al cliente que existe un interés por dar servicio.

El jefe de oficina y los vendedores deben mantener una relación con el cliente mediante llamadas telefónicas o vía email que permitan conocer a la empresa acerca de los futuros proyectos y necesidades del cliente.

Cuando el cliente presenta una queja en cuanto a un defecto del producto el gerente general será responsable de contactar al proveedor del insumo para resolver de inmediato el problema.

3.5 PROCESOS DE APOYO

3.5.1 P4-1 Contratación de Personal

3.5.1.1 Propósito

Reclutar, seleccionar y contratar personal competente y capacitado para desempeñar actividades dentro de la empresa de manera eficiente y bajo las leyes vigentes.

3.5.1.2 Alcance

Este proceso aplica a la contratación de personal para todas las áreas de Servivapor Cía. Ltda.

3.5.1.3 Responsable del Proceso

Gerente General

3.5.1.4 Políticas

- Una vez concluido el proceso de selección de personal, el personal que ingresa a prestar servicios en la empresa será contratado según lo dispuesto por la ley.
- Cada empleado poseerá una carpeta con todos los documentos referentes a sus actividades desempeñadas en la empresa.

- Todos los empleados iniciarán con un contrato de prueba por un periodo de 3 meses, luego del cual el jefe inmediato determinara si el empleado está capacitado para cumplir las exigencias del puesto, en cuyo caso deberá informar la decisión al gerente administrativo financiero.
- Una vez terminado el periodo de prueba se elabora un contrato fijo por el periodo de un año que tenga la aprobación respectiva para continuar laborando en la empresa.
- El empleado que ingrese a trabajar en la compañía recibirá la remuneración estipulada en el contrato de acuerdo a su experiencia y preparación.
- Los contratos deben ser legalizados en el Ministerio de Trabajo antes del primer mes de suscrito.
- Los avisos de entrada de personal, deben ser ingresados en el IESS durante los 15 primeros días de su contratación.
- El personal que ingresa a prestar servicios en la compañía debe sujetarse a lo dispuesto en los reglamentos internos de la empresa.
- Las remuneraciones se ajustarán en base a disposiciones del Gobierno y de acuerdo a evaluaciones de desempeño anuales.

3.5.1.5 Documentos

- Contrato de trabajo
- Hoja de vida
- Aviso de entrada del IESS
- Autorizaciones de descuentos y/o anticipos

3.5.1.6 Proceso

El gerente general es comunicado a través de reuniones periódicas si existe la necesidad de contratar personal nuevo.

El gerente administrativo financiero se encarga de determinar el cargo y el número de personal requerido para enviar a la empresa y envía la información a la empresa de contratación de personal.

Servivapor se comunica con la empresa de contratación de personal para solicitar carpetas de personas que cumplan con los requerimientos del puesto.

La empresa de contratación de personal envía un informe al gerente administrativo financiero que contiene los 3 mejores aspirantes con la hoja de vida y sus respectivas evaluaciones.

Los 3 mejores aspirantes son convocados a entrevistas con el gerente general y el gerente administrativo financiero para determinar cuál es el candidato a contratarse.

Una vez escogido el candidato, el gerente administrativo financiero elabora el contrato de trabajo con copias para que sean revisadas y aprobadas por el gerente general.

El gerente general mediante una notificación firmada por el, autoriza al contador para que ingrese el nombre, los datos y el sueldo en el modulo de nomina en el sistema.

El gerente administrativo financiero entrega a la persona contratada los manuales y reglamentos que deberá utilizar para desempeñar sus actividades.

Una vez elaborado el contrato, este será entregado al mensajero quien es el encargado de legalizarlo en el Ministerio de trabajo. Conjuntamente el contador registra en la página del IESS el aviso de entrada de personal.

El mensajero presenta el contrato en el Ministerio de Trabajo una vez legalizado lo entrega a gerencia administrativa financiera para que sean archivados en la carpeta del empleado.

Los contratos y el aviso de entrada son archivados y guardados en la carpeta del empleado por la gerencia administrativa financiera en la carpeta del personal y entrega una copia del contrato al empleado.

3.5.2 P4-2 Nómina

3.5.2.1 Propósito

Cumplir de manera oportuna con el pago exacto de los valores correspondientes a nómina cada mes.

3.5.2.2 Alcance

El proceso de nómina involucra a todo el personal que ha firmado un contrato de trabajo con Servivapor para desempeñar funciones dentro de la empresa.

3.5.2.3 Responsable del Proceso

Contador

3.5.2.4 Políticas

- Los datos de los empleados se mantendrán actualizados en el sistema de la empresa.

- Los empleados contratados por la empresa tendrán derecho a una remuneración y beneficios adicionales de acuerdo a las disposiciones legales.
- La gerencia revisa la planilla de rol de pagos de todo el personal, en la cual revisa ingresos y las deducciones que se aplican de acuerdo a la legislación vigente y políticas de la empresa.
- Controlar el tiempo de ingreso y salida de los empleados a través de la hoja de registro, las cuales deben ser revisadas periódicamente.
- Los empleados firmarán en los roles de pago como evidencia de pago.
- Las planillas de rol de pago, son conciliadas con los registros contables.
- Las remuneraciones a los empleados estarán sujetas a las disposiciones legales y su registro debe ser de manera oportuna y correcta.
- Las vacaciones serán aprobadas por el gerente general.
- El empleado que desee tomar vacaciones debe estar al día con su trabajo.

- El gerente general es el único que podrá autorizar permisos, faltas y el uso anticipado de vacaciones.
- La conciliación de las cuentas bancarias usadas para el pago de nomina debe ser realizada por personal independiente del proceso de pago de nomina.
- El registro de los costos del pago de nómina serán realizado por personal independiente al proceso de pago de nomina.
- El pago de sueldo, anticipos y concesión de préstamos a los empleados se realizara mediante cheque.
- El pago de las remuneraciones del personal se realiza mediante anticipo en la primera quincena y al final del mes el valor restante que incluye los beneficios legales adicionales.
- Los anticipos de quincena corresponderán al 50% del sueldo, sin considerar beneficios adicionales.
- Los préstamos son concedidos previa autorización del gerente administrativo financiero.

3.5.2.5 Documentos

- Rol de Pagos

- Rol de Provisiones
- Tarjeta de Asistencia
- Solicitud de Permiso
- Solicitud de préstamo y/o anticipo

3.5.2.6 Proceso

Control de Personal y registro de tiempos

El jefe de oficina se encargará de llevar una hoja de registro de asistencia, que contiene el nombre del trabajador y el cargo, controlando diariamente las horas de entrada y salida de los empleados, faltas, atrasos y horas extra mediante la firma de los mismo en el registro

Al final de cada mes, el jefe de oficina entrega la hoja de registro de asistencia que contiene novedades al contador.

El contador emite un memorando al gerente de área para que revise las novedades si es que hubieren. El gerente de área emite un memorando de descuento en el caso de faltas no justificadas según los reglamentos internos establecidos y se lo entrega al gerente administrativo financiero.

Desembolsos de Nómina

Prestamos al personal

El empleado que requiera un préstamo debe llenar la solicitud de préstamo y entregarla al gerente administrativo financiero para que autorice, quien a su vez envía la solicitud al gerente general quien es el encargado de aprobar o negar el préstamo.

Una vez autorizado el préstamo, quien emite un comprobante de egreso, registra la cuenta por cobrar al empleado y elabora el cheque.

El comprobante de egreso y el cheque son entregados al gerente administrativo financiero quien aprueba y firma el comprobante y el cheque.

El asistente contable archiva el comprobante de egreso y entrega una copia del mismo junto con la solicitud de préstamo al contador quien es el encargado de ir descontando en el rol de pagos, hasta la cancelación del préstamo.

Pago de anticipos de quincena

El contador ingresa en el sistema los valores a pagar como anticipo de sueldo a los empleados.

El contador registra en el sistema el anticipo y emite un comprobante de egreso por el valor del anticipo aprobado con el nombre del empleado y emite el cheque, para entregarlos al gerente administrativo financiero.

El gerente administrativo financiero firma el cheque y el comprobante de egreso y lo entrega al contador para que lo archive.

El contador entrega el comprobante de egreso al empleado para que firme el documento como respaldo y el cheque del anticipo.

El contador archiva el comprobante de egreso del anticipo.

Emisión y cancelación del Rol de Pagos mensual

El contador registra en el sistema al final de cada mes, los descuentos, prestamos y horas extra, además de revisar las solicitudes de permiso y los registros de asistencia.

Una vez registrados los datos realiza los cálculos correspondientes y emite el rol de pagos y provisiones de cada empleado. Junto con estos documentos el sistema automáticamente genera el comprobante de egreso y se emite el cheque, para ser entregados al gerente administrativo financiero para su aprobación.

El gerente administrativo financiero aprueba el comprobante de egreso y firma el cheque.

El contador archiva el rol de pagos, las copias de memorandos, las solicitudes de permiso y prestamos en la carpeta de cada empleado.

Pago de Aportaciones al IESS

El contador emite la planilla de aportes al IESS obteniendo la información del sistema, de acuerdo a la fecha máxima de pago.

El contador verifica los datos del rol de pagos en el caso de aportaciones personales y el de provisiones para aportaciones patronales con los de la planilla del IESS, y emite el comprobante de egreso como documento de respaldo y el cheque por el valor de los aportes.

El gerente administrativo financiero autoriza el comprobante de egreso y firma el cheque para entregarlo al mensajero.

El mensajero realiza el pago en las ventanillas de Servipagos y hace sellar la planilla de aportes, que será entregadas para archivo.

El contador archiva el comprobante de egreso y las planillas de aportes al IESS.

Pago de Remuneraciones Adicionales

El contador realiza los cálculos y emite la planilla para el pago del décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva y utilidades y entrega los documentos al gerente general.

El gerente general autoriza el pago de las planillas a través de un memorando al contador.

El contador emite un comprobante de egreso y el cheque correspondiente para cada empleado y se los entrega al gerente administrativo financiero.

El gerente administrativo financiero aprueba el comprobante de egreso, firma los cheques y se los entrega a la asistente contable.

El asistente contable entrega los cheques a los empleados junto con el comprobante de egreso quienes firman el documento como respaldo de recibí conforme.

El mensajero legaliza las planillas de beneficios sociales y las entrega selladas al asistente contable quien se encarga de archivarlas.

