ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"REORGANIZACIÓN EN EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA MARCA BOSCH EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA."

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención en Marketing

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

ANDREA CAROLINA LALAMA ARENDS

Directora:

EC. JEANNETT EUGENIA VELÁSTEGUI PAZMIÑO

Ambato – Ecuador
Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"REORGANIZACIÓN EN EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA MARCA BOSCH EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA."

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

ANDREA CAROLINA LALAMA ARENDS

Jeannett Eugenia Velástegui Pazmiño, Ec. Mg. f.……...
CALIFICADORA

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg. f.……...
CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f.……...
CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mba. f.……...
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.……...
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Carolina Lalama Arends, portador de la cédula de ciudadanía No. 180427710-9, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Andrea Carolina Lalama Arends

CI. 180427710-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que derrama cada día en mi vida, dándome la oportunidad de cumplir este sueño. A ti papá, que desde el cielo guías mis pasos, te siento presente en cada momento siendo mi luz y mi aliento diario. A ti mamá y a ti ñaño por acompañarme en este camino, dándome la fortaleza, el respaldo y el amor que he necesitado. Y a ustedes abuelos por abrirme los brazos de su casa, de su vida y de su corazón cuando más lo necesitamos.

Agradezco a los directivos de González Vega "El Motor" por permitir y apoyar el desarrollo de mi trabajo. A la Universidad por que ha sido el lugar donde he podido forjar mis conocimientos y lograr esta importante etapa de mi vida, a mis profesores y lectores quienes en estos cinco años supieron transmitirme sus conocimientos logrando que hoy sea una mejor persona. Y a mis amigos quienes hicieron que la etapa universitaria de mi vida sea inolvidable.

Agradezco a la Eco. Jeannette Velástegui y a la Ing. Andrea González quienes han sido mis profesoras y amigas para culminar con éxito mi trabajo alentándome cada día, aportando sus conocimientos, su dedicación y su paciencia.

Y a todos quienes forman parte de mi vida y aportaron de una u otra manera, desde el fondo de mi corazón, gracias infinitas.

Andrea Lalama Arends

DEDICATORIA

Con todo amor y respeto le dedico este trabajo a mi papá quien estoy segura desde el cielo está orgulloso de que haya culminado mis estudios con éxito y a mi mamá quien con su fuerza me ha sacado adelante logrando que cumpla mis sueños a pesar de las adversidades. Mamá todos tus sacrificios no han sido en vano.

Andrea Lalama Arends

RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a la reorganización de la empresa González Vega "El Motor" misma que ha tenido un crecimiento reconocido dentro de la provincia. Sin embargo, en los últimos años ha presentado una carente organización en la distribución y el control de los inventarios; por lo que esta investigación propone la reorganización de estas dos áreas respondiendo así de manera efectiva a los diferentes problemas que se presentan. La investigación se apoya en métodos de investigación deductivo, sintético y analítico los mismos que después de haber analizado la información bibliográfica del tema ayudaron a determinar el contexto de la empresa. El análisis se apoyó en la entrevista al Gerente General de la empresa y las observaciones de Campo dentro de la empresa que permitieron el desarrollo de la propuesta. Finalmente, se concluye que los problemas de González Vega "El Motor" radican en la recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería ya que no cuenta con procesos establecidos ni personal directamente responsable, además la distribución del almacén a sus clientes y sucursales se dificultan por la falta de organización y desperdicio de recursos. En base a estas conclusiones, el trabajo de investigación recomienda la ampliación del espacio físico con la creación de una bodega y almacén principal, en vista de que es uno de los principales causantes de la desorganización.

Palabras Clave: inventarios, distribución, reorganización, organización, control y administración.

ABSTRACT

This study refers to the reorganization of the company González Vega "El Motor" which has experienced a recognized growth within the province however, in recent years the lack of organization in distribution and inventory control is evident therefore, this research proposes the reorganization of these two areas responding effectively to the different problems presented. The research is based on deductive, synthetic and analytical methods, and once the bibliographic information was analyzed about the topic, it helped to determine the context of the company. The analysis was based on the interview with the CEO of the company and field observations within the company which allowed the development of the proposal. Finally, it is concluded that the problems of González Vega "El Motor" lie in the reception, storage and dispatch of the merchandise due to the lack of established procedures or personnel in charged of moreover, the company distribution for the customers and branches are hampered by the lack of organization and waste of resources. Based on these findings, the research recommends the expansion of physical space with the creation of a warehouse and main store, because it is one of the main causes of the disorganization.

Keywords: inventory, distribution, reorganization, organization, control and management.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3

1.1 Tema 3

1.2 Planteamiento del problema 3

1.3 Contextualización 4
1.3.1 Macro 4
1.3.2 Meso 5
1.3.3 Micro 6

1.4 Análisis crítico 6

1.5 Interrogantes 9

1.6 Delimitación del objeto de investigación 9
1.6.1 Delimitación de Contenido 9
1.6.2 Delimitación Espacial 10
1.6.3 Delimitación Temporal 10

1.7 Justificación 10

1.8 Objetivos 11
1.8.1 Objetivo General 11
1.8.2 Objetivos Específicos 11

CAPÍTULO II 12

MARCO TEÓRICO 12

2.1 Antecedentes investigativos 12

2.2 Fundamentación filosófica 14

2.3 Fundamentación legal 14
2.3.1 Normas Internacionales de Contabilidad 15
2.3.2 Ley de Compañías 15
2.3.3 Código de Trabajo 17
2.3.4 Ordenanzas para la prevención y control de la contaminación ambiental del cantón Ambato 18

2.4 Fundamentación Teórica 21
2.4.1 Gestión Empresarial 21
2.4.1.1 Conceptos 21
2.4.1.2 Gestión. 21
2.4.1.3 Gestión de negocios ajenos. 21
2.4.1.4 Gestión de stocks. 21
2.4.2 Organización 22
2.4.2.1 Concepto 22
2.4.2.2 Distribución 23
2.4.2.2.1 Concepto 23
2.4.2.2.2 Objetivos de la Distribución 23
2.4.2.2.3 Canales de Distribución 24
2.4.2.2.3.1 Tipos de Canales de Distribución 24
2.4.3 Planificación 25
2.4.3.1 Concepto 25
2.4.3.2 FODA 25
2.4.4 Dirección 27
2.4.4.1 Concepto 27
2.4.4.2 Recursos Humanos 27
2.4.4.2.1 Proceso 27
2.4.4.3 Organigrama 27
2.4.5 Control 29
2.4.5.1 Concepto 29
2.4.5.2 Inventarios 29
2.4.5.2.1 Concepto 29
2.4.5.2.2 Sistema de Inventarios 30
2.4.5.2.2.1 Concepto 30
2.4.5.2.2.2 Clasificación de los Sistemas de Inventarios 30
2.4.5.2.2.2.1 Sistema de Inventario Periódico 30
2.4.5.2.3 Sistema de Inventario Permanente 30
2.4.5.2.4 Sistemas de Administración de Inventarios 31
2.4.5.3 Métodos para la Valoración de Inventarios 32
2.4.6 Costos de Almacenamiento 33
2.4.7 Optimización de Inventarios 35

CAPÍTULO III 37

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 37

3.1 Modalidad de la Investigación 37

3.2 Tipo de Investigación 37
3.2.1 Investigación Bibliográfica.- 37
3.2.2 Investigación de Campo.- 38

3.3 Métodos de la Investigación 38
3.3.1 Método Analítico.- 38
3.3.2 Método Sintético.- 38
3.3.3 Método Deductivo.- 39

3.4 Técnicas de Investigación 39
3.4.1 Lectura Científica.- 39
3.4.2 Observación directa.- 39
3.4.3 Entrevista.- 39

3.5 Instrumentos de la Investigación 39
3.5.1 Diseño del Cuestionario de la Entrevista 40
3.5.2 Diseño del cuestionario de la entrevista para el diagnóstico de la empresa 40

3.6 Plan de Recolección de la Información 40

3.7 Plan de Recolección de la Información para Diagnóstico Empresarial 41

CAPÍTULO IV 44

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 44

4.1 Conclusiones 44

4.2 Recomendaciones 45

CAPÍTULO V 47

PROPUESTA PARA LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA." 47

5.1 Datos Informativos 47

5.2 Antecedentes de la propuesta 47
5.2.1 Ubicación Geográfica 48
5.2.2 Reseña de la Empresa 48
5.2.3 Beneficiarios Tiempo 50
5.2.4 Estimado de Ejecución 50
5.2.5 Equipo técnico Responsable 50

5.3 Objetivos 50

5.3.1 Objetivo General 50
5.3.2 Objetivos específicos 50

5.4 Justificación de la propuesta 51

5.5 Análisis de Factibilidad 52

5.6 Desarrollo de los objetivos 53
5.6.1 Construir herramientas de diagnóstico empresarial para identificar la situación actual de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda. 53
5.6.1.1 Matriz FODA 53
5.6.1.2 Matriz Holmes 56
5.6.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 57
5.6.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 59
5.6.1.5 Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) 61
5.6.1.6 Matriz de perfil competitivo (MPC) 67
5.6.2 Establecer un proceso de distribución oportuno y apropiado para la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda. 71
5.6.2.1 Descripción del Proceso de Distribución Actual 71
5.6.2.2 Misión 73
5.6.2.3 Visión 73
5.6.2.4 Objetivo empresarial 73
5.6.2.5 Valores de la empresa 73
5.6.2.6 Talento Humano 76
5.6.2.6.1 Organigrama Empresarial 76
5.6.2.6.2 Funciones de los puestos establecidos en el Organigrama 78
5.6.2.7 Transporte 106
5.6.2.7.1 Análisis Comparativo para el Transporte 106
5.6.2.8 Localización de Bodega Centralizada 111
5.6.3 Plantear la implementación de tecnología para el mejoramiento del control de los inventarios en la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda. 113
5.6.3.1 Descripción del Proceso de Control de Inventarios 113
5.6.3.2 Sistema TOC 114
5.6.3.3 Indicadores del Sistema TOC 116
5.6.3.4 Control de Abastecimiento Sistema TOC 117
5.6.3.5 Sistema Tecnológico Integral ERP 119
5.6.3.6 Métodos de Inventarios 140
5.6.3.6.1 Método FIFO 140
5.6.3.7 Distribución del Almacén 143

BIBLIOGRAFÍA 150

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 1. 1 Árbol de Problemas.....8
Gráfico 2. 1 Herramientas de Diagnóstico.....26
Gráfico 2. 2 Tipos de Organigramas.....28
Gráfico 2. 3 Diagrama del Sistema.....31
Gráfico 2. 4 Métodos de Valoración.....32
Gráfico 2. 5 Costos de Almacenamiento.....34
Gráfico 5. 1: Ubicación Geográfica.....48
Gráfico 5. 2: Cuadrantes de la Matriz PEYEA.....62
Gráfico 5. 3: Cuadrante de la Matriz PEYEA.....66
Gráfico 4. 4 Valores Empresariales.....74
Gráfico 5. 5: Organigrama de la Empresa.....77
Gráfico 5. 6: Ejemplo de Efecto en "El Motor" aplicación TOC.....117
Gráfico 5. 7: Características del Sistema Metodológico ERP.....120
Gráfico 5. 8: Módulos Generales de un Sistema Metodológico ERP.....121
Gráfico 5. 9: Características del Sistema Metodológico ERP.....121
Gráfico 5. 10: Niveles de un Sistema ERP.....137
Gráfico 5. 11: Ejemplo de Niveles de un Sistema ERP.....138
Gráfico 5. 12: Distribución del Actual Almacén Matriz.....143
Gráfico 5. 13: Problema de Distribución y Almacenamiento del Actual.....144
Gráfico 4. 14: Distribución Propuesta del Actual Almacén Matriz.....145

TABLAS

Tabla 5. 1 Matriz FODA.....55
Tabla 5. 2: Matriz Holmes.....56
Tabla 5. 3: Matriz EFE.....58
Tabla 5. 4: Matriz EFI.....60
Tabla 5. 5: Condiciones de la Matriz PEYEA.....62
Tabla 5. 6: Matriz PEYEA.....65
Tabla 5. 7: Cuadrante de la Matriz PEYEA.....66
Tabla 5. 8: Cuadrante de la Matriz MPC.....70
Tabla 5. 9: Ejemplo de Requerimientos Básicos para la vinculación del Personal.....78
Tabla 5. 10: Gráfico comparativo de Costos de Transporte.....107
Tabla 5. 11: Gráfico comparativo de Ventajas y Desventajas Transporte.....110
Tabla 5. 12: Matriz para Evaluar alternativas de localización.....112
Tabla 5. 13: Sistema TOC de Abastecimiento – Amortiguadores de Productos.....118
Tabla 5. 14: Ejemplo de Método Fifo - Kárdex.....141
Tabla 5. 15: Diagrama de Flujo.....149

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación desarrolla la reorganización de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda. con énfasis en el control de inventario y distribución de productos marca Bosch.

Capítulo I.- En este capítulo se define el problema realizando un análisis crítico, contestando las interrogantes, delimitando el mismo, justificando el proyecto y por último determinando los objetivos que darán cumplimiento a este proyecto investigativo.

Capítulo II.- En este capítulo se desarrolla el marco teórico por medio del cual se sustenta el proyecto en fuentes bibliográficas actuales. Los conceptos presentados en el marco teórico se basan en el proceso administrativo de la mano con los problemas de la empresa y la reorganización de los inventarios y la distribución de la empresa.

Capítulo III.- Por medio de este capítulo se puede determinar cuál va a ser la metodología con la cual se realizará el trabajo de investigación. En este capítulo constan la modalidad, tipos, métodos, técnicas, instrumentos y plan de recolección de la información.

Capítulo IV.- En el cuarto capítulo se establece la propuesta para resolver el problema empresarial, el presente se desarrolló en base al cumplimiento de los objetivos y la propuesta de solución para cada uno de ellos; sin embargo se vio la

necesidad concluir con la compilación de la propuesta de cada uno de los objetivos específicos para tener mejores y más óptimos resultados para la empresa.

Capítulo V.- Por último tenemos las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego de la investigación. En las cuales se determinan que el trabajo es aplicable dentro de la empresa; en el análisis se indica la importancia del desarrollo del proyecto de modo que se podría mejorar el problema de la empresa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

"REORGANIZACIÓN EN EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA MARCA BOSCH EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA."

1.2 Planteamiento del problema

El problema de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda., es la carente organización en la distribución y el control de los inventarios. En razón de que la administración es empírica existe una insuficiencia de políticas, procesos y procedimientos estandarizados dentro de la empresa lo que provoca duplicidad de funciones que conlleva a que la toma de decisiones por parte de la administración sea ineficiente.

En los últimos años la empresa ha crecido sostenidamente, sin embargo, no han actualizado el método de distribución aplicado, que vaya acorde a las condiciones actuales del negocio, a las necesidades de la marca y a los requerimientos de sus

clientes, esto produce tardanza en la entrega de productos, desperdicio de recursos humanos y financieros; y, que la cartera de clientes permanezca estancada.

A pesar de que la marca Bosch le proporciona un sistema para el control de inventarios, el uso interno de dicho sistema es ineficiente ya que no se lo va alimentando de manera continua y ordenada esto provoca pérdida de productos incrementando el riesgo y por lo tanto el aumento de los costos fijos.

Por lo anteriormente expuesto, este proyecto propone una reorganización de la empresa en el tema de inventarios y distribución, diseño de un sistema de distribución para un servicio de mejor calidad y el mejoramiento del funcionamiento empresarial; y, por otro lado optimizar el control de los inventarios involucrando todos los recursos empresariales.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro

El Ecuador tiene su economía dividida en varios sectores. Si bien, el sector automotriz, no es uno de los principales, cumple un rol importante ya que genera ingresos en actividades económicas directa e indirectamente. El Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes 2011 por el INEC indican que en los últimos años el Ecuador ha exportado aproximadamente 16 mil vehículos en promedio. El año cumbre de las exportaciones automotrices al Ecuador fue el 2007 donde se llegó a

vender 26.006 vehículos. Desde el punto de vista tributario, se estima que el sector automotriz genera alrededor de USD 400 millones.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que al exportar vehículos, sus repuestos y accesorios también son requeridos en el exterior lo que genera ingresos para el país y fuentes de empleo en su cadena desde el ensamble hasta la distribución y venta.

1.3.2 Meso

Según el Censo Nacional Económico del 2010 realizado por el INEC, 90.012 personas ocupan plazas de empleo en el sector automotriz, de acuerdo a la distribución provincial en la provincia de Tungurahua se encuentra el 4.5% de establecimientos entre comercio, manufactura y servicios.

La provincia de Tungurahua tiene una ubicación estratégica para la comercialización automotriz por su punto central dentro del país. Tanto es así que una gran parte de los proveedores de mano de obra altamente califica de autopartes del país se encuentran localizados en Tungurahua.

Adicionalmente, es importante recalcar que en el año 2012 se inauguró en la provincia la ensambladora de autos Ciudad de Auto CIAUTO y que la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías CANFAC se encuentra localizada en la ciudad de Ambato.

1.3.3 Micro

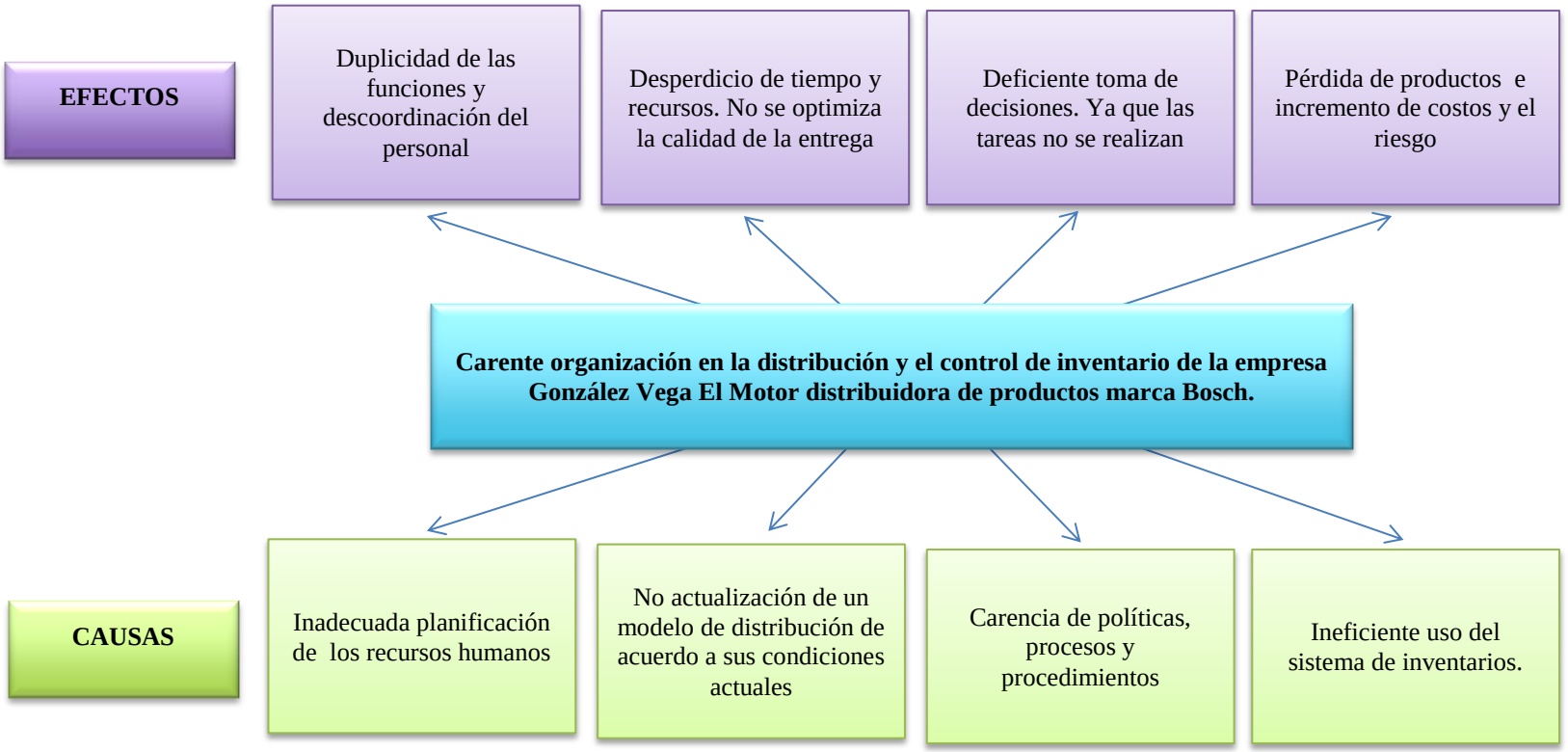
En la ciudad de Ambato se encuentra la compañía González Vega “El Motor” Cía. Ltda. fundada por el señor Gerardo Oswaldo González Arias en el año 1957 cuyo giro de negocio desde un inicio ha sido la comercialización de partes y piezas automotrices hasta derivar en la distribución para el centro del país de la marca Bosch. Sin embargo, con el pasar del tiempo se necesita ir adaptándose a nuevas realidades; en las compañías familiares la armonía con el cambio se ve empañado por la desorganización en cuanto a las funciones que cumple cada persona en los períodos de transición.

González Vega “El Motor” Cía. Ltda. no es la excepción, y la desorganización se ve directamente afecta en el control de inventarios y la distribución de sus productos. Es por ello, que el presente trabajo plantea reorganizar la distribución de los productos de la compañía mediante el diseño de un sistema de distribución para un servicio de mejor calidad y el mejoramiento del funcionamiento empresarial; y, por otro lado optimizar el control de los inventarios involucrando tres recursos básicos como pilar fundamental: recursos humanos, financieros y tecnológicos.

1.4 Análisis crítico

De acuerdo al análisis que se realizó previamente sobre el tema de investigación, a continuación se procederá a realizar el árbol del problema en cual se detallan con más precisión las causas y efectos del presente problema en el Grafico 1.1 Árbol de Problemas:

Gráfico 1. 1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

1.5 Interrogantes

- **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

  Cuando se realiza el inventario físico

- **¿Por qué se origina el problema?**

  Porque no existe una organización en la distribución y el control de inventario.

- **¿Dónde se origina el problema?**

  En el almacén y la bodega de la empresa González-Vega "El Motor" Cía. Ltda.

- **¿Dónde se detecta el problema?**

  En la bodega de la empresa

1.6 Delimitación del objeto de investigación

1.6.1 Delimitación de Contenido

Campo: Administrativo

Área: Comercial

Aspecto: Marketing

1.6.2 Delimitación Espacial

El estudio se realizará en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

1.6.3 Delimitación Temporal

El tiempo previsto para realizar el presente trabajo de investigación está considerado en el período Noviembre 2014 - Febrero 2015

1.7 Justificación

La meta de cualquier organización con fines de lucro es buscar su crecimiento, la rentabilidad y la permanencia en el mercado. Para lograr esto dentro del mercado es básico el adaptarse a las nuevas exigencias del mercado en todos sus ejes.

La empresa González Vega "El motor" logra estas tres condiciones, sin embargo debido a su administración empírica necesita organizar su distribución y controlar su inventario de manera que pueda seguir con el éxito logrado hasta el momento.

Este proyecto busca reorganizar la distribución y controlar los inventarios para optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos para conseguir el mejoramiento del funcionamiento empresarial.

Por todas las razones, anteriormente expuestas, se justifica plenamente el desarrollo del presente proyecto de investigación.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

- Reorganizar la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. con énfasis en el control de inventario y distribución de productos marca Bosch.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

- Diseñar un sistema de distribución que se adecúe a las necesidades de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

- Optimizar el proceso de control de los inventarios en la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En el desarrollo del presente trabajo, existen investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, entre ellas tenemos:

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, existe la investigación del Ing. Andrade Larrea Carlos Xavier titulada "REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL A NIVEL NACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE INVENTARIOS". Del mencionado trabajo es importante recalcar que entre las conclusiones relevantes está que de la encuesta realizada a los 13 empleados del Centro de Distribución y del diagnóstico de los procesos, se concluye que es necesaria la capacitación al personal nuevo cuando ingresa a formar parte de este equipo de trabajo, como a los empleados cuyo desempeño ya tiene trayectoria pues el 54% de la población dice no conocer a fondo los procesos a seguir. Además el 100% de los empleados creen que sería de gran

ayuda el tener un manual de procedimientos que les permita capacitarse y tener lineamientos en la toma de decisiones.

Adicionalmente se recomienda que se debería establecer políticas claras tanto en la recepción como en el despacho para filtrar los problemas ocasionados por la entrega de los proveedores de mercadería mal etiquetada y también para que se tomen los correctivos necesarios en el caso de que en el momento de la recepción no se detecten estos problemas; de esta forma se evitaría causar inconvenientes a los locales con mercadería estropeada y/o con problemas en los códigos de barras.

