UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

SISTEMA DE GESTIÓN, ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y TRIBUTARIO EN LA DISTRIBUIDORA IRALDA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD

> AUTORA: MARICELA ELIZABETH LÓPEZ MOLINA

> > DIRECTOR: JORGE ZAPATA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

iana s de

Maricela Elizabeth López Molina C.C. 1720242229

DEDICATORIA

Alcanzar esta meta en mi vida fue un reto, hoy mi corazón se llena de felicidad al

saber que el esfuerzo de todos estos años se ve reflejado en la culminación de mi

carrera profesional, este trabajo dedico a Dios y a todos aquellos ángeles que han

estado a mi lado durante este ciclo de vida:

Iralda y Gustavo mis queridos padres, quienes me dieron la vida, los principios y

valores que han sido el pilar fundamental en mi personalidad.

Alfredo, mi esposo.

Erick y Patrick mis hijos.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento al Dr. Jorge Zapata quien guió con mucha paciencia, exigencia y profesionalismo el desarrollo de este trabajo, supo encaminar mis ideas para alcanzar con éxito la culminación de la presente propuesta.

A mis distinguidos maestros quienes con entusiasmo dictaron sus clases semestre a semestre con el objetivo de cosechar profesionales útiles para la sociedad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1			
CAPÍTULO	I	3	
MARCO TE	EÓRICO	3	
1.1 Adn	ninistración	3	
1.1.1	Antecedentes		
1.1.2	Conceptos básicos		
1.1.3	Importancia de la administración		
1.1.4	Elementos de la administración		
1.1.5	Estructura organizacional		
1.1.6	Tipos de organización		
1.2 El c	ontrol		
1.2.1	Importancia	. 20	
1.2.2	Conceptos básicos		
1.2.3	Elementos del control interno		
1.2.4	Principios de control interno	. 25	
1.2.5	Limitaciones de control interno		
1.2.6	Control de los recursos y talento humano	. 26	
1.2.7	Incidencias de la implantación de control interno en las empresas		
1.3 Siste	ema de gestión		
1.3.1	Definición	. 30	
1.3.2	Importancia	. 31	
1.3.3	Clasificación	. 31	
1.3.4	Etapas del Sistema de Gestión	. 33	
1.3.5	Beneficios	. 35	
1.3.6	Pasos para la implementación	. 35	
1.4 Plar	neación estratégica y balanced score card o cuadro de mando integral	. 36	
1.4.1	Introducción	. 36	
1.4.2	Principales paradigmas	. 37	
1.4.3	Cuadro de mando Integral	. 38	
1.5 Reg	lamento de comprobantes de ventas, retención y documentos		
complemen	ntarios	. 42	
CAPÍTULO	ш	48	
DIAGNÓST	TICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA		
IRALDA"		48	
2.1 Mad	ero Entorno	. 48	
2.1.1	Político	. 48	
2.1.2	Económico	. 50	
2.1.3	Social	. 56	
2.2 MIC	CRO ENTORNO	. 60	
2.2.1	Sector del comercio	. 60	
2.3 LA	EMPRESA "DISTRIBUIDORA IRALDA"	. 61	
2.3.1	Antecedentes de la empresa	. 63	