3.5.3 P4-3 Evaluación

3.5.3.1 Propósito

Identificar, medir y evaluar el desempeño del recurso humano de Servivapor Cía. Ltda. mediante una comparación de los resultados con los objetivos planteados por la gerencia.

3.5.3.2 Alcance

La evaluación de personal se refiere a todo el personal que forma parte de Servivapor, la misma que se realizará semestralmente.

3.5.3.3 Responsable del Proceso

Gerente Administrativo Financiero

3.5.3.4 Políticas

- Los gerentes de cada departamento serán los encargados de realizar las evaluaciones de desempeño comparando los resultados con los objetivos planteados por la gerencia.
- Se evaluará las cualidades del personal en cuanto al trabajo en equipo y su contribución con el desarrollo de la empresa.

- El personal nuevo será evaluado en el periodo de prueba de acuerdo a su capacidad y habilidades para cumplir de manera responsable con sus actividades.
- Se medirá el desempeño del personal por departamento y se recompensará de manera grupal con paseos o premios.
- Se concederá incentivos salariales en función del rendimiento de cada empleado de la organización.

3.5.3.5 Documentos

- Evaluación de desempeño

3.5.3.6 Proceso

El gerente administrativo financiero elaborará el formato de las evaluaciones de desempeño de acuerdo al departamento que se va a medir. Una vez elaboradas las pruebas, se convocará a una reunión semestral con los gerentes de cada área para explicar el funcionamiento y técnica a desempeñar.

Los gerentes de cada área son los encargados de evaluar grupal y personalmente el rendimiento de los empleados de acuerdo a los parámetros establecidos en la prueba.

Una vez realizadas las evaluaciones se realizan comparaciones con las metas de la empresa y responsabilidades de cada empleado versus el rendimiento real de cada uno de ellos y su aporte a la consecución de los objetivos.

Una vez obtenidos los resultados los gerentes de área entregan un informe al gerente administrativo financiero quien es el encargado de implementar correcciones si fuera necesario, gestionar planes de capacitación y decidir la forma de compensación a otorgarse.

El gerente administrativo entrega un informe final al gerente general quien es el encargado de aprobar el pago de incentivos salariales, premios y bonificaciones.

3.5.4 P4-4 Capacitación

3.5.4.1 Propósito

Incrementar la productividad de los empleados mediante la capacitación periódica que permita su desarrollo personal y profesional.

3.5.4.2 Alcance

El plan de capacitación incluye a todos los empleados que forman parte de la empresa.

3.5.4.3 Responsable del Proceso

Gerente Administrativo Financiero

3.5.4.4 Políticas

- Realizar actividades de integración que fomenten el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos.
- Mantener actualizada la información sobre cursos, seminarios y talleres de los diferentes centros de capacitación a nivel nacional.
- Mantener la afiliación a la Cámara de Comercio de Quito que permite tener acceso a su centro de estudios.
- Se realizara los trámites necesarios para cofinanciar el costo de la capacitación con el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.
- Contratar expertos en charlas de motivación para incentivar a los empleados de la empresa.

3.5.4.5 Documentos

- Hoja de Vida

3.5.4.6 Proceso

Una vez que se obtengan los resultados de las evaluaciones se realizará una reunión de manera individual con cada empleado de la empresa para notificar sus resultados.

El gerente administrativo financiero y el empleado llegarán a un acuerdo acerca de la necesidad de realizar una capacitación de acuerdo a los resultados.

El gerente administrativo financiero con determinará el programa de capacitación adecuado para cada empleado que forma parte de la empresa y se encargara de contactar con los centros de capacitación para obtener información necesaria sobre costos, disponibilidad y horarios.

Una vez determinado el instituto y el curso de capacitación, el gerente administrativo financiero notificará al empleado y se notifica al contador para que emita el cheque correspondiente y registre el gasto en el sistema.

3.5.5 P5-1 Cobranzas

3.5.5.1 Propósito

Controlar y registrar de manera inmediata y exacta las cuentas por cobrar en el periodo adecuado que permita incrementar el nivel de recuperación de la cartera.

3.5.5.2 Alcance

El proceso de cobranzas se refiere a todas las cuentas por cobrar a clientes que la empresa mantiene.

3.5.5.3 Responsable Del Proceso

Gerente Administrativo Financiero

3.5.5.4 Políticas

- Controlar y registrar los cobros a clientes de inmediato y con exactitud en las cuentas respectivas y en el periodo adecuado.
- Realizar la correcta provisión para las cuentas de dudoso cobro mediante el Método de antigüedad de saldos la misma que será revisada semestralmente.
- Los anticipos serán registrados en el sistema y depositados de forma íntegra e inmediata en la cuenta bancaria.
- Todo cheque estará a nombre de Servivapor Cía. Ltda y se realizará una papeleta de depósito por cada cliente.
- Las transferencias bancarias por el cobro de facturas estarán registradas de manera inmediata en el sistema y debe verificarse que se está aplicando al cliente correcto.

- La gerencia administrativa financiera a través del presupuesto de flujo de efectivo planificará los cobros por fecha de vencimiento.
- El jefe de oficina elaborará semanalmente una lista de las cuentas por cobrar, con el nombre del cliente, el número de factura y el monto; la misma que será entregada al cobrador.
- Es responsabilidad del jefe de oficina comunicarse con los clientes mediante llamada telefónica, 3 días antes de la fecha de vencimiento de la cuenta para agilizar la acción de cobro.
- Los vendedores y el jefe de oficina son los responsables de la cobranza de las ventas correspondientes a la cartera de clientes de cada uno.
- El porcentaje de provisión podrá variar de acuerdo al cliente, en cuyo caso deberá estar aprobado por el gerente general.
- Al final del periodo se debe revisar que el gasto deducible por provisión cuentas incobrables no supere el 1% de la cartera por cobrar clientes del ejercicio, ni el 10% de la cartera total, las diferencias deberán ser registradas al finalizar el periodo en la conciliación tributaria.

- Las cuentas por cobrar clientes se podrán dar de baja cuando han cumplido 5 años de antigüedad desde su vencimiento original y por quiebra o insolvencia del deudor.
- El gerente general es quien autoriza las cuentas que se darán de baja.

3.5.5.5 Documentos

- Comprobante de Ingreso
- Papeleta de depósito

3.5.5.6 Proceso

La Gerencia Financiera, por medio de su flujo de caja determina cuales cobros son los que la compañía debe efectuar y se le notifica al cliente sobre las obligaciones pendientes con la compañía, esta notificación la realiza el jefe de oficina con una anticipación de 3 días antes de la fecha de vencimiento.

El detalle de los cobros pendientes es entregado al cobrador quien se encarga de retirar los cheques en las oficinas del cliente o en el banco en la caja designada al pago a proveedores y los entrega al jefe de oficina.

El jefe de oficina recibe los cheques, los registra en la Hoja de Control y llena la papeleta de depósito; verificando previamente la factura que se está cancelando o realizando el abono.

Posteriormente entrega el cheque junto con la papeleta de depósito correspondiente al cobrador para que los cheques sean depositados.

En el caso de cheques posfechados el jefe de oficina es el encargado de realizar la custodia de los mismos en la caja fuerte.

Una vez que el cobrador ha realizado el depósito entrega el comprobante al jefe de oficina, quien se encarga de registrar en el sistema la cancelación de la cuenta por cobrar, emitiendo un comprobante de ingreso de efectivo.

El comprobante de depósito junto con el comprobante de ingreso son archivados de manera secuencial y entregados al contador para su revisión.

Cuando el pago sea efectuado por medio de transferencia bancaria o depósito directo por parte del cliente, este deberá enviar a la compañía un mail informando sobre la transacción efectuada directamente en las cuentas de la compañía indicando el monto y el número de la factura cancelada.

La gerencia administrativa financiera una vez informado del pago verifica por medio del estado de cuenta a través del Internet que el valor sea conforme a lo comunicado por el cliente.

Luego de analizar se envía la información a la asistente contable para el registro del cobro a los clientes, emitiendo el comprobante de ingreso que será revisado y firmado por el contador.

La gerencia administrativa financiera emitirá listados mensuales de cuenta de los clientes por antigüedad de saldos, que genera el sistema.

- Seguimiento de cartera vencida

El gerente administrativo financiero revisa semanalmente el resumen de los estados de cuentas de los clientes, el cual incluye en detalle de antigüedad de las facturas y envía cartas de notificación a los clientes con facturas vencidas a un periodo mayor de 3 meses.

El gerente general firma las cartas de notificación y realiza de manera personal la gestión de cobro para los montos significativos para la empresa.

3.5.6 P5-2 Crédito

3.5.6.1 Propósito

Brindar facilidades de pago a los clientes para incrementar el nivel de ventas de la empresa y minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

3.5.6.2 Alcance

El proceso de crédito será aplicado a todos aquellos clientes nuevos con los que Servivapor comercializará sus productos.

3.5.6.3 Responsable del Proceso

Gerente Administrativo Financiero

3.5.6.4 Políticas

- Los saldos registrados para los clientes se verifican de una manera independiente con los clientes y a intervalos razonables.
- Los saldos cotejados en contabilidad se cotejan periódicamente con la cuenta corriente de clientes.

- Realizar un análisis que permita detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.

- La compañía otorgará a sus clientes plazos razonables, que previamente aprobados y autorizados por el gerente general, los plazos establecidos son:
 - 30 a 45 días para la mayor parte de los cliente
 - 60 días para Edesa

- El gerente general es el único autorizado para aprobar el crédito de un cliente cuando los montos son elevados.

- Los descuentos realizados por la compañía a sus clientes son:
 - Del 5% al 15% para montos elevados en ventas a crédito
 - 20% para montos elevados en ventas al contado

3.5.6.5 Documentos

- Formulario de apertura de crédito

3.5.6.6 Proceso

Debe realizarse una evaluación crediticia de todos los nuevos clientes antes de efectuar cualquier venta.

El cliente debe llenar un formulario de “Apertura de Crédito” para ser aceptado como sujeto de crédito, en el cuál se solicita varios datos y documentos al cliente, permitiendo a la compañía asegurarse de que el mismo tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones de acuerdo a las políticas de la compañía.

Los documentos que se solicitan están los siguientes:

- Copia del RUC
- Copia de la Constitución de la Compañía
- Copia de Nombramiento del Representante Legal
- Copia de la cédula de identidad del Representante Legal
- Declaraciones de IVA y Retención de Impuesto a la Renta del último año

El departamento de contabilidad recibirá la solicitud junto con los documentos y el asiste contable verificará que hayan sido entregados íntegramente y que cumplan con los requisitos estipulados.

