PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN PARA LA MICROEMPRESA ALUDECOR

MARÍA BELÉN VÁSCONEZ NÚÑEZ

DIRECTOR: MGTR. MAYRA BELTRÁN MORALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, ABRIL 2017

DIRECTORA:

Mgtr. Mayra Beltrán Morales

INFORMANTES:

Ing. Fernando Gamboa

Ing. Edwin Suquillo

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza y bendecirme en cada paso y metas propuestas y por permitirme cumplir con gran satisfacción mi carrera universitaria.

A mi querida familia por todo el esfuerzo y por acompañarme en cada una de las etapas de mi vida brindándome su apoyo incondicional y aconsejándome pensando siempre en mi bienestar y felicidad.

A mis amigos, quienes me acompañaron e hicieron de la época universitaria una de las mejores experiencias de mi vida.

Les amo demasiado,

María Belén

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por ser quien guía mi camino y por llenar mi vida de bendiciones tanto a nivel personal como profesional.

A mi familia por su aliento a lo largo de mi vida no solo profesional sino personal siendo mi pilar fundamental para alcanzar mis sueños.

Gracias a la microempresa ALUDECOR, por haberme abierto sus puertas y brindado todo el apoyo para la consecución de mi investigación.

A mis amigos por todos los momentos compartidos, tantas sonrisas, por ser una parte importante de esta gran etapa en mi vida.

Quiero agradecer a la Ingeniera Mayra Beltrán por su guía y tiempo durante la elaboración de este proyecto de investigación, por todos sus conocimientos impartidos.

María Belén

ÍNDICE

ANALISIS EXTERNO 1

1.1. Análisis del Macro Entorno 1
1.1.1. País 1
1.1.1.1. Factores Político Legales 1
1.1.1.2. Factores Económicos 4
1.1.1.3. Factores Sociales 11
1.1.1.4. Factores Tecnológicos 13
1.1.2. Cantón Ambato 14
1.1.2.1. Factores Políticos 14
1.1.2.2. Factores Económicos 16
1.1.2.3. Factores Sociales 18
1.1.2.4. Factores Tecnológicos 20
1.2. Análisis del Micro Entorno 22
1.2.1. Sector 22
1.2.2. Industria 23
1.2.3. Entidades Reguladoras 25
1.3. Fuerzas Competitivas 29
1.3.1. Proveedores 29
1.3.2. Clientes 31
1.3.3. Productos sustitutos 31
1.3.4. Ingreso de Nuevos competidores 32
1.3.5. Rivalidad entre compañías establecidas en el Sector 33
1.4. Análisis de competitividad 34
1.4.1. Matriz de Perfil Competitivo 34
1.5. Matriz de Factores Externos 36
ANALISIS INTERNO 38
2.1. Empresa 38
2.1.1. Reseña Histórica 38
2.1.2. Giro del Negocio 39
2.1.3. Portafolio de Productos 39
2.1.4. Recursos Materiales 40
2.1.5. Recursos Humanos 41
2.1.6. Situación Financiera Actual 42
2.1.7. Cadena de valor 45

2.1.7.1. Importancia de la Cadena de Valor 46
2.1.7.2. Actividades Primarias 47
2.1.7.2.1. Logística Interna 47
2.1.7.2.2. Operaciones 48
2.1.7.2.3. Logística Externa 49
2.1.7.2.4. Marketing y Ventas 50
2.1.7.2.5. Servicio 50
2.1.7.3. Actividades de Apoyo 51
2.1.7.3.1. Infraestructura 51
2.1.7.3.2. Gestión de Recursos Humanos 51
2.1.7.3.3. Desarrollo de Tecnología 52
2.1.7.3.4. Abastecimiento 52
2.2. Evaluación Interna 53
2.2.1. Análisis de Factores Internos 53
2.3. FODA 56

MANUAL DE GESTIÓN 58

3.1. Introducción 58
3.2. Objetivo 59
3.3. Antecedentes Históricos 59
3.4. Marco Jurídico y Legal 60
3.5. Misión y Visión 60
3.5.1. Misión Propuesta 60
3.5.2. Visión Propuesta 61
3.6. Organigrama 61
3.7. Objetivos, funciones y políticas por actividad 61
3.7.1. Logística de Entrada 61
3.7.1.1. Objetivos 61
3.7.1.2. Funciones 62
3.7.1.3. Políticas 62
3.7.2. Operaciones 63
3.7.2.1. Objetivos 63
3.7.2.2. Funciones 63
3.7.2.3. Políticas 64
3.7.3. Logística de Salida 65
3.7.3.1. Objetivos 65
3.7.3.2. Funciones 65
3.7.3.3. Políticas 65

3.7.4. Marketing y Ventas 66
3.7.4.1. Objetivos 66
3.7.4.2. Funciones 66
3.7.4.3. Políticas 67
3.7.5. Servicio 67
3.7.5.1. Objetivos 67
3.7.5.2. Funciones 68
3.7.5.3. Políticas 68
3.7.6. Infraestructura 68
3.7.6.1. Objetivos 68
3.7.6.2. Funciones 69
3.7.6.3. Políticas 70
3.7.7. Recursos Humanos 70
3.7.7.1. Objetivos 70
3.7.7.2. Funciones 71
3.7.7.3. Políticas 71
3.7.8. Desarrollo de Tecnología 72
3.7.8.1. Objetivos 72
3.7.8.2. Funciones 72
3.7.8.3. Políticas 73
3.7.9. Abastecimiento 73
3.7.9.1. Objetivos 73
3.7.9.2. Funciones 73
3.7.9.3. Políticas 74
3.8. Información Adicional 74
3.8.1. Diagrama de Flujo Operacional 74
3.8.2. Herramientas de control 78
3.9. Indicadores Financieros clave 79
3.10. Glosario de Términos 81

ANALISIS FINANCIERO PROYECTADO DE ALUDECOR PARA LOS 3 AÑOS POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN 82

4.1. Determinación de Costos de Producción 82
4.1.1. Materia Prima Directa 83
4.1.2. Mano de Obra Directa 84
4.1.3. Costos Indirectos de Fabricación 85
4.2. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos 87
4.2.1. Proyección de Costos y Gastos 87
4.2.1.1. Costos de Producción 87

4.2.1.2. Gastos de Ventas 88
4.2.1.3. Gastos Administrativos 88
4.2.2. Proyección de Ingresos 89
4.3. Evaluación Financiera 90
4.3.1. Valor Actual Neto 90
4.3.2. Tasa Interna de Retorno 92
4.3.3. Periodo de Recuperación de la Inversión 92
4.3.4. Relación Beneficio Costo 93

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95

5.1. Conclusiones 95
5.2. Recomendaciones 96
BIBLIOGRAFIA 99
ANEXOS 102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasas de Variación trimestral del PIB en Ecuador..... 5
Figura 2. Comparación Pobreza e Inflación de Ecuador. Junio 2008-marzo 2016 (porcentajes)..... 6
Figura 3. Riesgo País Ecuador y América Latina a septiembre 2015 (Puntos)..... 7
Figura 4: Tasa de Empleo en Ecuador al año 2014..... 9
Figura 5: Porcentaje de Analfabetismo en Ecuador por sectores..... 13
Figura 6: Calificación ciudadana sobre la gestión del alcalde de Ambato..... 16
Figura 7: Porcentaje de población con cobertura de internet al 2013 por provincias..... 20
Figura 8: Porcentaje de población con cobertura de telefonía celular al 2013 por provincias..... 21
Figura 9: Porcentaje de habitantes con acceso a internet por provincias a junio 2016..... 22
Figura 10: Porcentaje de población ocupada por rama de actividad en el cantón de Ambato al año 2010..... 24
Figura 11: Estructura de la cadena de valor..... 46
Figura 12: Cálculo VAN y TIR..... 91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desempleo y Subempleo en Ecuador 8
Tabla 2: Segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Finaciero Nacional (SFN) 10
Tabla 3: Porcentaje de asistencia a la educación básica en Ecuador por sectores en los dos últimos censos 12
Tabla 4 Porcentaje de personas que utilizan computadora e interner por área urbana, periodo 2008-2014 14
Tabla 5: Población Económicamente Activa y Población Ocupada en el Cantón Ambato por zonas 17
Tabla 6: Pobreza por NBI en el cantón Ambato al año 2010 (Hogares) 18
Tabla 7: Indicadores de Educación del Cantón Ambato al año 2010 19
Tabla 8: Cantidad de viviendas en condiciones de habitabilidad recuperables al año 2010 19
Tabla 9: Porcentaje de la población ocupada en las principales actividades económicas en el Cantón Ambato 24
Tabla 10: Establecimientos dedicados a la elaboración de productos a base de vidrio y espejo en la ciudad de Ambato 25
Tabla 11: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 35
Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 37
Tabla 13: Interacción de las actividades de la cadena de valor de Porter 53
Tabla 14:Matriz de Factores Internos (EFI) 55
Tabla 15: Matriz FODA 57
Tabla 16: Indicadores Financieros Estado Actual 79
Tabla 17: Indicadores Financieros clave llevando contabilidad 80
Tabla 18: Materia Prima 84
Tabla 19: Mano de Obra 85
Tabla 20: Costos Indirectos de Fabricación 86
Tabla 21: Costos de Producción 87
Tabla 22: Gastos de Ventas 88
Tabla 23: Gastos Administrativos 89
Tabla 24: Proyección de Ventas 90
Tabla 25: Cálculo PRI 93
Tabla 26: Cálculo R B/C 94

RESUMEN EJECUTIVO

ALUDECOR es una microempresa artesanal dedicada a la elaboración de productos a base de aluminio y vidrio en la ciudad de Ambato, tales como, cortinas de baño, vitrinas, pasamanos, ventanas, entre otros. El propietario del negocio es una persona que ha alcanzado tan solo la educación secundaria y ha administrado la microempresa en base a su experiencia de 20 años en el mercado.

A pesar de su gran trayectoria en el mercado no se ha visto mejoras en sus actividades o implementación de estrategias para un crecimiento del negocio. El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de un manual de gestión que permita una adecuada administración de los recursos logrando altos niveles de rendimiento financiero. El trabajo de investigación consta de cinco capítulos.

El primer capítulo comprende el análisis del ambiente externo en el cual se desenvuelve la microempresa, destacando los factores que afectaran positiva o negativamente, para este punto se tomó como referencia las cinco fuerzas de Porter y el respectivo análisis de los grupos de interés.

En el segundo capítulo nos permite un mayor acercamiento al objeto de estudio ya que se diagnostica el estado actual de ALUDECOR y como se están realizando las actividades de las diferentes áreas, considerando los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas. Al realizar este análisis se puede encontrar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la microempresa para diseñar estrategias que permitan aprovechar estos factores.

Dentro del tercer capítulo se desarrolla la propuesta de este trabajo de investigación donde se establece el manual de gestión con los lineamientos básicos a considerar para un mejor desarrollo de las actividades del negocio. Se formaliza ciertas actividades que la microempresa ha venido desarrollando, pero con la implementación de mejoras en las mismas, implementando controles y registros necesarios que permitan proporcionar información para el desarrollo de estrategias futuras.

El cuarto capítulo corresponde a un análisis financiero donde se toma en cuenta la inversión que la ALUDECOR deberá establecer para la implementación y desarrollo de la propuesta del manual de gestión, cabe recalcar que al ser una empresa en funcionamiento se han tomado en cuenta recursos con las que la organización para el análisis de algunos valores. Dentro del capítulo se desarrolla también el costeo de los productos para poder determinar correctamente la rentabilidad percibida.

Después del análisis de ALUDECOR se puede deducir que la propuesta es viable económicamente y de fácil implementación para un artesano calificado. Finalmente, en el

quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas para la ejecución del manual de gestión.

CAPITULO I

ANALISIS EXTERNO

Este capítulo aborda la investigación y análisis del mercado en el que desenvuelve la microempresa ALUDECOR para detectar los factores influyentes ya sea de forma positiva o negativa al negocio.

1.1. Análisis del Macro Entorno

1.1.1. País

1.1.1.1. Factores Político Legales

Para analizar el contexto político y legal, se debe considerar la ideología del sistema del gobierno actual donde se desarrolla la empresa al igual que los partidos políticos que ejercen mayor poder sobre el país y por ende en las decisiones de las empresas. Incluye también en este aspecto el conjunto de leyes, decretos y reglamentos que regulan las actividades empresariales o el comportamiento de una sociedad (Daft, 2015).

En el Ecuador el sistema de gobierno que se ha implementado en la última década es el Socialismo moderno siendo una mezcla entre el socialismo y el capitalismo donde prevalece el trabajador ante el

capital buscando justicia social reduciendo la diferencia entre las clases sociales. Con esta ideología el gobierno propone el desarrollo de los pequeños negocios mediante una acción colectiva como se establece en el Plan Nacional del Buen Vivir según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, adscrita a la presidencia (SENPLADES)(2013), uno de los ejes es la transformación del sistema económico enfocándolo a un sistema social y solidario donde se trabaje conjuntamente la economía pública, privada y popular y solidaria aumentando la competitividad de microempresas ya que muchas veces individualmente es más difícil por capacidad con la que cuentan.

Con relación a la gestión del Estado ecuatoriano se puede decir que en los últimos años no ha existido una adecuada administración de los recursos obtenidos principalmente de fuentes petroleras y fiscales, ya que desde el año 2015 la situación en general del país se vuelve inestable y tras el último terremoto ocurrido el 26 de abril que provocó grandes daños materiales en la región Costa, se originó impuestos para incrementar los ingresos debido a la falta de presupuesto para cubrir los desastres provocados por estos fenómenos naturales.

El trabajo artesanal ha sido impulsado por entidades gubernamentales y privadas en las últimas décadas por lo que se han creado leyes, tales como la Ley de Fomento artesanal, Ley de

Defensa del artesano, Código Orgánico de la Producción y la Ley de Economía popular y Solidaria de los cuales se resaltan los siguientes aportes:

Artesanos Ecuador.com (2015), La ley de defensa del artesano, establece algunos beneficios como son:

Beneficios Sociales:

- No pago de Fondos de reserva
- Afiliación al seguro para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a los servicios del IESS
- Extensión del seguro social a la familia

Beneficios Tributarios:

- Facturación con IVA con tarifa 0%
- Exoneración de pago de impuesto a la renta
- Exoneración al impuesto de transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.
- En el caso que se realicen exportaciones, la exoneración del impuesto a la exportación de artículos y productos de la artesanía.

Beneficios Laborales:

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente a contratistas; entendiéndose como contratista a la persona que encarga la obra a un artesano.

1.1.1.2. Factores Económicos

Dentro de este aspecto se incluyen los factores que afectan al consumo de la empresa y las relaciones de producción considerando el desarrollo económico donde se encuentra establecida la empresa. Como factores económicos están la inflación, PIB, empleo, política fiscal y monetaria, tipos de cambio, tasas de interés, entre otros (Daft, 2015).

La situación económica por la que atraviesa el país no es favorable, según el Banco Central del Ecuador (BCE)(2015), las tasas de variación del PIB del 2015 fue de 0.4% (Gráfico No.1), siendo la cifra más baja en la última década. Por otro lado las proyecciones de crecimiento económico por parte de organismos internacionales estiman una desaceleración de la economía que según la CEPAL es de 0.3% y FMI proyecta un 0.2%.

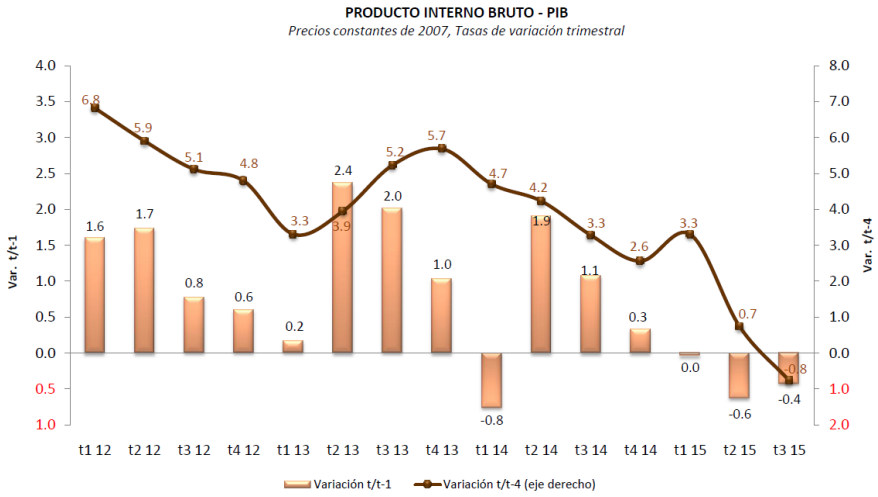


Figura 1. Tasas de Variación trimestral del PIB en Ecuador
Fuente: Banco Central del Ecuador

Al analizar la inflación en el último año según datos del Banco Central es de casi 4% siendo baja comparada con años anteriores, lo que indica un decremento de precios de bienes y servicios de la economía. Así mismo los datos del Sistema Nacional de Información (SNI) mencionan que hasta el año 2014 el índice de precios al consumidor tuvo una variación porcentual de 32.72% a 23.31%.

Al comparar la inflación con la variable pobreza como lo indica la Figura 2, a menor inflación la pobreza también es menor salvo en el periodo de diciembre 2009 a junio 2011 y desde diciembre 2015 hasta marzo 2016.

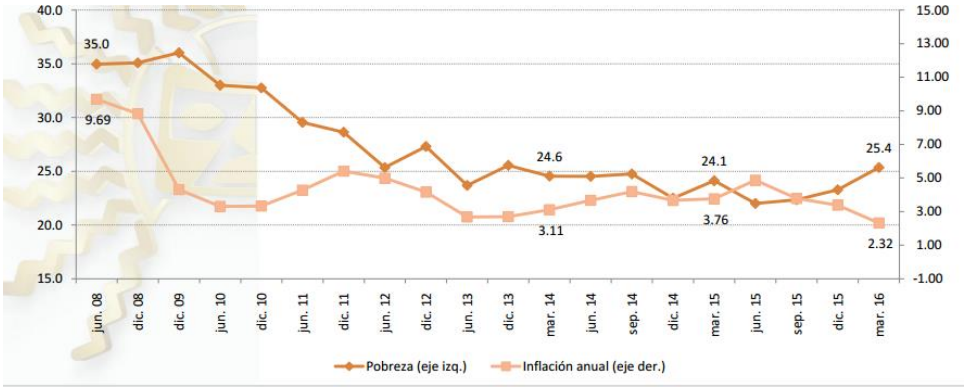


Figura 2. Comparación Pobreza e Inflación de Ecuador. Junio 2008-marzo 2016 .(en porcentajes)
Fuente: Banco Central del Ecuador

La economía ecuatoriana depende en gran parte del petróleo por lo que el descenso en su precio ha sido un factor de gran peso para el estancamiento económico provocando que los ingresos sean menores a lo presupuestados por lo que el Gobierno ha tenido que reducir sus gastos, afectando no solo al sector público sino también al privado. El precio del barril de petróleo hasta el 8 de junio del 2016 alcanzó el valor de 51.23 USD. (BCE) (2016).