Además, un trabajo similar en cuanto al manejo de inventarios es el de la Ing. Mario Paul González Bustillos de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas titulado "EL MANEJO DE INVENTARIOS Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE STOCK EN LA EMPRESA CODELITESA S.A." quien concluyó que el modelo del control de inventarios, permitirá mejorar la atención al público y por ende incrementar las ventas, también mejorará la rotación en las perchas. Además que aplicando el modelo de inventarios los vendedores deberán utilizar o aplicar estrategias de ventas para satisfacer las necesidades de los clientes y por último con el sistema informático implementado se logrará saber el flujo de artículos, que es el modelo ABC.

Por último existe la investigación de la Ing. María José Llerena Pozo titulada DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. PATRICIO LLERENA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD", de este trabajo se realizan conclusiones relevantes como que El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación

real de la organización si no existe un mecanismo que confirme e informe si los resultados van de acuerdo con los objetivos. Y adicionalmente recomienda que la planificación de la empresa se debe ir cumpliendo a medida que va pasando el tiempo, por lo tanto debe ser evaluada constantemente para identificar qué actividades se han realizado y en qué medida han sido beneficiosos los resultados obtenidos.

2.2 Fundamentación filosófica

En el desarrollo del presente trabajo se solucionará la carente organización de los inventarios y la distribución de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. dando como resultado la reorganización de la empresa para tener un mejor control interno y cumplir con los objetivos empresariales.

Adicionalmente, la reorganización de los inventarios y la distribución desencadenarán que la administración tenga un mejor control de la empresa y organizar al personal así, indirectamente, se brindará una mejor atención al cliente.

2.3 Fundamentación legal

La base legal para el sustento del presente trabajo de investigación está dada por diferentes leyes, normas y reglamentos a saber:

2.3.1 Normas Internacionales de Contabilidad

(IASB, 1999) Según la NIC 2, en las existencias el costo de los inventarios se compone de su valor de compra, derechos de importación, transporte y otros impuestos y costos atribuibles a su adquisición y los métodos de costeo permitidos son el FIFO. LIFO y PPP. El costo de un producto o servicio debe ser reconocido como un gasto. Cualquier rebaja, ya sea por pérdida o ajuste, debe ser reconocida como pérdida en el periodo en que se produce. Deben ajustarse al valor más bajo de entre su costo y su valor neto de realización. Revelando en los estados financieros las políticas contables relativas a inventarios, los métodos de costo utilizados, los montos y cualquier rebaja importante producida en el periodo.

2.3.2 Ley de Compañías

(Ley.Compañías, 1973) En la Sección V puntualiza varios artículos sobre las Compañías de Responsabilidad Limitada, entre los más importantes podemos destacar:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como

"comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o

incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

2.3.3 Código de Trabajo

(CodigoTrabajo, 1978) En el Art. 1 se indica el Ámbito de este Código donde se cita que los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

El trabajo es un derecho para todos los ecuatorianos y además es un deber del Estado, y esto precisa respeto para la dignidad, trabajo digno, seguro, con todas las herramientas para realizar su trabajo satisfactoriamente, con un ambiente adecuado por ultimo debe ser socialmente útil para la sociedad, con la duración y tiempo de jornada justos.

González Vega “El Motor” es una compañía de responsabilidad limitada que para efectos societarios y tributarios son sociedades de capital. Esta empresa es familiar y tiene una trayectoria importante dentro de la provincia. En la actualidad está gerenciada por el Ing. Max González y su equipo de trabajo que consta de 11 personas.

Dentro de la empresa se tiene muy claro que siendo, el trabajo es un derecho para todos los ecuatorianos y además es un deber del Estado, es una generadora de empleo digno y seguro con un ambiente adecuado. Las jornadas dentro de la empresa son de duración justas de acuerdo a lo que estipula el código de trabajo.

González Vega “El Motor” tiene que tomar en cuenta la prevención y control de la contaminación ambiental debido al producto que comercializa, por lo que es importante tener en cuenta las leyes y ordenanzas municipales.

2.3.4 Ordenanzas para la prevención y control de la contaminación ambiental del cantón Ambato

El 29 de mayo de 1998 el Ilustre Municipio de Ambato aprobó una ordenanza de prevención y control de la contaminación ambiental que tiene como finalidad tomar medidas sobre contaminación por residuos sólidos. Dicha ordenanza tiene artículos relevantes tales como:

Art. 4. Ámbito de aplicación. Son sujetos de control por esta norma y reglamento que regula la prevención y control de la contaminación ambiental los

establecimientos y actividades industriales, comerciales, artesanales, agroindustriales y de servicios instalados dentro de las circunscripciones territoriales del cantón Ambato, los mismos que afecten directamente cualquiera de los recursos naturales.

Art. 10. En todo lo concerniente a la contaminación ambiental producida por las actividades agrícolas, industriales, agroindustriales y de servicios, se aplicarán el reglamento establecido por esta Ordenanza: ejercer actividades industriales, comerciales, agrícolas, artesanales, de servicio o de otra índole que produzcan u originen contaminación, dentro de la jurisdicción del Ambato, se requiere obtener el correspondiente permiso ambiental previa inscripción y registro, que para estos efectos mantendrá el departamento del Ambiente. Dicho permiso se deberá obtener dentro de los treinta días siguientes al final del mes en el que se inician las actividades ya establecidas".

Según el Acuerdo N° 131 del Ministerio de Ambiente en el año 2012, se define claramente en el Capítulo V, Art. 34.- que las instituciones sujetas a las buenas prácticas ambientales deberán cumplir en cuanto al tema de energía y transporte como mínimo con lo siguiente:

a) Realizar el mantenimiento constante del parque automotor de la institución;

b) Mantener y regular la presión de neumáticos del parque automotor para reducir el gasto de energía;

c) Disminuir en el parque automotor el uso de parrillas, guarda choques y otros elementos que provocan resistencias; y,

d) Los talleres de servicio automotriz en los que se realice el mantenimiento, limpieza, arreglo de automotores deberán observar una gestión adecuada de los desechos y cumplir con las regulaciones del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria, como también con las ordenanzas locales. Tendrán que cumplir con las siguientes actividades mínimas:

1. Recolección y tratamiento adecuado de aceites.
2. El Cambio de aceite no se puede realizar en la vía pública.
3. Evitar la contaminación del agua.
4. Reciclar o manejar de manera separada y adecuada las partes o piezas cuando sean desechos.
5. Disposición ambientalmente adecuada de neumáticos, baterías, aceites, tachos y recipientes, entre otros.
6. Controlar la vida útil de vehículos.
7. Capacitar a chóferes respecto del mejor rendimiento del vehículo, evitando el desperdicio de energía (combustible).

Todo lo anteriormente mencionado detalla las prácticas ambientales en cuanto a energía y transporte, si bien este no es el giro de negocio directo de la empresa se ve directamente relacionado.

Lo más importante en el Capítulo V del acuerdo Nº 131 del Ministerio de Ambiente para la empresa es el literal (d) donde se expone la recolección y tratamiento de aceites, la contaminación del agua, el reciclaje las partes y piezas cuando sean desechos y por último la disposición ambiental adecuada de neumáticos, baterías, aceites, tachos y recipientes.

2.4 Fundamentación Teórica

2.4.1 Gestión Empresarial

2.4.1.1 Conceptos

Según el Diccionario de Administración y Contabilidad de Empresa (Ribe, 2008) podemos definir los siguientes conceptos:

2.4.1.2 Gestión.

Acción de gestionar o administrar. Hacer diligencias conducentes al logro de un propósito.

2.4.1.3 Gestión de negocios ajenos.

Cuasicontrato que consiste en la intervención voluntaria de una persona en los negocios e intereses de un tercero, sin que exista oposición por parte de éste.

2.4.1.4 Gestión de stocks.

El control de las existencias y la vigilancia del movimiento de las mismas, y, de otra, los problemas de renovación y sustitución de las mercancías vencidas o consumidas y el mantenimiento de existencias económicas, que es tanto como decir el estudio de la economicidad de la inversión en productos, materias primas y en proceso de producción.

2.4.2 Organización

2.4.2.1 Concepto

Según (Ramirez, 2010) la organización es un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado, integradas por individuos o grupos de individuos que se ordenan de una determinada manera para obtener fines o para alcanzar objetivos que ellos se proponen.

(Ramirez, 2010) Toma en cuenta dentro de la organización de los recursos tres puntos básicos que son: la división del trabajo, materializada en puestos y departamentos, las líneas de autoridad formal y por último los mecanismos utilizados para coordinar los diversos puestos y labores en la organización.

2.4.2.2 Distribución

2.4.2.2.1 Concepto

Según (Geoffrey, 2004) La distribución es el proceso que inicia cuando el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final.

La distribución comercial está comprometida en el hecho de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien.

2.4.2.2.2 Objetivos de la Distribución

Los dos objetivos claves de la distribución con relación a la gestión están compuestos de dos grandes componentes que se mencionan en el libro del autor (Paz, 2008) y son:

- Gestión estratégica comercial de los canales de distribución

- Gestión logística de los canales de distribución

2.4.2.2.3 Canales de Distribución

2.4.2.2.3.1 Tipos de Canales de Distribución

Los tipos de canales de distribución se identifican de acuerdo a varios aspectos, sin embargo en este trabajo se ha considerado clasificarlos de acuerdo a su longitud, según (Paz, 2008) están clasificados de la siguiente manera:

- Canales directos (CD): De fábrica a consumidor final sin participación de intermediarios (venta directa a través de Internet, locales propios, u otros medios).

- Canales indirectos (CI): De fábrica a consumidor final con participación de intermediarios comerciales (mayoristas, minoristas, brokers, agentes etc.).

- Cortos (CIC): Participa un solo intermediario entre fábrica y consumidor final (necesariamente un minorista).

- Largos (CIL): Participa más de un intermediario entre fábrica y consumidor final (típicamente mayoristas y minoristas).

En el estudio relaciona la organización, uno de los puntos importantes del proceso administrativo, con la distribución que es uno de los problemas centrales del estudio.

La organización es un proceso ordenado y secuencial que tiene como fin integrar, dirigir y distribuir los recursos humanos, financieros y físicos de modo que logren un fin común y alcancen un objetivo. Se busca aplicar la organización dentro del proceso de organización empresarial alcanzando una óptima gestión estratégica y logística.

En la empresa González Vega “El Motor” existe una canal de distribución Largo (CIL), ya que el proceso inicia con el productor, importador, distribuidor mayoritario, distribuidor minoritario y por último consumidor final.

2.4.3 Planificación

2.4.3.1 Concepto

(Ribe, 2008) La planificación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, es el cálculo y administración de los recursos escasos en su orientación a la consecución de los fines establecidos.

2.4.3.2 FODA

El FODA es una herramienta de diagnóstico y está sumamente relacionada con la planificación de la empresa analizando los entornos internos y externos logando mejorar el funcionamiento de la empresa con objetivos claros, organizando actividades y determinado los planes necesarios para lograr lo anteriormente mencionado.

Este análisis del entorno se valora mediante una matriz que analice las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. (Pavia, 2012) Plantea el Análisis FODA de la siguiente manera:

Gráfico 2. 1 Herramientas de Diagnóstico



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

La planificación es la proyección de los objetivos y medios para orientación de los recursos y consecución de un fin en común.

Se determinó que la empresa para la reorganización de los inventarios y la distribución necesita principalmente partir con la planificación por medio de un diagnóstico de la misma; para ello es importante indicar que se tiene varias herramientas de diagnóstico para el inicio de una planificación adecuada como el FODA.

El FODA es una matriz utilizada como herramienta que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que como resultado proporciona estrategias aplicables dentro de la empresa.

2.4.4 Dirección

2.4.4.1 Concepto

Según (Ribe, 2008) la Dirección es la acción y efecto de dirigir. Lo define también como la persona o el conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio, etc.

2.4.4.2 Recursos Humanos

2.4.4.2.1 Proceso

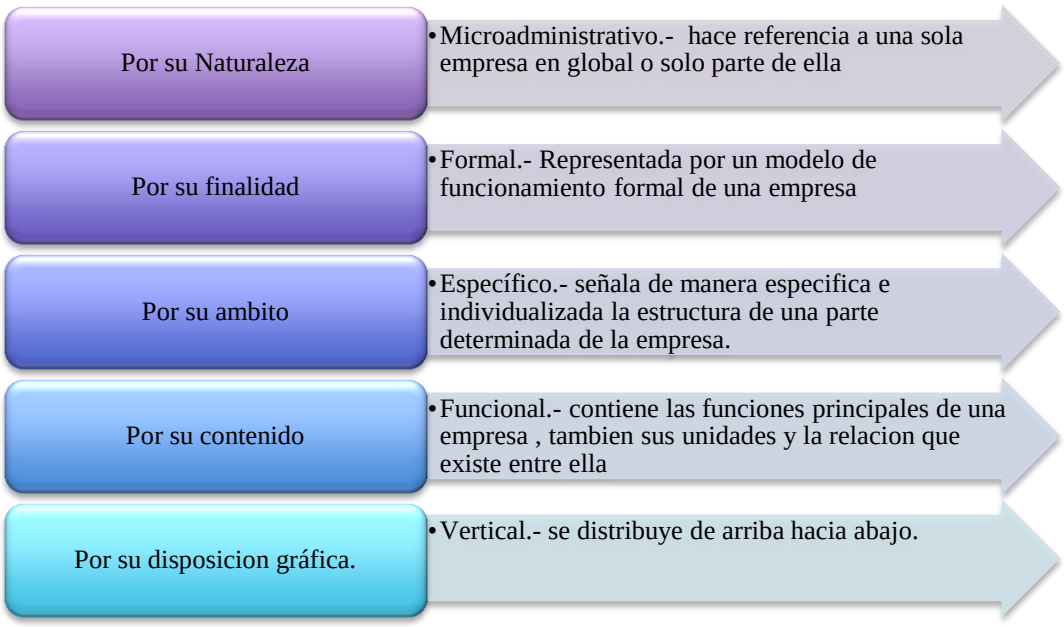
(Ribe, 2008) Conjunto de operaciones que utilizando una tecnología combinada y según cierta estructura, transforma los factores de producción en productos.

2.4.4.3 Organigrama

Según (Pavia, 2012) El organigrama es el conjunto de operaciones que utilizando una tecnología combinada y según cierta estructura, transforma los factores de producción en productos. Conjunto de operaciones que utilizando una tecnología combinada y según cierta estructura, transforma los factores de producción en productos.

Existen varios tipos de organigramas, entre los más destacados y adecuados para el presente proyecto vamos a destacar los siguientes:

Gráfico 2. 2 Tipos de Organigramas



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

La dirección se relaciona con el recurso humano, al cual se debe motivar para cumplir con un objetivo. Esta relación logra que la reorganización de la empresa sea posible ya que los recursos humanos son el centro de la empresa y la gestión en la misma.

Es por anteriormente expuesto se vio la necesidad de crear un organigrama y delimitar los perfiles y las funciones de cada puesto para lograr una estructura dentro de la empresa.

Existen varios tipos de organigramas, sin embargo el que más se acopla a las necesidades empresariales es según su disposición gráfica en forma vertical, ya que existen gerencias, jefaturas y operativos.

2.4.5 Control

2.4.5.1 Concepto

Según (Ribe, 2008) El control es la comprobación, verificación e inspección. Además es el poder de dirigir la política financiera y de explotación de un negocio con la finalidad de obtener beneficios económicos de sus actividades. Adicionalmente, el autor define el Control de Gestión como el sistema de administración que permite el sistema integral de las acciones que se planearon y se ejecutaron para conseguir unos benéficos de empresa. Determina el avance periódico de la mismas a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en el caso de incumplimiento o desviación.

2.4.5.2 Inventarios

2.4.5.2.1 Concepto

Los inventarios son activos tangibles susceptibles de ser minado, convertido o creado. El inventario puede tomar diferentes formas, dependiendo de su localización en el canal de distribución. (Pelton, 2005)

2.4.5.2.2 Sistema de Inventarios

2.4.5.2.2.1 Concepto

(Andrade, 2009) Un sistema manual o automatizado de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos que se aplican en las empresas de modo sistemático para poder tener una planificación y un control adecuado de los productos y costos de dicha empresa.

2.4.5.2.2.2 Clasificación de los Sistemas de Inventarios

2.4.5.2.2.2.1 Sistema de Inventario Periódico

Según el sistema de inventario periódico la empresa debe fijar el valor de las existencias realizando conteos físicos periódicamente. Este sistema tiene dos pasos: el primero se produce al inicio de un periodo contable con un conteo físico minucioso de las existencias de tal modo que se obtenga un inventario inicial y el segundo, se realiza otro conteo físico donde se registra la relación de existencias al finalizar el periodo contable.

2.4.5.2.3 Sistema de Inventario Permanente

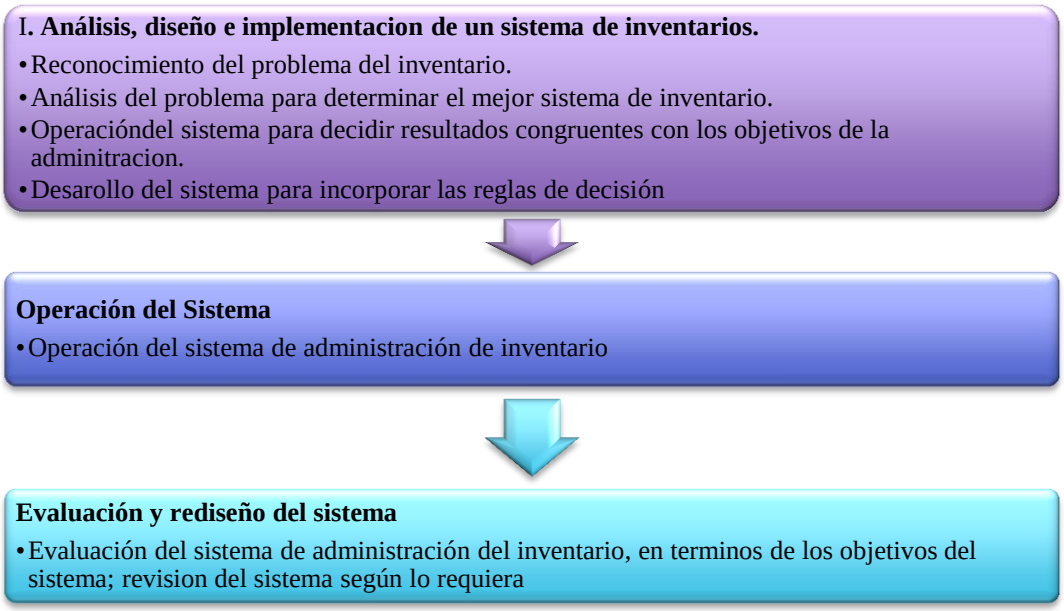
El Sistema de Inventario Permanente propone que las empresas conozcan el valor de sus existencias de modo continuo ya que mientras se va vendiendo o comprando se va registrando las transacciones a precio de costo. Estas transacciones se contabilizan en un auxiliar llamado Kardex. Hay que tomar en cuenta que, dependiendo del Sistema de

Kardex más adecuado para la empresa, las transacciones que se llevan a cabo se van sumando o restando dando como resultado el saldo final de las mercancías.

2.4.5.2.4 Sistemas de Administración de Inventarios

Existen Sistemas de Administración del Inventario los cuales nos ayudan a disponer de mejor manera las existencias de la empresa. "Un sistema de Administración de Inventario son un conjunto de decisiones, reglas y lineamientos para diversas situaciones en el inventario" (Fogarty, 2011)

Gráfico 2. 3 Diagrama del Sistema

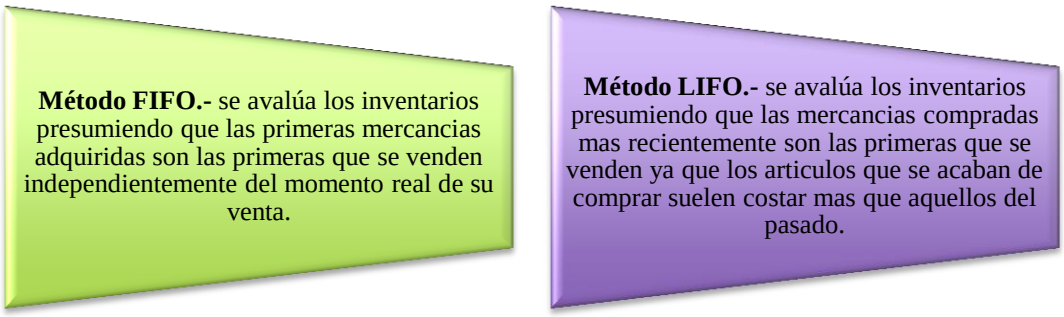


Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

2.4.5.3 Métodos para la Valoración de Inventarios

Según (Muller, 2004) existen métodos para realizar el avalúo del inventario, entre los más relevantes y utilizados podemos destacar:

Gráfico 2. 4 Métodos de Valoración



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

El control es la verificación de lo planificado, es decir la comprobación de que todo va marchando de acuerdo a un plan integrado por personas, procesos, políticas y recursos. Depende del control, saber la retroalimentación y las correctivas para llegar a culminar con éxito cualquier proceso. Se relaciona el concepto de control con los inventarios debido a que son dos temas que deben ir de la mano para lograr con los objetivos del proyecto.

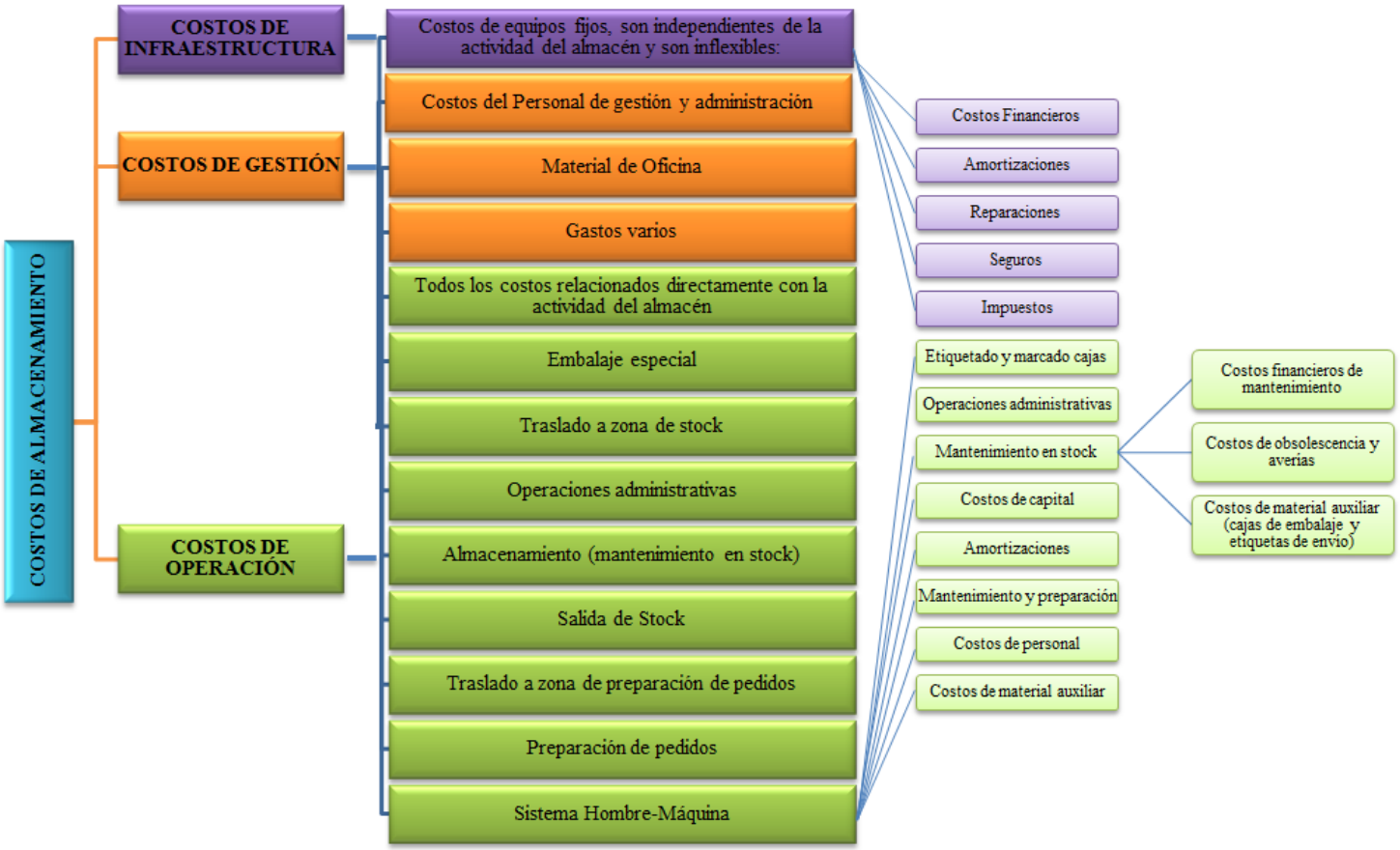
Los inventarios son los activos tangibles de una empresa, sin embargo pueden tomar distintas formas dependiendo de su localización. Existen sistemas de inventarios, se considera que el más óptimo, en base a las necesidades de la empresa es el Sistema Periódico que es en el cual se realizan conteos físicos periódicamente en relación a las existencias dentro de un período contable.