2.3.2	Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos	66
2.3.3	Principales productos que comercializa Distribuidora Iralda	67
2.3.4	Clientes:	68
2.3.5	Proveedores	69
2.3.6	La Competencia	72
2.4 FUN	NCIONES POR EMPLEADOS	73
2.4.1 Inte	egración De Tareas	82
2.5 FOI	DA DISTRIBUIDORA IRALDA	90
2.5.1	Matriz valorativa de resultados del análisis externo	92
2.6 CUI	ELLOS DE BOTELLA	97
2.7 ANA	ÁLISIS DE COMPETITIVIDAD BASADO EN LAS CINCO	
FUERZAS	DE MICHAEL PORTER.	.102
2.7.1	La rivalidad entre las empresas que compiten	.102
2.7.2	La entrada potencial de competidores nuevos	.103
2.7.3	El desarrollo potencial de productos sustitutos.	.104
2.7.4	El poder de negociación de los proveedores	.104
2.7.5	El poder de negociación de los consumidores	.107
CAPÍTULO	III	.108
DISEÑO DE	UN SISTEMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	108
	RODUCCIÓN	
	TIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL DESARROLLO DE LA	00
	RA MEJORAR LA GESTIÓN	.111
3.2.1	Entregar catálogos.	
3.2.2	Creación de políticas para créditos	
3.2.3	Informe de los productos de mayor rotación	
	ICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	
3.3.1	Capital de trabajo neto	
3.3.2	Rotación de cuentas por pagar	
3.3.3	Tasa anual de rentabilidad sobre la inversión total (ROI)	
3.3.4	Porcentaje de cumplimiento de ventas en relación al presupuesto	
3.3.5	Cumplimiento de procesos contables	
3.3.6	Incremento de clientes	
3.3.7	Porcentaje de quejas	
3.3.8	Competitividad de precios	
3.3.9	Ventas a clientes ocasionales	
3.3.10	Nivel de satisfacción de los clientes	
3.3.11	Optimización del tiempo	
3.3.12	Aplicación de normas y políticas en los procedimientos	
3.3.13	Porcentaje de marcas y artículos nuevos	
3.3.14	Optimizar el stock de mercadería	
3.3.15	Disminución de costos	
3.3.16	Plan de capacitación	
3.3.17	Nivel de clima laboral	
3.3.18	Rapidez y eficiencia en los procesos	
3.3.10	zmpracz j cherencia en 105 procesos	

3.3.19	Actualización software	145		
3.3.20	Trabajo en equipo	146		
CAPÍTUL	O IV	150		
DISEÑO D	DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE Y TRIBUTARI	IA150		
4.1 NO	ORMATIVA LEGAL	150		
4.2 Al	NÁLISIS FINANCIERO	162		
4.3 O	BLIGACIONES TRIBUTARIAS CON EL SERVICIO DE RENTA	S		
INTERN	AS	174		
4.3.1	Anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos	s175		
4.3.2	Anexo relación de dependencia.(RDEP)	176		
4.3.3	Declaración de retenciones en la fuente			
4.3.4	Sanciones	176		
4.3.5	Declaración mensual de IVA	177		
4.3.6	Formulario múltiple de pagos 106	177		
4.3.7	Declaración impuesto a la renta personas naturales			
4.4 IN	IPUESTOS TRIBUTARIOS			
4.5 IN	IPUESTOS MUNICIPALES	183		
4.5.1	Patente	183		
4.5.2	Impuesto 1.5 x mil.	186		
CONCLU	USIONES			
	ENDACIONES			
BIBLIOGRAFÍAjError! Marcador no definido.				

RESUMEN

El ambiente empresarial cada vez se torna más competitivo, las empresas requieren actualizar y mejorar su gestión para lograr su permanencia en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

El presente trabajo, tiene como objeto principal diseñar un sistema de gestión, administrativo, contable y tributario para Distribuidora Iralda empresa comercial dedicada a la venta de artículos de ferretería en la cual se detectaron falencias administrativas, luego de determinar sus cuellos de botella, se considera necesaria la implementación del Cuadro de Mando Integral, el cual se enfoca en cuatro aspectos importantes: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la finalidad de mejorar el clima laboral, estandarizar los procesos y procedimientos, retener e incrementar la cartera de clientes y generar una mejor rentabilidad con un talento humano capacitado, motivado y fiel.

Se formulan cinco objetivos estratégicos por cada perspectiva, los cuales están encaminados a alcanzar con éxito las metas en rentabilidad y crecimiento. Cada objetivo tiene un inductor que mediante fórmula permite la medición cuantitativa del desempeño y cumplimiento de los estándares establecidos. Es importante que cada objetivo tenga iniciativas claras y realizables que la empresa debe adoptar para la correcta implementación de la propuesta. En caso de desviación en los estándares se deben tomar medidas correctivas oportunas.

En el aspecto contable y tributario, se realiza un análisis de los procesos actuales y se proponen cambios que permitan mejorar la calidad de la información contable, la cual debe ser útil y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.

SUMMARY

The business environment is becoming ever more competitive, companies need to update and improve its management to ensure their permanence in the market and meet the needs of its customers.