Una vez verificados los documentos y la solicitud deben ser entregados al gerente administrativo financiero de la empresa quien es la única persona autorizada para la apertura de líneas de crédito.

El gerente administrativo financiero realizará una verificación a detalle de cada uno de los documentos y datos presentados, comprobará las referencias y procedencia de los documentos y solicitará información relativa del cliente a los Bancos que trabajan con él.

Una vez terminada la verificación de documentos se procederá a detallar y resumir los resultados de solvencia económica financiera del solicitante, mediante la validación de la solicitud de apertura al cliente.

Cuando el cliente es sujeto de crédito, el gerente administrativo en conjunto con la Gerencia General determinará el monto inicial de crédito, según los límites de crédito.

Mediante una notificación firmada por el gerente administrativo financiero, se autoriza al personal de ventas y al personal de facturación el monto y plazo al cliente, para realizar las ventas respectivas.

Todas las solicitudes de crédito deberán ser archivadas en el departamento de contabilidad y estarán sujetas a actualización en forma anual.

3.5.7 P5-3 Pagos a Proveedores

3.5.7.1 Propósito

Realizar el pago a proveedores de manera oportuna, exacta y en el tiempo acordado que permita mantener buenas relaciones comerciales con los mismos.

3.5.7.2 Alcance

El proceso de pago a proveedores se refiere a todos aquellos proveedores nacionales e internacionales que proporcionan insumos industriales para la comercialización de los mismos por parte de Servivapor.

3.5.7.3 Responsable del Proceso

Gerente Administrativo Financiero

3.5.7.4 Políticas

- El control del vencimiento de cuentas por pagar estará a cargo del contador.
- Registrar oportunamente y con exactitud todas las obligaciones pendientes como resultado de la compra de insumos industriales.

- Se registrará una provisión para el material adquirido en el momento que son recibidos.
- Se realizará conciliaciones periódicas de los estados de cuenta proveedores con los saldos de cuentas por pagar.
- Presentar mensualmente un informe de antigüedad de cuentas por pagar y analizar las causas de saldos que se encuentran en mora.
- La gerencia administrativa financiera revisará la documentación soporte antes de aprobar los pagos.
- Los cheques son endosados para asegurar que el proveedor sea el único beneficiario.
- Los pagos registrados en el sistema son comparados con los documentos fuente autorizados para el pago.
- Los pagos se realizarán de manera oportuna y de acuerdo a la liquidez de la compañía, asegurando un registro adecuado de las cuentas involucradas.
- El plazo de pago a proveedores será negociado de tal manera que se obtenga el mayor plazo posible.

- Los cheques se emitirán los viernes de cada semana de acuerdo a las fechas de vencimiento.
- Los pagos son autorizados por el gerente general o el gerente financiero quienes se encargan de firmar los cheques.
- Los desembolsos inferiores a 30 dólares se realizan con el fondo de caja chica mediante las políticas propuestas en el manejo.
- Es responsabilidad del contador el custodiar las chequeras y el acceso a las mismas.
- Los cheques anulados deben ser archivados junto con el comprobante de egreso correspondiente, indicando el motivo de la anulación.

3.5.7.5 Documentos

- Cheques
- Comprobante de egreso
- Comprobante de retención

3.5.7.6 Proceso

El gerente financiero elabora semanalmente el presupuesto de caja tomando en cuenta el resumen de estados de cuenta de proveedores por

fecha de vencimiento que genera el sistema y lo entrega al jefe de oficina para que adjunte la documentación de respaldo.

Una vez adjuntados los documentos de respaldo el jefe de oficina entrega al contador para que elabore los cheques.

El contador es el encargado de emitir el comprobante de egreso y el comprobante de retención en la fuente para la cancelación de las cuentas por pagar.

El contador registra en el sistema el pago a proveedores y el sistema genera automáticamente un número secuencial para el comprobante de egreso que contiene la fecha, el banco, número de cheque, descripción, el proveedor y las facturas afectadas con valores. Adicionalmente el contador se encarga de emitir los comprobantes de retención cuando sea necesario.

El contador emite los cheques con el valor correspondiente y adjunta los documentos de soporte que serán entregados al gerente financiero para que los firme.

El gerente financiero autoriza y firma el comprobante de egreso y el cheque y los entrega a la asistente contable quien es responsable de realizar los pagos, para lo cual firma como recibí conforme el comprobante de egreso.

Una vez pagado a los proveedores, el asistente contable archiva los comprobantes de egreso, el comprobante de retención en la fuente y los respectivos soportes de manera secuencial.

Importaciones

El contador llena los formularios correspondientes para realizar una transferencia bancaria a nivel internacional junto con la declaración de Licitud de Fondos y se las entrega al gerente general.

El gerente general revisa y firma los documentos correspondientes y se los entrega al mensajero.

El mensajero entrega los formularios de transferencia y el documento de licitud de fondos en el banco correspondiente y recibe una copia del formulario original junto con el comprobante de transferencia.

El mensajero entrega la copia del formulario y el comprobante de transferencia al contador quien es el encargado de archivar los documentos en las carpetas de los proveedores.

3.5.8 P5-4 Administración de Caja Chica

3.5.8.1 Propósito

Agilizar el pago de montos de menor cuantía mediante la correcta administración del fondo de caja chica justificando, autorizando y registrando de manera oportuna los gastos efectuados.

3.5.8.2 Alcance

El proceso de caja chica se refiere a todos los desembolsos realizados con este fondo.

3.5.8.3 Responsable Del Proceso

Jefe de Oficina

3.5.8.4 Políticas

- Los desembolsos realizados con este fondo estarán correctamente justificados, autorizados y registrados de manera oportuna.
- El responsable del manejo de caja chica firmará el Acta de Responsabilidad por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guardará en el área financiera.

- El fondo de caja chica será de 500 dólares mensuales y estará bajo la responsabilidad del Jefe de Oficina.
- Los desembolsos serán emitidos con un comprobante de caja chica, en donde se registren las firmas de aprobación y recepción del dinero.
- El monto máximo de desembolsos de caja chica es de 30 dólares.
- En el caso que se requiera desembolsos de este fondo superiores a 30 dólares, estos serán previamente autorizados por el Gerente Financiero.
- Las reposiciones del fondo se realizarán mediante la emisión de un cheque por parte de la gerencia general cuando el mismo se encuentre alrededor de 125 dólares.
- Es responsabilidad del gerente financiero realizar por lo menos una vez al mes arqueos de caja sorpresivos.
- El dinero de este fondo será mantenido en una caja fuerte, cuya llave la debe mantener bajo custodia el jefe de oficina y una copia el gerente financiero.
- El gerente financiero realizará trimestralmente un análisis del fondo para determinar si es necesario un incremento o disminución.

3.5.8.5 Documentos

- Comprobante de Ingreso
- Comprobante de Egreso
- Comprobante de Caja Chica

3.5.8.6 Proceso

1. Anticipos de Caja chica

El jefe de oficina realiza los desembolsos de caja chica según lo solicitado y registra en una hoja de Control de anticipos de caja chica y receipta la firma de recibido.

Los desembolsos superiores a 30 dólares deben ser previamente autorizados por el gerente financiero.

Para liquidar un anticipo, el jefe de oficina emite un comprobante de caja chica por el valor real que presenta el documento soporte (factura, nota de venta), receipta la firma del solicitante en el recibo y el dinero sobrante.

Una vez liquidado el anticipo la Hoja de control de anticipos es actualizada.

El jefe de oficina archiva las facturas y notas de venta junto con los comprobantes de caja chica.

2. Desembolsos por reposición de gastos

El jefe de oficina receta los documentos soportes por gastos efectuados por parte del solicitante. Si el valor fuera superior al establecido en las políticas requiere la autorización del gerente financiero, quien autoriza con una firma.

El jefe de oficina reembolsa el dinero al solicitante y emite un comprobante de caja chica que debe ser firmado y archiva los documentos como respaldo.

3. Reposición de Caja chica

El jefe de oficina elabora un documento de reposición de caja chica y lo entrega con los documentos soporte al contador.

El contador revisa que el documento este correctamente elaborado y con los documentos que lo soporten. Coloca una firma de recibido en cada los recibos, para evitar que sean utilizados nuevamente. Estos documentos son enviados al gerente financiero.

El gerente financiero aprueba la reposición de caja chica y ordena la emisión de un comprobante de egreso junto con el cheque.

4. Arqueo de Caja chica

Una vez al mes el gerente financiero realiza un arqueo sorpresivo de caja chica. Si se presentan novedades, las mismas deben ser justificadas. En el caso de presentarse el gerente financiero autorizará para registrar una cuenta por cobrar al custodio.

El contador registra en el sistema, la cuenta por cobrar al empleado y lo archiva junto con el reporte de arqueo de caja chica.

5. Incrementos del fondo de caja chica

El gerente financiero realiza un análisis de las reposiciones de caja chica del último semestre y determina si es necesario incrementar el fondo.

El gerente financiero autoriza el incremento en el fondo emitiendo una notificación al contador y ordena la emisión del comprobante de egreso a asistente contable.

3.5.9 P5-5 Registro Contable

3.5.9.1 Propósito

Brindar información financiera razonable, oportuna y exacta que refleje la situación de la compañía para facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia.

3.5.9.2 Alcance

El proceso de registro contable se refiere a todas el plan de cuentas de la compañía.

3.5.9.3 Responsable del Proceso

Contador

3.5.9.4 Políticas

- Los estados financieros serán elaborados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados a la Ley de Régimen Tributario Interno y demás regulaciones.
- Los estados financieros serán emitidos con corte trimestralmente.
- Se revisarán los gastos a final de cada mes para asegurar que estén registrados en su totalidad.
- Las facturas de proveedores pendientes de pago deben ser provisionadas al final de cada trimestre en el presupuesto de caja.

3.5.9.5 Documentos

- Comprobante de Egreso
- Formularios de declaración de impuestos

3.5.9.6 Proceso

Al final de cada mes el contador debe asegurarse de que no existan contabilizaciones erróneas y que todos los gastos y cuentas por pagar pendientes estén provisionadas.

El asistente contable elabora anexos para todas las cuentas y reportes que son manejadas en hojas de cálculo diferentes al sistema.