En cuanto a los métodos de la valoración de los inventarios, destacamos el Método FIFO, First in, First Out; debido a que si bien no son productos perecibles, son productos de caducidad a corto plazo y los productos son mayormente apreciados por el cliente cuando su fecha de elaboración está más próxima a su compra.

2.4.6 Costos de Almacenamiento

Según (Malisani, 1990), se especifican tres tipos de costes de almacenamiento:

Gráfico 2. 5 Costos de Almacenamiento



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Los costos de inventarios de una empresa pueden ser perjudiciales para la misma cuando se trata de inventarios de poca rotación, sin embargo en la empresa González Vega “El Motor” el 95% de sus productos se venden de manera continua. Es por ello que podemos decir que los mayores costos de inventarios que tiene esta empresa son Costos de Gestión, es decir, costos indirectos y administrativos como personal y de oficina.

2.4.7 Optimización de Inventarios

Dentro de cualquier proceso, se desea que sea eficaz y eficiente en cada paso del mismo, según (Andrade, 2009) existen tres razones por las que se compra y se guarda en el inventario:

- Tener el suministro de manera oportuna.
- No desperdiciar oportunidades en el mercado, es decir tener el producto en el momento que el mercado lo requiere.
- Eficacia en las compras, puesto que algunas veces resulta más económico comprar en grandes cantidades por el precio preferencial de mayorista.

Al mismo tiempo plantea que se deben tener en cuenta que hay errores que se deben evitar al manejar inventarios:

- La tasa de demanda o ventas de los artículos varían dependiendo de la temporada por lo tanto se incuria en gastos por tenerlos almacenados.
- La confiabilidad de predecir las ventas futuras, ya que muchos artículos depende de los estilos, modas y tendencias.

Los inventarios de González Vega “El Motor” tienen inconvenientes al no ser controlados a cabalidad, es por ello que es importante mencionar la optimización de los inventarios. Sin embargo, tienen el suministro de manera oportuna y así no desperdician oportunidades de mercado. Adicionalmente, con su programa tecnológico “El Motor” logra su eficiencia en compras y tiene precios preferenciales al ser el único distribuidor en la zona centro del país.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad de la Investigación

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa-cuantitativa en vista de que se tomaron como referencia cualidades del problema y paralelamente se recopilaron y analizaron datos que sean cuantitativos.

Estas modalidades corresponden a una investigación científica, investigación que nos lleva a obtener conocimientos para poder solucionar el problema y desarrollar un proceso factible que determine factores y cualidades negativas y positivas que permita reorganizar la empresa en cuanto a los inventarios y la distribución.

3.2 Tipo de Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica.-

La investigación se desarrollará y respaldará mediante la información que se obtenga de libros, textos, folletos, revistas, periódicos y publicaciones de internet. De esta

manera se logrará un mayor conocimiento del tema para la solución de inquietudes y de este modo sustentar la investigación.

3.2.2 Investigación de Campo.-

Este proyecto se realizará en el almacén González Vega “El Motor” Cía. Ltda. ya que es allí donde se encontrará toda la información y las facilidades para que se lleve a cabo el proyecto. Se desarrolla mediante técnicas específicas que tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.

3.3 Métodos de la Investigación

3.3.1 Método Analítico.-

Se aplicará el método analítico en el sentido de que se deben indagar y descomponer todos los elementos de esta investigación. Este método nos ayudará a comprender el problema de mejor manera partiendo del estudio de un conjunto con varios elementos.

3.3.2 Método Sintético.-

Se aplicará el método sintético ya que se debe condensar conocimientos que se obtuvieron a partir de la investigación bibliográfica y de campo para reorganizar la empresa con énfasis en distribución y control de inventarios.

3.3.3 Método Deductivo.-

Se aplicará el método deductivo partiendo de premisas generales sistemas de distribución se aplicara al particular de este negocio.

3.4 Técnicas de Investigación

3.4.1 Lectura Científica.-

La lectura científica ayudo al adecuado avance del marco teórico que forma parte del sustento de este proyecto.

3.4.2 Observación directa.-

La observación directa se realizará en el almacén González Vega "El Motor" lo que ayudará a detectar las posibles causas del problema de mejor manera.

3.4.3 Entrevista.-

La entrevista se realizará de manera escrita al gerente propietario, esta técnica nos ayudará a identificar información pertinente y valiosa para solucionar el problema de la investigación.

3.5 Instrumentos de la Investigación

3.5.1 Diseño del Cuestionario de la Entrevista

En el presente trabajo se empleó un cuestionario de diagnóstico, mismo que fue aplicada al gerente propietario. De esta manera se identificó el problema actual, puntual y adecuado para dar una solución específica en los procesos dentro del inventario y la distribución.

3.5.2 Diseño del cuestionario de la entrevista para el diagnóstico de la empresa

El cuestionario se realizará con preguntas abiertas y cerradas que permitan diagnosticar el estado de la empresa según el contenido de la misma mediante la información, las acciones, intenciones y opiniones del entrevistado.

3.6 Plan de Recolección de la Información

Para la recopilación de la información del presente proyecto, se aplicó los instrumentos y técnicas anteriormente especificados que fueron aplicados a la empresa misma y sobre todo al personal que está ligado directamente con el área de distribución e inventarios

Posteriormente a la recolección de la información, es importante tomar en cuenta las consideraciones que (Herrera, 2010) recomienda para el procesamiento de la misma:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas.
- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

3.7 Plan de Recolección de la Información para Diagnóstico Empresarial

Dentro del plan de recolección de datos para el diagnóstico empresarial se utilizó el cuestionario al gerente general mismo que nos supo manifestar las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como del mercado.

En base a esta entrevista y mediante la observación de campo se pudo determinar las diferentes calificaciones y ponderaciones dentro de las matrices de diagnóstico.

Para iniciar el diagnóstico, se realizó una entrevista al gerente propietario de la empresa el Ing. Max González y a continuación se detallan los resultados de la misma:

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General de la Empresa la misión y la visión de la empresa no se encuentran definidas ni escritas oficialmente. Además no tienen estructurados sus objetivos, sin embargo se establecen metas mensuales de ventas que son medibles a corto plazo mismo que son conocimiento de los empleados pertinentemente.

No se planifica las necesidades futuras de los recursos, tanto humanos como materiales, ya que se van solucionando de acuerdo a como van surgiendo. No obstante, para la planificación de la adquisición de productos, cuentan con el sistema TOCA de la marca Bosch proporcionado por la empresa TECNOVA distribuidora nacional, el cual trabaja con la Teoría de las Restricciones, es decir, que sus inventarios nunca se encuentren por encima de su máximo ni por debajo del mínimo de sus ventas, de esta manera controlan que sus pedidos sean puntuales.

Para la toma de decisiones, cuentan con una fortaleza que es su permanencia, crecimiento y conocimiento del mercado ambateño lo que les ayuda a tener habilidad estratégica dentro del negocio. Para la toma de decisiones el gerente toma en cuenta las múltiples opiniones de los empleados, siendo él la única persona con el poder de decisión con la última palabra.

La calidad del recurso humano dentro de la empresa es muy alta debido al conocimiento, la lealtad y la experiencia que tienen todos sus empleados; en cuanto a la cantidad de personal se analizará la posibilidad de contratar más personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La planificación del recurso humano destaca que no existe un organigrama que demuestre la estructura organizacional, tampoco hay planes de trabajo y las ocupaciones del gerente no está especificadas por escrito ya que dentro de la empresa todo el personal colabora a la medida de las posibilidades tomando en cuenta que todos los subordinados dominan las actividades asignadas; debido a esto el personal no recibe preparación técnica sobre el manejo y almacenamiento de los productos de la empresa.

En el proceso de recepción, almacenamiento y despacho de productos no existe una persona responsable si no que todo el personal colabora de tal manera que concluyan el trabajo diario. Se destaca el hecho de que en el área de bodega e inventarios no existe una estandarización en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho ya que no existe una bodega adecuada para el nivel de mercadería que recibe semanalmente y toda la recepción de mercadería se realiza en la entrada del almacén destacando que no hay horarios de despachos de mercadería ya que no son previamente establecidos y fijos. Además no existe un sistema de inventarios, únicamente un sistema contable pero el mismo no permite reflejar los errores pertinentemente.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda., tiene un crecimiento importante y sostenido. La gestión empresarial, a pesar de ser empírica en base a la experiencia de varios años dentro del mercado, es muy buena en varios ámbitos como el poder de negociación con el proveedor y baja rotación de personal. Sin embargo, la rentabilidad se podría mejorar en base a un mejor control en algunos procesos como los inventarios y la distribución.

El control de inventarios es un proceso primordial dentro de la gestión administrativa ya que en base a ello la administración puede verificar el manejo adecuado de los productos y confirmar e informar ventas y compras que conllevan al cumplimiento de metas en la empresa.

En las entrevistas que se realizaron se estableció la necesidad de mejorar los procesos de distribución e inventarios generados por la alta rotación de productos y el crecimiento en ventas, lo que ha provocado desperdicio de recursos y una desorganización en las funciones del personal.

Todas las áreas de la empresa son importantes, sin embargo es transcendental reorganizar los procesos en los puntos críticos detectados que pueden afectar al desarrollo y trabajo complementario del giro del negocio como los inventarios, la distribución, la funciones del personal y herramientas tecnológicas empleadas.

El área física con la que se cuenta actualmente es restringida, puesto que las compras que se realizan semanalmente son muy altas, esto provoca que la mercadería se almacene de acuerdo al espacio físico disponible, sin considerar su nivel de rotación.

4.2 Recomendaciones

La reorganización planteada en la propuesta se debe ir cumpliendo a medida de las posibilidades siendo evaluada constantemente para identificar las actividades realizadas y los beneficios obtenidos.

La reorganización empresarial será el punto de partida para mejorar la gestión administrativa, por lo que se recomienda que en el transcurso de su aplicación se hagan mejoras administrativas y de gestión que garanticen el éxito.

Transmitir a todo el personal de la empresa su misión, visión y objetivos de modo que todos participen y trabajen con una misma meta y consecución con los objetivos.

Se recomienda construir una bodega centralizada de modo que se pueda mantener el control de inventarios y una distribución adecuada. Es de suma importancia debido a

que el espacio del que se dispone actualmente es limitado y no permitirá tener un orden y control de la recepción, almacenamiento y despacho de mercadería.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA."

5.1 Datos Informativos

- **Título de la Propuesta:** Aplicación de una herramientas para el control de inventarios distribución de productos de la marca Bosch en la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda."

- **Institución Ejecutora:** González Vega "El Motor" Cía. Ltda."

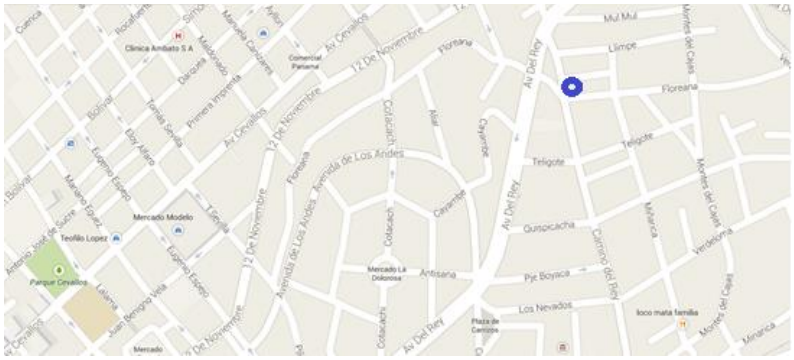
5.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa familiar González Vega "El Motor" Cía. Ltda. no tiene un control de inventarios apropiado y una distribución óptima, por lo que la presente propuesta es el punto de partida para que la empresa pueda levantar información y pueda tomar decisiones en los momentos oportunos. Los antecedentes de esta propuesta es únicamente basada en la observación dentro del almacén Matriz y especialmente en datos que fueron proporcionados por la Gerente Financiera de éste negocio.

5.2.1 Ubicación Geográfica

La matriz de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. se encuentra ubicada en Camino El Rey Y Av. El Rey en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Gráfico 5. 1: Ubicación Geográfica



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

5.2.2 Reseña de la Empresa

El Sr. Gerardo Oswaldo González Arias, y el Sr. Arturo Mayolo Rodríguez, inician la sociedad denominada Almacén “El Motor”, y abre sus puertas al público el 31 de mayo de 1957, el mismo que estaba ubicado en la calle Lalama entre Av. Cevallos y Juan B. Vela.

En 1958 el Sr. Gerardo Oswaldo González Arias compra todas las acciones de Almacén “El Motor” y conjuntamente con la señora María Vega de González trabajan arduamente dando ejemplo de trabajo, ética y moral. En 1966 se traslada el Almacén a su propio local ubicado en la Av. Cevallos entre Ayllón y Vargas Torres.

En 1967 fallece el Sr. Gerardo Oswaldo González Arias y la Sra. María Vega de González asume la responsabilidad del almacén, demostrando a Ambato y al país que las mujeres estaban preparadas para estos retos, este arduo trabajo lo realiza hasta su fallecimiento en agosto de 2005.

Hay que resaltar que se constituyó como González Vega "El Motor" Cía. Ltda. Y se registró en la Superintendencia de Compañías, siendo la primera compañía registrada el 1 de enero de 2000. Hoy en día está al frente los señores: Susana González Vega de Iturralde como Presidenta, Max González Vega como Gerente General y como socios activos Marthita y Fleming González Vega y Ana Lucía González Vásconez.

Cabe destacar que han sido premiados con diploma y medalla de honor al primer lugar en ventas de baterías Ecuador en el año 1972; en 1994 primer lugar en venta de baterías Bosch a nivel nacional; en el año 2006 el primer lugar en venta de repuestos y baterías Bosch a nivel nacional; en el año 2007 como los mejores vendedores a nivel regional de herramientas eléctricas Bosch.

Siendo representantes de Bosch a nivel regional desde 2005. Hoy son más de 100 los subdistribuidores de nuestros productos a nivel regional que se benefician sirviendo al gran conglomerado.

En la actualidad cuando "El Motor" cumple 50 años estamos a su servicio en el Camino El Rey y Av. El Rey. Siendo nuestro eslogan "ATENCIÓN TODA LA VIDA"

5.2.3 Beneficiarios Tiempo

- Clientes
- Personal Administrativo
- Personal Operativo

5.2.4 Estimado de Ejecución

- **Inicio:** Octubre 2014
- **Fin:** Abril 2015

5.2.5 Equipo técnico Responsable

El equipo técnico responsable de la ejecución de la presente propuesta será el Gerente Financiero de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

- Reorganizar la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda. con énfasis en el control de inventario y distribución de productos marca Bosch.

5.3.2 Objetivos específicos

- Construir herramientas de diagnóstico empresarial para identificar la situación actual de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

- Establecer un proceso de distribución oportuno y apropiado para la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

- Plantear la implementación de tecnología para el mejoramiento del control de los inventarios en la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

5.4 Justificación de la propuesta

La justificación de este proyecto se basa en proponer a la administración mejorar la distribución y los inventarios de una manera más formal y menos improvisada por medio de herramientas para una buena gestión.

La propuesta está desplegada en pleno crecimiento de la empresa debido a todos los aspectos positivos dentro del mercado, sin embargo estos deben ser aprovechados de mejor manera. En la presente se plantean misión, visión y el objetivo general de la empresa y entorno a estos se han desarrollados los objetivos de la disertación.

Es importante mejorar estos dos ejes debido a que son el punto central y la fortaleza de la empresa por su giro de negocio, así se podrán optimizar los recursos y lograr mejoramiento del funcionamiento empresarial. Adicionalmente, hay que tomar en cuenta un mejoramiento en el inventario y la distribución permite ganar tiempo,

hacer frente a la competencia, satisfacer de mejor manera la demanda, y por último reducir costos.

5.5 Análisis de Factibilidad

El presente trabajo se desarrolla en vista de que la administración de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda. está a completa disposición de implementarlo ya que se verá beneficiado para la toma de decisiones.

La factibilidad recae en los siguientes aspectos:

Organizacional

El proyecto es factible de ser implementado ya que logrará cambios positivos en la empresa mediante las herramientas planteadas en la propuesta para que de esta manera se la pueda manejar de mejor manera.

Económico Financieros

Económicamente, el proyecto es viable debido a que se cuenta con los recursos necesarios para la investigación, mismos que se detallan a continuación:

- Impresiones $500,oo
- Copias $50,oo

- Transporte $100,oo
- Internet y computadora $210,oo
- Empastado $50,oo

Esto nos da como resultado que se necesita un presupuesto aproximado de $910,00 dólares para realizar la presente propuesta misma que serán autofinanciados.

5.6 Desarrollo de los objetivos

5.6.1 Construir herramientas de diagnóstico empresarial para identificar la situación actual de la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

Para la toma de decisiones dentro de la empresa, es indispensable saber en qué situación se encuentra la misma. De esta manera se ayudará al empresario a que conozca el estado de su empresa y pueda mejorar su gestión detectando errores y trabajando en los mismos alcanzando su desempeño adecuado.

Se han utilizado varias matrices para conocer por medio de su resultado el diagnóstico empresarial según varios factores que se detallan a continuación:

5.6.1.1 Matriz FODA

Dentro del Diagnóstico de la Empresa, es conveniente determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, y a partir de esto

generar estrategias alternativas de modo que el propietario pueda tomar como referencia para tomar caminos de acción.

La aplicación de esta matriz consiste en combinar los factores internos con los factores externos. La matriz se distribuyó de la siguiente manera y obtuvo las siguientes conclusiones:

Tabla 5. 1 Matriz FODA

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Financiamiento de la marca Bosch para una sucursal	Mercado en expansión	Ventaja en precios frente a los competidores	Clientes efectivos en aumento	Amplio mercado automotriz en la Zona.	Exigencias de la Marca Bosch	Apertura de puntos de venta de los competidores	Proveedor Único. Escasez de producto.	Normalización de productos para desaduanización	Reformas arancelarias
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
Posicionamiento del mercado con un producto de excelencia a nivel mundial	F1	Se aprovechará el posicionamiento de la marca para aumentar los clientes efectivos dentro del buen mercado de la provincia de Tungurahua (F1,O3,O4)					Aprovechar el posicionamiento de la marca en el mercado para cumplir con las exigencias de la misma dentro de la provincia (F1,A1)				
Empresa con 54 años de trayectoria, personal comprometido y con experiencia	F2	Abrir más sucursales dentro de la provincia, ganando los clientes efectivos (F2,O2,O4,O5)					En base del conocimiento del Mercado, manejar de modo adecuado las estrategias para tomar medidas frente a las reformas arancelarias. (F2,A5)				
Poder de negociación con el proveedor	F3	Debido al poder de negociación con el proveedor y a la ventaja de precios se puede expandir el mercado ganando de clientes efectivos. (F3,O2,O3,O4)					Llegar a un acuerdo de negociación con el proveedor único en tiempos de escasez de productos de modo que el impacto para "El Motor" disminuya. (F3, A3)				
Demanda Constante	F4	Conseguir financiamiento de la marca Bosch debido a la Demanda contante, volumen de ventas (F4,O1)									
Alta liquidez y rentabilidad	F5										
DEBILIDADES											
La bodega no tiene la capacidad suficiente	D1	Construir una bodega más grande como punto central de la distribución (D1,O1,O2,O4)									
Falta de políticas, normas y procedimientos.	D2						Crear políticas de inventarios y distribución para evitar la pérdida de productos y la distribución del producto en transporte público (D2,A2,A4)				
Poco control en la distribución y los inventarios	D3	Reorganizar procesos de distribución e inventarios para mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones (D3,O5)									
Déficit de personal para atención al público. Respuesta tardía a los requerimientos del cliente	D4	Contratar más personal y capacitarlo de tal modo que se brinde una respuesta más efectiva a los requerimientos del cliente. (D4,O5)									
Incapacidad para ver errores	D5										

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

5.6.1.2 Matriz Holmes

A continuación se ha desarrollado la Matriz Holmes los cuales determinan las opciones más adecuadas para mejorar la situación actual de la empresa. La matriz se distribuyó de la siguiente manera y se obtuvo las siguientes conclusiones:

Tabla 5. 2: Matriz Holmes

MATRIZ DE HOLMES	a. Construir una bodega más Grande	b. Comprar un vehículo de trabajo	c. Contratar más personal	d. Comprar un software adecuado para el negocio	**TOTAL**	**ORDEN**
a. Construir una bodega más Grande		1	1	1	3	1
b. Comprar/Contratar un vehículo de trabajo	0		1	1	2	2
c. Contratar más personal	0	0		0	0	4
d. Comprar un software adecuado para el negocio	0	0	1		1	3

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

La Matriz de Holmes prioriza las acciones que se van a tomar para solucionar el problema. Para el presente proyecto se han determinado cuatro posibles soluciones:

1.- Construir una bodega más grande.

2.- Comprar o contratar una camioneta

3.- Contratar más personal

4.- Comprar un software adecuado para el negocio.

De acuerdo al estudio que se realizó en base a las acciones propuestas en este proyecto se determina que la acción inmediata debe ser construir una bodega más grande de modo que sea la bodega matriz donde se controlen tanto los inventarios como la distribución.

Como segunda prioridad, se concluye que se debe comprar o contratar un vehículo de trabajo para distribuir de mejor manera la mercadería.

Adicionalmente, es importante que a futuro se tome en cuenta que al ritmo de crecimiento físico y financiero es crucial comprar un software integral ERP para que la empresa tenga sistematizado y concatenado todos los procesos.

Por último es importante contratar personal para la bodega nueva y una cabeza de las bodegas para poder responsabilizarse de inventarios y distribución a las sucursales.

5.6.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación se ha desarrollado la Matriz EFE la cual Evalúa los factores Externos de la empresa para determinar qué tan fuerte es la empresa frente al ambiente externo La matriz se distribuyó de la siguiente manera y obtuvo las siguientes conclusiones:

Tabla 5. 3: Matriz EFE

MATRIZ EFE OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Financiamiento de la marca Bosch para una sucursal	0.150	4.000	0.600
Mercado en expansión	0.110	3.000	0.330
Ventaja en precios frente a los competidores	0.070	1.000	0.070
Clientes efectivos en aumento	0.090	2.000	0.180
Amplio mercado automotriz en la Zona.	0.070	1.000	0.070
AMENAZAS			
Exigencias de la Marca Bosch	0.160	4.000	0.640
Apertura de puntos de venta de los competidores	0.110	3.000	0.330
Proveedor Único. Escasez de producto.	0.050	2.000	0.100
Normalización de productos para desaduanización	0.070	2.000	0.140
Reformas arancelarias	0.120	2.000	0.240
	1.000		**2.700**

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Los resultados de la Matriz EFE se determinan por su peso ponderado mismo que puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0 siendo la calificación promedio de 2,5 interpretando que las empresas externamente débiles generalmente tiene una ponderación muy por debajo del promedio y al contrario las empresas externamente fuertes tienen un peso ponderado por encima del promedio.

En el caso de la empresa González Vega El Motor, es una empresa con una posición externa por encima del promedio, sin embargo no hay que descuidar los factores

externos debido a que la diferencia no es muy superior al promedio. Luego del análisis se concluye que la empresa tiene una posición externa buena e interesante.

Las oportunidades que más destacan en la empresa son: el financiamiento de la marca para una nueva sucursal y el mercado en expansión de la provincia. En este sentido la empresa “El Motor” puede aprovechar esta oportunidad de desarrollo empresarial para una distribución más amplia dentro de la ciudad como fuera de la misma y así consolidarse empresarialmente.

En cuanto a sus amenazas la más representativa son las exigencias de la marca sobre las cuales se deben tomar medidas y que a futuro no se formen en la razón de una variable de inestabilidad.