El riesgo país (Figura 3) ha ido aumentando considerablemente desde junio del año anterior como lo indica el BCE (como lo citó Salazar, 2015) por lo que la inversión privada también decreció y ha sido destinada a países como Perú y México que cuentan con el riesgo país más bajo de América Latina.

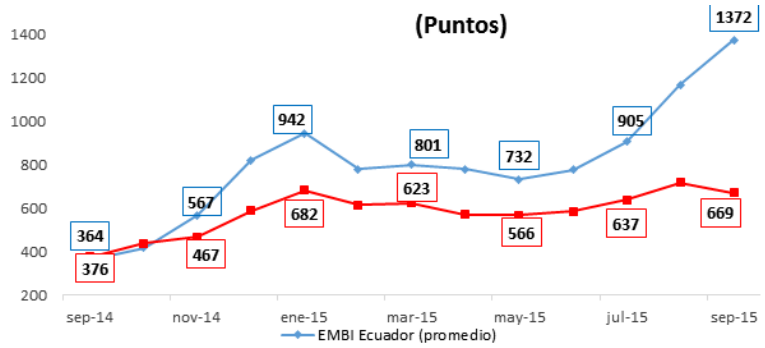


Figura 3. Riesgo País Ecuador y América Latina a septiembre 2015 (Puntos)
Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto a las condiciones geográficas del país, Ecuador se encuentra en una zona de alto riesgo sísmico al ubicarse en el cinturón de fuego del Pacífico siendo posible una reactivación de volcanes. British Broadcasting Corporation (BBC) (2014).

Fenómenos naturales también han influido en la situación como el ocurrido el 26 de abril con un terremoto de 7.8 grados provocando significativos daños materiales afectando a gran parte de la región la cual necesitará varios años para reestablecerse, el gobierno destinará un monto de $160 millones para atender la emergencia y se espera la llegada del fenómeno del niño. Agencia Venezolana de Noticias (AVN) (2016).

Los pequeños negocios en el país son parte fundamental de la economía por lo que las entidades como el Sistema de Rentas Internas (SRI) ha propuesto el RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano), “Nuevo régimen de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a

través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país" (SRI) (2008). El sistema facilita la administración y afronta el problema de los negocios pequeños al ser manejados por personas sin conocimientos en administración y en algunos casos han tenido éxito, pero hay otros en que se desconoce si realmente se genera rentabilidad o simplemente cerraron.

En relación al empleo se puede ver que los valores no se han disparado en los últimos tres años en cada una de las clasificaciones del empleo, pero sin embargo van subiendo un poco en cuanto a desempleo y subempleo según lo indica la Organización Internacional del Trabajo en las estadísticas presentadas en la Tabla No. 1. Se cuenta con datos actualizados hasta el año 2014, según las estadísticas la población ocupada es un 69% sin embargo la mayoría se encuentra dentro del subempleo. (Figura 4)

Tabla 1
Desempleo Y Subempleo en Ecuador

	Desempleo	Subempleo
2013	**18,1**	**30,1**
2014	**16,3**	**34,6**
2015	**18,2**	**No datos**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

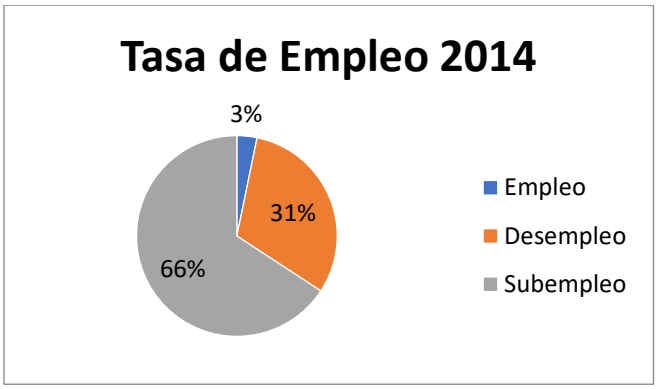


Figura 4: Tasa de Empleo en Ecuador al año 2014
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En cuanto al crédito por entidades bancarias representa un costo financiero alto para los pequeños negocios asumir ya que las tasas de interés activas son las más altas en comparación con el sector empresarial y corporativo, debido al riesgo que representa para los bancos al ser administrados empíricamente en muchos casos.

Como se observa en la tabla 2 la tasa activa máxima para las PYMES es del 11.83% ya sea en el segmento comercial o productivo siendo mucho menores que en el segmento de microcrédito donde se encuentran los pequeños negocios donde la tasa es de hasta el 30.50%. Superintendencia de Bancos y Seguros (2015). Para optar por un préstamo como PYME se cuenta como criterio para el otorgamiento del crédito las ventas anuales, que deben ser mayores a $100.000 lo cual representa un gran reto para las microempresas ya que muchas no alcanzan la base.

Tabla 2
Segmentación de la cartera de crédito de las Entidades del Sistema Financiero Nacional (SFN)

Segmento de crédito	Subsegmentos	Criterios (nivel de ventas)	Tasa de interés máx.	Criterio (destino)
Productivo	Corporativo	> USD 5,000,000	9,33%	Productivo Corporativo.- Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00.
	Empresarial	> USD 1,000,000 & ≤ USD 5,000,000	10,21%	Productivo Empresarial.- Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.
	PYMES	> USD 100,000 & ≤ USD 1,000,000	11,83%	Productivo PYMES.- Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1,000,000.00.
Comercial Ordinario		> USD 100,000	11,83%	Comercial Ordinario.- Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.
Comercial Prioritario	Corporativo	> USD 5,000,000	9,33%	Comercial Prioritario Corporativo.- Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00.
	Empresarial	> USD 1,000,000 & ≤ USD 5,000,000	10,21%	Comercial Prioritario Empresarial.- Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.
	PYMES	> USD 100,000 & ≤ USD 1,000,000	11,83%	Comercial Prioritario PYMES.- Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1,000,000.00.
Microcrédito	Acumulación Ampliada	≤ USD 100,000	25,50%	Microcrédito de Acumulación Ampliada.- Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del Sistema Financiero Nacional sea superior a USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
	Acumulación Simple	≤ USD 100,000	27,50%	Microcrédito de Acumulación Simple.- Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del Sistema Financiero Nacional sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
	Minorista	≤ USD 100,000	30,50%	Microcrédito Minorista.- Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del Sistema Financiero Nacional, sea menor o igual a USD 1,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

1.1.1.3. Factores Sociales

En lo que se refiere al estudio del contexto Social se puede decir: “Este entorno está determinado por la escala de valores de una sociedad; indica una forma de vida y, por tanto, la forma de consumo de los habitantes de zonas concretas, en función de sus características sociales y culturales” (Lobato,2009, p.13)

El gobierno actual ha establecido como prioridad un cambio inclusivo a nivel nacional que pueda reducir los principales problemas sociales como la pobreza, desigualdad y el analfabetismo. En el 2004 se creó la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), “encargada de realizar la planificación nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir que anhelamos todas y todos los ecuatorianos.” (SENPLADES, 2016).

La SENPLADES junto con las Naciones Unidas, La Secretaría Técnica para la Erradicación de la Pobreza, Universidad Andina Simón Bolívar y el Centro de Planificación y Estudios Sociales han establecido el Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador donde se establecen parámetros y un análisis histórico de los indicadores sociales hasta el año 2013. (El Ciudadano, 2013). El atlas nos presenta un análisis histórico de las desigualdades correspondientes al Ecuador a nivel de educación, salud, vivienda,

empleo, violencia de género y maltrato infantil mediante estadísticas y gráficos para facilitar la toma de acciones frente a los problemas sociales con miras a una sociedad incluyente como lo propone el gobierno de turno.

Comparando los datos de los dos últimos censos nacionales (Tabla 3) se puede ver que la tasa de asistencia a la educación básica se ha incrementado un 12.5%, especialmente en el área rural donde siempre ha existido una cultura que no considera prioritario la educación ya que prefieren que los niños aporten a actividades donde se perciban ingresos económicos para la familia. “El acceso a la educación empieza a desmoronarse a partir de los 15 años. Pese a los esfuerzos realizados, el acceso universal al bachillerato, constituye un reto de corto y mediano plazo.” (Atlas de las Desigualdades,2013, p.71)

Tabla 3
Porcentaje de asistencia a la Educación Básica en Ecuador por sectores en los dos últimos censos Nacionales

AÑO	Urbana	Rural	Total
2001	82,50%	92,60%	78,30%
2010	91,20%	90,30%	90,80%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

El analfabetismo en el país es del 6.8 % el cual ha disminuido gracias a las campañas impulsadas por el gobierno enfocadas

principalmente al sector rural a personas de edad adulta ya que como lo indica la figura siguiente, la zona rural es donde se encuentran la mayoría de personas mayores a 15 años que no saben ni leer ni escribir.

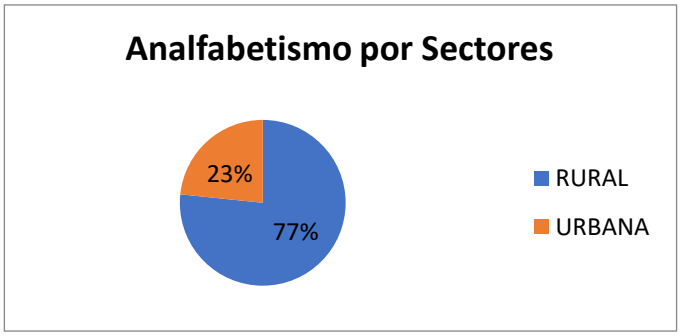


Figura 5: Porcentaje de Analfabetismo en Ecuador por sectores
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

1.1.1.4. Factores Tecnológicos

Nos encontramos en un mundo globalizado donde la tecnología y comunicaciones forman parte de la vida diaria de las empresas con el propósito de volverlas productivas al optimizar los procesos. (Daft, 2015). Ecuador es un país en vías de desarrollo que presenta una gran brecha tecnológica. Según el Foro Económico Mundial (FEM, 2015) en el ranking global sobre uso de tecnologías de información y comunicación dentro de los países sudamericanos, Ecuador no ha sido incluido en el análisis al ubicarse en un puesto muy bajo, volviéndose menos competitivo desde el punto de vista internacional.

La utilización de tecnologías de información ha ido avanzando lentamente como se ve en la tabla No 4 con el uso del internet y la computadora. A pesar de ser herramientas básicas y de fácil uso, un gran porcentaje y considerando que es la zona urbana no ha optado por las mismas, siendo un obstáculo para los pequeños negocios que buscan sistematizar sus procesos para manejarlos con eficiencia y control.

Tabla 4
Porcentaje de personas que utilizan computadora e internet por área Urbana, periodo 2008-2014

PERIODO		UTILIZAN COMPUTADORA	UTILIZAN INTERNET
DICIEMBRE	2008	51,01	34,13
	2009	41,45	32,42
	2010	45,53	37,64
	2011	44,39	39,83
	2012	46,98	43,92
	2013	50,11	47,58
	2014	54,00	53,37

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU

1.1.2. Cantón Ambato

1.1.2.1. Factores Políticos

La municipalidad de Ambato en su condición de gobierno autónomo descentralizado promueve el trabajo artesanal con la creación de la ordenanza Nº 1-1-630 sobre la exoneración de pagos a favor del artesano que decreta:

- Art. 1. Se exonerarán del pago al impuesto 1.5 por mil sobre los activos totales las personas naturales que cuenten con la calificación según la ley de Defensa del Artesano o cuenten con el Acuerdo Interministerial de la Ley de Fomento Artesanal.

- Art. 2. De igual manera se excluirán los pagos relacionados a la instalación de rótulos, anuncios y propaganda visual en la ciudad.

Respecto a la gestión del actual Alcalde, Luis Amoroso, el punto de vista de la ciudadanía según encuestas realizadas por el diario el Comercio se indican en la Tabla No 6, para la calificación se consideró seis aspectos, tales como: viabilidad, saneamiento ambiental, comercio informal, áreas verdes, agua potable y terminal terrestre. La obra con mayores votos fue con respecto a la viabilidad y las de menor calificación fueron terminal terrestre y el comercio informal. Según las encuestas realizadas a la ciudadanía sobre el Alcalde de Ambato, un 52% considera satisfactoria la gestión, pero el porcentaje de personas en desacuerdo también corresponde un porcentaje representativo siendo este de 45%. Las marchas en la ciudad de Ambato en contra del alcalde se han venido dando periódicamente con el pedido de revocatoria por la inconformidad de

los ciudadanos especialmente por el valor de los impuestos y multas (El Telégrafo, 2016).

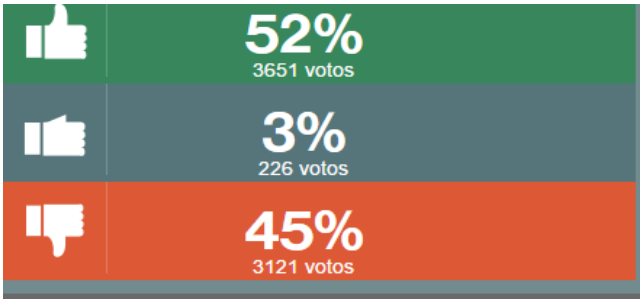


Figura 6: Calificación ciudadana sobre la gestión del alcalde de Ambato
Fuente: El Comercio

1.1.2.2. Factores Económicos

"Jorge Oviedo Carrillo, consultor de la agenda ambiental del Municipio de Ambato, en el estudio realizado explica que el comercio es la principal actividad de la ciudad junto a la industria y la artesanía." (El Heraldo,2015).

Ambato es conocida por ser una de las ciudades con mayor actividad económica en el país, según El Heraldo, (2015) las principales actividades son:

- Industria del calzado y otros productos a base de cuero
- Carrocería de vehículos de transporte masivo
- Industria Textil
- Industria alimenticia
- Industria del Vidrio

- Industria Automotriz
- Comercio

Según datos del último censo, (SIN)(2010), la población económicamente activa (PEA) es del 49% lo que indica un gran porcentaje de las personas que están en capacidad para la producción de bienes o servicios siendo una ventaja a la hora de contratar mano de obra, pero la competencia aumenta al establecerse nuevos negocios y reduciendo el porcentaje de la demanda insatisfecha que se cubre en el mercado.

La población Ocupada se considera a todas las personas de 10 años en adelante que han realizado alguna actividad económica siendo esta el 47,51% lo que indica que más del 90% de los individuos en capacidad de desempeñar actividades económicas las realizan por lo que Ambato es un cantón que contribuye al desarrollo económico de la provincia de Tungurahua. La población ocupada se distribuye casi igualmente en la zona rural como urbana, como se aprecia en la tabla 5.

Tabla 5:

Población Económicamente Activa y Población Ocupada en el Cantón Ambato por zonas

	TOTAL	Urbana	Rural
Población Ocupada	156.725	78.116	78.609
PEA	161.240	81.072	80.186

Fuente: Sistema Nacional de Información (Censo 2010)

1.1.2.3. Factores Sociales

La pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas en el cantón Ambato se indica a continuación en la tabla 6, donde se revela que los hogares con una o más necesidades se ubican principalmente en el sector rural con un 75%, mientras el urbano tiene un porcentaje bajo que alcanza al 21% de su población.

Tabla 6:
Pobreza por NBI en el cantón Ambato al año 2010 (Hogares)

Total	47%
Urbano	21%
Rural	75%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En los datos de la tabla 7 se puede apreciar que para la población no ha sido de prioridad la educación por lo que la mayoría llega a concluir la primaria y conforme avanzan los años de estudio, el porcentaje en cada nivel de estudios se va reduciendo. El nivel de escolaridad es de aproximadamente hasta al tercer año de colegio siendo muy bajo lo que indica la falta de conocimientos básicos teóricos que faciliten el desarrollo de una empresa. Para la cátedra

de emprendimiento establecida en el currículo de la educación secundaria se da en segundo y tercero de bachillerato.

Tabla 7:
Indicadores de Educación del Cantón Ambato al año 2010

Educación de la Población	
Analfabetismo Funcional (% 15 años y más)	14,65
Escolaridad (años de estudio)	9,71
Instrucción Superior (% 24 años y más)	24,85
Primaria Completa (% 12 años y más)	87,47
Secundaria Completa (% 18 años y más)	43,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En cuanto a las viviendas en condiciones de habitabilidad recuperable son aquellas que se consideran plenamente aprovechables después de establecer cambios en cuanto a materiales predominantes de la vivienda. Este número es importante al contribuir a la construcción y mejora de las casas, siendo indirectamente beneficioso para el sector al demandar productos elaborados con vidrio y espejo para colocación de las viviendas.