This work has as main purpose to design a management, administrative, accounting and tributary for Distribuidora Iralda commercial company dedicated to selling hardware's goods in which administrative errors were detected, after determining its bottlenecks, it is considered necessary to implement the Balanced Scorecard, which focuses on four main areas: financial perspective, customer perspective, process perspective and learning and growth, in order to improve the working environment, standardize processes and procedures, retain and increase the customer base and generate better returns with human talent trained, motivated and loyal.

Five strategic objectives are formulated for each perspective, which are aimed at successfully achieving profitability and growth goals. Each objective has an inductor by formula allows quantitative measurement of performance and compliance with established standards. It is important that each target has clear and achievable initiatives that the company should adopt for the proper implementation of the proposal. In case of deviation from the standards should take timely corrective measures.

On the accounting and tributary, an analysis of current processes and proposes changes to improve the quality of accounting information, which should be useful and timely information for management decision making.

INTRODUCCIÓN

Distribuidora Iralda es una empresa "Obligada a llevar contabilidad" desde el año dos mil seis, ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito, su actividad económica es la compra y venta al por menor de artículos de cerrajería y ferretería, cuenta con cinco empleados, entre ellos están el esposo y las dos hijas de la gerente propietaria, por esa razón se cataloga como empresa familiar.

La empresa inicio su actividad económica el tres de junio de mil novecientos noventa y seis ofertando material de cerrajería, durante su permanencia en el mercado, ha incrementado sus líneas de productos con la finalidad de incrementar su rentabilidad y satisfacer las necesidades de sus clientes, actualmente comercializa: material de cerrajería (ángulos, tees, platinas, tubería cuadrada, tubería redonda, planchas de tool, correas), cerrajería decorativa (paneles prensados, lanzas, piñas, rosetas, barrotes para pasamanos, bolas y accesorios de bronce), ferretería (herramientas pequeñas, clavos, carbonato, pegas, pinturas, material eléctrico, accesorios y tubería Plastigama, suelda), material para cubiertas (planchas de policarbonato, plástico, fibra de vidrio, eternit, ardex, duratecho), herramientas (soldadoras, compresores, taladros, tronzadoras, sierra caladora, amoladoras).

El objetivo principal de este trabajo es diseñar un sistema de gestión administrativo, contable y tributario para Distribuidora Iralda, debido a que su administración es empírica, y la empresa carece de un control eficaz para salvaguardar sus intereses, se plantea el cuadro de mando integral, porque es un sistema que permite integrar, evaluar y mejorar en las siguiente áreas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento.

En el capítulo uno encontramos el marco teórico, conceptos básicos y definiciones correspondientes a los temas de administración, planeación estratégica, sistemas de gestión y cuadro de mando integral, con el objetivo de conceptualizar los términos empleados en la elaboración del presente trabajo.

En el capítulo dos se hace un diagnóstico situacional de Distribuidora Iralda, en los ambientes macro y micro económico, para el análisis de estos ambientes, se utilizan

cuadros y datos estadísticos elaborados por: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Boletín económico de la Cámara de Comercio de Quito para tener una visión clara del mercado ecuatoriano y conocer las variaciones a través del tiempo de: inflación, riesgo país, índice de precios del consumidor, entre otros indicadores. En el ambiente microeconómico se realiza un diagnóstico de la empresa tomando datos de clientes, proveedores, clima laboral, obligaciones con organismos de control para realizar la matriz FODA y plantear estrategias.

En el capítulo tres se presenta la propuesta, para lo cual se formulan cinco objetivos estratégicos por cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se determinan indicadores de gestión, estándares de cumplimiento, iniciativas y medidas correctivas para cada uno de los objetivos.

En el capítulo cuatro tenemos un análisis de la situación contable, financiera y tributaria de la empresa, con sus respectivos cuadros de valores, el Informe de cumplimiento tributario y todo lo pertinente a tributos que tiene la obligación de cumplir la empresa

En el capítulo cinco encontramos conclusiones y recomendaciones de la propuesta.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

1.1.1 Antecedentes

La Administración es una de las actividades más antiguas. Es una necesidad humana que se ha utilizado desde el origen de los grupos primitivos, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, por ejemplo para cazar un animal las tribus planeaban el acto antes de actuar, es decir cómo y quién va a actuar, quien haría cada actividad.