5.6.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación se ha desarrollado la Matriz EFI la cual Evalúa los factores Internos de la empresa para determinar qué tan fuerte es la empresa con respecto a su posición interna. La matriz se distribuyó de la siguiente manera y obtuvo las siguientes conclusiones:

Tabla 5. 4: Matriz EFI

MATRIZ EFI FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Posicionamiento de la mercado un producto de excelencia a nivel mundial	0.070	1.000	0.070
Empresa con 54 años de trayectoria, personal comprometido y con experiencia	0.030	1.000	0.030
Poder de negociación con el proveedor	0.120	2.000	0.240
Demanda Constante	0.160	3.000	0.480
Alta liquidez y rentabilidad	0.160	2.000	0.320
DEBILIDADES			
La bodega no tiene la capacidad suficiente	0.170	2.000	0.340
Falta de políticas, normas y procedimientos.	0.120	2.000	0.240
Poco control en la distribución y los inventarios	0.090	3.000	0.270
Déficit de personal para atención al público. Respuesta tardía a los requerimientos del cliente	0.030	3.000	0.090
Incapacidad para ver errores	0.050	2.000	0.100
	1.000		**2.180**

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Los resultados de la Matriz EFI se determinan por su peso ponderado mismo que puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0 siendo la calificación promedio de 2,5 interpretando que las empresas internamente débiles generalmente tiene una ponderación muy por debajo del promedio y al contrario las empresas internamente fuertes tienen un peso ponderado por encima del promedio.

En el caso de la empresa González Vega El Motor, es una empresa con una posición interna por debajo del promedio, la brecha generada entre el resultado y el promedio

no es alarmante por lo que podemos decir que a pesar que sus debilidades son importantes sus fortalezas compensan su posición interna logrando una estabilidad. Sin embargo se deben tomar decisiones correctivas para incrementar este resultado en un nivel donde la posición interna de la empresa sea fuerte.

Las fortalezas que más destacan en la empresa son: tanto la demanda constante del producto por su calidad y posicionamiento como por el conocimiento del mercado debido a la experiencia laboral del gerente y su equipo de trabajo. “El Motor” tiene un producto de calidad certificada a nivel mundial esto logra que dentro del mercado ambateño tenga una gran aceptación y una demanda importante.

En cuanto a sus debilidades es importante mencionar que el hecho de no tener una Bodega con la capacidad suficiente para la cantidad de mercadería que la empresa maneja semanalmente. Por lo que es importante una planificación y ampliación del almacén matriz que es realmente pequeño con un bodega que pueda soportar de manera adecuada la rotación y cantidad de inventarios que maneja la empresa.

5.6.1.5 Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

A continuación se ha desarrollado la Matriz PEYEA la cual Evalúa la posición estratégica y la acción de la empresa para determinar las fuerzas en diferentes aspectos de la empresa. Dentro de las dimensiones internas de la empresa se consideró la Fuerza Financiera y las Ventajas competitivas calificándolas del número

1 como la peor calificación al número 6 como la mejor calificación; por otro lado, también se consideraron las Dimensiones Externas tomándose en cuenta la Fuerza de la Industria y la Estabilidad ambiental, calificándola desde los números -1 como la mejor calificación y el número -6 como la peor. Posteriormente a la calificación se realiza un promedio de los factores para poder realizar gráfica según los vectores obtenidos.

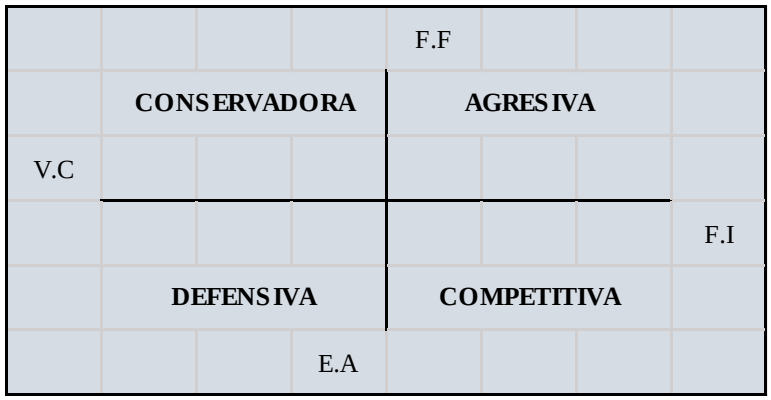
La matriz se distribuyó de la siguiente manera y obtuvo las siguientes conclusiones en base a la observación que se realizó de la empresa:

Tabla 5. 5: Condiciones de la Matriz PEYEA

EJES	**DIMENCIONES INTERNAS**	Fuerza Financiera (FF)	1	PEOR
		Ventaja Competitiva (VC)	6	MEJOR
	DIMENCIONES EXTERNOS	Fuerza de la Industria (FI)	-1	MEJOR
		Estabilidad del Ambiente (EA)	-6	PEOR
	EJE X	VC + FI		
	EJE Y	EA + FF		

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Gráfico 5. 2: Cuadrantes de la Matriz PEYEA



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Según, (Fred, 2003) Los cuadrantes de la Matriz PEYEA se pueden definir de la siguiente manera:

- **Conservadora:** Es el cuadrante ubicado en la parte superior izquierdo del gráfico PEYEA, lo que implica es permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias están:

  Penetración del Mercado

  Desarrollo del Mercado

  Desarrollo del Producto

  Diversificación concéntrica

- **Agresiva:** Se define al vector direccional se localiza en el cuadrante derecho superior, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas para así evitar amenazas externas. Por lo tanto es posible utilizar en:

  Penetración del Mercado

  Desarrollo del Producto

  Integración Vertical

  Diversificación en Conglomerados.

- **Defensiva:** ubicado en la parte inferior izquierdo del gráfico, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias cabe mencionar:

  Atrincheramiento

  Desinversión

  Liquidación

  Diversificación concéntrica

- **Competitiva:** está ubicado en la parte inferior derecho del gráfico, lo que indica que el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran:

  Integración vertical y Horizontal

  Penetración del mercado

  Desarrollo del Mercado

  Desarrollo del Producto

  Formación de empresas de riesgo compartido

Tabla 5. 6: Matriz PEYEA

FUERZAS	CALIFICACIÓN	
FUERZA FINANCIERA	**F.F**	
Rentabilidad	4,00	
Demanda Constante	5,00	
Financiamiento de la Marca para una sucursal	2,00	
TOTAL	**11,00**	**3,67**
FUERZA INDUSTRIAL	**F.I**	
Mercado en expansión	4,00	
Competitividad	4,00	
Posicionamiento de la Marca	5,00	
TOTAL	**13,00**	**4,33**
ESTABILIDAD AMBIENTAL	**E.A**	
Poca competencia referente a la Marca	-5,00	
Clientes efectivos en aumento	-4,00	
Distribución en más provincias	-5,00	
TOTAL	**-14,00**	**-4,67**
VENTAJA COMPETITIVA	**F.C**	
Conocimiento del Mercado	-1,00	
Características de Calidad del Producto que se oferta	-2,00	
Personal comprometido y con experiencia	-2,00	
TOTAL	**-5,00**	**-1,67**

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

A continuación se presenta los resultados según los promedios de los resultados de las calificaciones en la matriz, para posteriormente sacar los vectores sumando de acuerdo a la Tabla 4.7.

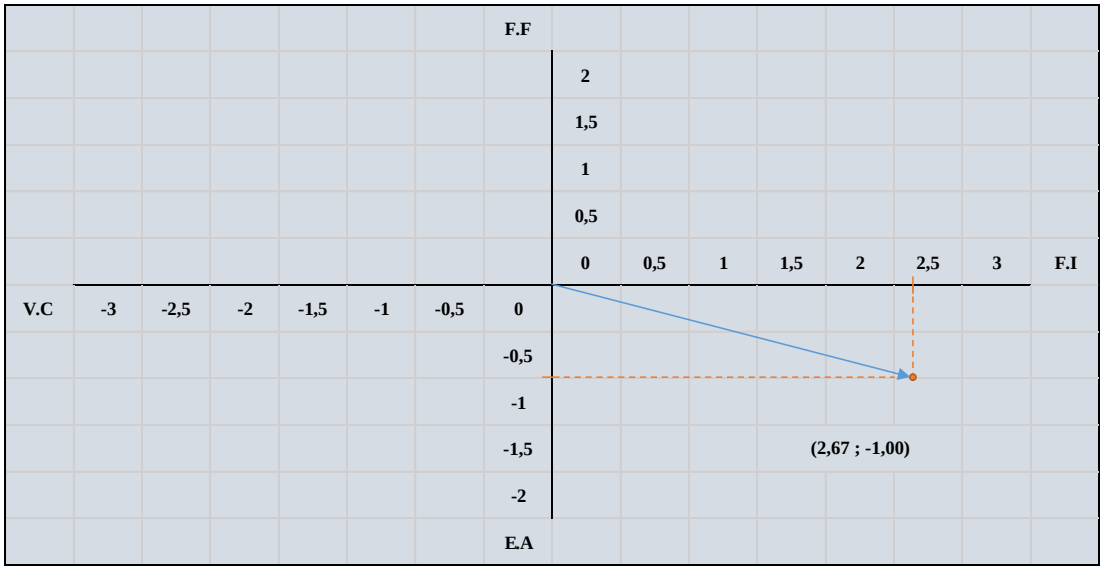
Tabla 5. 7: Cuadrante de la Matriz PEYEA

CONCLUSIONES		
FUERZA FINANCIERA FF	11/3	3,67
FUERZA INDUSTRIAL FI	13/3	4,33
ESTABILIDAD AMBIENTAL EA	-14/3	-4,67
VENTAJA COMPETITIVA VC	-5/3	-1,67
VECTORES		
EJE X = VC + FI	2,67	
EJE Y = EA + FF	-1,00	

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Por último, se grafican los vectores que se obtuvieron en todo el proceso de análisis y se determina en que cuadrante está ubicada la empresa.

Gráfico 5. 3: Cuadrante de la Matriz PEYEA



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA, podemos decir que la empresa se encuentra en el cuadrante inferior derecho, lo que significa que es una empresa competitiva; porque tiene participación en el mercado, una posición externa fuerte, busca actualizarse y competir en el mercado tan volátil al que se enfrenta.

Adicionalmente, es importante mencionar que dentro de la empresa se está buscando una penetración y el desarrollo del mercado al buscar nuevas estrategias y a la vanguardia con su marca a nivel mundial.

Con respecto a los demás cuadrantes tenemos como conclusión que: no es una empresa agresiva porque hasta la presente fecha no ha ingresado en el mercado de una manera fuerte ni con sus clientes reales ni potenciales y tampoco con respecto a sus competidores, tampoco es una empresa conservadora debido a que busca cambios, mejoras e intenta evolucionar a su nueva etapa debido a su crecimiento y por ultimo podemos decir que tampoco es defensiva por que no ha tomado ninguna medida con respecto a la competencia.

5.6.1.6 Matriz de perfil competitivo (MPC)

A continuación se ha desarrollado la MPC, misma que evalúa el perfil competitivo de la empresa, es decir, la Matriz pondera y califica los factores importantes de la competencia para de esta manera determinar cuáles son los más relevantes y así tenerlos en cuenta para mejorar dentro de la empresa y ser más competitivos y agresivos dentro del mercado.

De acuerdo a la entrevista con el Gerente se pudo determinar que los principales competidores en distintos factores, a continuación se detallan un pequeño perfil de cada una de las empresas.

Baterías Rendón

Baterías Rendón hace más de 35 años inició como un taller artesanal, y su giro de negocio empezó alquilando, recargando y reconstruyendo baterías. Sin embargo fue el 20 de marzo de 1981 donde se constituyó legalmente. Esta empresa ha evolucionado constantemente en base a sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Esta empresa distribuye baterías de marca ECUADOR y EXIWILL, ofreciendo productos de alta calidad en el parque automotriz, adicionalmente tienen productos de marca propia BR. Distribuimos baterías con materiales especiales para motos, autos, camionetas, camiones, equipos camineros, lanchas, motores estacionarios y otros a los cuales adherimos nuestra marca BR.

Baterías Express

Baterías Express es una empresa con una trayectoria importante dentro del mercado, esta empresa distribuye baterías de marca ECUADOR, BOSCH y MAC ofreciendo productos de alta calidad y marcas reconocidas en el campo de autopartes.

Importadora Andina

Importadora Andina cuenta con una submarca comercializadora de Baterías denominada SAIA Importadora Andina, la cual tiene cuatro sucursales en Ambato y diez sucursales a nivel nacional.

SAIA comercializa varios productos entre ellos Baterías de las siguientes marcas: ECUADOR, VARTA y BOSCH. Por la cantidad de importaciones que manejan, Importadora Andina es muy competitivo dentro del mercado en cuanto a precios se refiere y adicionalmente tienen un gran mercado por el servicio al cliente que brinda.

Adicionalmente, esta empresa da una amplia gama de servicios entre ellos el mantenimiento de baterías.

Tabla 5. 8: Cuadrante de la Matriz MPC

MATRIZ MPC		BATERÍAS RENDÓN		BATERÍA EXPRESS		IMPORTADORA ANDINA	
FACTORES	**VALOR**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTAJE**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTAJE**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTAJE**
Servicio al Cliente	0.160	3.000	0.480	2.000	0.320	4.000	0.640
Calidad de Productos	0.330	4.000	1.320	4.000	1.320	4.000	1.320
Competitividad de Precios	0.260	2.000	0.520	3.000	0.780	4.000	1.040
Posicionamiento en el Mercado	0.130	1.000	0.130	2.000	0.260	3.000	0.390
Posición Financiera	0.120	2.000	0.240	2.000	0.240	4.000	0.480
TOTAL	1.000		2.690		2.920		3.870

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

De acuerdo a los resultados en base a la investigación se determina que la empresa más competitiva es Importadora Andina ya que cuentan con personal capacitado que brinda un excelente servicio al cliente, sus precios son muy competitivos dentro del mercado debido a la cantidad de productos que compran y venta y por último la posición financiera y el posicionamiento dentro del mercado son muy fuertes en Tungurahua.

Por otro lado Baterías Rendón y Baterías Express manejan aproximadamente los mismos estándares en los factores que se califican dentro de la Matriz: Servicio al Cliente, Calidad de Productos, Competitividad de Precios, Posicionamiento en el Mercado y Posición Financiera.

Baterías Rendón no está posicionada dentro del mercado tan fuerte como su competencia, sin embargo la calidad de sus productos y su servicio al cliente son sus fortalezas. A su vez Baterías Express se destacan por la competitividad de sus precios y la calidad de sus productos.

5.6.2 Establecer un proceso de distribución oportuno y apropiado para la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

5.6.2.1 Descripción del Proceso de Distribución Actual

En la actualidad no existe un proceso determinado de distribución, en vista de que los empleados no tienen determinadas sus funciones y cada uno va cubriendo el trabajo que se presenta diariamente. Además, gran parte de los empleados no trabajan en un definido y otro porcentaje únicamente trabaja a medio tiempo en la empresa, por lo que el trabajo se acumula para los empleados que trabajan a tiempo completo.

En cuanto al transporte se cuenta con el vehículo del gerente y del vendedor externo, sin embargo, estos dos transportes no satisfacen la distribución de toda la demanda por lo que también es necesario utilizar transporte interprovincial, taxis y vehículos personales de los empleados de la empresa.

En cuanto al transporte público y el vehículo del transporte del vendedor externo se lleva un control de los recursos monetarios y gastos administrativos que a final de mes es contabilizado en la empresa como gasto, a pesar de esta contabilización no hay un control adecuado de los recursos que se utilizan en los vehículos personales del gerente y empleados, en vista de que cada uno de ellos utilizan sus vehículos de acuerdo a como la empresa requiere y esto genera un desperdicio de recursos.

Adicionalmente, la empresa actualmente cuenta con el almacén matriz y una sucursal y además, un distribuidor principal en la ciudad de Baños y la ciudad de Riobamba pero desea abrir una nueva sucursal debido a exigencias de la marca, pero no se ha determinado en que sitio de la ciudad es el lugar más apropiado para abrirlo.

5.6.2.2 Misión

Brindar soluciones innovadoras y confiables a través de productos y servicios de alta tecnología para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

5.6.2.3 Visión

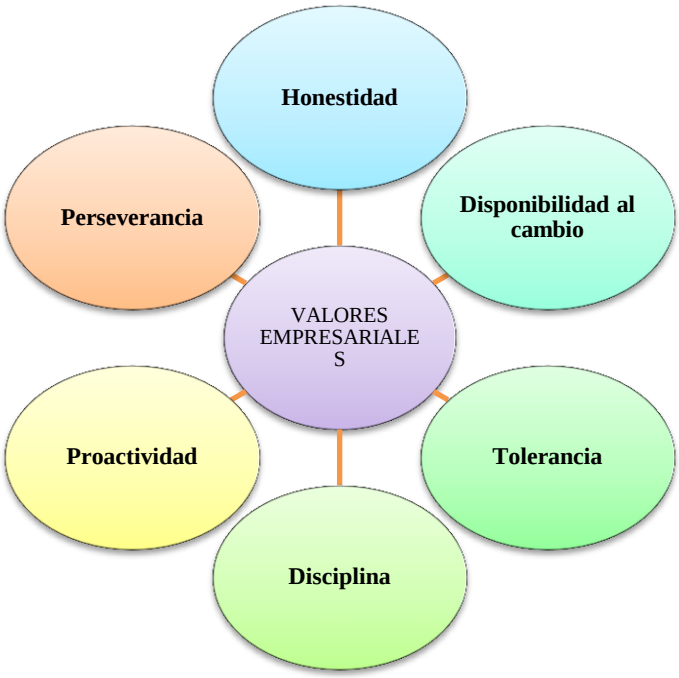
González Vega “El Motor” Cía. Ltda. Será líder comercial de baterías y productos complementarios en el centro del país por medio de un excelente equipo de trabajo con estrategias diferentes, marketing agresivo y un servicio rápido y de calidad con una orientación al cliente.

5.6.2.4 Objetivo empresarial

Crecer dentro del mercado y permanecer en el mismo aumentando la rentabilidad, mediante el óptimo uso de los recursos y la gestión de la administración.

5.6.2.5 Valores de la empresa

Gráfico 4. 4 Valores Empresariales



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

A continuación se detallan los valores que se considera importantes se maneje dentro de la empresa:

- **Honestidad.-** este valor que debe mantenerse con el pasar del tiempo debido a las nuevas realidades, es cumplir con lo que se ofrece. La honestidad es uno de los más importantes para afrontar el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

- **Disponibilidad al cambio.-** dentro de las empresas ecuatorianas en la actualidad, la disponibilidad es un factor vital dentro del personal de la empresa. Los mercados son cambiantes, las leyes se van reformando y los clientes son

cada vez más exigentes debido a la globalización es por ello que se debe disponer de empresas que se pueda tomar giros distintos en beneficio de la empresa, clientes y proveedores.

- **Tolerancia.-** las empresas están formadas por pequeños o grandes grupos de personas y para que funcione de modo adecuado, es necesario tener tolerancia entre ellos, no solo con personas en la misma jerarquía si no en general dentro de la empresa. Es importante que los encargados del talento humano vayan formando un ambiente de trabajo adecuado. Especialmente tolerancia con los clientes, pues sin clientes no continúa la empresa.

- **Disciplina.-** Dentro de nuestra cultura la disciplina es un valor realmente muy escaso, esto debido a que disciplina encierra puntualidad, objetividad, honestidad, convicción y compromiso con la empresa.

- **Proactividad.-** la proactividad es un valor que generalmente tienen las personas con visión en el futuro, ser proactivo significa tomar acción frente a oportunidades que se pueden presentar, es un valor empresarial importante debido a que sobretodo dentro de las jefaturas es vital reaccionar eficazmente ante el contexto diario.

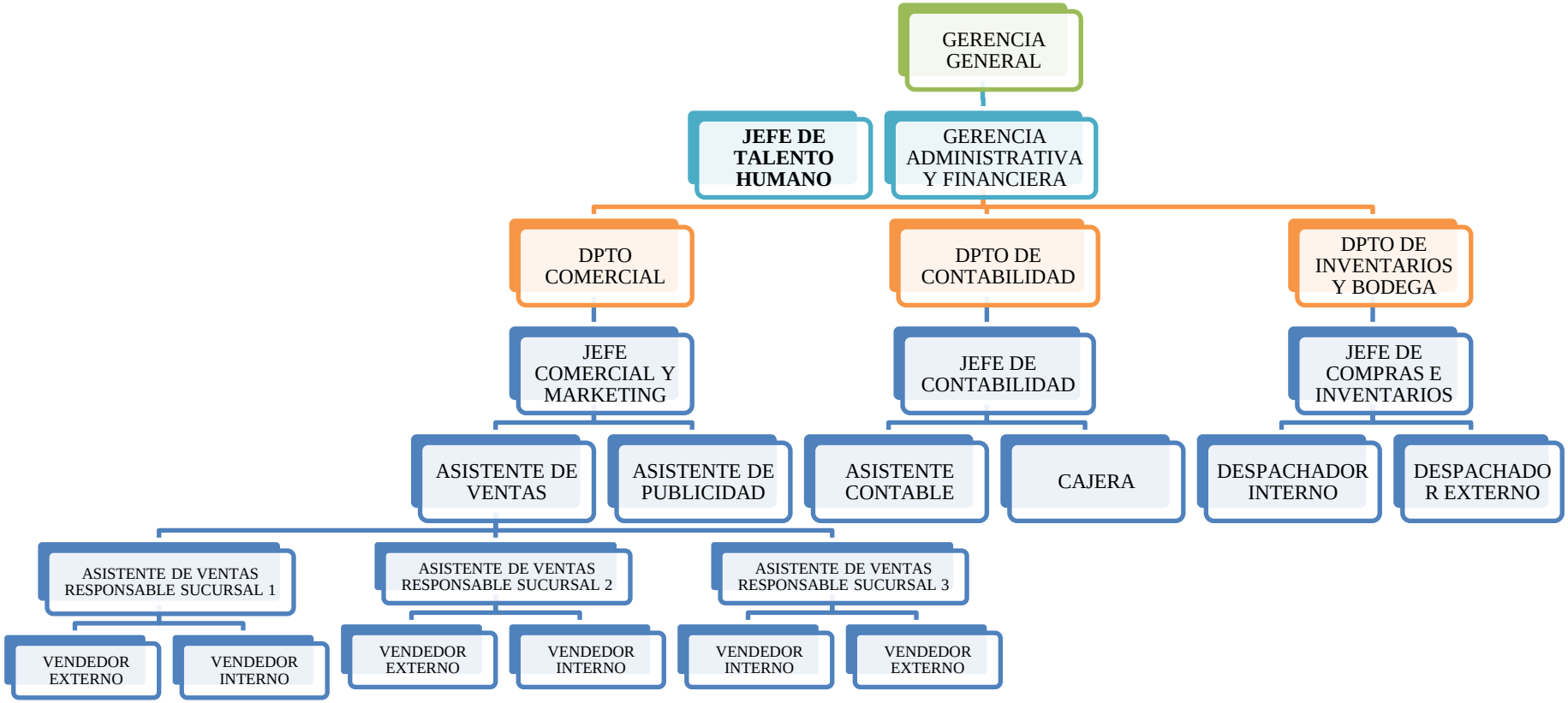
- **Perseverancia.-** En el ámbito empresarial perseverancia significa conseguir metas y objetivos, con la disposición de afrontar retos y adversidades con motivación y actitud positiva.

5.6.2.6 Talento Humano

5.6.2.6.1 Organigrama Empresarial

Para lograr el objetivo empresarial, como paso inicial es necesario determinar un organigrama y adicionalmente detallar las funciones de cada uno de los puestos actuales de la empresa y además los puestos que se propone crear para mejorar el desempeño de la empresa.

Gráfico 5. 5: Organigrama de la Empresa



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

5.6.2.6.2 Funciones de los puestos establecidos en el Organigrama

Es importante que en Talento Humano tengan un proceso claro y requisitos mínimos para la vinculación del personal a la empresa y así se logre un orden y un control. Hay que tomar en cuenta que a pesar de que la empresa es pequeña, se debe tener información pertinente para crecer de manera adecuada que garanticen los mejores elementos disponibles en el mercado laboral.

A continuación se detalla un check-list de requerimientos para ingresar a trabajar dentro de la empresa:

Tabla 5. 9: Ejemplo de Requerimientos Básicos para la vinculación del Personal

Check-List - Requisitos de Vinculación Empresarial		
Requisitos	**Estado**	
	Regularizado	**Pendiente**
Certificado de Trabajo del último empleo		
Referencias personales		
Fotocopia legible del acta de grado de estudios (Dependiendo del Cargo)		
Fotocopia legible de certificados de formación (Dependiendo del Cargo)		
Examen médico ocupacional para ingreso.		
Fotocopia de la cédula de ciudadanía		
Certificación del IESS la última afiliación a fondo de pensiones		
Antecedentes judiciales		
Fotocopia de la Cuenta Bancaria		
Copia de Cédula o Partida de Nacimiento de todos los dependientes		
Acta de Matrimonio (Estado civil: Casado)		
Convenio con la Universidad para realizar pasantías (pasantes)		
Certificado de la Universidad que indique la malla de estudios. (Estudiantes)		

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Para determinar las funciones de los puestos de trabajo dentro de la empresa este proyecto propone determinar los requerimientos de cada puesto para así establecer un adecuado reclutamiento del personal en base a las necesidades de cada departamento.