Tabla 8:
Cantidad de viviendas en condiciones de habitabilidad recuperables al año 2010

Urbano	9.399
Rural	12.507
Total	21.906

Fuente: Sistema Nacional de Información

1.1.2.4. Factores Tecnológicos

El factor tecnológico crece rápidamente cubriendo hasta las zonas rurales, entre las ventajas que ofrece es la comodidad, ahorro en tiempo y dinero para las personas y negocios sin importar el tamaño de la empresa. La conectividad se ha vuelto primordial para el desarrollo de la sociedad, como se muestran en los gráficos 7 y 8, en la provincia de Tungurahua la utilización del internet y telefonía celular han aumentado en los últimos años especialmente en cuanto a telefonía móvil donde se presenta un notorio incremento para el año 2010 siendo la principal razón la incrementación de banda ancha para el servicio de datos (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

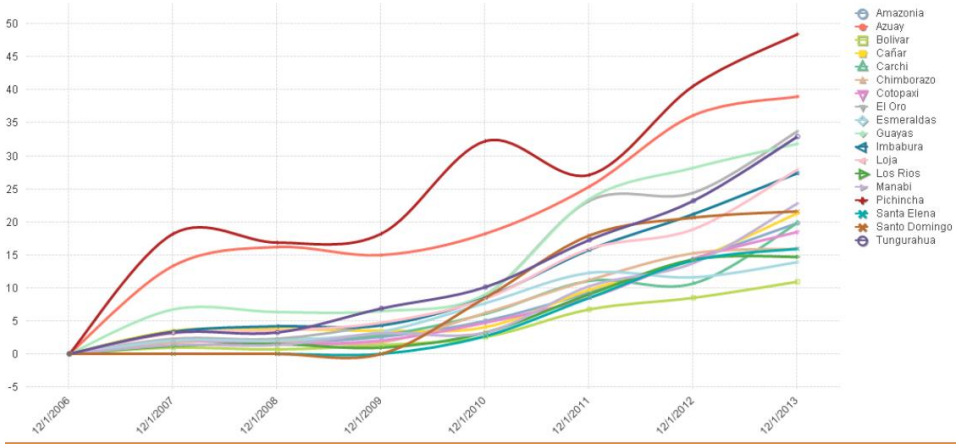


Figura 7: Porcentaje de población con cobertura de internet al 2013 por provincias

Fuente: Sistema Nacional de Información

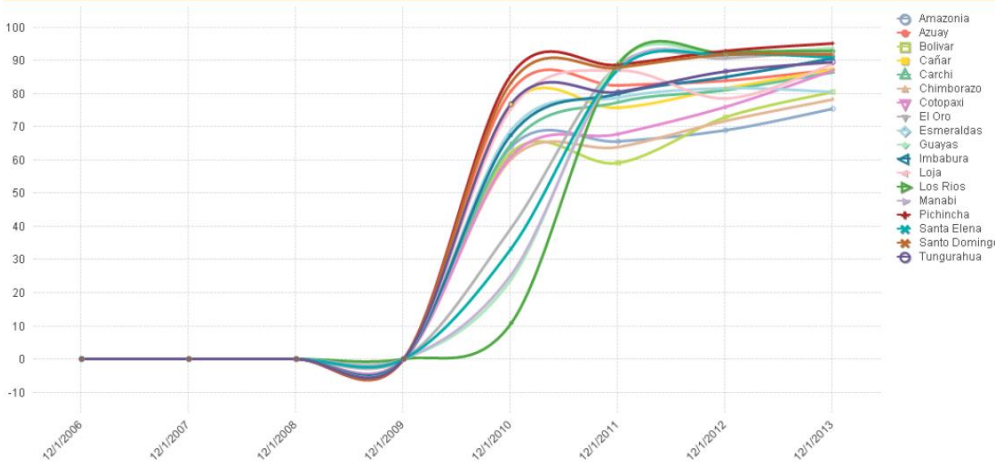


Figura 8: Porcentaje de población con cobertura de telefonía celular al 2013 por provincias
Fuente: Sistema Nacional de Información

Según datos del último censo el analfabetismo digital para personas mayores de 10 años de edad ha llegado a 28.9% que a pesar de no ser la mitad de la población es un indicador alto comparado con la velocidad de invenciones tecnológicas que se dan en la actualidad. Según estadísticas recientes, Tungurahua es la segunda provincia con el porcentaje de habitantes con acceso a internet más alto Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL,2016).

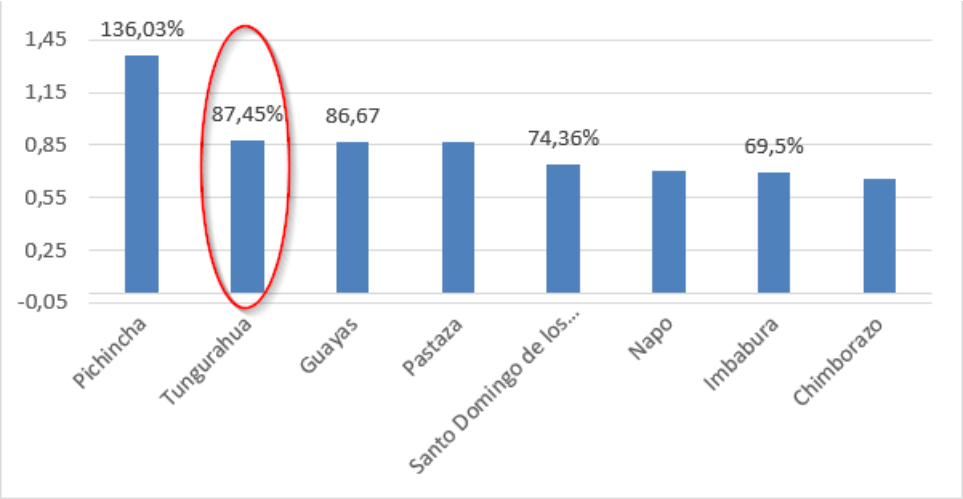


Figura 9: Porcentaje de habitantes con acceso a internet por provincias a junio 2016

Fuente: Agencia de regulación y Control de las Comunicaciones

1.2. Análisis del Micro Entorno

1.2.1. Sector

ALUDECOR se encuentra en el sector secundario, dentro del sector de artesanía al elaborar productos a base de vidrio y aluminio de manera manual y con herramientas sencillas.

Como lo indica el Ministerio de Turismo (2012), en su guía artesanal, Ambato es una de las ciudades que más aporta a la actividad artesanal ecuatoriana junto con Quito y Guayaquil. Al ser un sector representativo ha recibido apoyo por parte del Gobierno Provincial de Tungurahua y GAD Ambato con

capacitaciones constantes, promoviendo ferias, pero debido a la gran cantidad de artesanos y la poca difusión de la información no ha abarcado todo el sector.

Se ha implementado también capacitaciones y apoyo a emprendimientos en la ejecución eficaz y eficiente de proyectos, Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua es una entidad que brinda estos servicios tanto para la zona urbana y rural. (CorpoAmbato, s.f.)

1.2.2. Industria

La industria manufacturera abarca varias actividades, según la clasificación del CIIU (Código Industrial Internacional Uniforme) la actividad de ALUDECOR encaja en la fabricación de Productos minerales no metálicos dentro del grupo de fabricación de productos de vidrio. En la ciudad de Ambato las actividades a las que más se dedican las personas es al comercio y la manufactura como indica a continuación la figura 10 ocupando el mayor porcentaje la zona rural según la tabla 9.

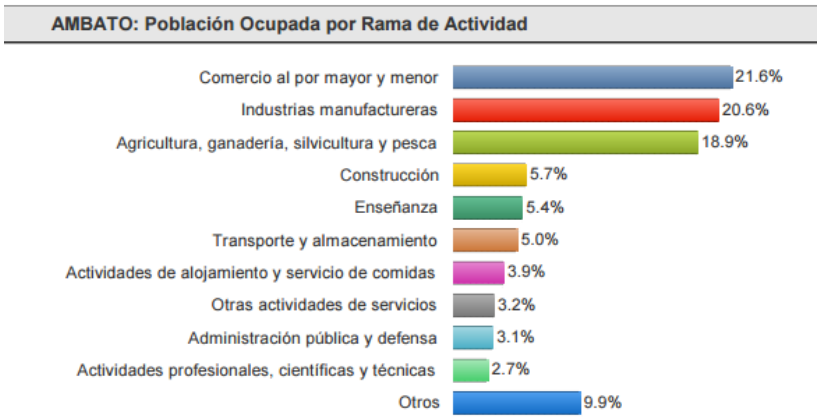


Figura 10: Porcentaje de población ocupada por rama de actividad en el cantón de Ambato al año 2010
Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

Tabla 9
Porcentaje de la población ocupada en las principales actividades económicas en el Cantón Ambato

	Urbana	Rural
Comercio al por mayor y menor	28,66	13,12
Manufactura	2,3	18,42
Sector Público	13,5	5,19

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Fabricación de productos de vidrio es una de las actividades tradicionales en la manufactura la cual incluye acabados y decoración de vitrales, espejos, instalación, vidrio y aluminio arquitectónico. En la ciudad de Ambato la industria del vidrio no cuenta solo con negocios artesanales, sino que se encuentran empresas grandes dedicadas a la distribución de una variedad de vidrio y espejo. Fairis es la fábrica más grande del país en estos productos también se encuentra con sus oficinas principales en la ciudad de Ambato.

Luego de un recorrido por la parte central de la ciudad de Ambato se puede identificar los siguientes establecimientos ubicados en la ciudad dedicados a la

elaboración de productos a base de espejo y vidrio los cuales se muestran en la tabla 10, se incluyen en el cuadro vidrierías (*) por ser de reconocido prestigio en la ciudad a pesar de no estar establecidas cerca a la microempresa analizada.

Tabla 10
Establecimientos dedicados a la elaboración de productos a base de vidrio y espejo en la ciudad de Ambato

Nombre	Dirección
*ALUVIMAR & ESTRUCTURAL	Panamericana Sur Km 4 y 1/2 vía a Riobamba, sector Huachi Grande
ALUMBER	Calle Vásconez 251 entre Ayllon y Maldonado
*ALUMINIO Y VIDRIO ALVAREZ	Av. Indoamérica Km 4 diagonal a vulcanizadora Corazón Divino, sector Izamba
GIRALVID	Av. Los Chasquis y Poveda Burbano
VIDRIERIA ALUDECOR	José García y Av. Los Chasquis
*VIDRIERIA AMBATO	AV. Atahualpa y Rio Payamino
	AV. Atahualpa y El Espectador
*VIDRIERIA CRISTAL	AV. Atahualpa 294
VIDRIERIA PATO VID	Camino El Rey y Teligote Esq.

Fuente: Investigación de Campo

1.2.3. Entidades Reguladoras

Es considerado artesano aquel trabajador manual que se encuentre certificado como tal por la JNDA, que cuente con un máximo de 15 operarios y 5 aprendices si fuera el caso, y no exceda de un monto de $87.500 como inversión para desarrollar la actividad artesanal Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA,2014).

Junta Nacional de Defensa del Artesano

JNDA (2014), encargada de velar por los derechos e intereses de los artesanos con la creación de reglamentos necesarios para la implementación

de acciones a favor de este sector como es la Ley de Defensa del Artesano donde se establece beneficios sociales, tributarios y laborales impulsando las actividades artesanales. La JNDA es la entidad autorizada para otorgar la calificación artesanal, para mantener la certificación el interesado deberá solicitar periódicamente cumpliendo los siguientes requisitos:

a) Solicitud adquirida en la JNA, Juntas Provinciales y Cantonales.
b) Copia del Título artesanal
c) Carnet de autorización del gremio
d) Declaración juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos
e) Copia de Cédula de identidad y papeleta de votación
f) Foto a color, tipo de sangre
g) En caso de recalificación, copia del certificado anterior.

Ministerio de Trabajo (MDT)

El código laboral establece la inscripción en el MDT como artesano a pesar de la calificación de la JNDA, de igual manera regula al sector con la inscripción de contratos y el pago correcto de beneficios para los operarios.

“Los artesanos jefes de taller están sometidos, con respecto a sus operarios, a las disposiciones obre sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo” (Código de Trabajo,2005, p.50)

Servicio de Rentas Internas (SRI)

SRI (2015), como artesano calificado debe cumplir con algunos requisitos:

a) Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), en el caso de haber realizado algún cambio comunicarlo y actualizarlo.
b) Emitir y entregar comprobantes de venta autorizados. Solo en las ventas iguales o inferiores a $4,00 se podrá realizar un comprobante al final del día. Si el artesano se encuentra inscrito en el RISE los entregará cuando el monto sea igual o mayor a $12,00.
c) Llevar un registro de ingresos y gastos
d) Presentar declaraciones de impuesto (IVA e Impuesto a la Renta) y pagarlas.
e) Acudir al SRI cuando se requiera.

Los bienes o servicios prestados por artesanos están gravados con tarifa 0% siempre y cuando cumpla las siguientes condiciones:

- Mantener la calificación artesanal
- Mantener actualizada su inscripción en el RUC.
- No exceder del monto de activos totales permitido por la Ley de Defensa del Artesano.
- Prestar exclusivamente los servicios a los que se refiere la calificación.
- Emitir comprobantes de venta.
- Exigir a proveedores facturas y archivarlas correctamente.

- Llevar un registro de ingresos y gastos de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Presentar semestralmente la declaración de IVA y anualmente Impuesto a la Renta.

f) Presentarse en el SRI cuando se requiera.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

La entidad establece que el artesano debe encontrarse afiliado al seguro social conjuntamente con sus operarios en el que caso que hubiere. El incumplimiento del requisito puede ser sancionado con multas e intereses e incluso con cárcel según el Código Orgánico Penal. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, sf).

Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato (GAD)

Al ubicarse en el cantón Ambato el negocio se debe obtener una patente sobre la actividad económica que realiza para que se encuentre registrado en la base de datos de patentes y cancele el impuesto anual correspondiente. Pero si se encuentra calificado por la Junta de Defensa del Artesano puede exonerarse del pago para lo cual debe registrarse como artesano junto con varios requisitos, se debe considerar que la información deberá ser actualizada cada 3 años en la sección Rentas. Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD, 2016).

1.3. Fuerzas Competitivas

Dentro del análisis externo se debe conocer el entorno específico de la empresa para lo cual Michael Porter en 1979 estableció el modelo de las cinco fuerzas, un estudio integral de la industria o sector en que se desarrolla con el propósito de establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que presenta el mercado. Los aspectos que considera la herramienta involucra aspectos principales del mercado por lo que sirve de apoyo para cualquier compañía.

1.3.1. Proveedores

Este elemento es de importancia para la toma de decisiones de la empresa al ser quienes suministran los recursos para que el proceso de transformación o comercialización se lleve a cabo e influyen en la oferta de la empresa por lo que es primordial considerar el poder de negociación de los proveedores que trata de la influencia por parte de los proveedores en las decisiones de la empresa.

Según Crece Negocios, sf. El poder de negociación aumenta al contar con menos cantidad de proveedores, la cantidad de materias primas sustitutas son pocas, el costo de cambio de materias primas es alto y el volumen de compras de las empresas es menor logrando que los proveedores incrementen los precios con mayor facilidad.

ALUDECOR cuenta con tres proveedores, siendo el distribuidor de materia prima principal “Vidriería Santa Rita”, distribuidor directo de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio “Cedal” con la que se ha venido trabajando 30 años. Dentro de los productos que ofrece el proveedor son:

- Paneles de Aluminio
- Vidrios especiales (de bajo contenido de Hierro, de óptima apariencia y de fuerte espesor)
- Vidrio catedral con variedad de texturas decorativas.
- Vidrios decorativos

Como proveedor de vidrio templado desde 4 años cuenta con “ALUVID GLASS Cia. Ltda. con quien se realizan pedidos ocasionales dependiendo de los requerimientos de los clientes finales. Para la adquisición de los accesorios para el aluminio y vidrio lo realiza con Dissurb desde hace 3 años.

Se ha trabajado largo tiempo con los mismos proveedores con los que se han establecido alianzas estratégicas por la larga duración y fidelidad con los mismos. A pesar de trabajar con pocos proveedores si existiere algún inconveniente en el futuro el impacto no sería grande al existir variedad de proveedores en el mercado con los que se puede comparar parámetros y establecer la mejor opción para adquirir la materia prima.

1.3.2. Clientes

El poder de negociación con los clientes es la capacidad de los consumidores de obtener buenos precios e influir en las decisiones de la empresa.

Este aspecto corresponde una amenaza para el objeto de estudio debido a la oferta que existe en el mercado de vidrierías ya que existe variedad en cuanto a precios y productos tanto de talleres artesanales como de grandes empresas como se pudo apreciar en la tabla 10 citada anteriormente.

Los clientes de ALUDECOR son mueblerías del sector de la Simón Bolívar alrededor de 10 con las que los pedidos son semanalmente en cantidades pequeñas, 6 mueblerías en la parroquia de Izamba y 1 en Santa Rosa. Por otro lado, están los clientes particulares que no son regulares y por diferentes productos.

1.3.3. Productos sustitutos

“Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza porque puede alterar la oferta y la demanda y más cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y calidad.” (Villalobos, 2012, párr.17).

Los productos sustitutos llegan a ser una gran amenaza para ALUDECOR debido a la variedad de productos que han sido introducidos al mercado como reemplazo del vidrio y debido a características y precios han sido de acogida por clientes. Dentro de los productos sustitutos están:

a) El polimetacrilato de metilo para el sector de la construcción.
b) Resinas de poliéster reforzadas con fibras de vidrio para la fabricación de claraboyas, balcones y terrazas.
c) Policarbonato ha sido el sustituto de mayor acogida para la construcción en edificios. “En diversos ambientes modernos, el uso del policarbonato añade a las prestaciones del vidrio beneficios adicionales, tanto por su precio, por su transparencia y su gran resistencia.” (Cerrillo, 2012, párr.3)
d) Mica

1.3.4. Ingreso de Nuevos competidores

En cuanto al ingreso de nuevos competidores se presentan barreras de entrada bajas por razones como el financiamiento de entidades las cuales, debido al nivel de educación sobre temas administrativos, la inestabilidad de los negocios, se ofrece tasas elevadas en el otorgamiento de préstamos como lo indica la superintendencia de bancos y seguros (Tabla 2)

Con respecto al marco legal para la implementación de un negocio en la ciudad de Ambato no es complicado de igual manera para la calificación artesanal, pero puede llevar algo de tiempo ya que para ser artesano calificado se debe asistir y aprobar cursos sobre administración básica y dependiendo de la actividad que se vaya a realizar.

Sin embargo, puede impulsar esta fuerza aspectos como la inversión ya que no es muy alta al ser una actividad artesanal, no se incurre en costos altos de maquinaria y los inventarios no se vuelven obsoletos. Los canales de distribución tanto desde los proveedores como con los clientes se tiene libre acceso y es un mercado amplio.

1.3.5. Rivalidad entre compañías establecidas en el Sector

Existe gran competencia en Ambato en trabajos con vidrio como lo muestra la tabla 10, la empresa más representativa en la industria es Fairis quien ha permanecido en el mercado 87 años alcanzando posicionamiento en el mercado no solo nacional, sino exportando a países vecinos, la vidriería produce su propia materia prima proporcionando una reducción en sus costos.

Cerca de ALUDECOR se han establecido dos vidrierías con características parecidas que ofrecen los mismos productos, convirtiéndose en

competidores potenciales. Los negocios mencionados anteriormente se han establecido en el mercado más de 10 años.

1.4. Análisis de competitividad

1.4.1. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que identifica a los competidores más importantes y compara sus fortalezas y debilidades para la definición de estrategias y toma de decisiones en aspectos a mejorar, para un correcto análisis se deberá incluir los factores claves de éxito considerando tanto internos como externos (David, 2003).