El grupo humano cambió su vida nómada a sedentaria, de cazador a agricultor, con la domesticación de animales. La vida en la comunidad requirió una organización social más elevada, y poco a poco aprendió formas de producción y comercialización.

La administración en las civilizaciones occidental es decir en lugares como: Europa, Asia Menor y zonas del Mediterráneo, se formó como una ideología del manejo de los negocios.

A continuación se detallan los aportes de los diversos pueblos que formaron parte de las primeras civilizaciones de occidente:

Asia menor y los judíos

Desde el año 1000 antes de Cristo se practicaban formas capitalistas, los pueblos en este sitio tenían como guía la Biblia, la cual cuenta con pasajes que influyeron en la creación de la teoría administrativa.

Los griegos

Son considerados como la civilización más evolucionada de toda Europa, existen ciertos factores que contribuyen a esta denominación, entre ellos podemos citar al

pueblo griego de Esparta quien se destacó por su estricta disciplina militar y porque a través de los dioses de su mitología se transmitía el conocimiento administrativo. Hombres destacados:

Sócrates: "Solo sé, que nada sé", "Los hombres no actúan por mala fe, sino por ignorancia"

Platón: Determinó la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo.

Aristóteles: Plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: Legislativo, ejecutivo y judicial. Los actos administrativos desde el punto de vista económico, pertenecen a dos categorías:

La economía natural (administración de recursos)

La cromática (incremento y adquisición de los recursos)

Heráclito: Afirmó que no hay problemas ni soluciones constantes, todo depende de la situación que se presente.

Los romanos

El derecho romano define la propiedad privada, este concepto es un pilar para el capitalismo moderno.

Los romanos reglamentaron las relaciones entre el Estado y el pueblo, creando el concepto de personalidad moral de una institución.

Época medieval, renacimiento y revolución industrial

En este período la educación se impartía mediante órdenes religiosas.

Al término de la época medieval, surge el Renacimiento y con él se da forma al nacimiento del capitalismo moderno a través de la ética protestante que justifica la acumulación de capital para aplicarlo a la realización de negocios, bancos, industria, etc.

En las escuelas de pensamiento administrativo: científica y cuantitativa, podemos citar a: Frederick Winslow Taylor, Los pstaylorianos, Henry Fayol.

Frederick Winslow Taylor: Nació en Filadelfia, fue un ingeniero industrial. Se desarrollo en la historia metalúrgica, murió en Estados Unidos.

Se lo ha calificado como "padre del movimiento científico", debido a que estudió sistemáticamente las operaciones fabriles en la producción, estos análisis los realizaron a través de la observación del trabajo de los operarios, llegando a las siguientes conclusiones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajos eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Aportaciones administrativas:

- Selección científica y preparación del operario: A cada trabajador se le debe una tarea más elevada a la que sus capacidades y aptitudes le permitan desarrollar
- Establecimiento de estándares de producción: Se requiere determinar normas de calidad y tiempos estimados para cada operación o fase.
- Incentivos salariales: Estos se deben entregar a los trabajadores cuando exceden la producción sin afectar la calidad del producto terminado.
- Planificación centralizada: La dirección de la empresa no son negociables con el sindicato. La generación de normas de calidad de producto y su sistema de producción solo depende de los directivos.

Taylor estableció los siguientes principios de dirección de operaciones:

 Principio de involucración del obrero al proceso: Se debe hacer una selección del personal idóneo para realizar el trabajo, de acuerdo a sus

- actitudes y aptitudes, y se debe hacer énfasis en la capacitación del mismo.
- Principio de supervisión lineo-funcional de la producción: Las funciones del supervisor deben dividirse por áreas, departamentos.
- Principio de control: Para que la empresa alcance los objetivos establecidos por la Gerencia se debe medir y verificar el trabajo de los empleados.
- Principio de excepción: Cuando existen desviaciones de los parámetros establecidos.