Gerencia General

Descripción General del Puesto

El gerente general está comprometido con todas las áreas de la empresa para su buen funcionamiento. El gerente planificará, dirigirá y coordinara distintas áreas de la empresa con apoyo de sus subordinados. Principalmente, el gerente debe estar empapado del área financiera y las estrategias para mejorar los departamentos.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina y/o Campo
Nivel de Educación:	Cuarto Nivel Ing. Comercial/Contabilidad/Economía
Horario de Trabajo:	No aplica
Habilidades y Capacidades:	Razonamiento crítico, pensamiento estratégico, Líder y comunicador, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión,

	capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, trabajo en equipo, Honestidad, evaluar riesgos.
Experiencia:	3 años Altos Mandos

Denominación del Puesto	Gerente General

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Directivo
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Alto mando
Tipo de Responsabilidad:	Alta
Características jurídicas:	Puesto de planta.

Funciones Generales

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades empresariales. Supervisar y controlar todas las actividades que se realizan en la empresa, logrando cumplir con todos los planes y objetivos establecidos a través del empleo de estrategias administrativas.

Realizar un análisis mensual de la situación de la organización, para tomar las decisiones o estrategias que permitan seguir el curso normal de las actividades.

Establecer los requerimientos de personal, infraestructura y material necesario para el normal funcionamiento.

Ordenar la elaboración de informes a los niveles respectivos sobre: ventas y compras, balance general, estado de pérdidas y ganancias, y la propuesta de distribución de beneficios; para presentarlos a consideración de la Junta General de

Representar a González Vega "El Motor" Cía. Ltda. ante los organismos, instituciones y en todos los asuntos relacionados con el giro del negocio sea en operaciones comerciales o civiles.

Aprobar los presupuestos para ampliación o mejora de las instalaciones, siempre y cuando no supere el monto aprobado por la Junta General de Accionistas.

Gerencia Administrativa y Financiera

Descripción General del Puesto

El gerente Administrativo y Financiero será la mano derecha del Gerente General por lo que debe está enfocado en los objetivos empresariales así como conocer todas las áreas de la empresa, sus procesos y el estado de las mismas. Se encargará del control de que todo lo planificado para las distintas áreas se cumpla a cabalidad así también como que todos los recursos estén usándose correctamente y que el personal este controlado.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina y/o Campo
Nivel de Educación:	Cuarto Nivel Ing. Comercial/Contabilidad/Economía
Horario de Trabajo:	No aplica
Habilidades y Capacidades:	Razonamiento, pensamiento estratégico, Líder motivador y comunicador, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, capacidad para trabajar en equipo, Honestidad, habilidades críticas y analíticas, Equilibrio emocional, emprendedor y perseverante, alta autoestima, manejo de computación, monitorear logros y presupuestos.
Experiencia:	2 años Altos Mandos
Denominación del Puesto	Gerente Administrativo Financiero

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Directivo

Jerarquía en la estructura de la empresa:	Alto mando
Tipo de Responsabilidad:	Alta
Características jurídicas:	Puesto de planta

Funciones Generales

Programar de forma eficiente el presupuesto y fijar el destino de los recursos empresariales logrando su máximo provecho.

Asignar y distribuir todos y cada uno de los recursos. Coordinar y controlar las áreas de ventas que se encuentran a su cargo.

Realizar los contactos y negocios con cliente potenciales de la empresa.

Mantener reuniones periódicas con su equipo de trabajo así como también la oficina.

Diseñar programas y estrategias para captar clientes.

Emitir los informes financieros mensuales requeridos para las decisiones gerenciales.

Jefe de Recursos Humanos

Descripción General del Puesto

El Jefe de Recursos Humanos debe ser un gran comunicador y líder en vista de que se va a encargar de todo el personal de la empresa, funciones, reclutamiento, puestos de trabajo panificación y control de lo anteriormente mencionado.

El Jefe de recursos Humanos es el principal conector entre los empleados y la gerencia

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Administrativo
Nivel de Educación:	Tercer Nivel
	Psicólogo Organizacional/Ing. Comercial
Horario de Trabajo:	No aplica
Habilidades y Capacidades:	Razonamiento crítico, pensamiento estratégico, Líder y comunicador, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, trabajo en equipo, Honestidad.
Experiencia:	3 años Altos Medios
Denominación del Puesto	Jefe de Recursos Humanos

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Oficinista
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Medio
Tipo de Responsabilidad:	Medio
Características jurídicas:	Puesto de planta.

Gerencia Administrativa y Financiera

Descripción General del Puesto

El gerente Administrativo y Financiero será la mano derecha del Gerente General por lo que debe está enfocado en los objetivos empresariales así como conocer todas las áreas de la empresa, sus procesos y el estado de las mismas. Se encargará del control de que todo lo planificado para las distintas áreas se cumpla a cabalidad así también como que todos los recursos estén usándose correctamente y que el personal este controlado.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina y/o Campo
Nivel de Educación:	Cuarto Nivel Ing. Comercial/Contabilidad/Economía
Horario de Trabajo:	No aplica

Habilidades y Capacidades:	Razonamiento, pensamiento estratégico, Líder motivador y comunicador, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, capacidad para trabajar en equipo, Honestidad, habilidades críticas y analíticas, Equilibrio emocional, emprendedor y perseverante, alta autoestima.
Experiencia:	2 años Altos Mandos

Denominación del Puesto	Gerente Administrativo Financiero

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Directivo
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Alto mando
Tipo de Responsabilidad:	Alta
Características jurídicas:	Puesto de planta.

Jefe Comercial y Marketing

El Jefe Comercial y Marketing será el encargado del Departamento Comercial y estará responsabilizado de Ventas y la publicidad de la empresa y contará con cuatro colaboradores. Sus responsabilidades principales serán el manejo, la organización, las relaciones con los demás departamentos, las relaciones con los clientes y la reportaría debida a sus superiores. Es importante que se considere que siendo una empresa pequeña inicialmente se levanten procesos de sus responsabilidades. Se encargará del control de que todo lo planificado para su departamento y que se cumplan a cabalidad así también como que todos los recursos estén usándose correctamente y que el personal este controlado.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina y/o Campo
Nivel de Educación:	Cuarto Nivel Ing. Comercial/Contabilidad/Economía
Horario de Trabajo:	No aplica
Habilidades y Capacidades:	Habilidad critica, analítica y de razonamiento. Pensamiento estratégico, líder motivador y comunicador dentro de su, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, Equilibrio

	emocional, emprendedor y perseverante, alta autoestima. Manejo de computación.
Experiencia:	2 años Altos Mandos

Denominación del Puesto	Jefe Comercial y Marketing

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Administrativo
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Medio
Tipo de Responsabilidad:	Media
Características jurídicas:	Puesto de planta.

Asistente de Ventas

Descripción General del Puesto

El Asistente de Ventas será la mano derecha del Jefe Comercial y Marketing será el encargado de llevar el control de todas las ventas del departamento y coordinar semanalmente tanto con el departamento de Inventarios y Bodega como del distribuidor TECNOVA. Es importante que dentro de sus responsabilidades se tome en cuenta que debe tener constante comunicación con los clientes y con los vendedores interno y externo.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Tercer Nivel Ing. Comercial/Contabilidad/Economía
Horario de Trabajo:	No aplica
Habilidades y Capacidades:	Habilidad critica, analítica y de razonamiento. Resolución de problemas, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, Manejo de computación.
Experiencia:	1 año en puestos operativos

Denominación del Puesto	Asistente de Ventas

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Media
Características jurídicas:	Puesto de planta

Funciones Generales

Atención al público, proveedores y cliente interno. Colaborar en el Monitoreo y realizar los cobros de manera eficiente.

Vendedor Interno

Descripción General del Puesto

El Vendedor Interno será el encargado de la operatividad de las ventas dentro del almacén y coordinar con la asistente de Ventas para el adecuado control semanal tanto con el departamento de Inventarios y Bodega como del distribuidor TECNOVA. Es importante que dentro de sus responsabilidades se tome en cuenta que debe tener constante comunicación con los clientes y con el vendedor externo y el Asistente de Ventas.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Tercer Nivel Ing. Comercial
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad de comunicación y resolución de problemas, capacidad de escucha, capacidad para trabajar en equipo,

	honestidad, Manejo de computación y otros problemas sistemáticos.
Experiencia:	1 año como vendedor

Denominación del Puesto	Vendedor Interno

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Baja
Características jurídicas:	Puesto de planta

Vendedor Externo

Descripción General del Puesto

El Vendedor Externo será el encargado de la operatividad de las ventas fuera del almacén y coordinar con el Asistente de Ventas para el adecuado control semanal tanto con el departamento de Inventarios y Bodega como del distribuidor TECNOVA. Es importante que dentro de sus responsabilidades se tome en cuenta que debe tener constante comunicación con los clientes y con el vendedor interno y el Asistente de Ventas.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Campo
Nivel de Educación:	Tercer Nivel Ing. Comercial
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad de comunicación y resolución de problemas, capacidad de escucha, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, Manejo de computación y otros problemas sistemáticos.
Experiencia:	1 año como vendedor

Denominación del Puesto	Vendedor Externo

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Baja
Características jurídicas:	Puesto de Campo

Funciones Generales

Crear un vínculo con el cliente; ya que está encargado de vender el servicio que presta la empresa siendo esta la parte medular del negocio.

Ofrecer el servicio que ofrece la empresa así como brindar asesoría técnica de tal manera que se logre la completa satisfacción de los clientes.

Proporcionar una atención personalizada y atenta a los clientes, brindando toda la información necesaria sobre los servicios de la empresa.

Asistente de Publicidad

Descripción General del Puesto

El Asistente de Publicidad será la mano derecha del Jefe Comercial y Marketing ya que será el encargado de llevar el manejo estratégico, organización dirección y control de toda la publicidad y el marketing de la empresa. Es importante que se realicen campañas publicitarias para todas las sucursales existentes y futuras de la empresa.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Tercer Nivel
	Ing. Comercial/Publicidad/Marketing

Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad critica, analítica y de razonamiento. Pensamiento estratégico, líder motivador y comunicador dentro de su, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, Equilibrio emocional, emprendedor y perseverante, alta autoestima. Manejo de computación.
Experiencia:	1 año en Marketing o Publicidad

Denominación del Puesto	Asistente de Publicidad

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Media
Características jurídicas:	Puesto de planta

Jefe de Contabilidad

El Jefe de Contabilidad o Contador General de la empresa estará responsabilizado del tema contable y tributario de la empresa. Sus responsabilidades principales serán el manejo del departamento, la organización presupuestaria, las relaciones con los demás departamentos y la reportaría debida a sus superiores. Se encargará de la coordinación con los demás departamentos tanto en ventas como en inventarios.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Cuarto Nivel Contabilidad
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad critica, analítica y de razonamiento. Pensamiento estratégico, matemático. Resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, capacidad para trabajar en equipo, honestidad. Manejo de computación y programas contables
Experiencia:	2 años Altos Mandos Contables
Denominación del Puesto	Jefe de Contabilidad

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Administrativo
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Alto
Tipo de Responsabilidad:	Alta
Características jurídicas:	Puesto de planta

Funciones Generales

Ejercer un correcto control con el funcionamiento operativo y financiero de la empresa.

Llevar a cabo todo el proceso contable.

Elaborar y verificar los registros contables siendo éstos: Libro Diario, Libro Mayor, Hojas de trabajo.

Realizar mensualmente el rol de pagos de los colaboradores. Pagar y cumplir a tiempo con las aportaciones al IESS.

Anualmente realizar el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias para que sea aprobado por el Gerente General y posteriormente presentarlos a la Junta General de Accionistas.

Asistente Contable

Descripción General del Puesto

El Asistente Contable está directamente relacionado con el Contador General y ayudará en el tema contable y tributario de la empresa. Sus responsabilidades principales serán el manejo de los reportes del departamento, las relaciones con los demás departamentos. Se encargará de la coordinación con los demás departamentos tanto en ventas como en inventarios.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Tercer Nivel Contabilidad
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad crítica, analítica matemática y de razonamiento. Resolución de problemas, trabajo bajo presión, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, manejo de computación y programas contables
Experiencia:	1 año en puestos operativos

Denominación del Puesto Asistente Contable

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Media
Características jurídicas:	Puesto de planta

Funciones Generales

Llevar a cabo todo el proceso contable. Conciliar Bancos.

Elaborar y verificar los registros contables siendo éstos: Libro Diario, Libro Mayor, Hojas de trabajo.

Cajera

Descripción General del Puesto

El Asistente Contable está directamente relacionado con el Contador General y ayudará a la facturación de las ventas diarias del local sean internas o externas. Sus responsabilidades principales serán el manejo y control de toda la facturación del local y llevar un control diario con los departamentos.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Bachiller
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad crítica, analítica matemática y de razonamiento. Resolución de problemas, capacidad para trabajar en equipo, honestidad, manejo de computación y programas contables
Experiencia:	No aplica

Denominación del Puesto Cajera

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Baja
Características jurídicas:	Puesto de planta

Funciones Generales

Facturación y cobranza. Facilitar el proceso de Ventas y Cobranzas.

Elaborar el comprobante de retención de ser el caso.

Cuadrar diariamente la caja y realizar los depósitos diarios.

Emisión de retenciones, notas de crédito, ingresos, egresos a caja.

Velar por la correcta emisión de las facturas.

Jefe de Compras e Inventarios

El Jefe de Compras e Inventarios de la empresa estarán responsabilizado de proveedores manteniendo una matriz de insumos o productos comerciales y gestiona pagos a los mismos. Sus responsabilidades principales serán el manejo del departamento, las relaciones con los demás departamentos y la reportaría debida a sus superiores.

Adicionalmente, se encargará de los inventarios y el despacho de la bodega central a las sucursales de la empresa manteniendo el control tanto en el sistema como en los productos físicos.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Cuarto Nivel
	Ing. Comercial/Contabilidad

Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad critica, analítica y de razonamiento. Pensamiento estratégico, matemático. Resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo bajo presión, capacidad de escucha, empatía, flexibilidad, capacidad para trabajar en equipo, honestidad. Manejo de computación y programas contables
Experiencia:	2 años Altos Mandos

Denominación del Puesto Jefe de Compras e Inventarios

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Administrativo
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Alto
Tipo de Responsabilidad:	Alta
Características jurídicas:	Puesto de planta

Funciones Generales

Resguardar y mantener el control cuantitativo de materia prima y producto terminado.

Despachar correctamente tanto el producto terminado a las regionales / cliente final como materia prima a producción.

Mantener actualizados los inventarios de producto final / materia prima en el sistema.

Despachar correctamente la mercadería correspondiente a las órdenes de producción.

Restringir el ingreso de personal no autorizado.

Vigilar el correcto almacenaje y despacho de la materia prima y producto terminado.

Informar sobre cualquier novedad al Jefe de Planta y/o Gerente General.

Supervisar que el asistente de bodega efectúe la entrega de materia prima, insumos y producto terminado a tiempo.

Responsabilizarse personalmente por los faltantes que pudieran existir en los inventarios.

Despachador Interno

Descripción General del Puesto

El Despachador Interno será el encargado de la operatividad de todos los despachos de la bodega central a todas las sucursales de modo que puedan ser vendidas en los mismos. Debe llevar un control semanal tanto con el departamento de Inventarios y Bodega como del distribuidor TECNOVA. Es importante que dentro de sus responsabilidades se tome en cuenta que debe tener constante comunicación con el Departamento de Ventas.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Oficina
Nivel de Educación:	Bachiller
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)
Habilidades y Capacidades:	Habilidad de comunicación y resolución de problemas, capacidad de escucha, capacidad para trabajar en equipo, honestidad. ACTITUDES: Disposición para participar en programas de Capacitación, Seguridad Disposición para trabajar en Equipo Capaz de trabajar bajo presión para el cumplimiento de objetivos de la Empresa

	Responsable, Comprometido y Dinámico, Usar el equipo de Seguridad recomendado.
	COMPETENCIAS: Conocer el proceso de Rencauche en cada una de las actividades Conocer los diferentes materiales empleados, manejo, control, vida de anaquel, etc. Conocer y mantener excelente relación con el personal de Planta, Ventas, Administración. Conocer y Leer la información técnica especializada y la que le sea indicada Organizar la actividad por sí mismo, para lograr los objetivos planeados de la Empresa. Explicar cuando sea solicitado o necesario un resultado o un dictamen técnico
Experiencia:	No aplica
Denominación del Puesto	Despachador Interno

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Baja
Características jurídicas:	Puesto de planta

Despachador Externo

Descripción General del Puesto

El Despachador Externo será el encargado de la operatividad de todos los despachos de la bodega central a todas las ventas que se realicen a domicilio en la ciudad y fuera de la ciudad que puedan ser vendidas en los mismos. Debe llevar un control semanal tanto con el departamento de Inventarios y Bodega como del distribuidor TECNOVA. Es importante que dentro de sus responsabilidades se tome en cuenta que debe tener constante comunicación con el Departamento de Ventas.

Requerimientos del puesto

Condiciones Físicas:	Campo
Nivel de Educación:	Bachiller
Horario de Trabajo:	08:30 a 18:30 (1 hora de almuerzo)

Habilidades y Capacidades:	Habilidad de comunicación y resolución de problemas, capacidad de escucha, capacidad para trabajar en equipo, honestidad.
Experiencia:	No aplica

Denominación del Puesto	Despachador Externo

Clasificación del Puesto

Naturaleza de sus funciones:	Operario
Jerarquía en la estructura de la empresa:	Mando Bajos
Tipo de Responsabilidad:	Baja
Características jurídicas:	Puesto de planta

5.6.2.7 Transporte

5.6.2.7.1 Análisis Comparativo para el Transporte

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre la viabilidad de comprar un vehículo con respecto a la opción de utilizar la herramienta de outsourcing para que una tercera empresa se encargue de realizar el transporte de la mercadería. De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa tienen un promedio de ocho ventas externas diarias por lo que los costos se presentan de la siguiente manera:

Tabla 5. 10: Gráfico comparativo de Costos de Transporte

OUTSOURCING		
COSTO CARRERA – TAXIS		
	COSTO UNITARIO	**COSTO TOTAL**
COSTO CARRERA (TAXIS)	$ 1.50	$ 12.00
TOTAL	**$ 1.50**	**$ 12.00**
COSTO CARRERA - CAMIÓN PEQUEÑO		
	COSTO UNITARIO	**COSTO TOTAL**
COSTO CARRERA (CAMIÓN)	$ 5.00	$ 40.00
SUELDO DESPACHADOR INTERNO	$ 450.00	$ 450.00
BENEFICIOS DE LEY	$ 66.33	$ 796.00
TOTAL	**$ 521.33**	**$ 1,286.00**
COMPRA DE VEHÍCULO PROPIO		
COSTO VEHÍCULO PROPIO (CAMIONETA NUEVA TOYOTA)		
	COSTO MENSUAL	**COSTO ANUAL**
FINANCIAMIENTO VEHÍCULO (36 CUOTAS)	$ 933.33	$ 11,200.00
GASOLINA	$ 240.00	$ 2,880.00
MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO	$ 60.00	$ 720.00
LLANTAS (CADA 3 AÑOS)	$ 16.67	$ 200.00
SUELDO	$ 450.00	$ 5,400.00
BENEFICIOS DE LEY	$ 65.83	$ 790.00
DEPRECIACIÓN ANUAL	$ 500.00	$ 6,000.00
SEGURO (PRIMA)	$ 120.00	$ 1,440.00
TOTAL	**$ 2,265.83**	**$ 28,630.00**
COSTO VEHÍCULO PROPIO (CAMIONETA USADA CHEVROLET)		
	COSTO MENSUAL	**COSTO ANUAL**
FINANCIAMIENTO VEHÍCULO (36 CUOTAS)	$ 569.33	$ 6,832.00
GASOLINA	$ 240.00	$ 2,880.00

MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO	$	100.00	$	1,200.00
LLANTAS (CADA 3 AÑOS)	$	16.67	$	133.33
SUELDO	$	450.00	$	5,400.00
BENEFICIOS DE LEY	$	65.83	$	790.00
DEPRECIACIÓN ANUAL	$	508.33	$	6,100.00
SEGURO (PRIMA)	$	73.20	$	878.40
TOTAL	**$**	**2,023.37**	**$**	**24,213.73**

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

El cuadro anteriormente detallado fue desarrollado de la siguiente manera:

Las cotizaciones para el costo de la carrera por taxi se obtuvo según un promedio de carreras de acuerdo a las distancias dentro de la ciudad de varios taxis en la ciudad de Ambato. En base al costo unitario de 1.50 dólares se determinó que el costo total por 8 carreras diarias es 12.00 dólares.

En base a una encuesta a las camionetas informales ubicadas en el sector La Matriz del parque 12 de Noviembre de la ciudad de Ambato el costo por carrera es de 5.00 dólares, sin embargo, la mayoría de carreras que ellos realizan son en base al volumen de objetos que hay que transportar. Sin embargo, este costo no considera despachadores de mercadería por lo que se consideró el sueldo de un despachador interno y sus beneficios de ley. El costo unitario es aproximadamente 1´251.00 (mil doscientos cincuenta y un mil dólares) y el costo total por las 8 carreras son por 1´280.00, (mil doscientos ochenta dólares), en este rubro se toma como aproximado

debido a que el despachador interno también puede colaborar en otras actividades dentro de la empresa.

A continuación se realizó una cotización en Automotores Carlos Larrea ubicado en la Av. Víctor Hugo de la ciudad de Ambato, se determinó este patio debido a que la camionetas marca Toyota son vehículos de trabajo. El vehículo nuevo se cotizó en 30.000 dólares con un financiamiento a 36 meses, es decir cuotas mensuales de 933.33 dólares, a este valor se sumaron costos por gasolina, mantenimiento del vehículo fuera de la casa de original de Automotores Carlos Larrea S.A, el cambio de llantas cada tres años, que es lo recomendado, el sueldo y beneficios de ley del chofer, la depreciación anual de la camioneta y el seguro cotizado al 4.8% del valor total del vehículo sin el IVA.

Por último se realizó una cotización en Patio Tuerca por medio de la Web, y el vehículo usado recorrido 87000 km de marca Chevrolet y un cilindraje de 2400, con esas características se cotizó en 18.300 dólares con un financiamiento a 36 meses, es decir cuotas mensuales de 569.33 dólares, a este valor se sumaron costos por gasolina, mantenimiento del vehículo fuera de la casa de original es decir Automotores de la Sierra S.A., el cambio de llantas cada tres años, que es lo recomendado, el sueldo y beneficios de ley del chofer, la depreciación anual de la camioneta y el seguro cotizado al 4.8% del valor total del vehículo sin el IVA.

Tabla 5. 11: Gráfico comparativo de Ventajas y Desventajas Transporte

OUTSOURCING	
VENTAJAS	**DESVENTAJAS**
El costo es menor por la menor contratación del personal y no se debe mantener el vehículo.	Si no se contrata a la empresa de outsourcing ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad.
En América Latina el 42% tercerizan procesos logísticos y Estados Unidos y Asia el 85% por la efectividad de los mismos.	
Se obtiene servicios de mejor calidad ya que el negocio se concentra en realizar un trabajo específico.	Dependencia con el proveedor del servicio, al punto de llegar a ser una obligación para la empresa.
Contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.	La empresa contratada puede perjudicar al desarrollo del negocio.
Se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado más fácilmente.	Nunca se va a obtener un bien propio de la empresa
COMPRA DE UN VEHÍCULO	
VENTAJAS	**DESVENTAJAS**
Se incrementa un Activo para la empresa.	El costo es mayor porque se debe contratar del personal y el mantenimiento del vehículo.
El vehículo se encuentra a la completa disposición de la empresa	
No se depende de ninguna empresa y trabajadores externos para realizar el trabajo	Se incrementa el anticipo de Impuesto a la Renta por el incremento del activo
Se puede controlar de mejor manera el desarrollo de la empresa y el personal se encuentra directamente relacionada con los mandos de la empresa	
La compra de un vehículo propio es un canal de distribución constante y apertura para nuevos clientes	

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

5.6.2.8 Localización de Bodega Centralizada

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la marca Bosch solicita que se determine una nueva sucursal dentro de la empresa, por lo que es indispensable para determinar un Diseño de Distribución el lugar donde se va a ubicar la nueva sucursal y adicionalmente la Bodega Principal.