Para la realización de la Matriz de Perfil Competitivo se analiza GIRALVID y la vidriería de José Quishpe al ser los principales competidores en la zona. Se asigna una ponderación de acuerdo a la importancia del factor de éxito donde 0 es el de poca importancia y 1 de gran importancia, cabe recalcar que la suma de las ponderaciones debe ser 1,0. Posteriormente se establece un rango de 1-4 para calificar la gestión de las empresas competidoras frente a los factores siendo 1 una importante debilidad, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 una gran fortaleza. Finalmente se multiplica la ponderación con el puntaje asignado para

sumarlos y él que posea el valor más alto es el más fuerte entre los competidores.

Tabla 11
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz del Perfil Competitivo							
Factores para el éxito	**Valor**	**ALUDECOR**		**GIRALVID**		**José Quishpe**	
			Puntos		**Puntos**		**Puntos**
Publicidad	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15
Calidad del servicio	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Competitividad de precios	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54
Ubicación	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Target	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Instalaciones y abastecimiento	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Establecimiento en el mercado	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
TOTAL	**1**		**2,84**		**2,85**		**2,8**

Para el análisis de los competidores se ha considerado, competitividad de precios, calidad del servicio y publicidad como factores de gran importancia para el éxito de la industria. En cuanto a publicidad, GIRALVID es quien sobresale entre los competidores debido al diseño exterior del negocio al poseer un amplio rotulo y fácilmente detectable a la distancia. Con respecto a la calidad del servicio todas las vidrierías analizadas presentan la misma puntuación por un lado ALUDECOR y José Quishpe cuentan con una persona que brinda amable atención al cliente y GIRALVID ha obtenido esa calificación debido a la pronta respuesta por la información solicitada por parte del cliente.

Acerca de la competitividad de precios, vidriería del señor Quishpe y ALUDECOR presentan una mayor calificación al contar con los precios más bajos del sector, los mismos que pueden ser negociados en base a la cantidad de pedido del cliente.

De acuerdo a la matriz, las empresas analizadas presentan puntuaciones no tan dispersas sin embargo se puede concluir que GIRALVID es considerado el mayor competidor de ALUDECOR con un total de 2.85, siendo su mayor fuerte las instalaciones del local y su calidad en el servicio.

1.5. Matriz de Factores Externos

Según David (2003), la matriz permite realizar un análisis de los factores externos a la empresa que afectan a la realización de la actividad económica. Se deben evaluar aspectos como: variables ambientales, económicas, políticas, tecnológicas y sociales, análisis de la competencia, análisis del sector. El objetivo es definir oportunidades y amenazas para conocer cuáles son las que tienen mayor peso sobre el negocio, siendo el peso la importancia del factor en la industria y la calificación se relaciona con la forma en que la empresa afronta cada factor.

Tabla 12
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
OPORTUNIDADES			
Apoyo de entidades reguladoras a artesanos	0,07	3	0,21
Variedad de proveedores en el cantón Ambato	0,15	3	0,45
Competitividad en el Sector	0,09	2	0,18
Herramientas digitales gratuitas	0,09	3	0,27
Los competidores potenciales ubicados en una zona menos concurrida	0,08	1	0,08
Carencia de publicidad por parte de los competidores	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
Competidores potenciales con trayectoria en el mercado	0,07	3	0,21
Amplia gama de productos sustitutos del vidrio en el sector.	0,08	2	0,16
Inestabilidad Económica a nivel nacional	0,09	4	0,36
Amplia oferta con variedad en precios	0,08	3	0,24
Alta tasa activa en microcréditos	0,05	1	0,05
TOTAL	**1**		**2,81**
Escala de Calificación **1**→ Respuesta mala **2**→ Respuesta media **3**→ Respuesta superior a la media **4**→ Respuesta superior			

El total ponderado de 2,81 muestra que la empresa ALUDECOR se encuentra por encima de la media. Los factores de éxito en oportunidades de mayor peso para el negocio son la carencia de publicidad por parte de los competidores y la variedad de proveedores en el sector. Por otro lado, en lo que se refiere a amenazas el principal factor es la inestabilidad económica del país.

CAPITULO II

ANALISIS INTERNO

El siguiente capítulo hace referencia al diagnóstico de los aspectos internos de la microempresa donde se analizarán sus recursos y actividades que se desarrollan para ofertar el producto final.

"El análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores y, a partir de ellas evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas" (Francés, 2006, p.143).

2.1. Empresa

2.1.1. Reseña Histórica

ALUDECOR (Aluminio y Decoración) es una empresa fundada en 1986 como una vidriería por el propietario Jorge Arturo Núñez Verdezoto en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, existe un solo establecimiento el cual se encuentran ubicado en: José García y Av. Los Chasquis donde se ha mantenido por casi 30 años.

En el año 2000 empieza un nuevo proyecto de ampliación sin previo estudio de factibilidad, el mismo que consistía en la fabricación de espejo de manera artesanal, sin las medidas de seguridad y

conocimiento adecuado del proceso. La realización de esta actividad termina luego de diez años al no contar con los requisitos legales y técnicos que exigían autoridades competentes. A partir del año 2013 se añade la actividad de fabricación de puertas, ventanas, entre otros productos a base de vidrio y aluminio.

El propietario se encuentra calificado como artesano por la Junta Nacional del Artesano con N° 117530. La empresa a partir del 20 de marzo de 1997 se registró en el Servicio de Rentas Internas (SRI) e inscrito en el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE) con RISE: 0200953784001 donde consta que como empresa ALUDECOR inicia sus actividades el 21 de febrero de 1997.

2.1.2. Giro del Negocio

ALUDECOR, se dedica a la fabricación artesanal y comercialización de puertas, ventanas, mamparas y otros objetos relacionados con aluminio y vidrio para todo el público en general especialmente en el cantón Ambato. Utiliza materia prima nacional creando diseños personalizados en base a los requerimientos del cliente.

2.1.3. Portafolio de Productos

Actualmente ALUDECOR cuenta con los siguientes productos: ventanas, puertas, pasamanos, cortinas de baño, mamparas y vitrinas

las mismas que se realizan de acuerdo a las medidas, diseño y material establecido previamente con el cliente. Dependiendo de las especificaciones del cliente, los productos son ofertados en los siguientes materiales:

- Vidrio: claro, bronce y gris, catedral, catedral bronce
- Espejo: de 2 y 3 líneas
- Perfiles de aluminio

Se cuenta con un manual con diseños básicos de los productos como referencia para los clientes para realización del mismo, sin embargo el cliente tiene la opción de proporcionar el modelo y escoger el tipo de terminados que desee considerando que los precios varían de acuerdo al tipo de material seleccionado.

2.1.4. Recursos Materiales

Se refiere a aquellos recursos tangibles, físicos o instrumentos necesarios para llevar a cabo el giro del negocio. (Torres, 2014)

El establecimiento donde se realiza el negocio ha sido arrendado sin la constitución de un contrato establecido con el dueño del local por lo que no se cuenta con la vigencia de un plazo para la entrega del establecimiento.

Para la movilización y distribución de los productos se cuenta con una camioneta doble cabina con la instalación de un caballete para transportación segura de los productos.

Referente a los equipos y maquinaria como se señaló anteriormente al ser considerado artesano calificado, en el negocio se utilizan en la mayoría de actividades herramientas manuales. Mediante un inventario físico se pudo determinar los siguientes implementos:

- Cortadora de Aluminio y vidrio
- Remachadora
- Mesa de trabajo
- Escuadra de metal
- Taladro eléctrico
- Sierra manual
- Diamantes para corte de vidrio
- Metro, destornilladores, amoladoras

2.1.5. Recursos Humanos

Trata de aquellos recursos intangibles de mano de obra que aportan con esfuerzo físico y mental para la realización de las actividades para obtener un producto final. Torres (2014)

ALUDECOR al ser una microempresa cuenta con dos trabajadores para la elaboración de los productos, debido al bajo grado de complejidad de los procesos de fabricación y baja demanda.

El propietario es el encargado de las distintas actividades desde el pedido de la materia prima e insumos hasta la distribución y entrega del bien al consumidor final, quien ejecuta cada proceso empíricamente de acuerdo a lo transmitido por colegas, curso respectivo de capacitación para calificar como artesano y la experiencia de 31 años en el mercado.

Se cuenta con un ayudante a tiempo completo que ha culminado el bachillerato, sin conocimientos sobre la industria del vidrio, quien se encarga de actividades de fabricación del producto. Cabe mencionar que el empleado no se encuentra afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ni se ha establecido y registrado el contrato de relación laboral.

2.1.6. Situación Financiera Actual

Según Emprendepyme.net (2014), “La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa” (párr.1)

Para efectuar un análisis financiero de una empresa se debe contar con datos históricos del desenvolvimiento del periodo, los mismos que se aprecian en los estados financieros: balance general y estado de pérdidas y ganancias; dependiendo del tipo de empresa y giro del negocio se llega a la interpretación de los datos al establecer cuentas que son de mayor peso para la empresa.

Al tomar decisiones se deben considerar no solo la información interna, es fundamental tomar en cuenta factores externos que influyen en las acciones de la compañía. Se establecen indicadores por facilidad de comprensión y toma de decisiones siendo los principales: solvencia, eficiencia, productividad y rentabilidad. Conexión (ESAN,sf.).

En relación al análisis financiero de la microempresa ALUDECOR no se puede realizarlo profundamente ya que no se cuenta con registros de los últimos periodos ni un control claramente definido para establecer la verdadera situación financiera del objeto de estudio. Sin embargo, con la entrevista realizada al propietario de la microempresa se ha logrado detectar falencias, las mismas que se detallan a continuación.

Una de las principales debilidades de ALUDECOR es la falta de independencia de las cuentas de la empresa con las personales, por lo que se desconoce la verdadera rentabilidad generada por el giro

del negocio al desembolsar dinero de la empresa para los gastos familiares sin un adecuado control de los mismos. Habría que decir también que no se lleva un historial detallado de los ingresos y gastos para una mejor gestión de los mismos.

Algo semejante ocurre con nómina, donde no se cuenta con un registro de entradas y salidas del personal para llevar un mejor control sobre sus colaboradores internos considerando los beneficios obligatorios y extras asignados a los mismos.

En cuanto al coste de los productos, se lo realiza empíricamente sin considerar todos los valores que deben incluirse asignado un margen de ganancia sobre la suma de los principales costos incurridos para la elaboración de los mismos.

De acuerdo a la gestión de cuentas por cobrar se ha detectado un gran problema al no existir un adecuado control de esta cuenta, ya que debido a la duradera relación con clientes se ha proporcionado crédito, sin embargo no se cuenta con un documento que respalde el cobro de las mismas.

2.1.7. Cadena de valor

David (2013), Michael Porter establece que la mejor manera de ver a una empresa es mediante su cadena de valor, ya que las actividades de las organizaciones son similares, por lo que el autor nos presenta la base al cual cada empresa debe adaptar a sus respectivas actividades del giro del negocio.

- La estructura de la cadena de valor se divide en actividades primarias y de apoyo como se encuentra en el gráfico No 11. Las actividades primarias son las que reflejan la misión de la empresa, siendo estas: Logística de Entrada, corresponden a actividades de recepción y almacenamiento de materias primas.
- Operaciones, incluye actividades necesarias para la transformación de las materias primas en productos terminados.
- Logística de Salida, actividades necesarias para que el producto llegue al cliente, se incluyen tareas de distribución, almacenamiento de productos terminados, transporte, entre otros.
- Mercadotecnia y Ventas, corresponde a aquellas actividades de estudio de mercado, promoción y venta para clientes objetivos y encontrar otros adicionales.
- Servicio, son aquellos ofrecidos al cliente para incrementar valor al producto.

Así mismo, el autor establece como actividades de apoyo todas aquellas que no aportan valor directamente con el cliente final, sin embargo, soportan y refuerzan a las actividades primarias que son las que generan valor. Como actividades de apoyo, el autor establece las siguientes: infraestructura, gestión de Recursos Humanos, desarrollo Tecnológico y abastecimiento.



Figura 11: Estructura de la cadena de valor
Fuente: Michael Porter (1985)

2.1.7.1. Importancia de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una de las herramientas de gestión que a pesar de los años se ha mantenido para el análisis tanto de corporaciones como pymes ya que refleja la situación interna desglosando las actividades que generan valor al producto y su manera de interactuar. Al conocer a mayor detalle cada una de las

fases se puede llegar a optimizar el proceso productivo al tener una visión global generando una propuesta de valor para el cliente.

Uno de los principales objetivos de las empresas es la eficiencia en sus procesos permitiendo reducir costos, pero que el producto cumpla con los requisitos del cliente. Como sabemos el entorno interno es controlable por lo que el enfoque en los problemas internos debería ser mayor para poseer una ventaja competitiva y por ende incrementar la rentabilidad para el negocio.

2.1.7.2. Actividades Primarias

2.1.7.2.1. Logística Interna

Para la adquisición de la materia prima se cuenta con proveedores ubicados en la parroquia de Ambato, donde el encargado de compras se dirige al establecimiento del proveedor y realiza las misma en base al requerimiento de clientes. La materia prima principal (Vidrio y Aluminio) es transportada por vehículo propio de ALUDECOR hacia local, en caso de presentar dificultades con el transporte, proveedor de vidrio ofrece servicio de entrega del producto. En el caso de la materia prima de menor costo y tamaño

como remaches, clavos, silicona, entre otros se realiza el pedido conforme a la demanda y considerando un amplio inventario de seguridad al ser productos sin periodo de caducidad.

Llegada la materia prima se almacena en el cuarto de materiales por periodos reducidos de tiempo en cuanto a las láminas de vidrio y aluminio y respecto a los pequeños insumos son almacenados en cajas plásticas hasta su uso en la producción.

2.1.7.2.2. Operaciones

Al contar con los materiales necesarios se procede a la elaboración del producto requerido por según la orden de pedido donde se establece las medidas y diseño para el producto final. Dependiendo del producto se cuenta con tres actividades dentro de las operaciones:

- Corte de Aluminio: según las medidas y especificaciones del producto se procede a retacear los perfiles de aluminio necesaria para el mismo.
- Corte de Vidrio: en base a los requisitos del cliente se procede a cortar las planchas de vidrio o espejo, las mismas que pueden ser colocadas en las estructuras de

aluminio mencionadas en la actividad anterior o entrega dos como producto final al cliente.

- Ensamble: Corresponde a la etapa final donde se empata todas las uniones de la estructura de aluminio realizados en la primera actividad y unir las estructuras con el vidrio o espejo si fuera necesario.

2.1.7.2.3. Logística Externa

En cuanto a la entrega de productos se realiza dependiendo del requerimiento del cliente establecido al momento de realizar el pedido; en el caso de ser una obra, el personal encargado de ALUDECOR se traslada donde el destinario, en el cual realiza la instalación del producto. Para llevar a cabo la entrega del producto a domicilio, el transportista programa una cita con el cliente para la respectiva instalación y entrega de lo requerido, al contar con la confirmación del cliente se establece una ruta por todos los puntos de entrega para mejor eficiencia. Debido a las características del producto y considerando los problemas que pueden suscitarse al momento del traslado de los mismos, se cuenta con un vehículo adaptado con un caballete para evitar daños en los productos.

En el caso de productos pequeños o cuando el cliente no requiera el traslado a su domicilio, estos son entregados en el local de ALUDECOR el día que se estableció mutuamente con el cliente. Como se mencionó en el párrafo anterior para evitar daños en los productos, estos son empacados con materiales como cartón, papel para mejor manipulación y evitar accidentes.

2.1.7.2.4. Marketing y Ventas

Con relación al marketing la microempresa no ha desarrollado esta actividad al considerado innecesario para el negocio sin embargo se puede decir que maneja una estrategia de boca o boca que es una de las razones que ha mantenido ALUDECOR en el mercado.

Ha implementado también una fijación de precios especiales para clientes frecuentes y de gran demanda de productos de aluminio y vidrio o establecimiento de créditos especiales como medida de impulso de ventas.

2.1.7.2.5. Servicio

Dentro de los servicios con los que cuenta el negocio es el transporte e instalación del producto cuando fuera necesario

teniendo una cobertura para todos los cantones de la provincia de Tungurahua.

Otro de los servicios que ofrece ALUDECOR es el reemplazo o reparación del producto cuando se trate de un daño provocado por la empresa en la transportación del producto, caso contrario si el daño fue ocurrido después de entregado el producto, se reparará el mismo pero los costos deberán asumir el cliente.

2.1.7.3.Actividades de Apoyo

2.1.7.3.1. Infraestructura

La microempresa cuenta con herramientas manuales necesarias que le permiten realizar a nivel artesanal los productos de Aluminio y vidrio. Cabe recalcar que no cuenta con un inventario establecido y actualizado de los instrumentos para las diferentes actividades de operación. Al recorrer las instalaciones del local se pudo detectar que los trabajadores no cuentan con elementos de protección como guantes, gafas, tapones de oídos y protectores de columna.

2.1.7.3.2. Gestión de Recursos Humanos

En cuento a la gestión del recurso humano se puede decir que no se cuenta con una persona encargada de estas funciones. El personal de

ALUDECOR no han sido capacitadas sobre el tema de vidrio y aluminio, sino que han adquirido conocimientos con la experiencia, pero se puede apreciar que la gente se encuentra comprometida con la organización ya que se han mantenido más de cinco años en la empresa.

2.1.7.3.3. Desarrollo de Tecnología

ALUDECOR no ha desarrollado este punto considerando que las actividades que realiza son a nivel artesanal y las herramientas de trabajo no son explotadas a nivel industrial por lo que se ha venido trabajando con las mismas herramientas por muchos años. En lo referente a las telecomunicaciones tampoco ha sido primordial para los administradores de la microempresa debido a la ignorancia en el tema.

2.1.7.3.4. Abastecimiento

Dentro de esta actividad se encuentran las compras de insumos y materiales necesarios para la realización del negocio que influyen en los costos de los productos. En la microempresa ALUDECOR, no existe un procedimiento ni políticas respectivas a considerar, sino que las decisiones de abastecimiento se realizan informalmente

cuando el propietario lo requiera. Así mismo no se cuenta con un reporte detallado de las compras realizadas con el propósito de llevar un control de los inventarios periódico y poder establecer inventario de seguridad con el fin de evitar costes e inconvenientes con los clientes.

Las interacciones entre las actividades mencionadas anteriormente se encuentran en la siguiente matriz de afinidad (Tabla 13).