El contador verifica que los anexos estén correctamente elaborados y conciliados con registros contables.

El contador emite del modulo de contabilidad todos los estados financieros de manera preliminar y el estado de flujo de efectivo. Al final del año adicionalmente emite la conciliación tributaria y los entrega al gerente administrativo financiero para revisarlos conjuntamente y realizar los ajustes necesarios.

Una vez realizada la revisión el contador registra los asientos correspondientes a participación de trabajadores, impuesto a la renta y reserva legal para emitir los estados financieros definitivos.

El contador elabora las declaraciones de impuestos de acuerdo a las leyes vigentes. Las declaraciones son entregadas al gerente administrativo financiero y al gerente general para su aprobación.

El gerente administrativo financiero y el gerente general aprueban los estados financieros y las declaraciones de impuestos y los entregan al contador para que emita el cheque y comprobante de egreso.

El contador emite el cheque y el comprobante y se lo entrega el gerente general para que firme los documentos. Una vez firmados los documentos los formularios y el cheque son entregados al mensajero para que realice el pago en la institución financiera de acuerdo a los plazos establecidos por la ley.

El asistente contable recibe las declaraciones con el sello de cancelado y los archiva junto con el comprobante de egreso.

3.5.10 P5-6 Control de Activos

3.5.10.1 Propósito

Asegurar el buen estado y uso de los activos fijos mediante el registro y actualización permanente de los mismos.

3.5.10.2 Alcance

El control se refiere a todos los activos fijos que mantiene la empresa bajo su nombre.

3.5.10.3 Responsable del Proceso

Contador

3.5.10.4 Políticas

- La gerencia general es la encargada de aprobar la compra y venta de activos fijos.
- Los activos fijos estarán presentados y clasificados de manera adecuada en el sistema.
- La gerencia revisará periódicamente los registros y la información del archivo de activos fijos para asegurar que la información sea precisa y refleje datos actualizados en cuanto a adquisiciones, depreciaciones y custodia de bienes.
- La depreciación se calculará de manera independiente cada cierto tiempo.

- La gerencia general es la encargada de aprobar las adiciones y bajas de activos fijos.

3.5.10.5 Documentos

- Factura
- Adjudicación del bien

3.5.10.6 Proceso

El contador emitirá semestralmente un documento que detalle los activos fijos que mantiene la empresa como equipos de computación, muebles, enseres y vehículos.

- Registro de Activos Fijos

Los activos fijos deben tener como respaldo la factura y la adjudicación del bien. Dicha adjudicación del bien incluye toda la información del bien adquirido por la compañía.

La información ingresada en el sistema sobre el activo fijo incluye los datos de la Adjudicación del bien especificando la clase de activo y costo de adquisición respaldado con la factura, con lo que el contador general asigna el porcentaje de depreciación correspondiente según el tipo de activo.

Los valores de los activos fijos se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.

Cada movimiento de los activos fijos como reparaciones, ventas o mantenimiento es autorizado por el gerente general y registrado por el contador para mantener actualizada la información de los mismos.

- Depreciación de Activos Fijos

El contador general es el encargado de realizar el cálculo de la depreciación de los activos fijos, el mismo mantiene una base de activos fijos que permiten conocer a detalle los bienes que posee la empresa.

A continuación se detallan los porcentajes de depreciación para cada tipo de activos fijos:

TABLA # 17

Activo Fijo	% Depreciación
Equipos de computación	33%
Maquinaria y equipo	10%
Muebles y enseres	10%
Vehículos	20%
Equipos de oficina	10%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

3.5.10.7 Plan De Mejora

El siguiente plan de mejora presenta un conjunto de actividades sugeridas para lograr un mejoramiento en los procesos dentro de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos.

TABLA # 18

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO	RESULTADO
Inscribir al encargado de bodegas en el taller de capacitación que ofrece el Centro de Formación Empresarial denominado “Manejo de Bodegas y Toma de Inventarios”.	Gerente Administrativo Financiero	9 horas	140 dólares	Incremento de la eficiencia en la administración del inventario y reducción de tiempos para la entrega de insumos a los clientes.
Contratar 1 empleado para desempeñar el cargo de Gerente de Compras e Importaciones que permita una mejor gestión de este proceso.	Gerente Administrativo Financiero	30 días laborables	60 dólares	Disminuir el periodo de adquisición del inventario.
Adquirir un software para el manejo y control de inventarios permita determinar punto de reorden e inventarios de seguridad.	Gerente Administrativo Financiero	25 días laborables	600 dólares	Mejorar el índice de rotación del inventario mediante un control periódico de las compras y ventas del mismo.
Capacitar a los empleados de la empresa en el manejo de los nuevos módulos del software contable.	Capacitador	48 horas	200 dólares	Reducir el tiempo de emisión de documentos de respaldo como órdenes de compra y cotización que serán automáticamente numerados por el sistema.
Contactar con el ingeniero en sistema para la habilitación de todos los módulos del software que maneja la empresa.	Gerente Administrativo Financiero	24 horas	120 dólares	Reducción de tiempos de registro contable y emisión de documentos para respaldo.
Contratación de servicios de la empresa ITT Consultors para la creación e implementación de un portal web y manejo de la imagen corporativa de la empresa.	Gerente Administrativo Financiero	25 días laborales	1700 dólares	Incremento de las ventas a nivel nacional y posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Fuente: Investigación realizada

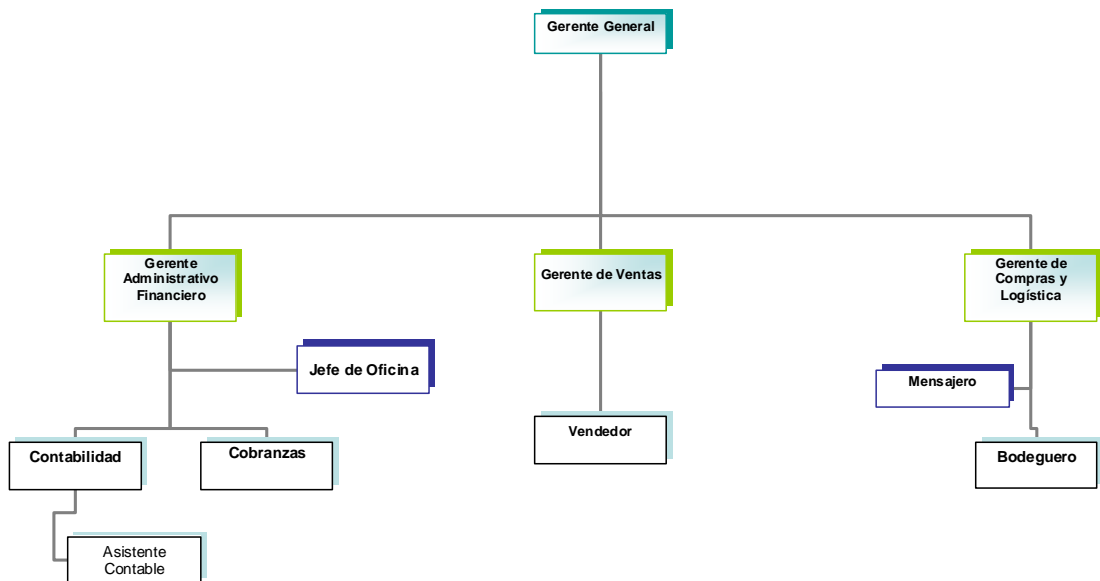
Elaborado por: María del Pilar Arévalo

4 PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

La propuesta para el manejo del área administrativa de la empresa comprende la elaboración de un manual de funciones que permita distribuir las responsabilidades de cada miembro de Servivapor de acuerdo a su formación, capacidades y experiencia en el ámbito profesional y personal.

4.1 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL POR CARGOS

GRÁFICO # 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

La propuesta para la estructura organizacional de Servivapor permitirá a la empresa realizar las actividades de una manera eficiente y organizada a través de una correcta segregación de funciones. Las responsabilidades de cada miembro de la empresa estarán detalladas en el manual de funciones.

Servivapor busca que los colaboradores cumplan con sus actividades de manera responsable y con un gran sentido de trabajo en equipo.

La administración estará a cargo de la gerencia general. La gerencia administrativa financiera será el departamento soporte de toda la estructura organizativa y la responsable de cumplir y hacer cumplir los reglamentos vigentes sobre el manejo de personal, políticas y procedimientos; además del funcionamiento del sistema financiero de la empresa.

La gerencia de ventas y la gerencia de compras estarán al mismo nivel de importancia que la gerencia administrativa financiera permitiendo el desempeño de la empresa de una manera uniforme para poder adquirir y distribuir los productos de manera oportuna y en condiciones óptimas.

4.2 FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA

4.2.1 Gerente General

- Perfil de Competencia

Formación

El perfil requerido para desempeñar el cargo de gerente general de la empresa corresponde a profesionales que posean un título de tercer nivel en Administración o Finanzas y preparación académica en Ingeniera Civil o Mecánica, Eléctrica.

Conocimientos y Destrezas

Entrenamiento en áreas de ejecución de proyectos y administración de negocios relacionados al área. Suficiencia en el idioma inglés. Conocimiento en planeación estratégica y leyes y manejo de Microsoft office avanzado.

El gerente general debe mostrar capacidad de liderazgo, poder de negociación y poder cumplir sus responsabilidades bajo presión.

Experiencia

Debe tener una experiencia mínima de 10 años, ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Representar judicial y legalmente a la compañía.
 - Se encarga de la supervisión general de la compañía tanto administrativa como financiera, así como del funcionamiento adecuado de cada uno de los procesos.
 - Supervisar el cumplimiento de las funciones y procedimientos establecidos en el manual.

- Promover a través del ejemplo, el estilo de liderazgo y comunicación que predominará dentro de la empresa.
- Coordina y supervisa semanalmente el cronograma de actividades de cada uno de los empleados de la empresa.
- Autorizar y coordinar con el gerente de ventas las importaciones de materiales, negociación de crédito, descuentos y tiempo de entrega; además de verificar que se cumplan las condiciones acordadas por parte del proveedor.
- Aprobar los proveedores nacionales y las cotizaciones previamente analizadas por los vendedores.
- Firmar los cheques para desembolso de efectivo de la compañía.
- Autorizar las compras de los materiales para abastecer el inventario de la compañía.
- Aprobar y firmar los cheques para la cancelación de los roles de pago.
- Autorizar el otorgamiento de préstamos y anticipos a personal previo estudio del gerente financiero.
- Dar la autorización final para la contratación de personal nuevo para la empresa.