Para realizar el Análisis de Localización se ha realizado una Matriz para evaluar alternativas de localización, donde se han tomado en cuenta los siguientes factores: Vías de Acceso, Costo de arrendamiento, Accesibilidad a clientes, Distancia de los Almacenes y la Seguridad. Cada uno de ellos tiene una ponderación de acuerdo a su importancia. Por otra parte se ha contemplado las cuatro posibles zonas, donde se pueden localizar la sucursal y Bodega Principal de González Vega “El Motor”, a continuación se detalla la Matriz:

Tabla 5. 12: Matriz para Evaluar alternativas de localización

Matriz para evaluar alternativas de localización						
Alternativas de localización	**Factores condicionantes**					
	Vías de Acceso	**Costo de arrendamiento**	**Accesibilidad a clientes**	**Distancia de los Almacenes**	**Seguridad**	**Sumatoria**
Parque Industrial Norte	3	2	3	1	3	12
Huachi Pata	3	4	4	4	3	18
Santa Rosa	3	2	3	2	2	12
Centro La Matriz	3	1	1	3	2	10
PESOS	**25%**	**20%**	**20%**	**20%**	**15%**	**100%**

Matriz para evaluar alternativas de localización						
Alternativas de localización	**Factores condicionantes**					
	F1	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**Sumatoria**
Parque Industrial Norte	0.75	0.40	0.60	0.20	0.45	2.40
Huachi Pata	0.75	0.80	0.80	0.80	0.45	3.60
Santa Rosa	0.75	0.40	0.60	0.40	0.30	2.45
Centro La Matriz	0.75	0.20	0.20	0.60	0.30	2.05

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

De acuerdo con la Matriz para evaluar las alternativas de localización se ha determinado que Huachi Pata es la mejor opción para ubicar la sucursal y la bodega principal en vista de que tiene vías totalmente a disposición las 24 horas, el costo de arrendamiento es el mejor puntuad debido a que no sería necesario cubrir este rubro debido a que el terreno es propio, los clientes tienen accesibilidad total, la distancia de los almacenes se encuentra en la mitad ya que Huachi Pata en el centro de la ciudad y la seguridad se encuentra en un promedio dentro de la ciudad.

Adicionalmente hay que tomar en cuenta que los accionistas de la empresa cuenta con un terreno en el sector de Huachi Pata y es un sector con un alto desarrollo

comercial ya que el centro está saturado, inseguro y no es apto para este tipo de negocio que requiere espacio para entrada y salida de vehículos.

5.6.3 Plantear la implementación de tecnología para el mejoramiento del control de los inventarios en la empresa González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

5.6.3.1 Descripción del Proceso de Control de Inventarios

La empresa para el proceso de control de inventarios utilizan dos sistemas, el primero el sistema TOC proporcionado por la empresa BOSCH y un sistema interno contable denominado SQL Plus. El SQL Plus es un sistema contable que aporta a la empresa con reportería contable, facturación y reportería de ventas, mas no con control sobre inventarios. El Sistema TOC, es una herramienta tecnológica proporcionada por TECNOVA que ayuda al abastecimiento de "El Motor" de acuerdo a sus ventas.

A pesar de que los dos sistemas están integrados el cruce de información no controla todas las áreas y al momento del conteo físico de los inventarios por lo general no coinciden los valores en libros con la cantidad de inventarios físicos.

El sistema TOC trabaja con la Teoría de las Restricciones, es decir, que sus inventarios nunca se encuentren por encima de su máximo ni por debajo del mínimo de sus ventas, de esta manera controlan que sus pedidos sean puntuales. Sin embargo, debido al problema expuesto en el párrafo anterior la empresa distribuidora

envía productos en mayor o menor cantidad en relación a lo que la empresa realmente necesita.

Adicionalmente hay que tomar en cuenta que en el almacén matriz no existe un responsable de bodega, es decir, existen varios trabajadores que aportan con todos los procesos pero no existe un responsable de cada uno de ellos.

5.6.3.2 Sistema TOC

El sistema TOC es proporcionado por TECNOVA, el distribuidor principal de "El Motor". Este sistema proporciona únicamente un control de abastecimiento del almacén principal. El TOC es un sistema que mantiene un control diario del abastecimiento de productos de acuerdo a las ventas de sus distribuidores principales.

Según las políticas y objetivos de la Bosch en Ecuador el Sistema TOC tiene como prioridad los siguientes objetivos:

- Satisfacer la necesidad significativa de nuestros clientes de tener alta disponibilidad y rotación de inventario.
- Reducir los costos operacionales y por garantías de baterías.
- Controlar los impactos ambientales causados por plomo, ácido sulfúrico y ruido.

Este sistema trabaja en base a un estudio de dos a seis meses de las tendencias de ventas y compras de los clientes de TECNOVA.

En el caso de “El Motor” se realizó en un aproximado de cuatro meses, en el cual se estudiaron el movimiento de sus inventarios y de esta manera determinar los amortiguadores, es decir los topes de inventarios, de cada uno de sus productos. Con estos indicadores los elementos claves para lograr el éxito fueron despachos basados en ventas reales, tiempos de entrega más cortos y mayor frecuencia de los despachos de productos clave. Así se logró que el almacén no tenga ni más ni menos productos de lo que vende diariamente rotando más rápido el inventario y que el capital que antes se invertía de manera incorrecta se pueda encaminar a diversificar su línea de productos.

Este sistema proporciona varias soluciones a los problemas de un almacén, entre ellos:

- Escasez de Inventario
- Exceso de Inventario
- Capital no invertido adecuadamente
- Reducida Rotación de Inventarios

Según la propuesta de TECNOVA con el Sistema TOC el objetivo principal es “ofrecer un servicio incomparable de entrega de productos para obtener grandes beneficios, tanto para el cliente como para TECNOVA.”; este objetivo se logrará mediante:

- Una gama de productos con alta disponibilidad aumentará las ventas para su negocio y para TECNOVA.
- Una reducción en el inventario, resultará en una mayor ganancia sobre su inversión
- Un incremento en la variedad de productos abrirá nuevas oportunidades de ventas

5.6.3.3 Indicadores del Sistema TOC

Vueltas de Inventario VI.- El número de veces que una empresa puede vender su inversión promedio en un periodo determinado de tiempo"

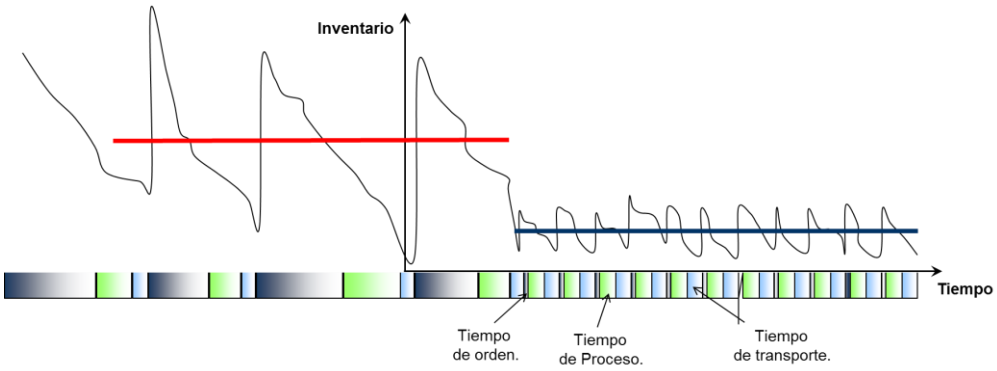
VI = Ventas / Inversión Promedio

Retorno sobre la Inversión ROI.- La cantidad de dólares que gana una empresa por su operación por cada dólar invertido en un periodo determinado de tiempo.

ROI = (Ventas – Costo) / Inversión Promedio

Con estos indicadores se logra que los inventarios pasen de tener una rotación lenta con capital mal invertido, despachos más lentos a diferencia de que al implementar el sistema tener un inventario rápido, eficiente con rotación más veloz. A continuación se presenta un ejemplo del efecto que tiene su aplicación

Gráfico 5. 6: Ejemplo de Efecto en "El Motor" aplicación TOC



Adaptado de: Gráfico Bosch Marzo 2013

Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

5.6.3.4 Control de Abastecimiento Sistema TOC

De acuerdo a lo anteriormente mencionado el sistema TOC trabaja en base a amortiguadores, topes mínimos de inventario, para reabastecer a sus distribuidores.

A continuación se presenta un ejemplo real aplicado en "El Motor" y su influencia en la rotación de sus productos:

Tabla 5. 13: Sistema TOC de Abastecimiento – Amortiguadores de Productos

Bodega				SKU	Descripción de SKU	Inventario en el Sitio	PA Sitio	Tamaño de Amortiguador
Cliente Padre: El Motor (Count=692)								
	Descripción de Bodega: González Vega El Motor (Count=692)							
		Familia: Baterías (Count=53)						
			400400029	0 092 S58 062	Batería S5 50EA	3.00	-50%	2.00
			400400029	202726	Batería 27 FE I S3	10.00	0%	10.00
			400400029	204013	Batería NS40 ST F S3	3.00	50%	6.00
			400400029	205526	Batería 55 FE I S3	0.00	100%	4.00
		Familia: Bujías (Count=67)						
			400400029	0 242 230 500	+45 Bujía FR8DPP33+ (A)	61.00	-22%	50.00
			400400029	0 242 236 544	+38 Bujía FR7KPP33U+ (A)	28.00	30%	40.00
			400400029	0 242 229 658	+4 Bujía WR8LTC+ (A)	14.00	65%	40.00
			400400029	0 242 235 667	+11 Bujía FR7DCX+ (R)	35.00	83%	200.00
			400400029	0 242 240 620	Bujía HR6DPP33V (A)	0.00	100%	40.00

REFERENCIAS
EXCESO
OK
PRECAUCIÓN
FALTA
ADVERTENCIA

Tomado de: Tabla Amortiguadores de "El Motor" Marzo 2013

En esta tabla se ha tomado como muestra un tipo de Baterías y Bujías para ejemplificar como trabaja el sistema TOC.

El Sistema TOC clasifica cada producto en base a la bodega donde se encuentra el producto, el cliente principal, l descripción del mismo y la familia o el producto. Posteriormente, cada una de las familias son clasificadas en base a un número asignado a cada Bodega, al SKU y su descripción los cuales determinan un código para cada uno de los productos según sus características.

A partir de los datos anteriores el Sistema TOC calcula un porcentaje en base al número de productos que existen en el inventario en la bodega y el Tamaño del

amortiguador, es decir el inventario mínimo que se requiere en el local para la venta, mismo que son parametrizados en base a un estudio previo.

5.6.3.5 Sistema Tecnológico Integral ERP

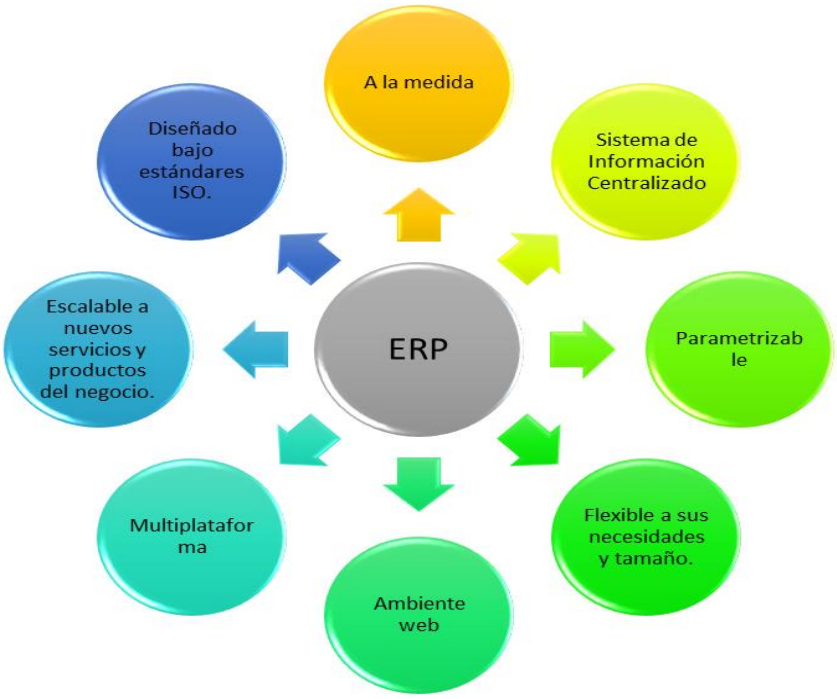
Según (Dominguez, 2014) Desde el punto de vista organizativo, un Sistema *Enterprise Resource Planning* ERP los procesos empresariales están agrupados por módulos . Cuando se adquiere un ERP, la empresa constructora del mismo suministra el conjunto completo de módulos, pero sólo funcionarán aquellos que sean parametrizados, lo cual supone un compromiso entre la empresa cliente y el proveedor del ERP en cuanto a la instalación del sistema y el soporte posterior del mismo.

El presente proyecto propone instalar un Sistema ERP Multi-oficina en la empresa, el mismo que consiste en un sistema de centralización y transaccionalidad en línea en una plataforma web de fácil acceso y amigable preparada para el crecimiento y tomas de decisiones gerenciales.

Este Sistema busca lograr un control en su totalidad de todas las áreas y sucursales de la empresa. Adicionalmente es importante recalcar que este sistema estará vinculado al Sistema TOC que proporciona TECNOVA S.A, de tal modo que no se duplique el trabajo y las ventas de todas las sucursales estén controladas y conectados tanto en González Vega “El Motor” y la Bosch.

Las características del sistema propuesto se presentan a continuación:

Gráfico 5. 7: Características del Sistema Metodológico ERP

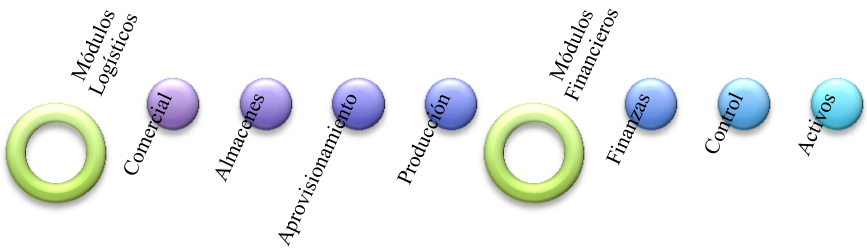


Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

El sistema ERP adecua los estándares ISO a las características propias de la empresa, y a la vez se adecua a exigencias genéricas que lo vuelven flexible ante distintas circunstancias. Estas exigencias propias del giro del negocio impulsan al sistema a tener la capacidad de crear parámetros que manipulen exitosamente la información centralizada y así crear oportunidades de negocio apalancadas en el propio sistema que propone la multiplataforma como medio de implementación.

Según (Dominguez, 2014) Los ERP están divididos en dos módulos que agrupan varios procesos de la empresa, estos dos módulos se identifican en el siguiente gráfico:

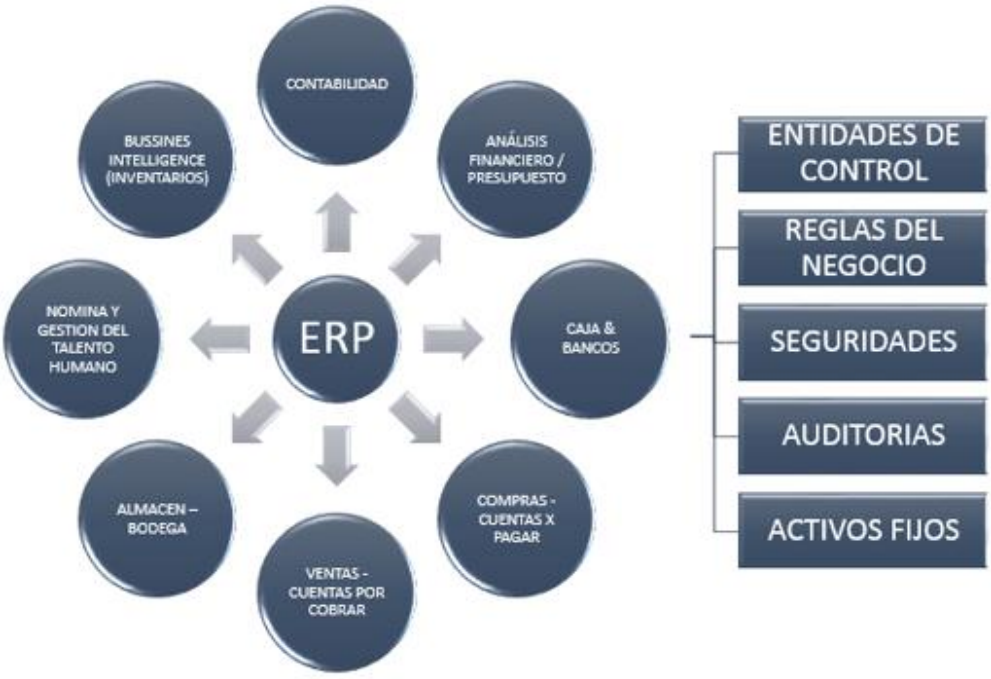
Gráfico 5. 8: Módulos Generales de un Sistema Metodológico ERP



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Sin embargo, a continuación se presenta un detalle de los módulos que se pueden acceder dentro de este sistema metodológico ERP dependiendo de las necesidades y el crecimiento de la empresa González Vega "El Motor":

Gráfico 5. 9: Características del Sistema Metodológico ERP



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

A continuación se detalla cuáles son las normativas contempladas, las utilidades y los beneficios de los módulos que se detallaron en el gráfico:

CONTABILIDAD

Utilidades

- Catálogo Cuentas Contables y de Bancos,
- Generación Automática de Asientos Contables
- Conciliación Tributaria
- Liquidación del IVA (Total / Parcial)
- Liquidación de Retenciones
- Cierre de Ejercicio Contable
- Apertura de Ejercicio Contable

Reportes

- Plan de Cuentas
- Diario General
- Mayores General
- Saldos de Cuentas
- Balances General y de Resultados

ANÁLISIS FINANCIERO / PRESUPUESTO

Utilidades

- Índices de Gestión
- Índices de Cumplimientos
- Presupuesto mensual/anual
- Flujo de Caja
- Cumplimiento Tributario

CAJA

Utilidades

- Cuentas
- Movimientos de Caja (Entradas y Salidas)
- Flujo de Caja

BANCOS

Utilidades

- Cuentas

- Movimientos de Bancos (Cheques, Depósitos, Notas de Débito, Notas de Crédito, Transferencias).
- Efectivización de Cheques (Girados y Recibidos)
- Venta de Cartera (Factoring)

- Reportes
- Arqueo de Caja
- Liquidación de Caja Chica
- Cuadre de Caja Diario
- Conciliaciones Bancarias
- Consultas: Estados de Cuenta, Movimientos por Tipos

COMPRAS

Utilidades

- Pedidos a Proveedores
- Registro de Compras y Gastos
- Pagos, Retenciones, Generación de Cheques
- Ingresos a Bodega
- Devolución en Compras
- Controles de Anexo Transaccional (Verificación del Ruc, Fechas de validez de los documentos, Número de Autorización, etc.)

Reportes

- Diario General de Compras
- Reporte de Retenciones por Compras (IVA, Fuente)
- Resumen de Compras por
- Proveedor
- Artículos
- Clasificación de Proveedores por Compras

CUENTAS X PAGAR

Utilidades

- Información de Proveedores

- Movimientos de Cuentas x Pagar
- Cancelación, Abono, Notas de Débito, Notas de Crédito,
- Descuentos.
- Definiciones de BSC Balance Scored Card

Reportes

- Listado de Proveedores
- Diario General
- Estado de Cuenta por Proveedor y por Documento
- Resumen de Saldos de Proveedores
- Análisis de Vencimientos por Proveedores
- Clasificación de Proveedores por Montos de Compra

VENTAS

Utilidades

- Clientes
- Manejo de redes
- Gestión de Campanas
- Programas de incentivos
- Ventas a Clientes
- Venta de Servicios

- Notas de Venta (Facturación rápida)
- Notas de Venta x Resumen
- (Resumen diario de Ventas al Consumidor Final)
- Egresos de Bodega
- Pedidos de Clientes (Proformas)
- Consultas de Productos
- Devoluciones de Mercadería
- Cambios de mercadería
- Facturación por Lotes
- Facturación por Peso
- Facturación Electrónica (Previo Auditoria de SRI)
- Rutero y ubicación del cliente vía GPS
- Control del Financiamiento (Cuotas – Letras de Cambio)
- Controles Anexo Transaccional.

Reportes

- Diario de Ventas
- Resumen de Ventas por
    - Clientes
    - Artículos
- Zonas
    - Vendedor
- Estadísticas de Venta

- Control de Pedidos
- Reportes de Retenciones por Ventas (IVA. FTE)
- Análisis de Rentabilidad
- Clasificación de Clientes por Ventas

CUENTAS POR COBRAR

Utilidades

- Clientes
- Información de Clientes -
    - Límites de Crédito
    - Calificación de Clientes (Enlace con el Buró de Crédito)
- Solicitudes
- Control de Zonas
- Control de Vendedores
- Movimientos de Clientes
    - Abonos, Cancelaciones, Anticipos, de Clientes
    - Control de Cheques Posfechados-Cheques Protestados

Reportes

- Estado de Cuenta por Clientes y por Documento
- Resumen de Saldos de Clientes

- Diario General de Cuentas por Cobrar
- Análisis de Vencimientos por Clientes y Vendedores
- Análisis de Antigüedad de Cartera
- Clasificación de Clientes por Montos de Venta

ALMACÉN – BODEGA

Utilidades

- Catálogo de Artículos
- Catálogo de Bodegas
- Unidad de Medida Múltiple
- Control de Series
- Código de Barras
- Listas de Precios
- Márgenes de Utilidad
- Control de Peso
- Ordenes de producción
- Trasformaciones.
- Transferencias de Inventario entre oficinas
- Movimientos:
    - Entradas y Salidas de Bodegas
    - Ajustes de Cantidades y Costos
    - Transferencia entre Bodegas

- Cálculo de Costos

Reportes

- Rotación del Inventario
- Reposición de Inventario
- Movimiento por Artículo (Kardex)
- Generador de Etiquetas
- Listado de Artículos

NÓMINA Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Utilidades

- Registro de Empleados
- En relación de Dependencia, Trabaja parcial, Vendedores, Cargas Familiares, etc.
- Registro de Cargos por Departamentos
- Toma de datos con el Sistema Time Work para el control de horarios y horas extras.
- Registro de cursos pagados por la empresa, el empleado u otros.
- Registro de Antigüedades (cada 5 años existe un día adicional de vacaciones).
- Control de vacaciones
- Registro de Pólizas (Vida, Salud, Accidentes)

- Registro de Tablas de Comisiones y asociar a los vendedores
- Cálculo Liquidación de Empleado
- Cálculo de la Liquidación del Impuesto a la Renta (de acuerdo a la tabla proporcionada por el SRI.)
- Generación del Rol de Pagos
- Generación archivo de texto para el banco
- Generación automática de cheques.
- Registro de Egresos:
- Préstamos (Tabla de Amortización)
- Anticipos
- Recargos Varios:
    - Seguro de Enfermedad
    - Seguro de Vida
    - Seguro de Accidentes
    - Otros.
- Registro de Ingresos:
    - Control de comisiones por Vendedores (Cálculo Automático)
    - Definir el método de Cálculo con la empresa.
- Ingresos Varios:
    - Décimo Tercero
    - Décimo Cuarto
    - Fondos de Reserva
    - Aporte Personal
    - Aporte Patronal

  - Horas Extras
  - Premios
  - Bonificaciones
  - Vacaciones
- Gestión del Talento Humano OPCIONAL
  - Base de datos de aspirantes.
  - Diversificación por habilidades y destrezas Competencias
  - Desarrollo del capital intelectual.
  - Atracción del Capital Humano
  - Clima Organizacional
  - Normas del capital humano

Reportes

- Roles de Pagos: Resumido por Empleado, por Departamento, Sucursal
  - Detallado por Empleado,
- Reporte del Impuesto a la Renta.:
  - Consolidado,
  - Por Empleado
  - Por Departamento
  - Por Sucursal
- Generación de Contratos por empleado.

BUSSINES INTELLIGENCE

Reportes

- Manejo de consolas CMI
- Análisis de la información para toma de decisiones proactivas
- Uso de indicadores de gestión.
- Se manejara modelos de negocios como:
    - Gestión de Inventarios
    - Rotación de Artículos
    - Gestión de Ventas
    - Ventas perdidas
    - Ventas Top
- Análisis de cartera.
- Gestión de Compras
- Análisis Proveedores

ENTIDADES DE CONTROL

- Liquidación del IVA, Generación del Formulario 104 y archivo de control.
- Liquidación de Retenciones, Generación del Formulario 103 y archivo de control.
- Conciliación Tributaria
- Generación del Formulario 102 - Sociedades

- Anexo Transaccional – Generación del archivo de control y formulario.
- Control del ICE.