Tabla 13:
Interacción de las actividades de la cadena de valor de Porter

ACTIVIDADES	Logistica Interna	Operaciones	Logistica Externa	Marketing y Ventas	Servicio	Infraestructura	Gestión de Recursos Humanos	Desarrollo Tecnológico	Abastecimiento
Logistica Interna		X	X		X	X	X	X	X
Operaciones	X	X		X		X	X	X	
Logistica Externa	X	X		X	X	X	X	X	
Marketing y Ventas		X	X		X		X	X	
Servicio	X		X	X			X	X	
Infraestructura	X	X	X				X	X	X
Gestión de Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X		X	X
Desarrollo Tecnológico	X	X	X	X	X	X	X		X
Abastecimiento	X	X				X	X		

2.2. Evaluación Interna

2.2.1. Análisis de Factores Internos

Se establece un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa con el objetivo de establecer estrategias para generar

una ventaja competitiva. Para el análisis de ALUDECOR se usará la matriz de Evaluación de Factores Internos.

Según David, (2013), la herramienta es similar a la matriz EFE mencionada en el capítulo dos, sin embargo, la calificación asignada a cada factor de éxito será en el caso de fortalezas 3(f. menor) – 4 (f. importante) y en cuanto a las debilidades será 1(d. importante)-2 (d. menor).

Los factores de éxito se han establecido de acuerdo a la información recolectada al visitar la microempresa y con los datos otorgados por el propietario de la misma mediante una entrevista.

Tabla 14
Matriz de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
FORTALEZAS			
Permanencia en el mercado	0,06	3	0,18
Eficiente servicio al cliente y atención personalizada	0,1	4	0,4
Horario de Atención extendido	0,08	4	0,32
Buenas relaciones entre el personal	0,06	4	0,24
Buena ubicación del local	0,05	3	0,15
Diversificación de los productos	0,06	3	0,18
Infraestructura necesaria adecuada	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
Analfabetismo digital por parte del recurso humano	0,03	2	0,06
No existe independencia de las cuentas personales con las de la microempresa	0,1	1	0,1
Desconocimiento de la rentabilidad generada	0,05	1	0,05
Falta de control de suministros e inventarios	0,05	2	0,1
Falta de registros de Ingresos y Gastos	0,07	1	0,07
Costeo empírico de los productos	0,07	1	0,07
Falta de control con respecto a cuentas por cobrar	0,07	2	0,14
No se realiza nómina	0,02	2	0,04
Falta de publicidad y marketing	0,04	2	0,08
Falta de gestión para obtención de proyectos	0,05	1	0,05
TOTAL	**1**		**2,35**

Escala de Calificación

1→ Debilidad Importante
2→ Debilidad menor
3→ Fortaleza menor
4→ Fortaleza Importante

El total ponderado de 2,35 muestra que la empresa ALUDECOR se encuentra por bajo la media. El factor de éxito en oportunidad de mayor peso para el negocio es el eficiente servicio al cliente y atención personalizada. Por otro lado, en lo que se

refiere a amenazas los principales factores a tomar en cuenta son la falta de control de registros de los ingresos y gastos, y el costeo empírico de los productos.

2.3. FODA

Francés (2006), la matriz FODA es una herramienta que permite el análisis de factores externos e internos de la empresa con el propósito de formular estrategias de mejora. Constituye una matriz de doble entrada estableciéndose en el eje horizontal los factores internos y en el eje vertical los factores externos no controlables; de la interacción de estos factores se establecen las posibles acciones tomando en cuenta las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las debilidades y amenazas detectadas en la empresa.

Para realizar un diagnóstico completo de la situación actual de ALUDECOR se establece la matriz FODA para identificar los mayores problemas y plasmar soluciones en la realización de un manual.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz FODA para la microempresa estudiada:

Tabla 15
Matriz FODA

	FORTALEZAS 1.Tiempo de permanencia en el mercado 2. Eficiente y personalizado servicio al cliente. 3.Horario de atención al cliente extendido. 4.Buenas relaciones entre el personal. 5. Diversificación de productos 6.Infraestructura necesaria adecuada.	**DEBILIDADES** 1. Analfabetismo digital por parte del recurso humano 2. No existe independencia de las cuentas personales con las de la microempresa 3. Desconocimiento de la rentabilidad generada 4. Falta de control de suministros e inventarios 5. Falta de registros de Ingresos y Gastos 6. Costeo empírico de los productos 7. Falta de control con respecto a cuentas por cobrar 8. No se realiza nómina 9. Falta de publicidad y marketing 10. Falta de gestión para obtención de proyectos
OPORTUNIDADES 1. Apoyo de entidades reguladoras a artesanos. 2. Variedad de proveedores en el cantón Ambato. 3.Competitividad en el sector. 4.Herramientas digitales gratuitas. 5. Competidores potenciales ubicados en zonas menos concurridas. 6.Carencia de publicidad por parte de competidores del sector.	- Establecimiento de un catálogo de productos. (F1, F5, O3, O4, O6) - Desarrollar y promover la imagen de ALUDECOR. (F1, F2, O3, O4, O6) - Establecer calificación de proveedores para la elección de los mismos. (F1, F2, O2)	- Capacitaciones sobre herramientas informáticas y administración para microempresas. (D1, D3, O1, O4) - Llevar control de los ingresos y gastos que se perciben. (D2, D3, D4, D5, O4) - Gestión de los recursos de la microempresa. (D3, D4, D7, O4) - Uso de redes sociales para promocionar a ALUDECOR y dar a conocer los productos que ofrece. (D9, D10, O3, O4, O6)
AMENAZAS 1.Competidores potenciales con amplia trayectoria en el mercado 2. Amplia gama de productos sustitutos del vidrio. 3.Inestabilidad económica a nivel nacional 4.Amplia oferta con variedad de precios. 5. Alta tasa activa en microcréditos.	- Implementación de promociones y descuentos. (F5, O2, O3, O4) - Establecer alianzas con clientes. (F1, F2, A3) - Desarrollo de nuevos diseños ofertados al cliente. (F2, F5, A1, A4)	- Captar nuevos clientes (D9, D10, A4) - Mejores formas de comunicación con clientes internos y externos. (D1, D9, A1) - Realizar benchmarking competitivo (D1, D9, A1)

CAPITULO III

MANUAL DE GESTIÓN

Este capítulo presenta el manual de gestión para la microempresa ALUDECOR, el cual propone aspectos básicos para superar el empirismo y lograr una mejor administración de los recursos, con base en el potencial crecimiento y su transformación a microempresa.

3.1. Introducción

El presente manual de gestión constituye un documento de apoyo para una adecuada administración de la microempresa ALUDECOR, al ofrecer información sistematizada y detallada sobre los procedimientos de cada una de las áreas que cuenta el negocio; así como permite establecer documentos guía como instrumentos de gestión para un mejor desempeño del personal.

El manual busca consolidar en un solo documento la información básica en un lenguaje claro y conciso proporcionando una orientación al propietario de ALUDECOR sobre la ejecución y control de las funciones administrativas para un mejor desarrollo y crecimiento organizacional.

Cabe mencionar que con el propósito de mantener actualizado el presente documento se deberá establecer revisiones periódicas por parte del personal responsable de por lo menos una vez al año para registrar las modificaciones necesarias para una mejora continua en las actividades desempeñadas en cada una de las áreas de ALUDECOR.

3.2. Objetivo

El presente manual de gestión pretende proporcionar a la microempresa objeto de estudio los elementos técnicos, básicos y necesarios para una adecuada gestión de los recursos, así como las herramientas para el seguimiento y control de sus actividades para lograr una mejora continua en las mismas.

3.3. Antecedentes Históricos

ALUDECOR inició sus actividades en 1996 como una vidriería en la ciudad de Ambato. En el año 2000 decidió incursionar en la actividad de fabricación del vidrio por temas de reducción de costos, la misma que se realizaba a nivel artesanal; la actividad se extendió por un tiempo de 10 años ya que al no contar con los permisos necesarios y por ser un proceso dañino para la salud el propietario tomo la decisión de dejarla. A partir del año 2013, se añade una variedad de productos en base a vidrio y aluminio llegando a cubrir un mercado que se extiende a toda la provincia de Tungurahua.

3.4. Marco Jurídico y Legal

La información que se presenta en este manual está sustentada en la siguiente normativa:

Leyes

Ley de Fomento Artesanal (06 de octubre del 2003)

Ley de Defensa del artesano (23 de mayo de 1997)

Ley Orgánica de Régimen tributario Interno (28 de diciembre del 2015)

Ley de Economía Popular y Solidaria (8 de Octubre del 2012)

Códigos

Código de Trabajo (28 de marzo del 2016)

Código tributario (10 de mayo del 2015)

Código Orgánico de la Producción (16 de diciembre del 2010)

Ordenanzas

Exoneración de pagos a favor del artesano (25 de Julio de 1994)

3.5. Misión y Visión

3.5.1. Misión Propuesta

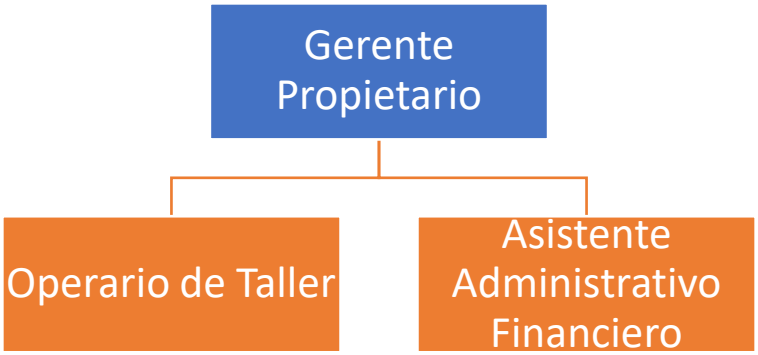
ALUDECOR es una empresa artesanal familiar con más de 15 años en el mercado encargada de la elaboración y comercialización de artículos de aluminio y vidrio,

busca satisfacer los requisitos del cliente en temas de calidad y garantía, con servicio y atención personalizada para la fidelizar sus clientes.

3.5.2. Visión Propuesta

Ser una empresa conocida y recomendada por constructores y mueblerías en la ciudad de Ambato por su compromiso con sus clientes al ofrecer un servicio y productos de calidad proyectando la oferta a medianos proyectos de construcción mediante alianzas y uso de redes sociales masivas.

3.6. Organigrama



3.7. Objetivos, funciones y políticas por actividad

3.7.1. Logística de Entrada

3.7.1.1. Objetivos

Coordinar la recepción de las materias primas e insumos para la elaboración de los productos logrando eficiencia en la actividad

Establecer un control del inventario de la mercadería recibida.

3.7.1.2. Funciones

Operario de Taller:

1. Gestionar los flujos de materiales con el fin de suministrarlos oportunamente según la demanda de los mismos.
2. Realizar controles periódicos mensuales sobre el inventario de materias primas en cuanto a cantidad y calidad.
3. Custodiar las actividades de recepción, almacenamiento,, registro y control de los inventarios de materia prima.

Asistente financiero administrativo:

4. Controlar el nivel de inventario mediante Kardex para solicitar los insumos necesarios cuando este llegue a un saldo del 80% del inventario total.

3.7.1.3. Políticas

1. Se deberá llevar un registro actualizado de los materiales receptados para almacenamiento.
2. Se debe realizar inventarios físicos cada tres meses con el fin de consolidar el saldo en el sistema con los valores obtenidos después del

inventario; si fuera necesario se debe actualizar los registros con inconvenientes en el estado actual de los materiales inmediatamente.

3. Asignación de un día a la semana para la recepción de la materia prima principal previa coordinación con los proveedores.

3.7.2. Operaciones

3.7.2.1. Objetivos

Elaborar los productos de acuerdo a los requisitos del cliente, considerando la eficiencia y eficacia en cada una de las tareas realizadas.

3.7.2.2. Funciones

Gerente propietario:

1. Determinar una proyección de cuándo y la cantidad necesaria de los recursos para cada una de las tareas para la elaboración de los productos.

Operario de taller:

2. Realización del producto de acuerdo a las especificaciones del cliente establecidas en la orden compra.
3. Cortar las planchas de vidrio y espejo conforme a las medidas específicas entregadas por los clientes.

4. En el caso de la fabricación de ventanas, pasamanos, cortinas de baño, se procederá al corte de perfiles de aluminio acorde a los requisitos del producto.
5. Ensamble de productos de acuerdo a la estructura solicitada por el cliente.
6. Embalar el producto final por cliente y lo identificará a través de un adhesivo donde hará constar el número y orden de compra del cliente.
7. Determinar los sobrantes de materia prima en el Kardex después de cada producto terminado.

3.7.2.3. Políticas

1. Todo trabajador deberá utilizar obligatoriamente el equipo de protección personal (EPP) antes del inicio de la jornada laboral, el mismo que incluye guantes, gafas, mascarilla.
2. En caso de incidente o accidente, el colaborador más cercano deberá comunicar de forma inmediata al gerente y propietario de la empresa para la atención médica inmediata, si el evento fuera de gravedad se deberá trasladar al colaborador al centro de salud más cercano.
3. Todos los equipos e instrumentos de trabajo deberán encontrarse en perfecto estado de funcionamiento para lo cual deberán realizarse mantenimientos preventivos de por lo menos dos veces al año.

4. El operario se centrará en los pedidos que presenten corto vencimiento.

3.7.3. Logística de Salida

3.7.3.1. Objetivos

Cumplir con la entrega oportuna de los pedidos enviados por los clientes.

3.7.3.2. Funciones

Gerente General y/o Operario de Taller:

1. Verificar el correcto embalaje del producto para evitar inconvenientes con el cliente de daños con el producto.
2. Entrega de pedidos a clientes en el establecimiento cuando se traten de productos pequeños o cuando el cliente reciba con transporte propio.
3. En el caso de entrega en obras se deberá emitir una guía de remisión como registro del traslado de los bienes, en la cual el cliente deberá firmarla como confirmación de recepción, en la misma que se indicará si se presentara algún inconveniente del producto si fuera el caso.

3.7.3.3. Políticas

1. Si el producto presentara problemas de rompimiento o trizado, la empresa asumirá la responsabilidad siempre y cuando el daño se haya presentado antes de la entrega del producto al cliente. ALUDECOR asumirá la responsabilidad

siempre y cuando se cuente con el respaldo de la guía de remisión firmada por las partes interesadas.

3.7.4. Marketing y Ventas

3.7.4.1. Objetivos

Implementar estrategias comerciales que permitan el incremento de ventas y el conocimiento de ALUDECOR en el mercado local.

Establecer mejores formas de comunicación que permitan la retroalimentación con el cliente.

3.7.4.2. Funciones

Gerente propietario y Asistente Administrativo financiero:

1. Establecimiento de clientes de gran demanda de productos para la aplicación de promociones y/o descuentos.
2. Elaboración y actualización de catálogos de productos y precios de los mismos.
3. Dar seguimiento a las quejas y comentarios de los clientes.

3.7.4.3. Políticas

1. Para la segmentación de los clientes se considerarán como criterios el volumen de las ventas y los años de relación comercial con ALUDECOR.
2. La paginas virtuales deberán ser actualizadas periódicamente y las preguntas realizadas por parte de clientes deberán ser contestadas en un plazo máximo de 24 horas, estás cuentas serán manejadas por el asistente comercial financiero o el gerente propietario.
3. Las acciones establecidas para el impulso de ventas (descuentos y promociones) deberán ser puestas en marcha siempre y cuando el gerente propietario lo autorice.
4. En cuanto a las quejas de clientes, se deberá proporcionar una solución en las próximas 24 horas desde que se notifica la queja. Al fin de mes se deberá presentar un reporte de las quejas de los clientes y el estado de las mismas.

3.7.5. Servicio

3.7.5.1. Objetivos

Ofrecer servicios eficaces al cliente que satisfagan a las necesidades del mismo.

3.7.5.2. Funciones

Gerente propietario:

1. Coordinación y notificación con el cliente el día de entrega del pedido para la instalación en obras.

3.7.5.3. Políticas

1. Se asignará el día sábado para la entrega de pedidos al destino en obra cuando se entregue con transporte de ALUDECOR.
2. En el caso de pedidos para obras se deberá cancelar el 50% del pedido cuando se realice la orden de compra y el valor restante se cancelará el día de entrega o instalación del producto.

3.7.6. Infraestructura

3.7.6.1. Objetivos

Contar con las instalaciones, herramientas y equipos, y la tecnología necesaria para la fácil ejecución de las actividades en cada una de las actividades.

Gestionar adecuadamente la cuenta bancaria con el apoyo de registros y mantener el Estado siempre actualizado para la correcta toma de decisiones.

3.7.6.2. Funciones

Gerente propietario:

1. Recepción y dar seguimiento de las solicitudes de los trabajadores en cuanto a equipamiento o reparación de las herramientas de trabajo.
2. Gestión de cobro, los días lunes serán asignados para el cobro de cuentas a crédito. El dinero receptado deberá ser depositado el mismo día en la entidad financiera. Se podrá realizar el cobro de la factura días ajenos al lunes siempre y cuando exista el consentimiento del gerente propietario con la correspondiente justificación.

Asistente Administrativo financiero:

3. Utilizar y llevar un control de la cuenta bancaria con los respectivos ingresos y gastos del giro del negocio. No se deberá incluir por ninguna razón movimientos y transferencias personales.
4. Se deberá realizar un reporte detallado de los ingresos y gastos mensualmente.
5. Cálculo y presentación de los principales índices financieros mensualmente para conocimiento del desempeño del negocio.
6. Elaborar un registro y control de cuentas por cobrar.

7. Presentar las declaraciones y pago de impuestos según las disposiciones del Servicio de Rentas Internas. Se realizará la declaración del Impuesto al Valor agregado semestralmente y anualmente la declaración de Impuesto a la Renta.

3.7.6.3. Políticas

1. Se deberá mantener un registro de la solicitud del cliente interno con respecto a la solicitud de equipamiento o reparación de herramientas de trabajo, el cual deberá contar con la firma del trabajador y la persona responsable que recibe la observación.
2. Para la contratación de proveedores en cuanto a equipos y herramientas de trabajo, se deberán considerar algunos factores para la selección y contratación del proveedor.
3. Realizar la verificación de cuentas pendientes de cobro cada quince días.

3.7.7. Recursos Humanos

3.7.7.1. Objetivos

Contar con el personal necesario, motivado y capacitado para cada una de las actividades de la microempresa.

Elaborar un documento que regule el comportamiento de los colaboradores dentro y fuera de la empresa.

3.7.7.2. Funciones

Gerente propietario:

1. Registro y control de los pagos de nómina.
2. Registro de los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales.
3. Llevar a cabo la desvinculación de los colaboradores cuando sea pertinente.
4. Entrevista de clima laboral para los trabajadores de todas las actividades de ALUDECOR, para evitar atender quejas y sugerencias de los clientes internos.
5. Elaboración del código de ética en cooperación de los trabajadores.