- Contratar eventualmente una empresa o persona capacitada para realizar un estudio de mercado y desarrollar el proceso de marketing de la compañía con aquellos clientes que puedan generar grandes proyectos.
- Revisar mensualmente la situación e índices financieros de la empresa en coordinación con el gerente financiero y el contador para la toma de decisiones y propuestas de mejoramiento.
- Se encarga de dar la autorización final de aquellas transacciones inusuales dentro de la compañía tanto a nivel financiero como administrativo.

4.2.2 Gerente Administrativo Financiero

- Perfil de Competencia

Formación

Cumplen con el perfil para desempeñar el cargo de gerente administrativo financiero, los profesionales que posean una preparación académica en Administración de Empresas, y Finanzas.

Conocimientos y Destrezas

Debe tener conocimiento en Elaboración de presupuestos, análisis de balances, tributación fiscal; suficiencia en el idioma inglés y manejo de Microsoft Office avanzado.

Liderazgo, entrenamiento en manejo de personal, conocimiento de legislación laboral.

Experiencia

Su formación debe mostrar habilidades referentes a liderazgo, trabajo bajo presión, solución y negociación de conflictos, y debe tener una experiencia mínima de cinco años, ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Elaborar un cronograma de actividades que reflejen financieramente los objetivos mensuales de la empresa para comparar con los resultados reales.
 - Se encarga del manejo de las cuentas bancarias de la empresa, específicamente de los egresos de efectivo y los reporta al gerente general para la autorización de los mismos.

- Realiza el seguimiento de las cuentas por cobrar mediante la revisión de los estados de cuenta de cada uno de los clientes y maneja la provisión de cuentas incobrables de la empresa.
- Elaborar el estado de flujo de efectivo para observar el movimiento semanal de las operaciones diarias de la empresa.
- Revisar y aprobar los roles de pago.
- Analiza las solicitudes de préstamos y anticipos para el personal de la empresa.
- Se encarga de registrar diariamente en el sistema el pago de las facturas mediante cheques y de realizar las papeletas de depósito respectivas, para ser entregadas al cobrador.
- Revisa a diario el pago de facturas que se han realizado vía transferencia electrónica en el Banco del Pacifico y Banco del Pichincha.
- Se encarga del archivo de los comprobantes de ingreso de dinero junto con las comprobantes de depósito.
- Registra en el sistema las notas de crédito otorgadas a los clientes.
- Seleccionar personal calificado para el área administrativa y financiera, realizando el estudio de las habilidades y aptitudes por

cada uno de los participantes previa a la entrevista final con el gerente general.

- Realiza y autoriza todas aquellas transacciones inusuales dentro de la compañía tanto a nivel financiero como administrativo.
- Verificar el stock de inventarios y reportar para la elaboración de la orden de importación a cargo del gerente de compras.
- Coordinar con el gerente general y el gerente de ventas la relación directa con los proveedores extranjeros acerca de las negociaciones del periodo de crédito, descuentos y tiempo de entrega de la mercadería.
- Elabora los contratos de personal, memos y cartas previa la autorización del gerente general.
- Manejo adecuado de la caja chica de la compañía.
- Se encarga de realizar los ajustes eventuales de inventario en cuanto a faltantes y sobrantes previa autorización del gerente general.
- Elaborar mensualmente los roles de pago para los empleados de la empresa, de acuerdo a las políticas de sueldos establecidas por la empresa y en el marco de la Ley.

- Elaborar los cuadros de aportaciones al IESS, pensiones jubilares, descuentos, anticipos, prestamos y demás prestaciones y aportes relaciones con la nómina.

- Llevar el control de horas de ingreso y salida de personal.

- Llevar un registro de nombramientos y liquidaciones de personal, así como de vacaciones y licencias.

- Elaborar el presupuesto general, por proyectos, con la participación obligatoria de todas las áreas de la empresa, controlar su ejecución y solicitar con la debida anticipación los cambios presupuestarios que sean necesarios.

- Realizar las gestiones de selección y negociación de financiamiento nacional e internacional en caso de que la empresa lo necesite.

- Revisar y verificar la información presentada en los balances y estados financieros de la empresa.

- Realizar el análisis de la situación de la empresa a través de indicadores financieros para la toma de decisiones.

- Elaborar proyecciones a corto y mediano plazo relacionadas directamente con las metas y objetivos planteados por las diferentes áreas que conforman la compañía.

- Presentar mensualmente un informe al gerente general de la empresa acerca de la situación administrativa y financiera de Servivapor.

4.2.3 Gerente de Ventas

- Perfil de Competencia

Formación

Profesionales que posean una preparación académica en ingeniera civil, mecánica o eléctrica con Post Grado en Marketing.

Conocimientos y Destrezas

Entrenamiento en negociación, atención al cliente, cierre de negocios, planificación estratégica, manejo de office avanzado, suficiencia en el idioma inglés.

Debe poseer habilidades de liderazgo, trabajo bajo presión y compromiso con brindar servicio de calidad.

Experiencia

Debe tener una experiencia de 5 años ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Elaborar y coordinar con los vendedores un cronograma de visitas a los clientes y posibles clientes de acuerdo a la experiencia de cada vendedor.
 - Presentar planes de trabajo fijando metas para incrementar el nivel de ventas y servicios de Servivapor.
 - Monitorear permanentemente la situación de la compañía frente a su competencia.
 - Organizar y ejecutar actividades de marketing y ventas que permita mantener una estrecha relación con los clientes más significativos de la compañía con el objetivo de mantener una atención personalizada.
 - Entrevistar a las personas aspirantes al área de ventas analizando sus habilidades y aptitudes para el puesto.

4.2.4 Gerente de Compras y Logística

- Perfil de Competencia

Formación

Profesionales que posean una preparación académica con título de ingeniería mecánica, eléctrica o civil y carreras afines.

Conocimientos y Destrezas

Conocimiento de los materiales e ítems que maneja la empresa.
Elaboración y manejo de documentos tributarios. Conocimiento del idioma inglés y manejo de Microsoft Office.

Habilidades de trabajo a presión, relaciones interpersonales, capacidad de negociación y liderazgo.

Experiencia

Experiencia de 3 a 5 años ocupando posiciones similares en empresas similares.

- Responsabilidades
 - Analizar y mantener actualizado la base de datos y registros de los proveedores de materiales, suministros y bienes.
 - Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
 - Elaborar la orden de importación previo estudio por parte del gerente financiero.

- Estudiar y seleccionar a los proveedores nacionales según la oferta presentada, realizando comparaciones entre proveedores, seleccionando la más adecuada para la realidad de la compañía.
- Adquirir de manera oportuna los inventarios de acuerdo al presupuesto de compras.
- Coordinar el trámite de importación con el agente afianzado de aduanas.
- Inspeccionar, supervisar y verificar que el inventario importado se encuentre de acuerdo a la orden de importación, cumpliendo con los requisitos de calidad y previo ingreso a bodega.
- Elaborar Registro de Calificación de proveedores.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en la política de la empresa en lo que se refiere a adquisiciones.
- Realizar Evaluaciones periódicas a proveedores y registrar de acuerdo al procedimiento.
- Hacer seguimiento de las compras internacionales e informar a la Gerencia General.
- Hacer seguimiento al agente afianzado de aduanas e informar a la gerencia general.

- En ausencia del Gerente de Compras sus funciones serán asumidas por el Gerente de Ventas.

4.2.5 Jefe de Oficina

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Cumplen con el perfil para desempeñar el cargo de jefe de oficina, los profesionales que posean una preparación académica con título de secretariado ejecutivo o similar, entrenamiento en técnicas secretariales y archivo.

Conocimientos y Destrezas

Conocimiento y manejo de los materiales e ítems que comercializa la empresa. Suficiencia del idioma inglés, conocimiento de Microsoft Office avanzado. Poseer excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo bajo presión.

Experiencia

Experiencia mínima de 2 años desempeñándose en cargos similares.

- Responsabilidades
 - Recapta los pedidos de los clientes mediante llamadas telefónicas o directamente con la atención al cliente en la oficina y los canaliza al vendedor correspondiente.
 - Atiende de manera directa a los clientes que se acercan a realizar una compra en la oficina en ausencia del vendedor que corresponda.
 - Llevar y mantener actualizados los registros y bases de proveedores de materiales, suministros y bienes.
 - Verifica el stock del material solicitado y emite las cotizaciones correspondientes.
 - Entrega una copia de la guía de remisión al bodeguero para que prepare el material a despacharse.
 - Entrega la guía de remisión al asistente contable para que realice la facturación.
 - Es el encargado de gestionar los reclamos y sugerencias de los clientes.
 - Verifica y aprueba la venta de materiales en coordinación con logística, bodega y contabilidad; previa facturación del pedido.

- Recpta los documentos enviados como solicitudes de cotización, órdenes de pedido tanto físicamente como vía fax y los archiva para mantener respaldos.

- Organizar y coordinar la ruta y horarios con los vendedores y el mensajero de las entregas de mercaderías a los clientes y el retiro de mercadería de proveedores.

- Verificar el stock de la mercadería en el sistema.

- Realizar el cronograma de actividades para el cobrador y el mensajero en coordinación con el área de ventas y finanzas.

- Realiza el despacho de la mercadería de acuerdo a la factura junto con el bodeguero y el mensajero.

- Realiza conteos sorpresivos y el conteo del inventario físico anualmente en coordinación con el gerente financiero, verificando el estado del inventario.

- Velar por el cuidado, mantenimiento, reparación de bienes muebles, inmuebles, equipos y otros bienes de la compañía.

4.2.6 Bodeguero

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Personas que posean una preparación mínima de bachiller en áreas técnicas.

Conocimientos y Destrezas

Con entrenamiento en técnicas de toma de inventarios, clasificación y almacenamiento de materiales, manejo de Excel, control y mantenimiento de vehículos, herramientas y equipos. Con habilidades de organización, trabajo bajo presión.

Experiencia

Experiencia de 1 a 2 años ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Controlar y custodiar la bodega manteniendo documentos que respalden los ingresos y egresos de materiales.
 - Se encarga de verificar la mercadería física que ingresa a bodega con la guía de remisión.

- Se encarga de despachar los materiales de bodega según la guía de remisión en coordinación con el jefe de oficina y el mensajero.