REGLAS DEL NEGOCIO

- Grupos Económicos
- Registro de Empresas
- Tipos de Identificación (RUC, Cédula, Pasaporte)
- Tipos de Contribuyentes
- Tablas del Anexo Transaccional
- Tipos de IVA, Porcentajes de Retención, Tipos de Comprobantes, etc.
- Tipos de Formularios
    - País
    - Provincias
    - Cantones
    - Bancos Generales
    - Numeración de Documentos
- Definición de Cuentas Contables (Utilidad, Pérdida).
- Bodegas – Definición de información adicional por Producto.
- Tipo de Movimientos (FC, CA, AB, ND, NC, CH, EF, etc.)
    - Por Productos
- Unidades de Medida
- Monedas
- Métodos de Costeo

SEGURIDADES Y AUDITORÍA

- Administración de roles
- Control de Usuarios y Claves
- Control granular a nivel de transacciones
- Permisos a las aplicaciones
- Periodos de acceso a la base de datos (Horas-Días)
- Encriptación de datos
- Conexión segura DSSL
- Bloqueos
- Permisos a nivel de tablas inclusive columnas
- Alertas y mensajes en línea

Reportes

- Auditoría interna
- Ataques de intrusos
- Otros reportes de acuerdo con la administración.

ACTIVOS FIJOS

- Registro de Tarjetas
- Mantenimiento de Activos Fijos - Compras
- Registro de Custodio de los Activos

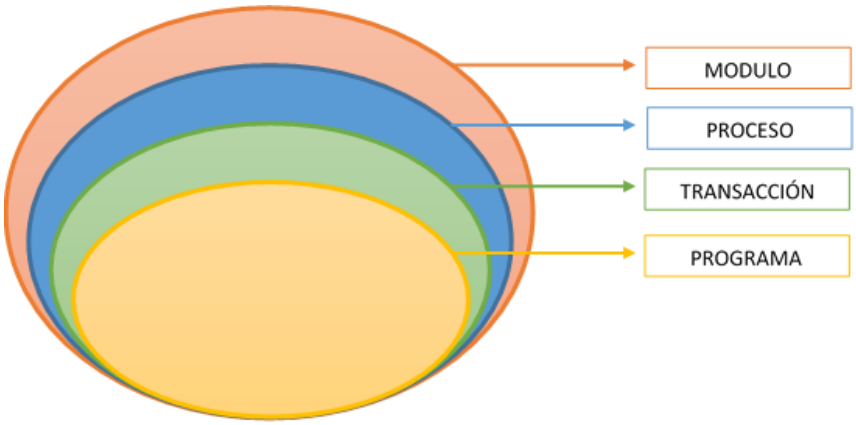
- Registro de Oficinas y Departamentos
- Asignación de Activos Fijos por Custodios, Oficinas y Departamentos
- Transferencias entre Oficinas, o departamentos.
- Procesos: Depreciación
- Dar de Baja, Ventas
- Mantenimiento de Pólizas de Seguro
- Activos Fijos:
    - Por Departamentos
    - Por Custodio
    - Por Tipos de Activos
    - Fecha
- Depreciación
- Diario General de Activos
    - Compras
    - Ventas
- Transferencias
- Dados de Baja
- Reporte de Pólizas de Seguro de Activos.

Actualmente dentro de las empresas existen varios procesos para el normal funcionamiento del negocio. A continuación se presenta un gráfico en el que se forma un conjunto de los procesos más básicos para poder empezar a formar un ERP en el cual todos los procesos se encuentren integrados y funcionen de acuerdo a las necesidades de quien lo requiere:

5.6.3.5.1 Arquitectura del Sistema Metodológico ERP

Todos los programas informáticos tienen una arquitectura o forma, es decir la estructura sistemática del programa, y los ERP no son la excepción, a continuación se presenta un gráfico donde se explica claramente como están formados los ERP según (Dominguez, 2014)

Gráfico 5. 10: Niveles de un Sistema ERP



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

El Gráfico interpreta los múltiples niveles que forman la arquitectura de un ERP desde el enfoque de cómo se encuentra organizado el mismo y cómo va a ayudar a la organización para tener un mayor control de sus inventarios.

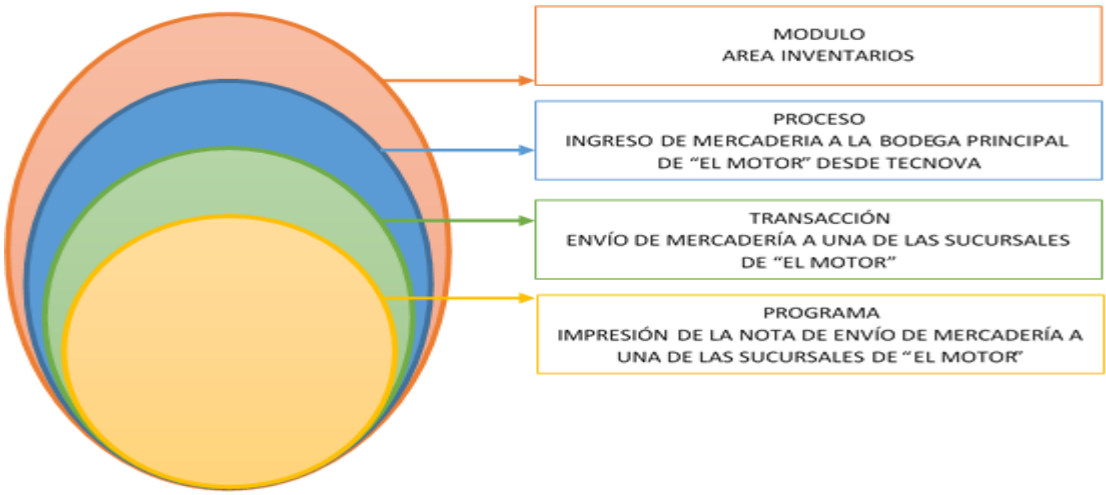
(Dominguez, 2014) Afirma los siguientes conceptos de los niveles de un ERP

- **Módulo:** Grupo de procesos de una cierta actividad empresarial.

- **Proceso:** Conjunto de transacciones programadas, enlazadas entre sí y que materializan un procedimiento de trabajo.
- **Transacción:** Conjunto de programas que realizan tareas específicas dentro de un procedimiento de trabajo.
- **Programa:** Instrucciones codificadas para realizar una determinada tarea dentro de un proceso.

Cabe aclarar cómo se verá reflejado el programa que se propone dentro de la empresa con un ejemplo que se presenta a continuación:

Gráfico 5. 11: Ejemplo de Niveles de un Sistema ERP



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

En el ejemplo presentado anteriormente indica cómo se enlazan y como trabaja un Sistema ERP. El módulo engloba desde el programa hasta el proceso en general, en el caso del ejemplo el Módulo es el Área de Inventarios.

Uno de los procesos que se realizan en el almacén es el ingreso de la mercadería a las Bodegas, mismo que debe ser tomado en cuenta dentro del sistema para llevar un control.

Dentro de cada proceso existe una transacción, es decir el conjunto de transacciones forman un proceso, en el caso del ejemplo, la transacción es el envío de la mercadería a las sucursales.

Por último y como centro de todas las operaciones están los programas que son el centro de todos los procedimientos de un módulo.

5.6.3.5.2 Recopilación de Datos dentro del Sistema ERP

A partir de la arquitectura que tiene el sistema que se propone implementar en la empresa para tener un mejor control de los inventarios, es importante conocer que los datos se van a recopilar dentro del mismo mediante tablas, campos y tipo de datos, los cuales deben ser almacenados en el Repositorio, es decir un sitio centralizado donde se almacena y mantiene información digital y puedan enlazarse todas las sucursales con la Bodega principal.

Este tipo de recopilación permitirá un proceso interactivo enlazado y procesado mediante unidades lógicas, es decir áreas primarias del disco duro, lo que garantizará consistencia de los datos, su actualización permanente y su coherencia con los requerimientos empresariales.

Por último, es importante conocer que la recopilación de datos dentro de un ERP nos permitirá tener portabilidad que mediante interfaces logran que todos los procesos estén combinados y estandarizados dentro de las múltiples sucursales.

5.6.3.6 Métodos de Inventarios

5.6.3.6.1 Método FIFO

Existen varias maneras de llevar un control de los inventarios, sin embargo en el presente trabajo de acuerdo a la empresa, los productos con una cuota alta de mercado o producto estrella que comercializan, que son las baterías, se ha considerado que el mejor método es el FIFO (First in, First Out). Este método señala que lo primero que ingresa al almacén es lo primero que debe despacharse, es el método más adecuado debido a que las Baterías son productos que tienen una caducidad a corto plazo máximo de meses.

A continuación se presenta un ejemplo de un Kardex de control de inventarios que contiene un ejemplo con un tipo de Batería y muestra varios escenarios como son: compras, ventas, devolución en compras, devolución en ventas y distribución a una de las sucursales.

Tabla 5. 14: Ejemplo de Método Fifo - Kárdex

El Motor

LIBRO DE BODEGA PRINCIPAL/KARDEX VALORADO

CAJA: **N40** **PRODUCTO:** **BATERÍA**
PORTAFOLIO: **S550DA** **TIPO:** **B/A**
CÓDIGO: **0092S58052**

ÍTEM	FECHA	DOCUMENTO		DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		GUÍA	FACTURA		CANT.	C.UNIT	C.TOTAL	CANT.	C.UNIT	C.TOTAL	CANT.	C.UNIT	C.TOTAL
1	**01-ene**	**SALDO INICIAL/ENERO 2015**			150	125.30	18,795.00				150.00	125.30	18,795.00
2	05-ene	001-005	001001123456	COMPRA TECNOVA COD.0092S58052	23	145.00	3,335.00				23.00	145.00	3,335.00
3	09-ene	001-236	001001222000	VENTAS COD.0092S58052				20	125.30	2,506.00	130.00	125.30	16,289.00
											23.00	145.00	3,335.00
4	18-ene	021-455	001001123456	DEVOLUCIÓN EN COMPRAS GTIA COD.0092S58052	-1	125.30	-125.30				129.00	125.30	16,163.70
											23.00	145.00	3,335.00

5	20-ene	001-984	SUC.3	DISTRIBUCIÓN SUC.3 COD.0092S58052				129	125.30	16,163.70	-	125.30	-
											23.00	145.00	3,335.00
6	30-ene	123-045	001001222000	DEVOLUCIÓN EN VENTAS				2	145.00	290.00	25.00	145.00	3,625.00
TOTAL					172		3,209.70	151		18,959.70	25.00	145.00	3,625.00

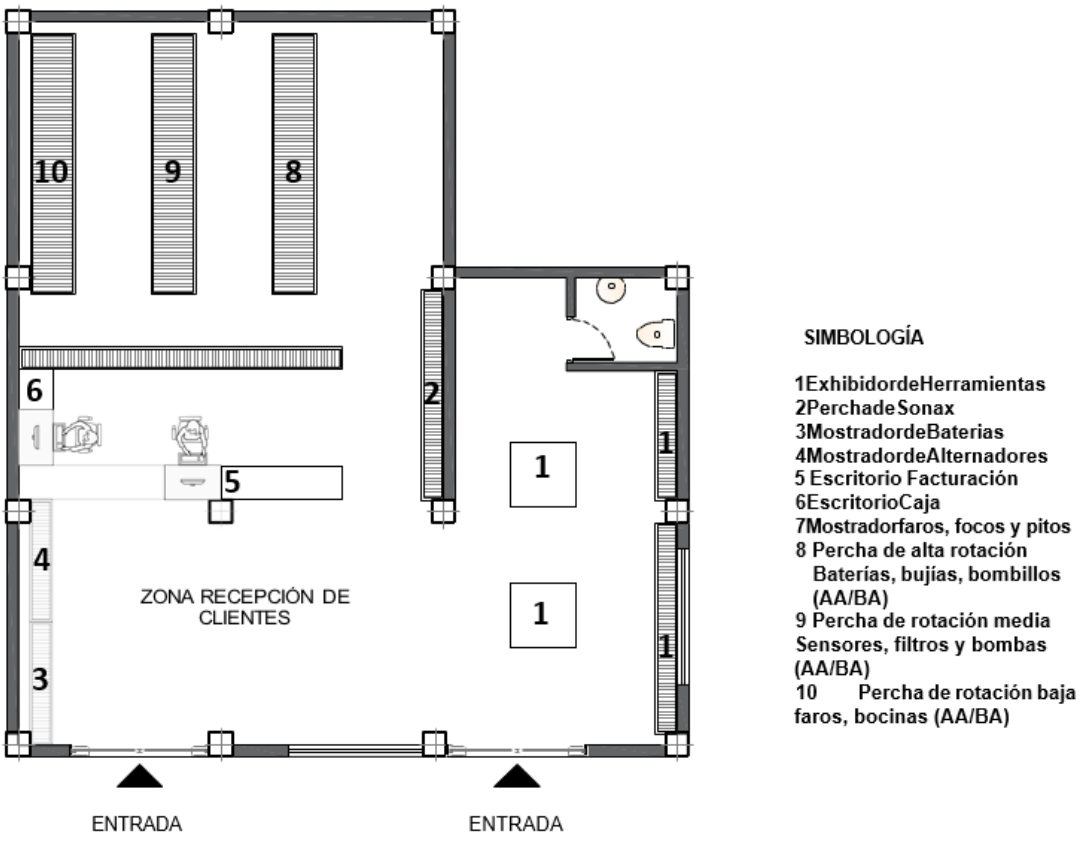
Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

5.6.3.7 Distribución del Almacén

En los planos que se presentan a continuación se representa de manera individual el plano de la distribución actual, el plano donde se indica la problemática en el almacenamiento y la distribución por último el plano que indica una alternativa de solución.

En el gráfico siguiente se indica cómo se encuentra distribuido actualmente el almacén:

Gráfico 5. 12: Distribución del Actual Almacén Matriz



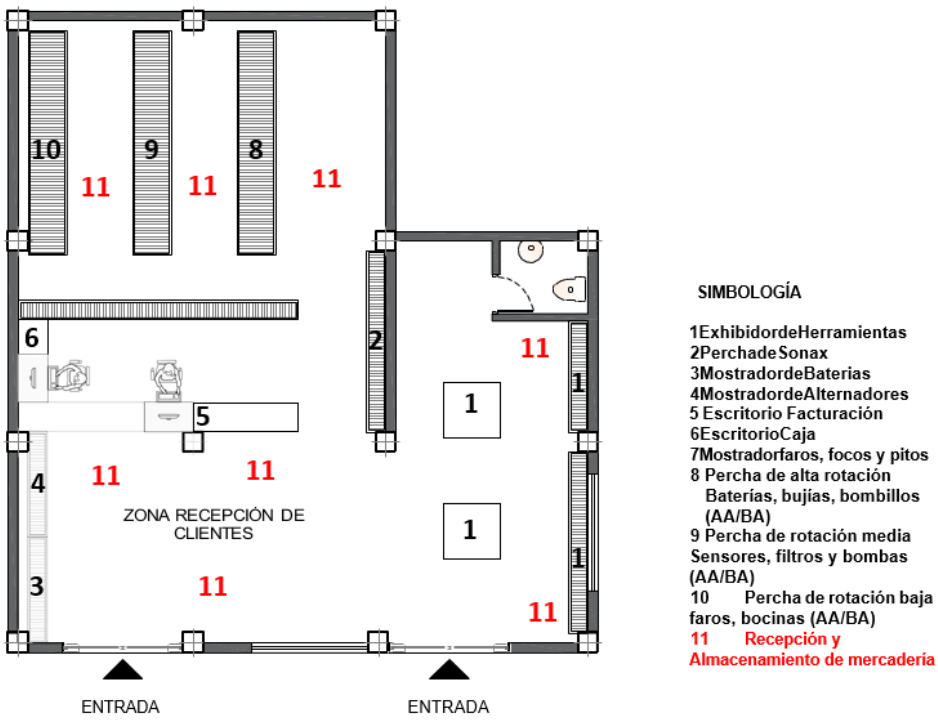
Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Los problemas básicamente se desarrollan debido a que el espacio es muy pequeño y la mercadería se almacena en los pasillos. Sin embargo, no es el único lugar ya que en la zona de recepción de clientes se recibe la mercadería que ingresa al almacén y en el mismo lugar se la despacha lo que ocasiona un cuello de botella y además incomodidad tanto para el personal como para los clientes.

Se suma al problema detallado que las perchas de la parte trasera no están debidamente organizadas lo que provoca desorden al momento de almacenar la mercadería.

A continuación se muestra un gráfico del almacén y se indican los puntos en los cuales es recibida y almacenada.

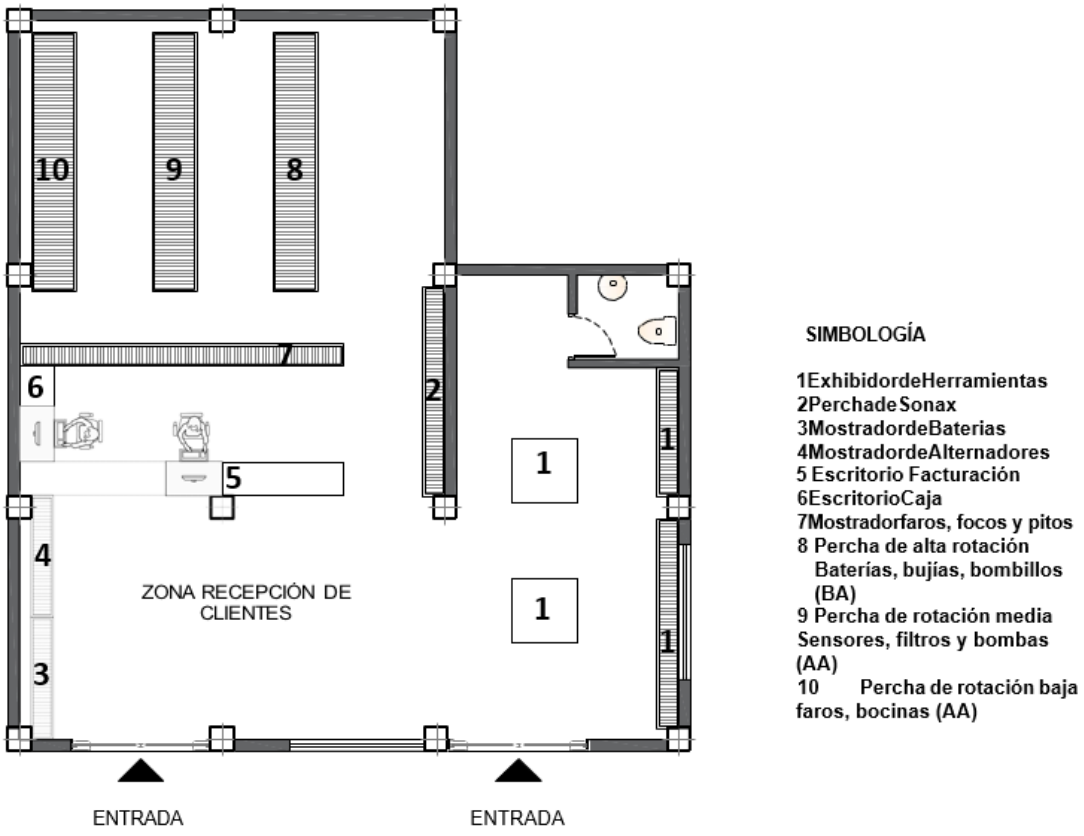
Gráfico 5. 13: Problema de Distribución y Almacenamiento del Actual



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

Por último en el gráfico siguiente se determina que no se puede hacer mayores cambios en cuanto al almacén debido a que el espacio es realmente pequeño, sin embargo se propone almacenar los productos en las perchas de acuerdo a su clasificación y tipo.

Gráfico 4. 14: Distribución Propuesta del Actual Almacén Matriz



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

La zona de recepción de clientes no se debe almacenar productos, ya que como su nombre lo indica es una zona únicamente de atención al cliente. En el pasillo principal se ha optimizado el espacio ubicando las perchas junto a la pared de

acuerdo al tamaño de cada producto. La problemática se desarrolla, más que en la distribución física del almacén, el momento de recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería.

La recepción de la mercadería se realiza en la zona de clientes y a diario se va vendiendo lo que llega al final debido a que es mercadería que se encuentra más a disposición de vendedores y despachadores. Sin embargo, la mercadería que si se almacena no siempre se logra hacerlo de manera adecuada ya que los productos se ubican donde los vendedores no tienen la facilidad de acceder y son ordenados en los pasillos.

Lo que se propone es que el actual almacén mantenga únicamente la mercadería que necesita para un tiempo determinado de modo que alcancen en las perchas y no se almacenen en los pasillos. El sobrante de mercadería se almacenaría en la Bodega Principal ubicada en Huachi Pata según el estudio de localización presentado, se puede almacenar en la nueva bodega de tal modo que los pasillos y la zona de clientes no se vean afectada por estos dos procesos de recepción y almacenamiento.

SOLUCIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

A continuación se presenta una compilación del desarrollo de los objetivos específicos mediante un diagrama de flujo con el afán de dar cumplimiento del objetivo general.

El objetivo general de la presente tesis es “Reorganizar la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. con énfasis en el control de inventario y distribución de productos marca Bosch”.

La propuesta de este estudio reorganiza la distribución y los inventarios integrando el personal, la tecnología, el transporte e indirectamente los proveedores y clientes. De esta manera se optimizará el recurso financiero y el tiempo. Además con esta reorganización la administración tendrá un mejor control de la empresa.

El sistema de control de inventarios y el de distribución van de la mano, de tal modo que al contar con un transporte, sistema y personal encargado todo el proceso podrá fluir con orden y de acuerdo a lo planificado.

El proceso inicia con la entrega de mercadería por parte de TECNOVA a “El Motor” de acuerdo con los reportes del Sistema TOC que han sido alimentados diariamente por parte del personal encargado en el Sistema ERP.

A continuación el Jefe de Inventario con su equipo de trabajo recibirán la mercadería en base a los reportes de TECNOVA e ingresaran tanto en el Sistema ERP mismo que retroalimentara en el Sistema TOC y por último el ingreso del Kárdex para proceder almacenar en las perchas.

Una vez recibida la mercadería es importante distribuir la mercadería a las sucursales en base a sus necesidades y pedidos; sin embargo es necesario que en los físicos

como en el sistema se registre esta salida de mercadería de la bodega en el Sistema ERP.

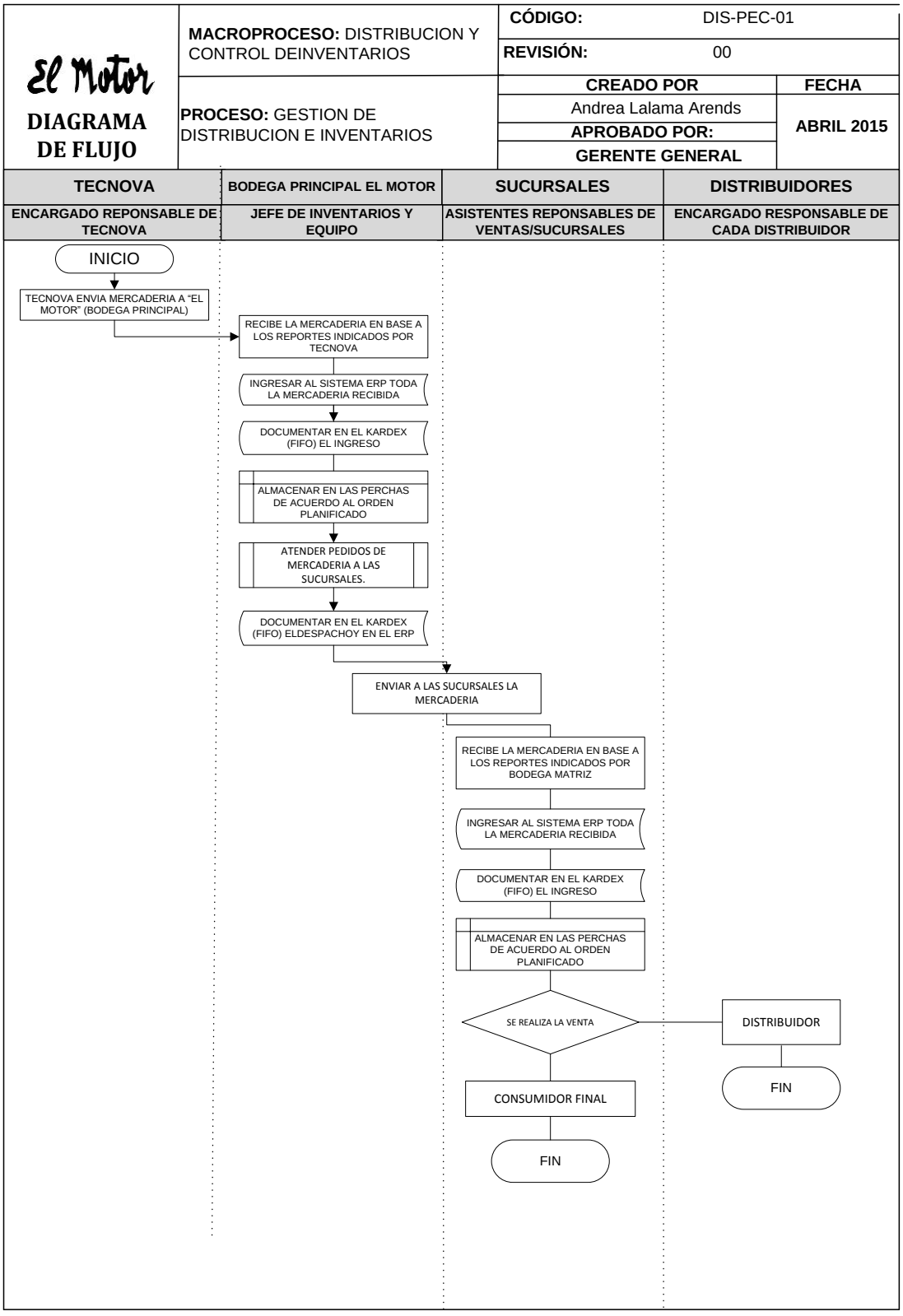
La mercadería será distribuida en los transportes con los que cuenta la empresa actualmente y el nuevo medio de transporte que consideren pertinente en base al estudio realizado.