3.7.7.3. Políticas

1. Para la selección y contratación del personal, se debería contar con por lo menos tres opciones de candidatos para el cargo que se desea cubrir.
2. Todos los empleados deberán registrar la hora de entrada y de salida en el formato establecido.
3. El personal deberá notificar y solicitar los permisos al jefe inmediato, quien firmará la solicitud como constancia de lo solicitado.

4. Para el pago de nómina se establecerá de acuerdo a las disposiciones en el código de trabajo

3.7.8. Desarrollo de Tecnología

3.7.8.1. Objetivos

Contar con los insumos tecnológicos necesarios para el soporte administrativo, financiero y comercial de las actividades diarias en la microempresa.

Control de Equipos tecnológicos para alcanzar eficiencia en las distintas actividades.

3.7.8.2. Funciones

Gerente propietario

1. Coordinación del mantenimiento de los insumos tecnológicos.
2. Llevar el inventario actualizado de los equipos tecnológicos a detalle.
3. Actualización de software de los equipos de cómputo.

3.7.8.3. Políticas

1. Se deberá realizar mantenimiento de los equipos tecnológicos por lo menos dos veces al año.
2. Se delimitará el acceso a los programas informáticos conforme a las necesidades de los usuarios.
3. Se debe asignar el responsable de cada uno de los equipos el cual deberá asumir el compromiso del correcto uso de los mismos, para constancia de lo solicitado el beneficiario firmará la solicitud.

3.7.9. Abastecimiento

3.7.9.1. Objetivos

Proporcionar oportunamente los insumos para la correcta actividad laboral de los colaboradores internos.

Llevar a cabo registros y control de los inventarios con los que se cuenta para las diferentes actividades.

3.7.9.2. Funciones

Asistente administrativo financiero:

1. Solicitar compras de los insumos requeridos para las diferentes áreas de la microempresa.

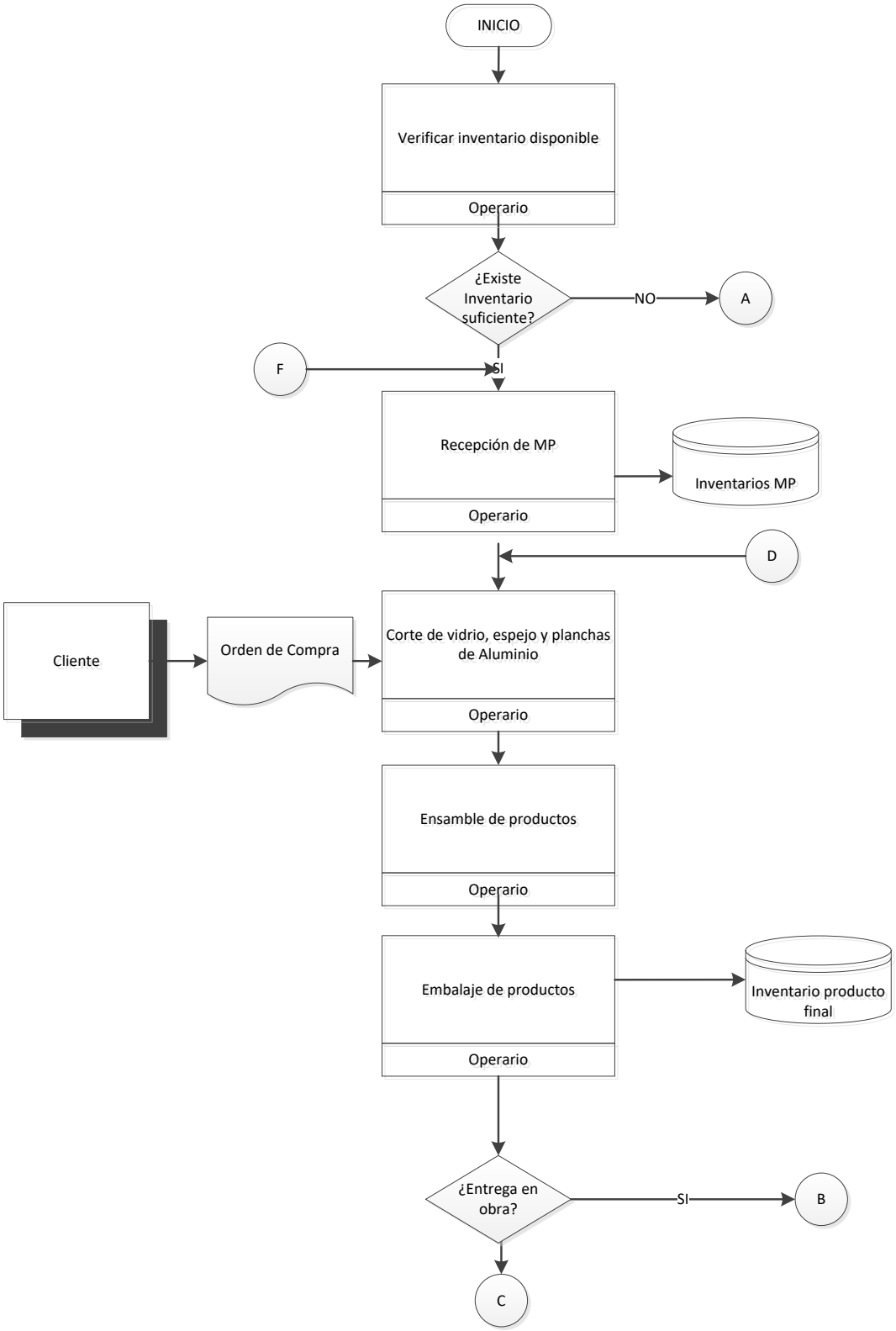
3.7.9.3. Políticas

1. Establecer el nivel de stock de seguridad para la adecuada programación de los pedidos a los proveedores.
2. Mantener en archivo digital y/o físicos los registros correspondientes de las órdenes de compra hacia proveedores.

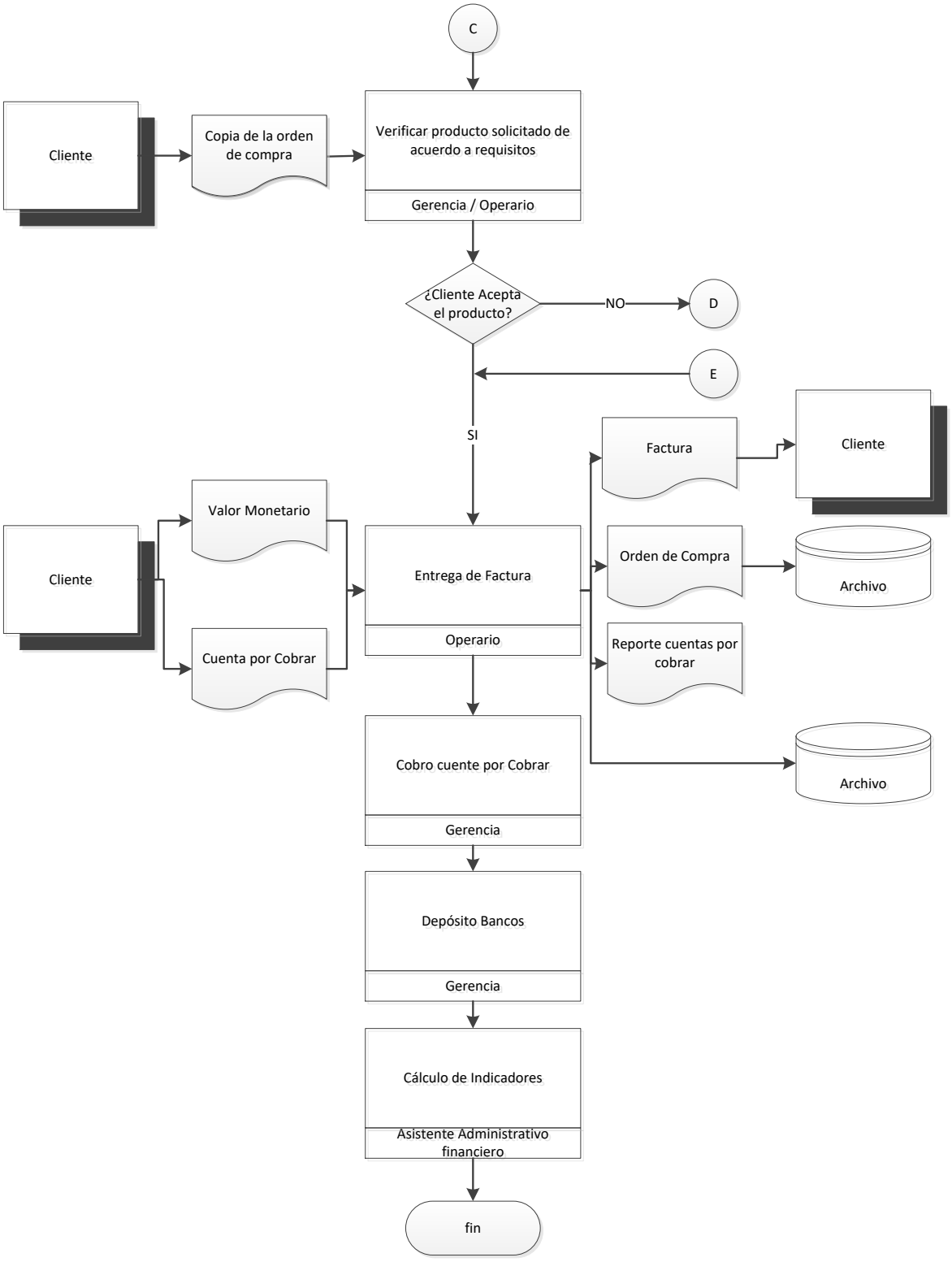
3.8. Información Adicional

3.8.1. Diagrama de Flujo Operacional

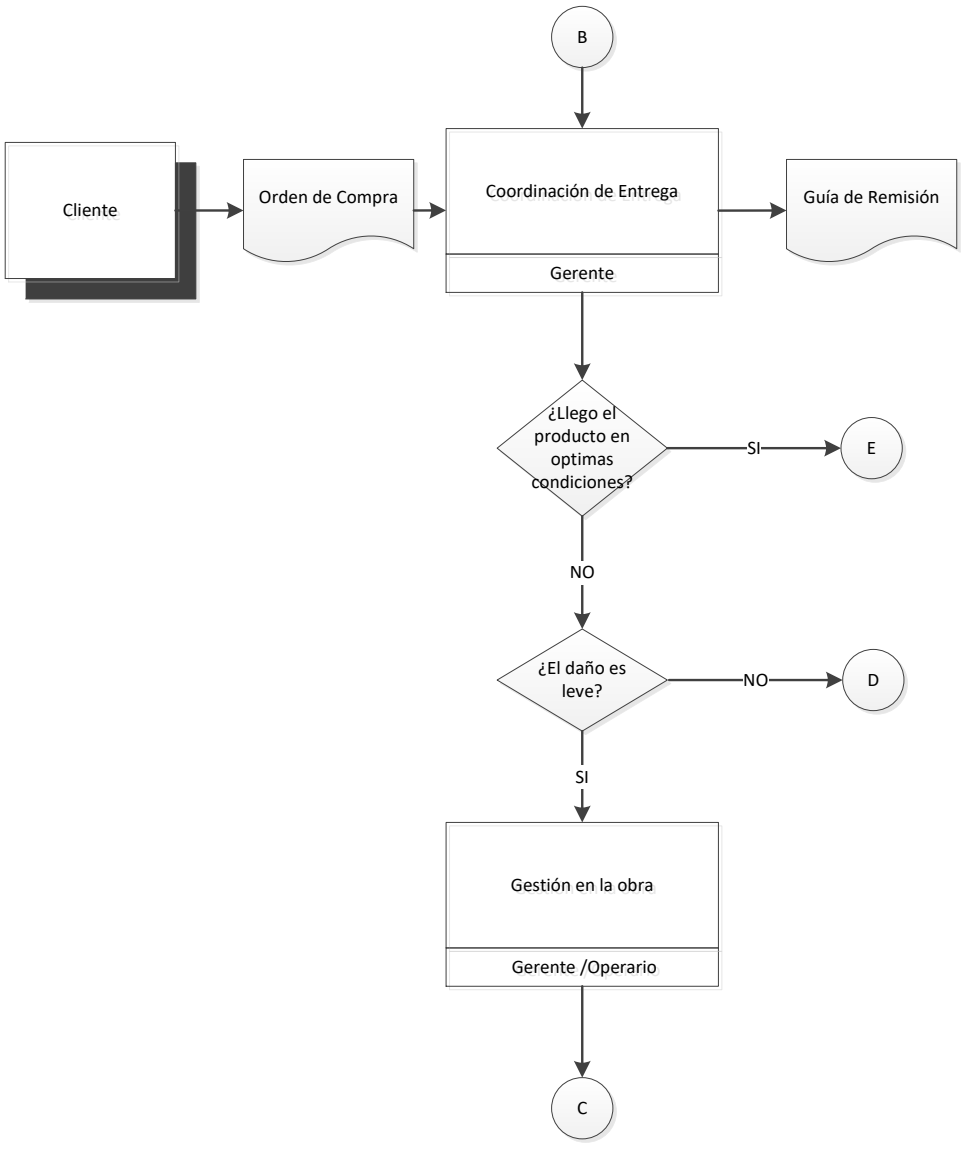
ALUDECOR	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
	Proceso Productivo
Edición No. 00	Pág. 1 de 4



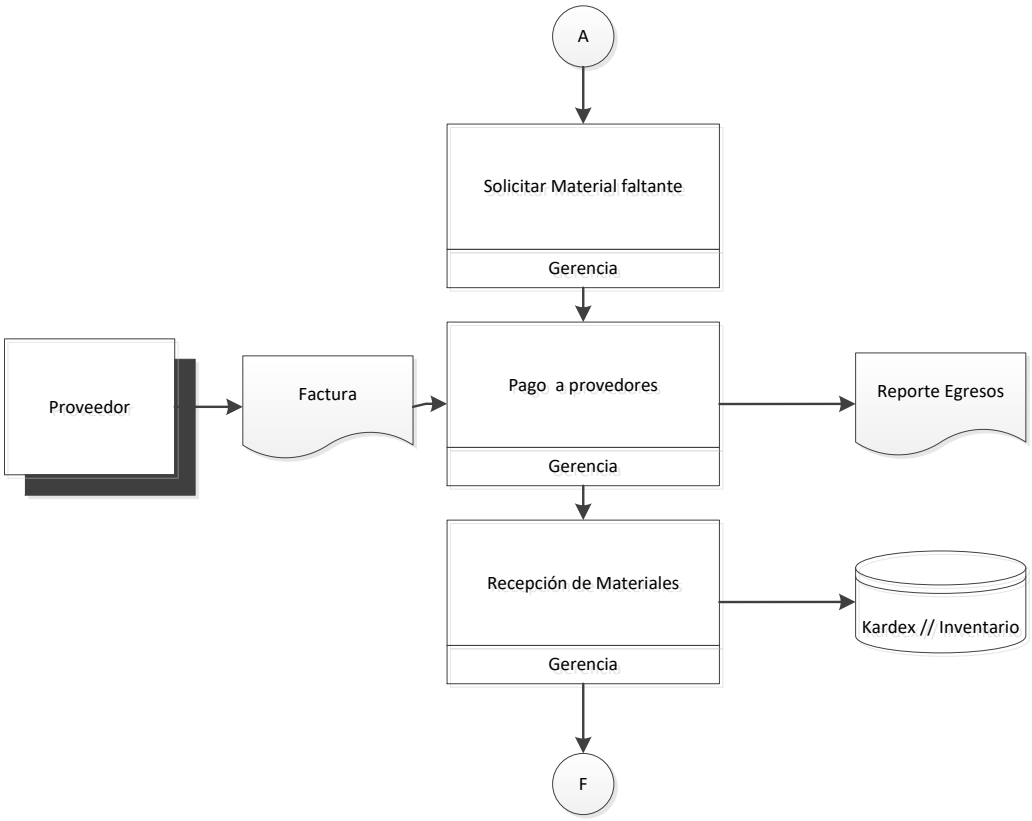
ALUDECOR	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
	Proceso Productivo
Edición No. 00	Pág. 2 de 4



ALUDECOR	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
	Proceso Productivo
Edición No. 00	Pág. 3 de 4



ALUDECOR	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
	Proceso Productivo
Edición No. 00	Pág. 4 de 4



3.8.2. Herramientas de control

(Ver Anexos 3-7)

3.9. Indicadores Financieros clave

Hay que destacar que, es vital para las empresas que buscan un desarrollo y crecimiento la medición del estado de la misma para el planteamiento de objetivos y una mejora continua en los procesos. Cabe recalcar que los indicadores pueden ser aplicables a toda organización, sin discriminar tamaño, giro de negocio, entre otros aspectos.

Para el análisis de ALUDECOR, al ser una empresa donde la actividad de negocio es a nivel artesanal se debería manejar por lo menos los siguientes indicadores para un mejoramiento y toma de decisiones en la gestión de los recursos.

La tabla 16 muestra aquellos indicadores necesarios que ALUDECOR puede calcular en el estado actual, considerando que maneja un control tan solo de ingresos y gastos.

Tabla 16
Indicadores Financieros Estado Actual

	INDICADOR	**CÁLCULO**	**EXPLICACIÓN**

GESTION	Margen Neto de Utilidades	$\frac{Ingreso\ Neto}{Ventas}$	Utilidad después de impuestos que se tiene por dólar vendido.
GESTION	Rotación de Inventarios	$\frac{Ventas}{Inventario}$	Número de veces que los inventarios rotan durante un periodo de tiempo (t en venderse el inventario)
	Periodo promedio de Cobro	$\frac{Cuentas\ por\ Cobrar}{(Ventas\ a\ crédito)/365días}$	Tiempo promedio que le toma a la empr esa cobrar las ventas a crédito.

La tabla 17 presenta los indicadores que podría calcular a partir de cumplir con la obligatoriedad de llevar contabilidad.

Tabla 17
Indicadores Financieros clave llevando contabilidad

	INDICADOR	**CÁLCULO**	**EXPLICACIÓN**
LIQUIDEZ	Razón Corriente	$\frac{Activos\ Corrientes}{Pasivos\ Corrientes}$	Punto hasta el cual puede afrontar la empresa sus obligaciones.
RENTABILIDAD	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	$\frac{Ingreso\ neto}{Total\ de\ Actvos.}$	Beneficio generado por los activos después de impuestos por cada dólar en ventas.
	Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	$\frac{Ingreso\ neto}{Total\ Patrimonio}$	Beneficio generado después de impuestos por cada dólar en invertido en la empresa por los accionistas.