Los postaylorianos: Es una escuela que se generó inspirada en el pensamiento de Taylor, los personajes que se destacaron fueron:

- Frank Gilbert y Lillian Moller los cuales contribuyeron a la administración con la aplicación de tiempos y movimientos en industrias de producción masiva. Frank Gilbret desarrolló el primer código de símbolos para manuales de procesos de producción y un sistema de evaluación de méritos denominada "lista blanca".
 - Lillian Moller al enviudar aplicó los descubrimientos de su esposo Frank Gilbreth en la crianza de sus hijos (12). Fue altamente sensible a las necesidades psicológicas de los obreros.
- Henry Laurence Gantt (1861-1919) Creo un sistema de bonificación por tareas dando una gran importancia a la capacitación de los empleados para lograr una buena marcha en las empresas.
- Henry Ford (1863-1947) Fundador de uno de los consorcios Ford Motor
 Co aportó a su producción con:
 - Garantizó un salario mínimo por día y por hora y jornada laboral de ocho horas, disminuyéndola entre dos y cuatro horas diarias.
 - Logró un desarrollo integral tanto vertical como horizontalmente.
 - Creó un método semejante al autofinanciamiento con los salarios de sus obreros a quienes les vendió autos por anticipado. Además repartió acciones de la compañía entre sus colaboradores

Henry Fayol (1841-1925): Es el padre del proceso administrativo y creador de la división de las áreas funcionales para las empresas, las cuales son: técnica, comercial, contable y personal.

Fayol señaló que las técnicas de la gerencia varían de acuerdo al nivel jerárquico

Los principios administrativos de Fayol se enumeran a continuación: (Vélez, 2007)

- 1. División del trabajo
- 2. Autoridad y responsabilidad
- 3. Disciplina
- 4. Unidad de mando
- 5. Unidad de dirección
- 6. Interés general sobre el individual
- 7. Justa remuneración al personal
- 8. Delegación vs. Centralización
- 9. Jerarquías
- 10. Orden
- 11. Equidad
- 12. Estabilidad del personal
- 13. Iniciativa
- 14. Espíritu de equipo

Fayol aclaró que los principios administrativos no son rígidos pero ante ciertas situaciones se requiere el uso del criterio personal y de la mesura, señala que la administración es una necesidad común para todas las organizaciones humanas, sostuvo que si las empresas desean alcanzar sus metas deben coordinar adecuadamente los recursos y el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

"La administración se ha formado y transformado conforme han crecido las necesidades humanas. En un principio, los administradores nacían y eran producto de un liderazgo nato, pero la evolución de la misma sociedad exigió más conocimientos de organización del trabajo y un mejoramiento continuo en los procesos, los productos y las técnicas administrativas" (Hernández & Rodriguez, 2008)

1.1.2 Conceptos básicos

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

Empresa: "unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común" (Gulter & Roobins, 2000)

Proceso administrativo: El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Este concepto sirve para diseñar, conceptualizar, manejar y mejorar las actividades cotidianas que realizan los empleados.

PROCESO ADMINISTRATIVO

• QUE SE
REQUIERE?

PLANIFICAR

ORGANIZAR

• CONSTATAR
CON LOS
OBJETIVOS

• COMO SE VA
A HACER?

• COMO SE VA
A HACER?

COMO SE VA
A COMO SE VA
A HACER?

• VERIFICAR EL
CUMPLIMIENTO

Gráfico N 1

Elaborado por: Maricela López

Planificar: "Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades" (Gulter & Roobins, 2000)

Organizar: Facilita responder a las preguntas: ¿Quién? ¿Cómo?; ¿Cuándo? se van a realizar las tareas.

Dirigir: Es la capacidad de liderazgo que tiene el gerente de la empresa para cumplir las metas con un personal capacitado y leal.

Controlar: Es un proceso importante para asegurar que las actividades reales se cumplan según la planificación para asegurar el logro de los objetivos empresariales.

Ética: "La clave para lograr que la gente trabaje con calidad es la sensibilidad humana, quien no la tenga, debe adquirirla; quien no la adquiera, no debe administrar el trabajo de otras personas" (Peña, 2003)

Moral: Son un conjunto de normas adquiridas por medio del hábito de las personas.