- Entrega los materiales listos al mensajero o a los vendedores para ser entregados donde el cliente lo requiera.

4.2.7 Contador

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Profesionales que posean título académico en Contabilidad y Auditoría (CPA).

Conocimientos y Destrezas

Entrenamiento en Diseño y elaboración de presupuestos, análisis de balances, tributación fiscal, manejo del Excel avanzado, conocimiento del idioma inglés y de las NIIF. Capacidad de realizar las tareas bajo presión y con tiempos límites de entrega.

Experiencia

Experiencia de 2 a 4 años ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Verifica que los registros de los asientos diarios se encuentren correctamente registrados.
 - Se encarga de las responsabilidades tributarias con el servicio de rentas internas (SRI).
 - Coordina el pago a proveedores, montos y fecha de vencimiento.
 - Custodia y emite los cheques en coordinación con la gerencia general y el gerente financiero.
 - Se encarga de las conciliaciones bancarias.
 - Manejo de las facturas por viáticos y documento de respaldo de la empresa.
 - Encargado de temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, descuentos, utilidades y comisiones de los vendedores.
 - Elabora los roles de pago y los cheques para la cancelación de sueldos al personal.
 - Elaborar los balances y estados financieros de la empresa.

4.2.8 Asistente Contable

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Persona que tengan una preparación mínima en bachillerato en contabilidad y auditoría.

Conocimientos y Destrezas

Manejo de Microsoft Office avanzado, y conocimientos básicos de tributación y NIIFS. Desempeñar las tareas bajo presión y cumpliendo tiempos límite.

Experiencia

Experiencia mínima de 2 años desempeñándose en cargos similares.

- Responsabilidades
 - Se encarga del registro contable en el sistema de los movimientos diarios de acuerdo a comprobantes o recibos.
 - Mantiene los archivos de los documentos de facturación a los clientes.

- Una vez receptados los pedidos se encarga de realizar el proceso de facturación.
- Registra contablemente en el sistema el ingreso de inventario.
- Se encarga del archivo y la custodia de los documentos generados en la operación de la compañía.
- Recibe las retenciones por parte de los clientes para el registro en el sistema contable y el archivo de los comprobantes.

4.2.9 Vendedores

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Profesionales que posean una preparación académica, en mecánica, eléctrica o marketing.

Conocimientos y Destrezas

Entrenamiento en negociación, atención al cliente, manejo de office. Contara con habilidades, trabajo bajo presión, compromiso con la calidad de servicio.

Experiencia

Debe tener una experiencia de 2 años ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Entregar los accesorios en el sitio que requiere el cliente.
 - Elaborar un cronograma semanal de actividades mediante visitas a los clientes a las oficinas o reuniones con los mismos previa cita.
 - Realizar un seguimiento constante mediante llamadas telefónicas para conocer sobre las necesidades actuales de los clientes.
 - Elaboración, revisión y seguimiento de proformas entregadas a los clientes.
 - Mantener actualizada la base de datos de la cartera de clientes.
 - Eventualmente revisar y preparar los materiales de las órdenes de compras pendientes de entregar en coordinación con el bodeguero y el mensajero.
 - Realizar visitas frecuentes a las empresas que les corresponde para ofrecer los accesorios y evaluar futuros proyectos en donde la empresa pueda participar.

- Se encargan de ampliar la cartera de clientes mediante la búsqueda de empresas en guías de la industria petrolera o en guías comerciales de la industria en general.

4.2.10 Cobrador

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Cumplen con el perfil de la posición, aquellas personas que posean título de bachiller.

Experiencia y Destrezas

Entrenamiento en cobranza y mensajería. Habilidades de trabajo bajo presión, buenas relaciones interpersonales y experiencia de 1 a 2 años ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Elaborar un cronograma semanal y ruta para el cobro a los clientes según la información entregada por el gerente financiero, que incluya cliente, monto y fecha de vencimiento.

- Realizar los cobros a los clientes retirando los cheques de las oficinas de los mismos o en la caja de los bancos designada al pago de proveedores según el cronograma de actividades.
- Retira las retenciones de las facturas semanalmente en donde el cliente especifique, dentro de la ciudad de Quito.
- Visitar a los clientes que tienen la cartera vencida notificándoles el monto, número de factura y fecha de vencimiento.
- Realizar los depósitos diariamente en la cuenta del Banco del Pacífico y entrega el comprobante de depósito al asistente de gerencia.

4.2.11 Mensajero

- Perfil de Competencia

Formación Académica

Cumplen con el perfil de la posición, aquellas personas que posean título de bachiller.

Experiencia y Destrezas

Entrenamiento en mensajería. Habilidades de trabajo bajo presión, buenas relaciones interpersonales y experiencia de 1 a 2 años ocupando posiciones similares.

- Responsabilidades
 - Colaborar con el bodeguero para mantener el orden en la bodega.
 - Colaborar en el conteo del inventario cuando el gerente general lo requiera.
 - Coordinar con los vendedores para transportar el material al lugar donde el cliente lo requiera.

5 PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL ÁREA FINANCIERA

La propuesta del manejo del área financiera plantea la elaboración de políticas para el manejo de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios lo que supone un mejor manejo del efectivo, capital de trabajo, un expansión de la cartera de clientes de la empresa y un incremento de las ventas a largo plazo.

Con la propuesta de políticas se podrá evaluar los estados financieros de la empresa con el resultado de las propuestas planteadas, realizando una evaluación de las finanzas de la empresa e identificar en qué aspecto se tiene mayor afectación.

Las políticas que aplica la empresa en la actualidad para el manejo de las principales cuentas de la empresa se detalla continuación:

- **Cobranzas:** Se aplica un crédito de 30 días en el 98% de las ventas, el 2% es al contado. En el transcurso del año se recupera el 87,74% de la cartera, mientras que el 12,26% se recupera en el siguiente periodo.

La entrega de las facturas a los clientes para compras en la oficina es inmediata.

La entrega para compras fuera de la oficina varía entre 3 a 5 días ya que la orden de compra no es enviada de manera inmediata a las oficinas de Servivapor, por lo cual el periodo de cobro se extiende debido a que los clientes toman en consideración el plazo para el pago desde que la fecha del despacho del material.

El periodo promedio de recuperación de la cartera es 45 días, es decir 15 días más de lo establecido en las políticas.

- **Inventarios:** El 10% del inventario que mantiene la empresa no ha rotado durante los últimos 2 años debido a que el material se encuentra incompleto y una parte del mismo fue comprado bajo pedido y no se cumplió con el contrato.

Las compras que se realizan localmente son para venta inmediata por lo que no existe inventario restante para el siguiente periodo.

Las importaciones son realizadas a estimación y normalmente la misma es liquidada durante los 3 meses después de que el inventario se encuentra en bodega.

- **Pagos a proveedores:** La empresa maneja una política de pago a proveedores con crédito a 30 días para la mayor parte de sus proveedores locales. Castek y Dimulti proporcionan 45 días y las empresas Ferreteria Española y Grupo Provi 60 días. Generalmente la proporción de pagos realizados en el año es del 87%, mientras que el 13% restante queda como cuentas por pagar a proveedores que corresponden a compras realizadas en el mes de noviembre o diciembre para futuros proyectos.

5.1 POLÍTICAS APLICADAS

Una vez determinado el plan de mejora administrativo y operativo para la empresa, se plantearon políticas y otros conceptos aplicados a la proyección para el manejo del área financiera, los datos proporcionados se detallan a continuación:

5.1.1 Cuentas por Cobrar Clientes

La elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor como trabajan, cómo recaudan, y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor flujo de caja.¹⁴

Las políticas de crédito establecidas servirán a la empresa para asegurar que todas las actividades que constituyen el ciclo de cobranzas sean realizadas de la manera más eficiente, reduciendo el plazo del ciclo de cobranza.

El propósito de la política de crédito es apoyar el negocio, minimizar el riesgo de créditos incobrables y mejorar la planificación del flujo de caja.

5.1.1.1 Propuesta

Aumentar el porcentaje de recuperación de cartera al 90% en el periodo y disminuir el porcentaje aplicado para la provisión de cuentas incobrables a un 2% mediante un seguimiento continuo a través de llamadas telefónicas y reportes semanales que recuerden al cliente que la fecha de pago esta próxima a vencer.

5.1.2 Cuentas por Pagar Proveedores

Los pasivos comerciales son una forma de financiamiento a corto plazo común para casi todas las empresas. De hecho son la fuente más grande de fondos a

¹⁴ ARGENTINA. IAIA. [<http://www.iaia.org.ar/elauditorinterno/20/Articulo1.htm>].

corto plazo para las compañías. En las compañías avanzadas, casi ningún consumidor se le exige que pague los bienes cuando le son entregados, sino que se le concede un breve periodo de aplazamiento antes del pago. Durante dicho lapso, los vendedores les otorgan crédito.¹⁵

5.1.2.1 Propuesta

Renegociar las condiciones de pago con los proveedores locales, logrando ampliar el plazo de 30 a 60 días para el pago de mercaderías y servicios, obteniendo financiamiento a través de los mismos.

5.1.3 Inventarios

Los inventarios representan el eslabón entre la producción y la venta de un producto. Permiten a las empresas tener flexibilidad en sus compras y atender las demandas de los clientes.¹⁶

5.1.3.1 Propuesta

Mejorar la rotación de inventario a través de la promoción de los insumos industriales mediante la inversión en publicidad, atrayendo a nuevos clientes y sobresaliendo sobre la competencia.

¹⁵ VAN HORNE, James. *Fundamentos de Administración Financiera*. p. 288.

¹⁶ *Ibíd.* p. 278.

5.1.4 Otros Conceptos

- **Ventas:** La gerencia general se propuso incrementar sus ventas en un 6% para el 2010 en relación con el 2009 debido a que introdujo en el mercado las paletas plásticas que han tenido gran aceptación por parte de los clientes, adicionalmente la marca Unilok ha logrado posicionarse en el mercado en cuanto a conectores de uso industrial. Las paletas plásticas corresponde el 13% del total de ventas anuales.
- **Costo de Ventas:** El costo de ventas representa el 65% del total de ingresos de la empresa.
- **Ingresos no operacionales:** La gerencia general realizara la contratación de un seguro de salud privado para todos los colaboradores de la empresa, el gerente de ventas ha solicitado que se extiendan los beneficios a su familia, este gasto será reembolsado mensualmente por el empleado y el monto total asciende a 2100 dólares.
- **Sueldos:** La gerencia ha determinado que los sueldos se incrementaran en un 5% con respecto al 2009.
- **Honorarios:** La cuenta honorarios corresponde al 70% de la utilidad ganada por la venta de paletas plásticas, debido a que corresponde a una cuenta por pagar a un inversionista que no forma parte de la nómina de la compañía.