3.10. Glosario de Términos

Logística: coordinación de medios y flujo de recursos que la empresa requiere para desarrollar ciertas actividades.

Política: establecimiento de normas que rigen el comportamiento de algo o un grupo de personas.

Desvinculación: proceso en el cual un trabajador es separado de la empresa.

Stock de seguridad: nivel de inventario que se considera para cubrir posibles eventualidades.

Orden de compra: documento en el cual se ingresan los requerimientos del cliente sobre el pedido.

Organigrama: esquema gráfico que refleja la estructura de la organización, dando a conocer responsables de cada una de las áreas y sus interrelaciones.

Diagrama de flujo: representación gráfica de las diferentes actividades de un proceso y la interacción entre las mismas.

CAPITULO IV

ANALISIS FINANCIERO PROYECTADO DE ALUDECOR PARA LOS 3 AÑOS POSTERIORES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN

Este capítulo presenta una base para el análisis de la rentabilidad de la microempresa considerando las medidas establecidas en el anterior capítulo y los recursos con los que actualmente presenta ALUDECOR.

"Es indispensable que, se disponga de un sistema contable que le proporcione al instante datos e informes razonables sobre la situación económica y condiciones financieras actuales. Con esta base, el gerente podrá tomar las decisiones con suficientes probabilidades de éxito" (Zapata, 2007, p.6), cuando se cumple con la condición legal de llevar contabilidad.

4.1. Determinación de Costos de Producción

ALUDECOR maneja un sistema de costos por órdenes de producción al presentar productos elaborados en base al requerimiento del cliente, el sistema cuenta con tres elementos para el establecimiento de los costos: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, los cuales se detallan a continuación.

4.1.1. Materia Prima Directa

Es considerado materia prima aquellos bienes representativos en estado natural o que han sufrido modificaciones y son requeridos para la producción de un bien. (Zapata, 2017).

Para determinar el costo de la materia prima se incluirán valores como el transporte, mano de obra, necesarios para la obtención y manipulación de la misma. Se ha establecido una cantidad promedio de productos demandados mensualmente para el costeo respectivo; la tabla 18 muestra la materia prima directa con sus respectivos costos para la elaboración de los bienes finales.

Tabla 18

Materia Prima

MATERIA PRIMA (A nivel mensual)					
INSUMO	**DESCRIPCIÓN**	**CANTIDAD**	**Q Utilizada**	**P. UNIT.**	**P. TOTAL**
Vidrio Claro Espesor 2	1.60x2.20 (mm)	1,00	12,00	$ 14,17	$ 170,04
Espejo Espesor 2	1.60x2.20 (mm)	1,00	40,00	$ 32,00	$ 1.280,00
Vidrio Claro Espesor 4	13,66 m2	1,00	0,35	$ 41,00	$ 14,16
Vidrio Claro Espesor 6	2.14x6.30 (mm)	1,00	0,19	$ 61,00	$ 352,91
Vidrio Bronce Espesor 4	2.14x3.30 (mm)	1,00	0,13	$ 43,21	$ 5,51
Peinazo (2233)	6,4 m	1,00	0,69	$ 15,11	$ 92,55
Parante (1283)	6,4 m	1,00	1,41	$ 15,11	$ 377,28
Riel (1523)	6,4 m	1,00	0,63	$ 17,29	$ 324,19
Tubo con Aleta (1765)	6,4 m	1,00	0,80	$ 22,80	$ 72,68
Tubo Cuadrado (1583)	6,4 m	1,00	1,08	$ 18,90	$ 81,51
Bordo Fijo (1127)	6,4 m	1,00	1,31	$ 9,19	$ 48,25
Bordo Móvil (1128)	6,4 m	1,00	0,56	$ 5,90	$ 13,28
Revestimiento	6,4 m	1,00	0,56	$ 23,00	$ 51,75
Jamba (1625)	6,4 m	1,00	0,50	$ 12,40	$ 12,40
Porta Rodachin (1626)	6,4 m	1,00	0,25	$ 15,48	$ 7,74
Parante (1627)	6,4 m	1,00	1,00	$ 9,83	$ 19,66
Riel Inferior de hoja	6,4 m	1,00	0,25	$ 11,64	$ 5,82
Cabezal (1623)	6,4 m	1,00	0,25	$ 11,24	$ 5,62
Riel inferior (1624)	6,4 m	1,00	0,25	$ 14,97	$ 7,49
toallero (1630)	6,4 m	1,00	0,25	$ 7,26	$ 3,63
Seguro con manilla		30,00	1,00	$ 1,50	$ 45,00
Porta toallero (1629)	6,40 m	2,00	0,06	$ 18,00	$ 2,25
acrilicos	7,06 m	2,00	0,36	$ 23,00	$ 16,68
Tubo Cuadrado (1 1/4)	6,40 m	1,00	2,25	$ 13,86	$ 31,14
U con aleta	6,40 m	1,00	3,31	$ 6,00	$ 19,84
Chapa vitrina		1,00	1,00	$ 2,50	$ 2,50
Chapa Puerta		4,00	1,00	$ 10,00	$ 40,00
Anclas		4,00	14,00	$ 0,25	$ 11,00
Nudos esquineros		1,00	8,00	$ 0,94	$ 7,52
Gasolina	Num. de viajes	1,00	9,00	$ 3,00	$ 27,00
TOTAL					**$ 3.149,37**

4.1.2. Mano de Obra Directa

Se entiende por mano aquel esfuerzo necesario por el hombre ya sea, físico o mental para la transformación de materias primas en productos finales (Zapata ,2007).

ALUDECOR al ser una empresa que produce a nivel artesanal y para cubrir la demanda que atiende, el proceso productivo necesita dos personas para la realización de los productos finales. La tablaNº:17 presenta los costos incurridos en mano de obra directa para la elaboración de los mismos.

Tabla 19

Mano de Obra

MANO DE OBRA (A nivel mensual)						
CARGO	**SUELDO**	**APORTE PATRONAL**	**APORTE PERSONAL**	**VACACIONES**	**TIEMPO EMPLEADO**	**TOTAL MO**
Operario	380,00	$ 42,37	$ 35,91	$ 15,83	80%	$ 321,83
Gerente propietario	825,00	$ 91,99	$ 77,96	$ 34,38	50%	$ 436,70
TOTAL	**1205,00**	**$ 134,36**	**$ 113,87**	**$ 50,21**		**$ 758,53**

4.1.3. Costos Indirectos de Fabricación

"Los costos indirectos de fabricación comprenden los bienes de carácter complementario, así como servicios y otros insumos indispensables para la terminación adecuada del producto final o un lote de bienes o servicios" (Zapata,2007, p128).

Los Costos Indirectos de Fabricación de ALUDECOR se reflejan en la tabla 20, los mismos que se encuentran clasificados por cada uno de los elementos. Dentro de la materia prima indirecta se encuentran aquellos insumos complementarios para la elaboración de los productos, en cuanto a mano de obra indirecta no se ha visto la necesidad de implementar personal. Por otra parte, se han considerado otros costos de difícil identificación y asignación para cada producto.

Tabla 20

Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (A nivel mensual)				
INSUMO		**Q UTILIZADA**	**P. UNIT**	**P TOTAL**
Materia Prima Indirecta				**$ 70,66**
Cauchos	1,00	14,71	$ 0,20	$ 17,06
tornillos				$ 36,00
Rodachines	2,00	8,00	$ 0,50	$ 6,00
Visagras	4,00	2,00	$ 1,25	$ 10,00
Juego de ruedas	1,00	1,00	$ 1,60	$ 1,60
CARGO				**TOTAL MO**
Mano de Obra Indirecta				**0**
N/A				
CONCEPTO				**P TOTAL**
Carga Fabril				**$ 35,00**
Servicios Básicos				$ 20,00
Electricidad				$ 16,00
Teléfono				$ 4,00
Mantenimiento de Máquina Y Equipos				$ 15,00
			TOTAL CIF	**$ 105,66**

4.2. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Para el análisis y proyección de Ingresos y Gastos se ha establecido un horizonte de evaluación de tres años y tomando como año base el 2016 al cual se aumentará un porcentaje de inflación esperado para cada uno de los años. Hay que tener en cuenta que los valores pueden variar debido a la gestión realizada por el nuevo gobierno elegido en febrero del 2017.

4.2.1. Proyección de Costos y Gastos

4.2.1.1. Costos de Producción

Tabla 21

Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN			
PRODUCTO	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
MPD	**$ 37.792,49**	**$ 39.757,69**	**$ 41.745,58**
MOD	**$ 9.102,42**	**$ 9.575,74**	**$ 10.054,53**
CIF	**$ 15.215,33**	**$ 16.006,53**	**$ 16.806,85**
MPI	$ 847,94	$ 892,04	$ 936,64
MOI	$ -	$ -	$ -
CF	$ 420,00	$ 441,84	$ 463,93
TOTAL	**$ 62.110,23**	**$ 65.339,96**	**$ 68.606,96**

4.2.1.2. Gastos de Ventas

Se consideran gastos de ventas para ALUDECOR aquellos egresos originados para la realización de las ventas, que en este caso corresponde al servicio ofertado para entregas al destino del cliente. Estos gastos se encuentran reflejados en la siguiente tabla, con la respectiva proyección a 3 años.

Tabla 22

Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS			
CONCEPTO	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
Combustible Vehículo	$ 840,00	$ 882,00	$ 926,10
Mantenimiento Vehículo	$ 146,00	$ 146,60	$ 151,43
Matriculacion y Seguro	$ 210,00	$ 220,50	$ 231,53
TOTAL	**$ 986,00**	**$ 1.028,60**	**$ 1.077,53**

4.2.1.3. Gastos Administrativos

Constituyen gastos administrativos para ALUDECOR aquellos gastos incurridos por las actividades de apoyo a la actividad principal del giro del negocio, los mismos que se detallan en la Tabla 23

Tabla 23

Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
CONCEPTO	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
Arriendo	$ 3.000,00	$ 3.000,00	$ 3.000,00
Suministros de Oficina	$ 400,00	$ 300,00	$ 300,00
Depreciación Equipo de Computo	$ 366,67	$ 366,67	$ 366,67
Depreciación Muebles y Enseres	$ 14,00	$ 14,00	$ 14,00
Sueldos y Salarios	$ 11.287,50	$ 12.416,25	$ 13.657,88
TOTAL	**$ 15.068,17**	**$ 16.096,92**	**$ 17.338,55**

4.2.2. Proyección de Ingresos

Constituyen como ingresos para ALUDECOR, lo percibido por las ventas de los productos elaborados con aluminio y vidrio. Se establece como base una cantidad promedio de productos demandados en los tres últimos meses, al cual se añade un crecimiento esperado del 5% en la elaboración de los productos, al ejecutar estrategias desprendidas del manual de gestión establecidas en el anterior capítulo.

Tabla 24

Proyección de Ventas

INGRESOS POR VENTAS					
PRODUCTO	**CANTIDAD**	**PRECIO**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
Puertas	4	$ 153,63	$ 7.374,19	$ 7.779,77	$ 8.215,44
Ventanas	30	$ 68,78	$ 24.761,52	$ 26.123,40	$ 27.586,31
Espejos	40	$ 54,40	$ 26.112,00	$ 27.548,16	$ 29.090,86
Cortinas de Baño	2	$ 76,91	$ 1.845,79	$ 1.947,31	$ 2.056,36
vidrios cortado	12	$ 24,09	$ 3.468,82	$ 3.659,60	$ 3.864,54
Vitrinas	1	$ 164,82	$ 1.977,78	$ 2.086,56	$ 2.203,41
TOTAL			**$ 65.540,10**	**$ 69.144,81**	**$ 73.016,91**

4.3. Evaluación Financiera

A continuación, se analizarán los indicadores financieros de evaluación de proyectos, el mismo que parte del flujo de caja, el mismo que nos ayuda a conocer si es recuperable la inversión y un análisis de rentabilidad de la microempresa ALUDECOR. Como se ha mencionado antes la evaluación se realiza a mediano plazo, teniendo un horizonte de evaluación de 3 años.

4.3.1. Valor Actual Neto

Este indicador establece como criterio, aceptar o no el proyecto si su Valor Actual Neto (VAN) es igual o superior a cero, el VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos traídos a valor presente sumado la inversión que se desea establecer.

A continuación, se refleja la obtención del VAN considerando el periodo de análisis de 3 años.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	$ 65.540,10	$ 69.144,81	$ 73.016,91
- Costos de Producción	**$ (48.162,85)**	**$ (50.667,31)**	**$ (53.200,68)**
Materia Prima	$ (37.792,49)	$ (39.757,69)	$ (41.745,58)
MOD	$ (9.102,42)	$ (9.575,74)	$ (10.054,53)
Gastos Indirectos de Fabr	$ (1.267,94)	$ (1.333,88)	$ (1.400,57)
MPI	$ (847,94)	$ (892,04)	$ (936,64)
Costos de Fabricación	$ (420,00)	$ (441,84)	$ (463,93)
= **Utilidad Bruta en Ventas**	**$ 17.377,25**	**$ 18.477,49**	**$ 19.816,24**
- Gastos de Ventas	$ (1.196,00)	$ (1.249,10)	$ (1.309,06)
Combustible Vehículo	$ (840,00)	$ (882,00)	$ (926,10)
Mantenimiento Vehículo	$ (146,00)	$ (146,60)	$ (151,43)
Matriculacion y Seguro	$ (210,00)	$ (220,50)	$ (231,53)
= **Utilidad neta en Ventas**	**$ 16.181,25**	**$ 17.228,39**	**$ 18.507,18**
- Gastos de Administración	$ (15.068,17)	$ (16.096,92)	$ (17.338,55)
Arriendo	$ (3.000,00)	$ (3.000,00)	$ (3.000,00)
Suministros de Oficina	$ (400,00)	$ (300,00)	$ (300,00)
Depreciación Equipo de Cc	$ (366,67)	$ (366,67)	$ (366,67)
Depreciación Muebles y Et	$ (14,00)	$ (14,00)	$ (14,00)
Sueldos y Salarios	$ (11.287,50)	$ (12.416,25)	$ (13.657,88)
= **Utilidad Operacional**	**$ 1.113,08**	**$ 1.131,47**	**$ 1.168,63**
- Gastos Financieros	$ -	$ -	$ -
= **Utilidad del Ejercicio**	**$ 1.113,08**	**$ 1.131,47**	**$ 1.168,63**

Flujo de Caja Puro

RUBROS	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
Utilidad		$ 1.113,08	$ 1.131,47	$ 1.168,63
Depreciaciones		$ 380,67	$ 380,67	$ 380,67
Inversiones	$ (2.040,00)			
Flujo de Caja	**$ (2.040,00)**	**$ 1.493,75**	**$ 1.512,14**	**$ 1.549,30**

Tasa de descuento:	10%
VAN:	$ 1.731,67
TIR:	54%

Figura 12: Cálculo VAN y TIR

Según el cálculo realizado de los flujos en 3 años, se ha obtenido un resultado positivo del VAN, lo que significa que después de cubrir los costos y gastos y haber recuperado la inversión, ALUDEOR mantiene ganancia.

4.3.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR), es aquella tasa con la cual el valor actual neto es igual a cero, para tomar decisiones en base a este indicador el criterio es aceptar cuando la TIR supere la tasa con la que se descuentan los diferentes flujos. En este caso se ha usado el 10% como tasa de descuento ya que la empresa no ha solicitado financiamiento externo por lo que la tasa que se considera es aquella que iguala a la más alta rentabilidad que se dejaría de percibir en otra inversión como por ejemplo en una entidad financiera.

La tasa interna de retorno es del 45%, la misma que es superior a la del costo del proyecto, 10%, lo que permite determinar que la inversión debería aceptarse y ejecutarse.

4.3.3. Periodo de Recuperación de la Inversión

Otro aspecto a analizar para tomar decisiones es el periodo de recuperación de la inversión (PRI), con el que podemos conocer el plazo en que se recuperará la inversión del proyecto, así mismo como la liquidez del mismo.

Tabla 25

Cálculo PRI

10%

AÑOS	FLUJOS	F.ACTUALIZADOS	F.ACTUALIZADOS ACUMULADOS	t
0	$ (2.040,00)	$ (2.040,00)		
1	$ 1.493,75	$ 1.357,95	$ 1.357,95	1
2	$ 1.512,14	$ 1.249,70	$ 2.607,66	
3	$ 1.549,30	$ 1.164,01	$ 3.771,67	
4	$ -	$ -	$ 3.771,67	

6,55 meses

Como muestra la Tabla 25, se infiere que se necesita un periodo de aproximadamente 1 año y 6 meses para recuperar la inversión que se necesita para llevar a cabo la propuesta para ALUDECOR.

4.3.4. Relación Beneficio Costo

La siguiente tabla nos permite visualizar esta relación beneficio costo del proyecto, lo que indica que los ingresos son mayores que los costos y gastos, los beneficios percibidos superan la inversión sugerida.

Tabla 26

Cálculo R B/C

INGRESOS

AÑOS	Ingresos Operacionales	Depreciación	Total Ingresos	10% Ingresos Actualizados
1	$ 65.540,10	$ 380,67	$ 65.920,77	$ 59.927,97
2	$ 69.144,81	$ 380,67	$ 69.525,47	$ 57.459,07
3	$ 73.016,91	$ 380,67	$ 73.397,58	$ 55.144,69
4	$ -	$ -	$ -	$ -
				$ 172.531,73

EGRESOS

AÑOS	Costo de Producción	Gastos Venta	Gastos Administrativos	Total Egresos	10% Egresos Actualizados
1	$ 48.162,85	$ 1.196,00	$ 15.068,17	$ 64.427,02	$ 58.570,01
2	$ 50.667,31	$ 1.249,10	$ 16.096,92	$ 68.013,33	$ 56.209,37
3	$ 53.200,68	$ 1.309,06	$ 17.338,55	$ 71.848,28	$ 53.980,68
4	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
					$ 168.760,06
				Con la inversión	**$ 170.800,06**

R B/C **1,01**

Con respecto al resultado de este indicador financiero se puede decir que ALUDECOR será rentable en los próximos 3 años, ya que como se indica por cada dólar que se invierta en la empresa, se obtendrá un beneficio de $0.01.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

ALUDECOR es una microempresa familiar que ha sido manejada empíricamente desde su fundación, sin contar con herramientas administrativas ni registros, por lo que el diagnóstico se ha realizado en base a la información suministrada por el propietario y el personal mediante entrevistas y visitas de campo al local.