1.1.3 Importancia de la administración

- Indistintamente del giro del negocio, la administración se aplica a cualquier empresa.
- Establece principios, políticas y métodos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Sus elementos: planeación, ejecución, control y dirección cumplen un ciclo con retroalimentación.
- Mejora el clima laboral mediante el trabajo en equipo.
- Incrementa la productividad de las empresas.
- Es flexible y se puede modificar según las necesidades del mercado o de los clientes.
- Permite hacer un diagnóstico situacional de la empresa y trabajar en las debilidades y amenazas para mejorar el desempeño.

1.1.4 Elementos de la administración

"Para que un control sea efectivo, sus elementos deben estar adecuados a su objetivo,, ser consistentes uno con otro, y tener la flexibilidad para adaptarse." (Perdomo, 2000)

Gráfico N 2

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Elaborado por: Maricela López

Eficiencia: Es hacer las cosas correctamente, reduciendo al mínimo la cantidad de recursos para alcanzar las metas.

Ejemplo: La empresa es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos)

Eficacia: Alcanzar las metas propuesta en el plazo establecido.

Ejemplo: La empresa es eficaz si se ha propuesto construir un edificio en un mes y lo cumple en el tiempo presupuestado.

Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Enfoque reactivo (Del pasado al presente)	Enfoque proactivo(Del futuro al
	presente)

Productividad: "El indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida" (Casanova, 2002)

Es la relación entre los productos terminados y los recursos utilizados para obtener dicha producción, o a su vez los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo utilizado, más productivo es el sistema.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

Ejemplo:

Una compañía manufacturera de calculadoras electrónicas produce 10,000 calculadoras empleando 50 personas que trabajan 8 horas diarias durante 25 días.

Producción = 10,000 calculadoras.

Recursos empleados:

Trabajadores = 50

Horas de trabajo= 8

Días = 25

Productividad = 1 calculadora por hombre en horas

Supóngase que esta compañía aumenta su productividad a 12,000 calculadoras contratando 10 trabajadores más en consecuencia:

- La producción de calculadoras aumentó en un 20% pero la productividad del trabajo no aumentó,
- Puede haber casos en los cuales la productividad de la mano de obra disminuya aun cuando la producción aumente; o en los que la productividad de la mano de obra aumenta junto con la producción.

Un aumento en la producción no necesariamente significa un aumento en la productividad.

Coordinación de recursos: La organización debe administrar correctamente sus recursos disponibles para lograr cumplir con las metas empresariales, se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que interviene en el logro de un fin común.

- Recursos Materiales:
 - Son los bienes tangibles de la empresa
- Recursos Técnicos:
 - Son las herramientas auxiliares para la coordinación de los otros recursos.
- Recursos Humanos:
 - Es el talento humano con el que cuenta la empresa, el mismo que debe ser motivado y capacitado periódicamente.
- Recursos Financieros:
 - Es el dinero y sus equivalentes, que puede ser de la empresa o de terceros.

Gráfico N 3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS



Elaborado por: Maricela López

Habilidad Técnica: Es el conocimiento para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas.

Habilidad Humana: Es la capacidad para trabajar con personas, el esfuerzo cooperativo, el trabajo en equipo con la creación de un ambiente en que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.

Habilidad Conceptual: Es la capacidad de reconocer los elementos importantes en una situación.

Habilidad de Diseño: Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie.

1.1.5 Estructura organizacional

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

La estructura organizacional del trabajo influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y de su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

"Un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración, las estructuras se constituyen y son constituyentes" (Ranson, Hinings, & Royster, 1980), este concepto enfatiza el hecho de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

1.1.5.1 Complejidad de la estructura organizacional

Las empresas necesitan coordinación y control, y mientras más compleja es una organización más serios se vuelven estos aspectos.

El comportamiento de una organización se enfoca a alcanzar las metas propuestas por sus gerentes.