Cuando la mercadería se encuentre en las sucursales los responsables Asistentes de Ventas de cada sucursal e ingresará toda la mercadería tanto en el Sistema ERP como en el Kárdex con método FIFO, inmediatamente de recibida la mercadería.

Por último se realizará la venta a los Distribuidores o Consumidores Finales registrándolos del modo indicado y retroalimentando todos los medios implementados para evitar pérdidas y tener un mejor control de inventarios.

A continuación presento un Diagrama de flujo donde se encuentran los responsables de cada proceso y los pasos a seguir:

Tabla 5. 15: Diagrama de Flujo



Elaborado por: Lalama Arends, Andrea (2015)

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, C. (2009). Reestructuración de los procesos logísticos en un centro de distribución comercial a nivel nacional para el mejoramiento del sistema de inventarios. Ambato: PUCESA.

CodigoTrabajo. (1978). Codigo de Trabajo. Quito : Ecuador, Leyes y Decretos.

Dominguez, L. D. (2014). Sistemas de Gestión Integrada para las Empresas ERP. España: UAH Textos Universitarios.

Fogarty, D. (2011). Administración de la Producción e Inventarios. Mexico: Grupo Editoria Patria.

Fred, D. (2003). Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall.

Geoffrey, H. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Mc Graw-Hill Interamericana.

Herrera, L. (2010). Tutoría de la investigación científica. Ambato: Corona.

IASB, I. A. (1999). Normas Internacionales de Contabilidad. Londres: IASB.

Ley.Compañías. (1973). Ley de Compañías. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Malisani, E. A. (1990). Logística Empresarial. Barcelona: Marcombo S.A.

Muller, M. (2004). Fundamentos de Administración de Inventarios. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Pavia, I. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos. España: IC Editorial.

Paz, H. R. (2008). Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logistica. Buenos Aires: Lectorum Ugerman.

Pelton, L. E. (2005). Canales de marketing y distribución comercial: un enfoque de administración de relaciones. Mexico, D.F. : Mc Graw Hill.

Ramirez, C. (2010). Fundamentos de Administración . Colombia: Ecoe Ediciones.

Ribe, E. C. (2008). Diccionario de Administración y Contabilidad de Empresa. Barcelona: Bosch Editor.

ANEXOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA.

Introducción: El presente cuestionario servirá como un instrumento para desarrollar el trabajo de grado con el tema "REORGANIZACIÓN EN EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA MARCA BOSCH EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA.", por su colaboración, agradezco de antemano.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA., con el fin de proponer mejoras.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la opción que usted considera adecuada.

CUESTIONARIO

CRITERIO 1: PLANIFICACIÓN – MATRICES DE ANÁLISIS

1. **¿Se encuentran definidas la misión y la visión de la empresa?**
   SI ( ) NO ( )

   ..……

2. **¿Los objetivos de la empresa están definidos?**
   SI ( ) NO ( )

   ..……

3. **¿Usted establece objetivos medibles a corto plazo que aporten al logro del objetivo general de la empresa?**
   SI ( ) NO ( )

   ……..……

4. **¿Existe planificación para la adquisición de productos?**
   SI ( ) NO ( )

   ……..……

5. **En la toma de decisiones usted, ¿se sustenta en base a su experiencia y habilidad estratégica dentro del negocio?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

6. **Para la toma de decisiones usted cuenta con más personas ¿Cuenta con más personas para la toma de decisiones?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

CRITERIO 2: DIRECCIÓN – RECURSOS HUMANOS

1. **¿Considera adecuado la cantidad y calidad de recurso humano dentro de la empresa?**
   SI ( ) NO ( )

   .....

2. **Dentro de la empresa ¿Trabajan con prioridades en base a objetivos y metas?**
   SI ( ) NO ( )

   ……

3. **¿Planifica cuáles serán las necesidades futuras de los recursos, tanto humanos como materiales?**
   SI ( ) NO ( )

   ……

4. **Existen planes de trabajo dentro de la empresa, de ser el caso, ¿cada que tiempo se comprueba si sus planes de trabajo se cumplen adecuadamente?**
   SI ( ) NO ( )

   ……

5. **¿Tiene detallado cuáles son sus ocupaciones como gerente, evadiendo aquellas que no le correspondan?**
   SI ( ) NO ( )

   ……

6. **¿Sus subordinados dominan las actividades asignadas?**
   SI ( ) NO ( )

   ……

7. **¿Tiene como base un organigrama que demuestre la estructura organizacional?**
   SI ( ) NO ( )

   ……

CRITERIO 3: CONTROL - INVENTARIOS

1. **En el proceso de recepción, almacenamiento y despacho de productos ¿Se encuentra una sola persona responsable o varias?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

2. **¿En el área de bodega e inventarios, existe una estandarización en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

3. **¿Existe en la empresa una bodega adecuada para el nivel de mercadería que recibe semanalmente?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

4. **¿El sistema de control que posee le permite reflejar los errores pertinentemente?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

5. **¿Existe un sistema de inventarios implementado, y están estos actualizados?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

6. **¿Cree usted que se debería mejorar los procesos del área de inventarios?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

7. **¿El personal, recibe preparación técnica sobre el manejo y almacenamiento de los productos de la empresa?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

CRITERIO 4: ORGANIZACIÓN – DISTRIBUCIÓN

1. **¿La ubicación de la mercadearía se encuentra en función a la rotación de los productos?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

2. **¿Los horarios de despachos de mercadería son previamente establecidos y fijos?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

3. **¿Tiene establecido cuáles son los procesos de distribución y sus subordinados tienen conocimiento de los mismos?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

4. **¿Cree usted que se debería mejorar los procesos del área de inventarios?**

   SI ( ) NO ( )

   ……

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA.

Introducción: El presente cuestionario servirá como un instrumento para desarrollar el trabajo de grado con el tema "REORGANIZACIÓN EN EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA MARCA BOSCH EN LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CÍA. LTDA.", por su colaboración, agradezco de antemano.

Objetivo: Identificar los objetivos y el manejo del Sistema TOC con el fin de proponer mejoras adecuado otras herramientas tecnológicas que lo alimenten de mejor manera.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la opción que usted considera adecuada.

CUESTIONARIO

CRITERIO 1: SISTEMA TOC

1. **¿Quién proporciona el Sistema TOC a González Vega "El Motor"?**

   ..……

2. **¿Cuáles son los objetivos del Sistema TOC?**

   ..……

3. **¿En base a qué parámetros trabaja el Sistema TOC?**

   ……...……

4. **¿Qué beneficios obtiene "El Motor" al implementar este sistema?**

   ……

5. **El Sistema TOC controla la distribución y la distribución de los productos?**

   ……

6. **¿El Sistema TOC, que requiere para su buen funcionamiento?**

   ……

7. **¿Cree usted que "El Motor" se encuentra totalmente satisfecho con el Sistema TOC?**

CUADRO N: 1

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO, REMUNERACIONES, PRODUCCIÓN TOTAL, CONSUMO INTERMEDIO, VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR, DEPRECIACIONES Y FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL, SEGÚN DIVISIONES (CIIU) DE ACTIVIDAD ECÓNÓMICA

(VALORES EN DÓLARES)

DIVI-SIONES CIIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	NÚMERO DE ESTABLECI-MIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN TOTAL	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR	DEPRECIACIONES	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL
	COMERCIO INTERNO	1.158	94.220	951.944.908	3.499.965.916	1.744.046.777	1.755.919.140	119.710.189	286.873.950
* 50	VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VE. AUTO-MOTORES Y MOTOCICLETAS; VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES	226	10.083	140.249.715	484.289.571	214.259.153	270.030.418	13.434.499	6.753.230
51	COMERCIO AL POR MAYOR Y EN COMISIÓN, EXCEP-TO EL COMERCIO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	543	36.296	473.596.857	1.859.023.344	993.601.928	865.421.416	60.176.890	139.105.825
52	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL COMERCIO DE VEH. AUTOMOTORES Y MOTOCICLISTAS; REPA-RACIÓN DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DO-MESTICOS	389	47.841	338.098.336	1.156.653.001	536.185.696	620.467.306	46.098.800	141.014.895

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) – 2010

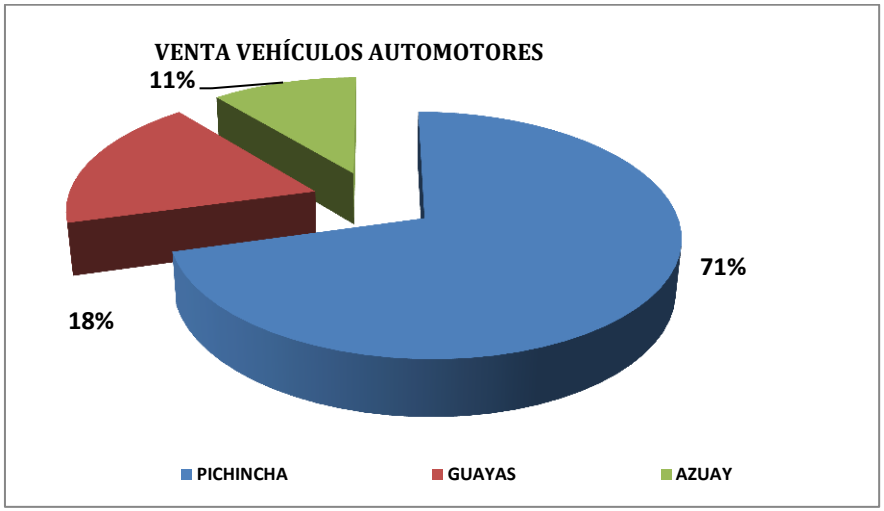
* EXCLUYE EL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN.

Fuente: Censo Económico 2010, INEC

Adaptado por: Andrea Lalama Arends (2015)

ENCUESTA ANUAL DE COMERCIO INTERNO, 2010 INEC
PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN, SEGÚN PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS
EN MILES DE DÓLARES

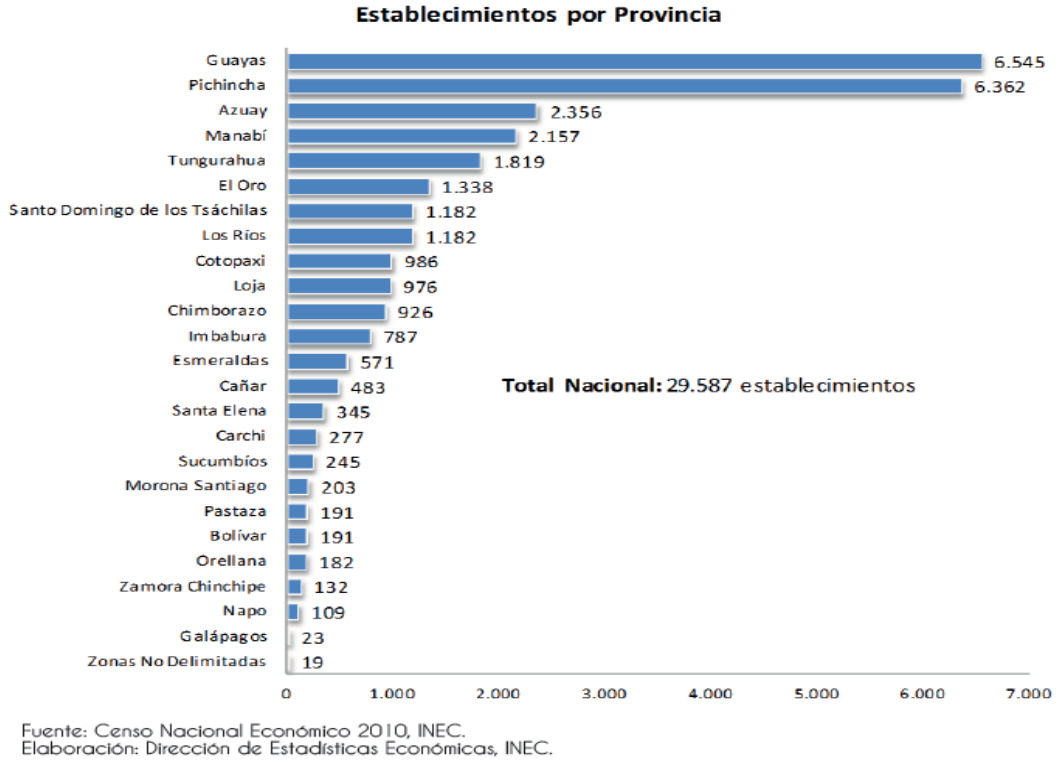
DATOS	
PROVINCIAS	**VENTA VEHÍC. AUTOMOTOR.**
PICHINCHA	308.845.054
GUAYAS	79.915.299
AZUAY	48.035.171
TOTAL	436.795.524



Fuente: Censo Económico 2010, INEC
Adaptado por: Andrea Lalama Arends (2015)

ESTABLECIMIENTOS AUTOMOTRICES Y AUTOPARTES EN EL ECUADOR

Según el INEC de acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%).



Fuente: Censo Económico 2010, INEC
Adaptado por: Andrea Lalama Arends (2015)

FOTOGRAFÍAS DEL ALMACÉN MATRIZ
GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.



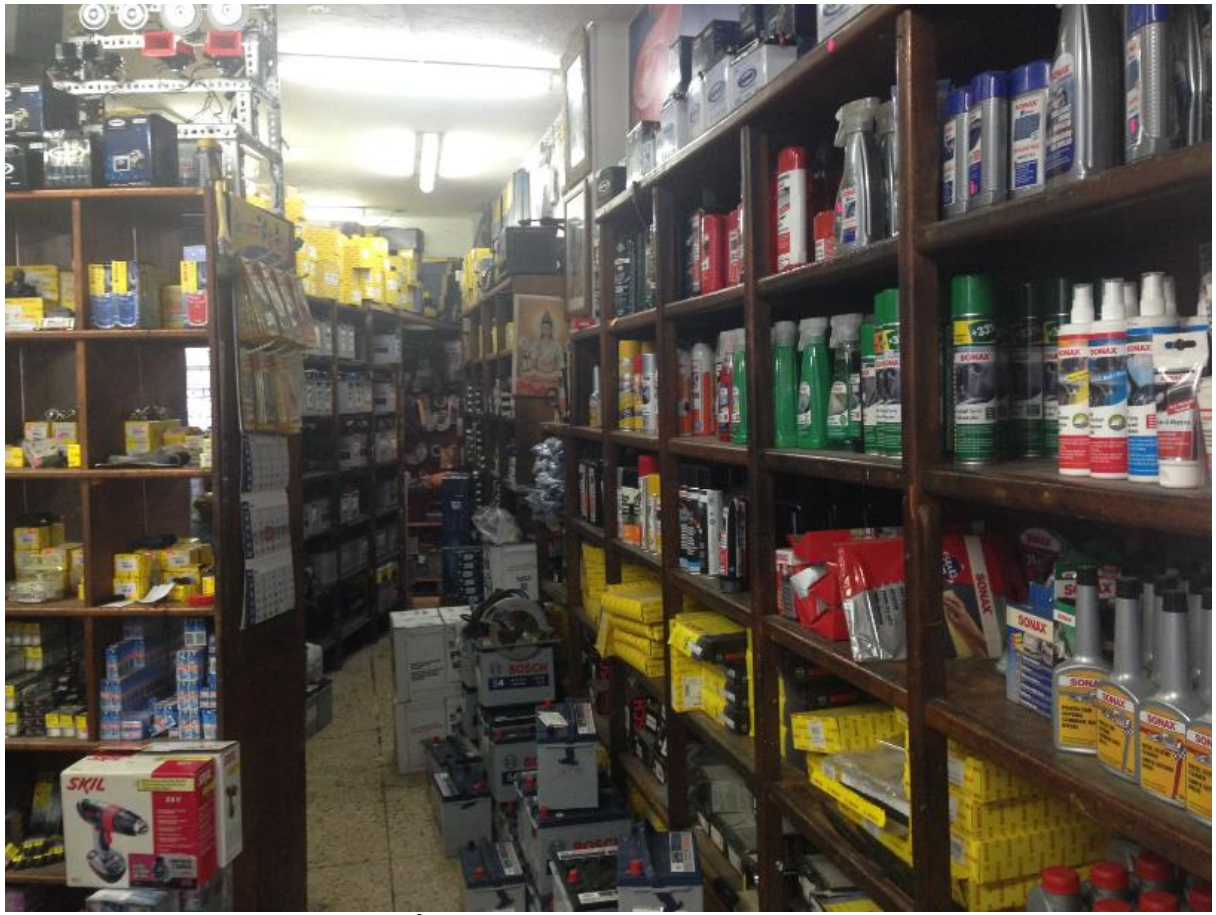
GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



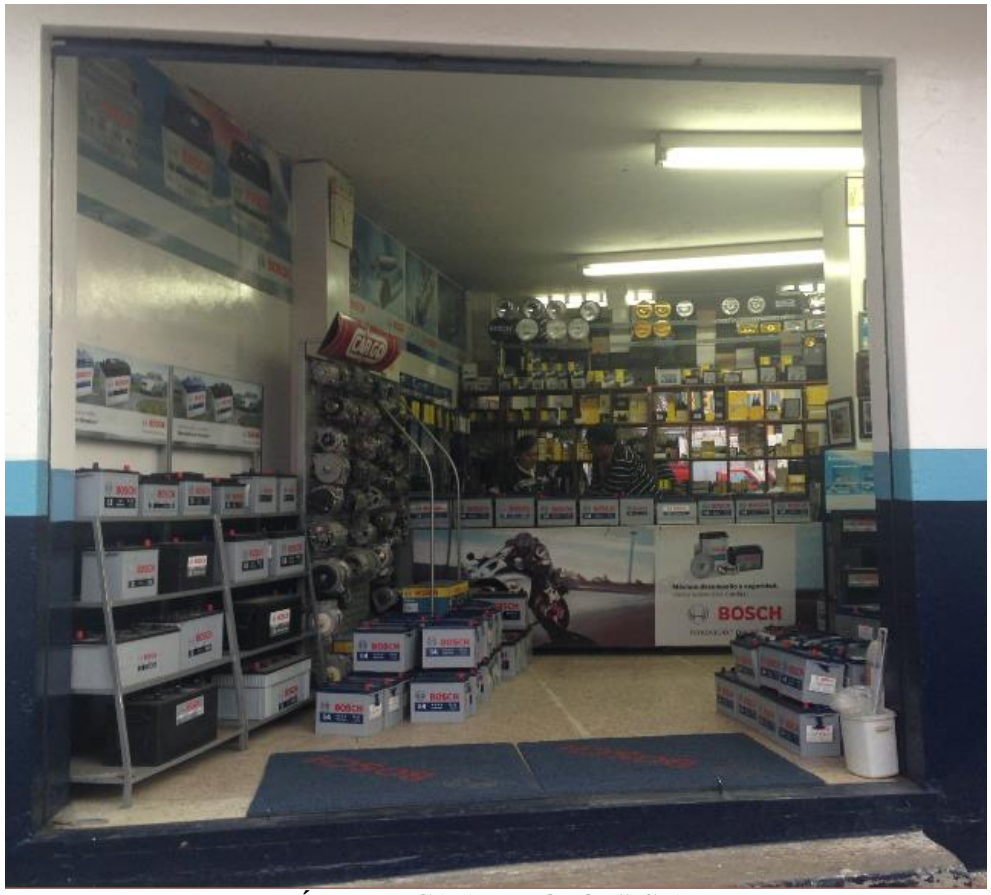
GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



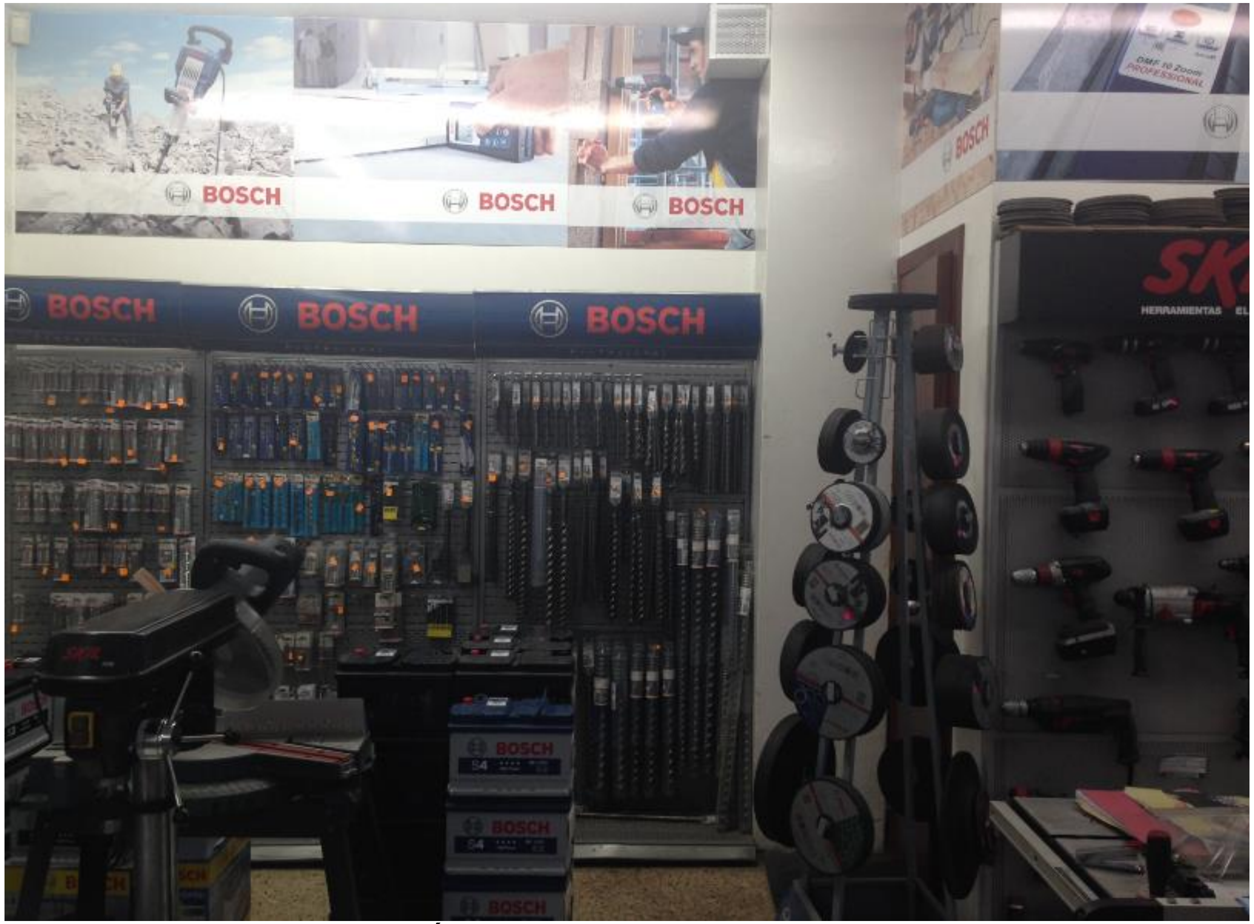
GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)



GONZÁLEZ VEGA "EL MOTOR" CIA LTDA.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Lalama Arends (2015)