- **Seguros:** El inventario de la empresa mantendrá un seguro contra robo e incendio que será pagado por anticipado y se devengará cada mes; de igual manera los vehículos que son para el uso de la empresa. Se contratará un plan de salud privada con la empresa Salud S.A que incluye seguro médico y servicio odontológico para todos los miembros de la empresa y que tiene un costo total de 7000 dólares por año.
- **Depreciaciones:** Las depreciaciones son realizadas bajo el método de línea recta y según los porcentajes establecidos por la ley. Este rubro incluye muebles de oficina, equipos y vehículos.
- **Plan de Capacitación:** Se llevara a cabo la capacitación a todos los empleados de la empresa en las diferentes áreas de acuerdo a sus funciones cofinanciando el costo con el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional. La capacitación incluye cursos en la Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Quito, el Centro de Formación Empresarial y la Comisión Fulbright y el monto asciende a 2345 dólares.
- **Otros de Gastos de Ventas:** Esta cuenta incluye el gasto por mantenimiento de vehículos, fletes, alimentación, matrículas de vehículos y publicidad. El plan de mejora incluye la inversión en publicidad con la empresa IT Consultors para la creación de un portal web y manejo de imagen corporativa.

- **Activos fijos:** La propuesta requiere una inversión en 3 computadoras nuevas. Adicionalmente la gerencia planea cambiar una de las camionetas usadas para el transporte de los materiales.
- **Provisiones Acumuladas:** Esta cuenta incluye los rubros por provisión de Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Vacaciones, Fondos de Reserva e Intereses Provisión. El rubro de Intereses provisión corresponde al 10% de las cuentas por pagar a los socios según las políticas que maneja la gerencia.
- **Otras cuentas por pagar:** Constituye el valor a pagar por participación a trabajadores una vez obtenida la utilidad bruta del ejercicio y realizada la conciliación tributaria correspondiente.
- **Préstamos Socios Capital:** Los socios han decidido no cobrar las utilidades generadas cada periodo y se constituye como un préstamo hacia la empresa reflejado en esta cuenta, acumulando las utilidades del periodo 2008.

5.2 RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS PROPUESTAS

Para evaluar los resultados es necesario realizar una comparación con el manejo de las cuentas en el 2009 con la proyección resultante de la aplicación de las políticas. Los Estados Financieros antes y después de la aplicación de las estrategias se encuentran en los *Anexos 1 y 2*.

En el Estado de Resultados se puede apreciar el efecto generado por el incremento en las ventas y su influencia en los impuestos y las utilidades de la empresa.

En el Balance General proyectado se observan las variaciones en los componentes del capital de trabajo: Cuentas por Cobrar, Inventarios, Proveedores, que tienen incidencia directa en el ciclo de efectivo de la empresa.

TABLA # 19

RAZONES DE ACTIVIDAD	2009	Proyección	Variación
Rotación de la Cartera (veces)	7,75	10,01	2,26
Periodo promedio de cobro (días)	44,78	34,68	-10,11
Rotación de las cuentas por pagar	7,67	5,88	-1,78
Periodo promedio de Ctas. por pagar	47,61	62,05	14,44
Rotación de Inventarios	2,34	2,08	-0,26
Rotación de Inventarios (días)	179,31	173,81	-5,50
Rotación del Activo Fijo (veces)	16,54	21,56	5,01

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

5.2.1 Cuentas por Cobrar

El cobro de las ventas a crédito durante el 2010 mejoro en 2,26 veces con relación al 2009 debido a la gestión de cobros realizada por el personal de Servivapor. Durante este periodo las cuentas por cobrar rotaron 10 veces lo que se traduce en la entrada de efectivo cada 35 días. Al mejorar la recuperación de la cartera la empresa está en mayor capacidad de realizar pronósticos de efectivo de manera más eficiente y confiable dentro de las políticas de la gerencia.

5.2.2 Cuentas por Pagar

En el periodo 2010 se puede observar la liquidación de deudas a corto plazo mediante la erogación de efectivo cada 62 días, es decir 4 veces durante el año. Estos pagos se encuentran por encima de los 30 días situación favorable para Servivapor, puesto que tiene la posibilidad de financiar su activo con deudas a corto plazo.

La empresa efectúa cobros cada 35 días, como promedio, y paga cada 62 días, por lo tanto cuenta con un margen de 27 días para utilizar el efectivo disponible antes de efectuar pagos a sus proveedores.

5.2.3 Inventarios

Los inventarios tuvieron un mejoramiento mínimo en el movimiento durante el 2010, rotando cada 173 días, lo que equivale a 2 veces cada año, aproximadamente.

En relación al 2009, la rotación por año se mantiene en 2, sin mostrar una mejoría significativa. El resultado se debe a que las políticas de la gerencia incluyen mantener abastecido el inventario debido a las compras urgentes del sector industrial, en donde Servivapor responde de manera inmediata con relación a la competencia.

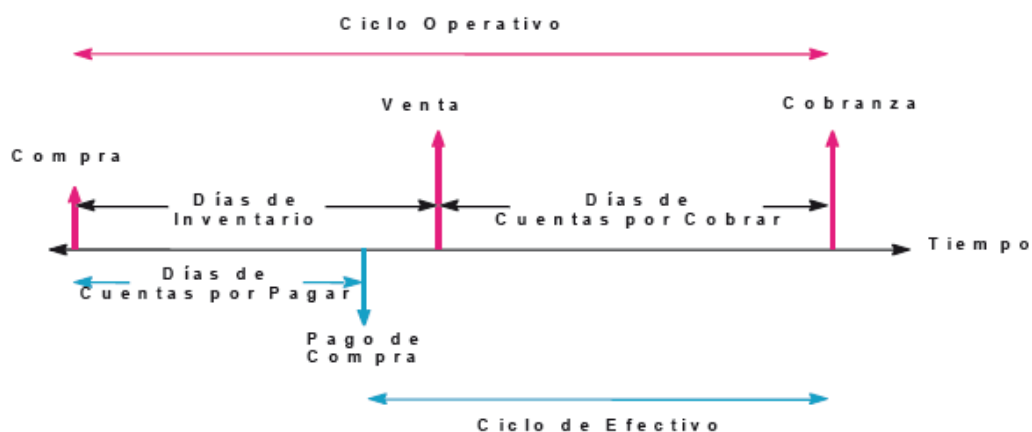
5.2.4 Ciclo de Efectivo

Una vez calculados los ratios de actividad se puede determinar el número de días que componen el ciclo de efectivo de Servivapor.

A continuación se presenta la fórmula y una representación gráfica del ciclo de efectivo.

GRÁFICO # 8

$$\text{CICLO DE EFECTIVO} = \text{DÍAS DE INVENTARIOS} + \text{DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR} - \text{DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR}$$



Fuente: [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf].

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

CICLO DE EFECTIVO 2009 = 176 días

CICLO DE EFECTIVO (proyectado) = 146 días

Una vez aplicadas las políticas, la empresa cuenta con 146 días a partir del desembolso de efectivo por compras hasta el cobro de las cuentas derivadas de la venta de los insumos industriales.

El ciclo de efectivo de la empresa mejoró en 30 días debido a la gestión eficiente de cuentas por cobrar y un aumento significativo en el plazo para el pago a proveedores.

TABLA # 20

RAZONES DE LIQUIDEZ	2009	Proyección	Variación
Índice de liquidez (dólares)	2,04	1,39	-0,65
Prueba Acida (dólares)	0,58	0,60	0,02
Liquidez inmediata (dólares)	0,02	0,18	0,16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

Índice de Liquidez

La empresa mantiene valores de solvencia que reflejan una situación estable de la empresa. Al cierre del año 2009, la empresa contaba con 2,04 dólares disponibles de activo circulante por cada dólar de pasivo circulante, variando a 1,39 según las políticas propuestas. Si la empresa pone en práctica la propuesta podrá hacer frente a sus deudas debido al mejoramiento en la recuperación de las cuentas por cobrar.

5.2.5 Prueba Ácida

Este indicador no muestra una variación significativa con respecto al periodo 2009, debido a que el inventario representa aun el rubro más alto del activo corriente, como anteriormente se explicó esto corresponde a las políticas implantadas por la gerencia en cuanto al manejo del mismo.

5.2.6 Liquidez Inmediata

La empresa mejoro su capacidad de liquidar sus obligaciones en el corto plazo con relación al periodo 2009 reflejando una variación positiva de 16 centavos. Este resultado refleja una gestión eficiente por parte del personal responsable de la recuperación de las cuentas por cobrar y la correcta implantación de las políticas.

TABLA # 21

RAZONES DE RENTABILIDAD	2009	2010	Variación
Margen de Utilidad Neta	5,71%	9,34%	0,04
Rendimiento sobre el Patrimonio	0,91	0,95	0,04
Rendimiento del Activo Total	0,12	0,17	0,05

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María del Pilar Arévalo

5.2.7 Margen de Utilidad Neta

Una vez implantadas las políticas propuestas la empresa obtuvo una ganancia de 9,34% debido principalmente al objetivo que se plantea en la propuesta de incremento de las ventas por la introducción y rápida acogida de las paletas plásticas en el mercado. Adicionalmente, una mejor administración de los gastos de la empresa permiten que exista una variación positiva de 4 centavos por cada dólar que vende.

5.2.8 Rendimiento sobre el Patrimonio

El resultado de este índice presenta una variación positiva de 4 puntos mostrando que el patrimonio genera 95 centavos por cada dólar invertido en recursos propios una vez aplicadas las propuestas.

5.2.9 Rendimiento del Activo Total

El rendimiento sobre la inversión una vez aplicadas las políticas muestra que la capacidad de Servivapor para generar utilidades por cada dólar invertido en el activo es de 17 centavos.

Este indicador proporciona a la gerencia visualizar el nivel de eficacia de la gestión y el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas.