Al analizar el entorno externo se pudo detectar las oportunidades y amenazas clave para ALUDECOR, determinando que la empresa se encuentra un mercado competitivo que ofrece grandes oportunidades, las cuales permiten afrontar especialmente la inestabilidad económica por la que atraviesa el país.

Con el diagnóstico interno de la microempresa se pudo conocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta, sin embrago los

aspectos negativos fueron de mayor peso. Las principales carencias encontradas eran a nivel de costeo, financiero y el aspecto legal.

Se ha podido detectar una deficiencia en cuanto al método de costeo de los productos ya que la microempresa se enfoca tan solo en los costos de producción de mayor valor para establecer los mismos, por lo que se puede decir que los precios de los productos finales se encuentran subvalorados y en algunos bienes no cubren los gastos necesarios para la obtención del producto final.

La implementación del manual de gestión optimizará la administración, reduciendo desperdicio en cuanto a recursos, eliminando actividades que no agregan valor al negocio y demás elementos empresariales ineficientes que se han venido realizando.

5.2.Recomendaciones

Se recomienda llevar a la práctica el manual propuesto no sin antes sociabilizarlo con el personal de ALUDECOR para la generación de sugerencias, propuestas de mejora y aceptación por parte del gerente propietario.

Mantener claro y trasmitir al personal involucrado los objetivos que busca la empresa considerando a los grupos de interés y especialmente al cliente que llega a ser el motor de ALUDECOR para impulsar la decisión de compra.

Implementar herramientas administrativas básicas que permitan registrar el desenvolvimiento del negocio con el fin de contar con información actualizada y real para la toma eficaz de decisiones y acciones de mejora continua.

Es aconsejable que se realice revisiones periódicas del manual para una correcta planificación de los puntos débiles críticos de ALUDECOR para la actualización del manual y las diferentes herramientas utilizadas.

Cumplir con los requisitos legales que exige la legislación tanto como actividad económica como empleador para evitar inconvenientes y multas por parte de las entidades reguladoras que son Municipio de Ambato, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo y Junta Nacional de artesanos.

Afiliación de operarios y personal administrativo evitando riesgos laborales e incluso penales.

Se debería dar seguimiento y control de las finanzas de la microempresa para analizar la rentabilidad percibida, acompañada del análisis de los principales índices de desempeño y manteniendo una independencia de las cuentas personales que distorsiona la información. Al contar con información valida establecer una planificación financiera formal donde se puede incluir inversiones en proyectos de crecimiento de ALUDECOR.

Incluir dentro de la nómina una persona a cargo de las actividades de contabilidad y finanzas, áreas en las cuales se han detectado la mayor cantidad de problemas internos, o registrar sus facturas por servicios profesionales.

BIBLIOGRAFIA

Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones. (2016). Obtenido de http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/

Archanco, R. (Septiembre de 2011). *Papeles Inteligentes*. Obtenido de http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/

Artesanosecuador.com. (sf.). Obtenido de http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15

Bonilla Toapanta, J. G. (dic-2007). Análisis de la crisis bancaria de 1999 y sus efectos en la industria ecuatoriana en el período 1999-2004. QUITO/ EPN/ 2007. Obtenido de http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/737

Cerrillo, H. (2012). *RDI PLASICS*. Obtenido de http://www.rdiplastics.com/noticias/puede-el-policarbonato-sustituir-al-vidrio/

El Heraldo. (16 de Marzo de 2015). *El Heraldo*. Obtenido de http://www.elheraldo.com.ec/index.php?fecha=201-03-16&seccion=Ciudad&noticia=52300

Emprende pyme.net. (s.f.). Obtenido de http:/www.emprendepyme.net/que-criterios-miden-la-situacion-financiera-de-una-empresa.html

Escalante Bottia, E. J. (15-mar-2016). Determinación de los factores de la oferta de crédito de los Bancos Privados Ecuatorianos durante el período 2008-2014. Quito. Obtenido de http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15150

Ferrell, O., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2009). *Introducción a los Negocios.* México: McGRAW-HILL Companies.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación S.A.

Fuentes Fuentes, M., & Cordón Pozo, E. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas.* Madrid: Pirámide.

Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica.* México: Alfaomega Grupo Editor.

Gancino Pacheco, E. M. (18-may-2015). Determinantes de la inversión real en el Ecuador durante el período 1990 – 2012. Quito: Quito : EPN, 2015. Obtenido de http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/10584

Hernández Rivera, N. (Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/

Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoria de la calidad para organizaciones públicas.* Antioquia: Universidad de Antioquia.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). Obtenido de IESS, MRL, SRI y JNDA en inspecciones para el sector artesanal.

ISO. (Noviembre de 2005). Norma Iso 9000-2005 Sistemas de Gestión de Calidad fundamentos y vocabulario. Suiza.

Lobato Gómez, F. (2009). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa.* Macmillan Iberia S.A.

Luna González, A. (2014). *Proceso Administrativo.* México: Grupo Editorial Patria.

Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica.* México: Grupo Editorial Patria.

Morales González, M. A., & Pech Várquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 47 - 63.

Naranjo Orozco, M. L. (may-2006). Identificación de determinantes de las crisis bancarias en el Ecuador, utilizando modelso logit y probit con datos de panel. QUITO: QUITO/ EPN/ 2006. Obtenido de http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/115

R., D. F. (2003). *Conceptos de Administración Estrategica.* México: Pearson Educación.

Sánchez, P. Z. (2007). *Contabilidad de Costos.* Colombia: McGraw-Hill.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/

SENPLADES presentó el Atlas de las Desogualdades Socio- Económicas. (05 de Diciembre de 2013). *El Ciudadano*.

Servicio de Rentas Internas (SRI). (Octubre de 2015). *Servicio de Rentas Internas.* Obtenido de http://www.sri.gob.ec/

Soler, D. (2012). *Diccionario de Logística.* México: Alfaomega Grupo Editor.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica.* México : Grupo Editorial Patria.

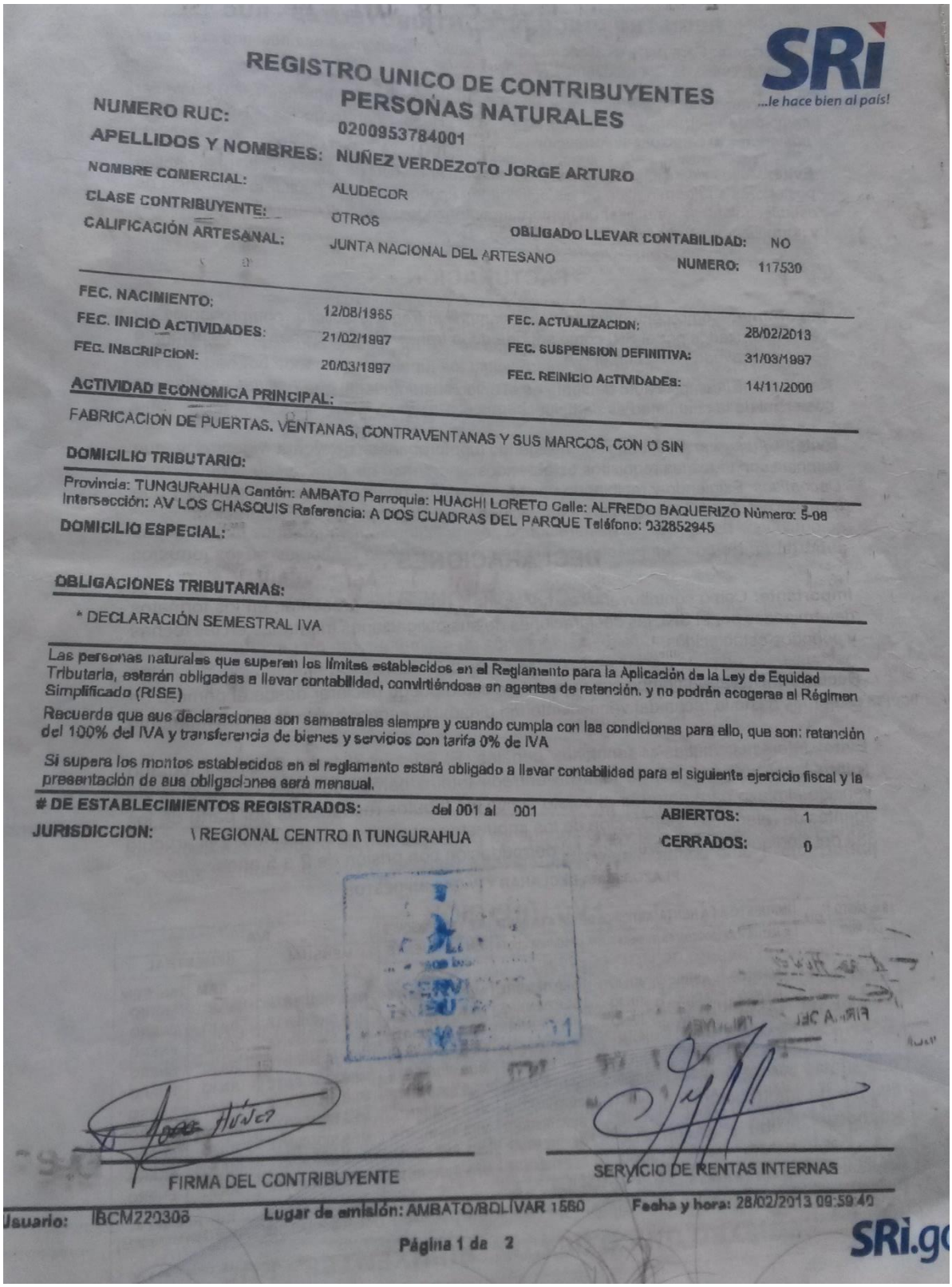
Universidad ESAN. (s.f.). *CONEXION ESAN*. Obtenido de http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/criterios-miden-situacion-financiera-empresa/

Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC Editorial.

Villalobos, J. (4 de Junio de 2012). *Coyuntura Económica*. Obtenido de http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter

ANEXOS

Anexo 1: Registro Unico de Contribuyentes (RUC)



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi ...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 0200953784001

APELLIDOS Y NOMBRES: NUÑEZ VERDEZOTO JORGE ARTURO

NOMBRE COMERCIAL: ALUDECOR

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

NUMERO: 117530

FEC. NACIMIENTO: 12/08/1965

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 21/02/1997

FEC. INSCRIPCION: 20/03/1997

FEC. ACTUALIZACION: 28/02/2013

FEC. SUSPENSION DEFINITIVA: 31/03/1997

FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 14/11/2000

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS, CONTRAVENTANAS Y SUS MARCOS, CON O SIN

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: ALFREDO BAQUERIZO Número: 5-08 Intersección: AV LOS CHASQUIS Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE Teléfono: 032852945

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención. y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerda que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0

JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO I\ TUNGURAHUA

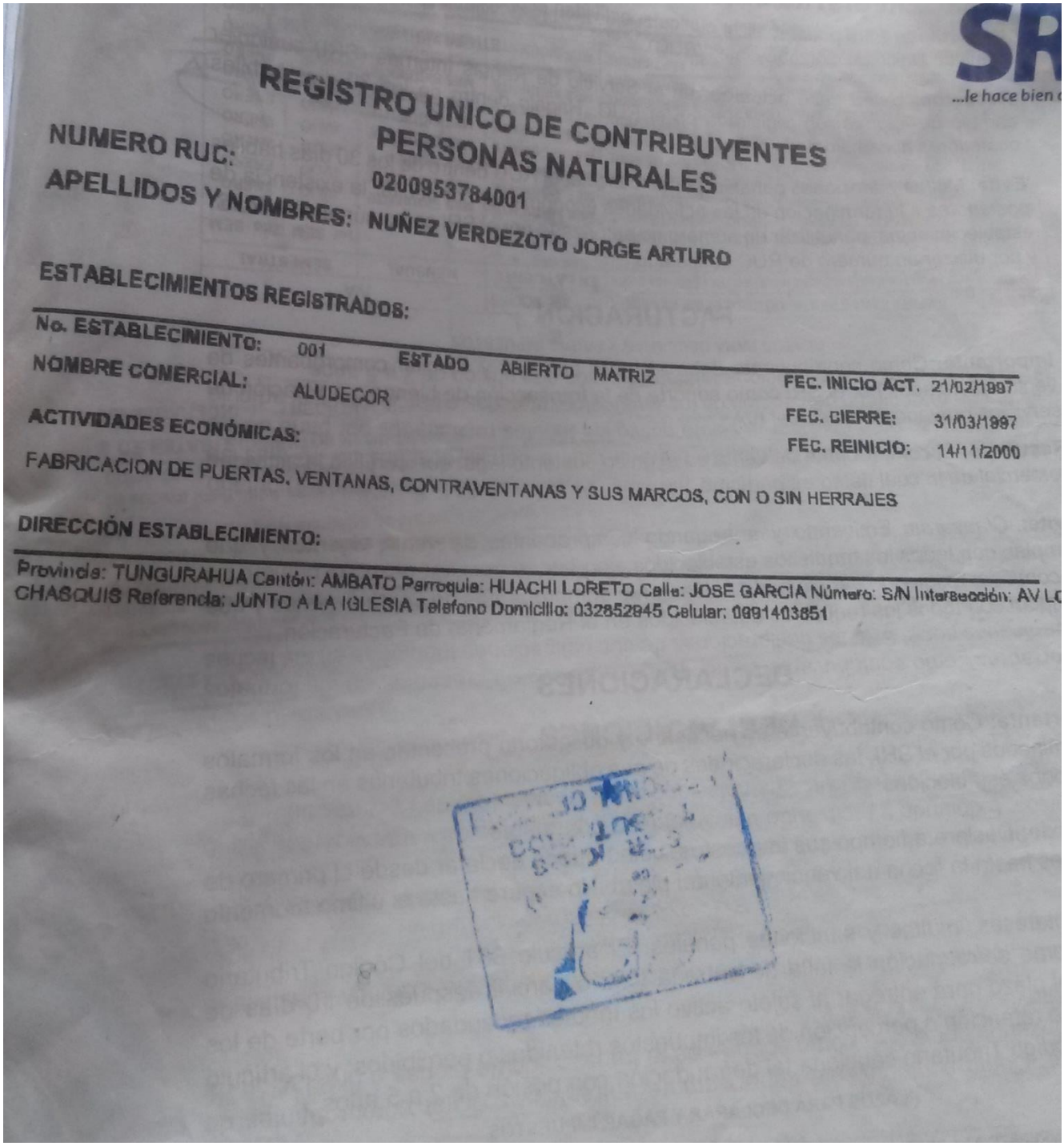
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: IBCM220308 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 28/02/2013 09:59:40

Página 1 de 2

SRi.go



...le hace bien

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0200953784001

APELLIDOS Y NOMBRES: NUÑEZ VERDEZOTO JORGE ARTURO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 21/02/1997

NOMBRE COMERCIAL: ALUDECOR **FEC. CIERRE:** 31/03/1997

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:** 14/11/2000

FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS, CONTRAVENTANAS Y SUS MARCOS, CON O SIN HERRAJES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: JOSE GARCIA Número: S/N Intersección: AV LO CHASQUIS Referencia: JUNTO A LA IGLESIA Telefono Domicilio: 032852945 Celular: 0991403851

Anexo 2: Lista de materiales con sus códigos y costos respectivos

Lista de Vidrios

	Espesor	Medida (mm)	Precio $
Claro	2	1.60x2.20	14.17
Claro	3	1.83x2.44	19.40
Claro	4	4.14x3.30	41
Claro	6	2.14x6.30	61
Bronce	4	2.14x3.30	43.21
Bronce	6	2.14x3.30	70
Gris	4	2.14x3.30	44.15
Gris	6	2.17x3.30	72
Sky Blue	4	2.14x3.30	49.42
Sky Blue	6	2.14x3.30	77

Lista de Aluminio para Ventana Corrediza

	Código	Medida (m)	Precio $
	2233	6.40	15.11
	1283	6.40	15.11
	1523	6.40	17.29

Puerta

	Código	Medida (m) Ancho	Largo	Precio $
Tubo con Aleta		3x1	6.40	22.80
Tubo Cuadrado	1583	1.5x1.5	6.40	18.90
Bordo Fijo	1127		6.40	9.19
Bordo Móvil	1128		6.40	5.90
Revestimiento			6.40	23

Cortina de Baño

	Código	Medida (m)	Precio
	1625	6.40	12.40
	1626	6.40	15.48
	1627	6.40	9.83
	1628	6.40	11.64
	1623	6.40	11.24
	1624	6.40	14.97
	1630	6.40	7.26

Anexo 3: Registro de Ingresos y Gastos (ejemplo)

ALUDECOR

CUADERNO CONTABILIDAD ALUDECOR
MES DE XXXXX DE 201X

INGRESOS (VENTAS)			
Fecha	**Cant**	**Concepto**	**Total**
TOTAL INGRESOS DEL MES			**0,00**

EGRESOS (Gastos)			
Fecha	**Cant**	**Concepto**	**Total**
TOTAL GASTOS DEL MES			**0,00**

Anexo 4: Formato Control de Inventarios (ejemplo)

ALUDECOR

REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIOS MP

01 ESPEJO
02 VIDRIO

01 ESPEJO

Nombre del contribuyente:	Vidriería Santa Rita
Dirección:	Quiz Quiz 15-111 y Shiris
Teléfono:	2841425 / 846423
Codigo :	ES-01
Descripción:	

FECHA	DESCRIPCIÓN	Nro. Factura	ENTRADAS A INVENTARIO			SALIDAS INVENTARIO			SALDO INVENTARIO		
			Cantidad	Costo Unitario	Precio Total	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total
					0			0			
					0			0			
					0			0			
					0			0			
					0			0			

Anexo 5: Control de Nómina (ejemplo)

ALUDECOR
CONTROL DE NOMINA

ROL DE PAGOS			
Nombre Empleado	SUELDO	H. EXTRAS	TOTAL INGRESOS
TOTAL	0	0	0

ROL DE PROVISIONES				
Nombre Empleado	VACACIONES	APORTE PATRONA	APORTE PERSONAL	TOTAL INGRESOS
TOTAL	0	0	0	0

Anexo 6: Registro y Control de Cuentas por cobrar (ejemplo)

ALUDECOR						
CUENTAS POR COBRAR						
FECHA	CLIENTE	DESCRIPCIÓN	FACTURA	VALOR		SALDO
						0
						0
						0
						0
						0
						0

Anexo 7: Registro y Control de Cuentas por pagar (ejemplo)

ALUDECOR						
CUENTAS POR PAGAR						
FECHA	PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	FACTURA	VALOR		SALDO
						0
						0
						0
						0
						0
						0