La capacidad básica de la entidad para generar utilidades por cada dólar de activo total invertido es muy baja, lo cual denota introducir políticas de mejoramiento continuo en la gestión de inversiones.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El manual de procesos planteado en la propuesta permitirá a la empresa incrementar la eficiencia, la calidad y la productividad de sus operaciones además servirá como un instrumento efectivo de orientación y entrenamiento al personal creando un vínculo y una mayor predisposición para asumir y cumplir responsabilidades.

El manual de funciones planteado para la estructura organizacional de Servivapor permitirá a la empresa realizar las actividades de una manera eficiente y organizada a través de una correcta segregación de las mismas.

El planteamiento de políticas para el manejo del área financiera brinda a la empresa la capacidad de mejorar el flujo de efectivo mediante un control en el manejo de las cuentas por cobrar y el mejoramiento de las relaciones con los proveedores.

El análisis financiero ofrece a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones a corto y largo plazo, permitiendo administrar de mejor manera sus recursos y reduciendo la gran porción de deuda que posee.

La delegación de responsabilidades para todos los empleados de la empresa permitirá que cada individuo concentre su desempeño en el cumplimiento de sus actividades,

la disminución del periodo de cobro estará directamente relacionado con la gestión eficiente que el jefe de oficina mantenga sobre las cuentas por cobrar clientes.

El ciclo operativo refleja una existencia de inventarios en apariencia excesivo esto se debe a que la empresa desarrolla sus actividades en un sector de la industria en donde su respuesta con las necesidades del cliente deben ser de carácter urgente. Una reducción en el nivel de inventarios significaría un decrecimiento en las ventas y las utilidades; debido a que la competencia tomaría ventaja en el mercado.

La disminución de los días en el ciclo de efectivo de la empresa refleja que las decisiones operativas y financieras aplicadas fueron eficaces, disminuyendo el periodo promedio de cobro y aumentando el plazo para el pago de las deudas.

Las políticas planteadas sugieren una administración eficaz del gasto que se ve reflejada en el alto índice del rendimiento sobre el capital.

La rentabilidad obtenida una vez aplicadas las políticas propuestas es significativamente mayor al costo que genera poner en práctica este proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES

Realizar evaluaciones de desempeño al personal de la empresa de manera constante que permita la elaboración de planes de capacitación adecuados para mejorar el desempeño profesional y personal de quienes conforman la organización.

Elaborar encuestas para evaluar la satisfacción del personal dentro de la empresa que permitan mantener un ambiente laboral agradable para un mejor desempeño en las actividades diarias.

Crear y manejar de manera adecuada canales de comunicación que permitan a los miembros de la empresa conocer los objetivos y planteamientos de la gerencia de manera oportuna. Los mismos pueden ser mediante carteleras y boletines mensuales.

Realizar presupuesto de adquisiciones de acuerdo a las necesidades de la compañía y la capacidad de pago de la misma, identificando a los proveedores, periodos de compra y cantidades requeridas, para mejorar la rotación del inventario.

La gerencia deberá evaluar y medir periódicamente la gestión de cobros planteados en las políticas mediante el uso del índice de rotación de cuentas por cobrar para verificar que se estén cumpliendo los objetivos.

Brindar servicio posventa a todos los clientes mediante un seguimiento continuo de la frecuencia de sus compras que permita medir su nivel de satisfacción respecto a la calidad de los insumos y la rapidez del servicio.

Obtener financiamiento externo a través de instituciones financieras para invertir en la compra de oficinas y bodegas propias para la empresa que permitan la expansión a largo plazo de la misma.

Realizar una reclasificación de las cuentas para el registro y la presentación en los Estados Financieros que brinde a la gerencia la información exacta sobre los movimientos de la empresa para la toma de decisiones.

Invertir recursos económicos en una campaña publicitaria y de mejoramiento de imagen que permita incrementar la participación en el mercado llegando a sectores de la industria en donde la empresa aun no ha ofrecido sus insumos y servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201007.pdf>].
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06-10.pdf].
3. BBC MUNDO AMERICA LATINA. [http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/07/100727_0504_ecuador_entra_vigencia_reforma_petrolera_lf.shtml].
4. BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. (1995). *Presupuestos*. Colombia: McGraw Hill.
5. DAVID, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
6. ECUADOR. CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. *Revista Criterios*. No 141. Año 14 mayo 2010.
7. ECUADOR. CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. *Revista Criterios*. No 143. Año 14 julio 2010.
8. ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS Y PRODUCCIÓN. [http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/termometro_JULIO_1.pdf].
9. ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf].
10. ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. [<http://www.eluniverso.com/>].
11. ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/exportaciones-de-ecuador-suben-casi-un-74-en-el-primer-semester-426091.html>].
12. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2009). [<http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>].
13. FUNDACIÓN ECUADOR LIBRE. [http://www.ecuadorlibre.com/index.php?option=com_content&view=article&id=61:ace-no-172-qpanorama-industrial-ecuatorianoq&catid=2: analisis-de-coyuntura-economica&Itemid=11].
14. GESTIOPOLIS. [<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm>].

15. GITMAN. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Adison Wesley.
16. IDROBO Paúl y RUEDA Iván. (2007). *Administración de Operaciones. Guía de estudio*. Ecuador: SYSTEMGRAPHIC.
17. INSTITUTE OF INDUSTRIAL ENGINEERS. (1995). *Más allá de la Reingeniería*. México: CECSA.
18. MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos15/petroleo-ecuador/petroleo-ecuador.shtml>].
19. VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México.
20. WARREN, C. y Otros. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: International Thomson Editores.
21. WIKILEARNING. [http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-modelo_de_un_plan_de_capitacion/15947-56].

ANEXOS

BALANCE GENERAL PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	2009	PROYECCIÓN	TCA
ACTIVO	864.623,00	1.023.652,79	18,39%
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	757.263,88	936.319,29	23,65%
CAJAS	-	-	-
BANCOS	6.810,27	121.268,19	1680,67%
CUENTAS POR COBRAR	216.688,37	178.540,49	-17,60%
PAGOS ANTICIPADOS	1.012,00	800,00	-20,95%
IMPUESTOS RETENIDOS	-	12.371,72	-
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(21.080,60)	(3.677,93)	-82,55%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7.508,42	18.793,74	-
INVENTARIOS	541.787,35	532.897,19	-1,64%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	-	74.154,31	-
SEGUROS PAGADOS POR ANTIC.	4.538,07	1.171,59	-74,18%
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	106.759,12	87.183,50	-18,34%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	154.093,95	160.022,47	3,85%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(47.334,83)	(72.838,97)	53,88%
<u>OTROS ACTIVOS</u>	600,00	150,00	-75,00%
INTANGIBLES	1.800,00	1.800,00	0,00%
(-) AMORTIZACION INTANGIBLES	(1.200,00)	(1.650,00)	-
PASIVO	753.779,56	838.164,10	11,19%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	370.609,83	673.769,46	81,80%
CUENTAS POR PAGAR	148.043,85	211.472,71	42,84%
IMPUESTOS POR PAGAR	19.441,28	77.432,68	298,29%
OBLIGACIONES IESS	3.700,14	4.190,48	13,25%
PROVISIONES ACUMULADAS	43.452,04	33.517,68	-22,86%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	25.667,17	41.304,87	60,92%
PRESTAMOS SOCIOS CAPITAL	130.305,35	305.851,04	134,72%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	383.169,73	164.394,64	-57,10%
PRESTAMOS SOCIOS	383.169,73	164.394,64	-57,10%
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	-	-	-
PATRIMONIO	110.843,44	185.488,69	67,34%
CAPITAL	4.000,00	4.000,00	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	100.900,44	175.545,69	73,98%
RESERVAS	5.943,00	5.943,00	-

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	2009	PROYECCIÓN	TCA
INGRESOS	1.679.211,57	1.787.514,93	6,45%
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	1.678.012,15	1.785.404,93	6,40%
VENTAS	1.766.118,60	1.879.373,61	6,41%
DESCUENTO EN VENTAS	(88.106,45)	(93.968,68)	6,65%
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>	1.199,42	2.110,00	75,92%
COSTOS	1.102.882,04	1.119.091,81	1,47%
COSTO DE VENTAS	1.102.882,04	1.119.091,81	1,47%
UTILIDAD BRUTA	576.329,53	668.423,12	15,98%
GASTOS	414.504,26	414.137,93	-0,09%
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>			
<i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	331.003,83	350.664,02	5,94%
GASTOS DE PERSONAL	193.631,83	205.015,55	5,88%
HONORARIOS	11.607,19	14.246,22	22,74%
GASTOS GENERALES	30.870,11	32.145,24	4,13%
SUMINISTROS	14.248,20	13.745,00	-3,53%
IMPUESTOS	3.891,12	4.027,03	3,49%
LEGALES	107,52	123,96	15,29%
SEGUROS	7.193,78	12.887,53	79,15%
DEPRECIACIONES	25.639,37	25.504,14	-0,53%
OTROS GASTOS	43.814,71	42.969,35	-1,93%
<u>GASTOS DE VENTAS</u>	61.561,34	38.913,13	-36,79%
CAPACITACION PERSONAL	19.085,47	2.345,00	-87,71%
OTROS	12.442,24	3.677,93	-70,44%
GASTOS DE VIAJE	14.971,29	16.649,44	11,21%
OTROS GASTOS DE VENTAS	15.062,34	16.240,76	7,82%
EGRESOS NO OPERACIONALES	21.939,09	24.560,78	11,95%
OTROS INGRESOS		21.080,60	
UTILIDAD FINAL	161.825,27	275.365,79	70,16%
15% PART. TRABAJADORES	25.308,07	41.304,87	63,21%
25% IMPUESTO A LA RENTA	35.616,76	58.515,23	64,29%
10% RESERVA LEGAL	2.417,80	2.417,80	0,00%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	100.900,44	175.545,69	73,98%

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Descripción	Proyección
Efectivo Inicial	6.810,27
<u>Cobros</u>	1.823.552,80
Ctas. 2009	216.688,37
Contado 2010	1.606.864,43
Disponible	1.830.363,07
<u>Pagos</u>	1.490.319,80
Por compras	1.032.484,40
Proveedores	148.043,85
Gastos de personal	205.015,55
Honorarios	14.246,22
Imp. Renta por pagar	35.616,76
IESS por pagar	3.700,14
Participación trabajadores	25.667,17
Inversiones en AF	25.545,71
Disponible Final	340.043,28
Préstamos	
Pago de préstamos	218.775,09
Efectivo final	121.268,19