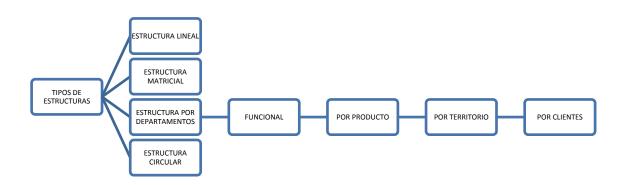
Las organizaciones consisten en:

- 1) Alcanzar metas y por ende beneficios económicos.
- 2) Fomentar el trabajo en equipo, con empleados leales y capacitados

- 3) Utilizar correctamente sus recursos e implementar tecnología que automatice sus procesos y mejore la calidad de su información contable, tributaria y financiera.
- 4) La aplicación de un manual de procedimientos que estandarice las actividades de los empleados.

1.1.5.2 Estructuras organizacional lineal

Gráfico N 4
ESTRUCTURA LINEAL



Elaborado por: Maricela López

En Distribuidora Iralda se va a utilizar la estructura lineal, debido a que presenta las siguientes características:

- Se utiliza para pequeñas empresas que tienen un mercado específico de comercialización, otra característica es que el dueño y el gerente son uno y el mismo.
- La forma de esta estructura, permite las siguientes características: es rápida, flexible, bajo costo y su contabilidad es clara, la cadena de mando es corta y la toma de decisiones se hace ágil.
- El poder de decisión tiene una sola persona quien toma las decisiones y asume el control para cumplir las metas.

1.1.6 Tipos de organización

Una organización es una estructura social formal, estable, que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios, a continuación se detallan los tipos de organización:

Por su actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

 Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final Empresas que producen bienes de producción.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

 Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas.

Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

• Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua) Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).

Transporte

Turismo

Instituciones financieras

Educación

Hospitales

Finanzas y seguros

1.1.6.1 Pymes en el Ecuador

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, mediante Resolución No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11 (derogado), del 12 de enero de 2011, en octubre de 2011 emite el Reglamento NIIF Resol. No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010, entre otras cosas, resolvió que:

Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- 1. Activos totales inferiores a CUATRO MILLONES DE DOLARES
- Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales inferior a CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- 3. Tengan menos de 200 trabajadores (personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Acógese la clasificación de las PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente:



Fuente: http://www.jezl-auditores.com

1.1.6.1.1 NIIF para las PyMES

"La NIIF para las PyMEs, se publicó en inglés en el mes de Julio de 2009 y responde a la fuerte demanda internacional tanto de los países desarrollados como de las economías emergentes para la expedición de un riguroso conjunto de normas contables en común para las pequeñas y medianas empresas, para las cuales las NIIF eran muy complejas y en muchos temas inaplicables, entre las razones específicas para desarrollar el concepto NIIF para la PYMES puede incluirse a las siguientes:

- Varios de los temas contenidos en las NIIF son irrelevantes para las PYMES típicas
 - Algunos tratamientos de política de contabilidad contenidos en las NIIF completas pueden ser prohibitivos para empresas pequeña
- Buscar simplificación de muchos de los principios de reconocimiento y medición que están en las NIIF completas
- Requerir sustancialmente menos revelaciones, ya que las Pymes normalmente no cotizan en bolsa
- El lenguaje y explicaciones completamente simplificados." (JEZL Contadores y Auditores, 2010)

1.1.6.2 Análisis de la caracterización de la pequeña empresa latinoamericana

En cuanto al desarrollo de la pequeña empresa, los factores que impiden su crecimiento son la falta de delegación de funciones para el manejo de las operaciones normales, esto es, no implementar sistemas nuevos y modernos que permitan un mejor y continuo desarrollo, ya sea porque no sabe cómo, cree que es muy costoso o simplemente porque piensa que no funciona.

Dos razones que determinan el éxito en el inicio de las operaciones normales de las pequeñas empresas son:

- 1. La habilidad o capacidad que desarrolla el futuro empresario para emprender su empresa, guiado principalmente por una corazonada.
- 2. El deseo inmenso que manifiesta de tener su propia empresa. Aquí la mística, el compromiso, el espíritu de emprender y la inventiva son elementos que están siempre presentes.

Casi la totalidad de las pequeñas empresas tiene una estructura familiar, esto es que la familia está involucrada directamente en las actividades de la empresa.

1.1.6.2.1 Las Empresas Familiares

Este tipo de organización es el que predomina en el mundo. Significa que uno abrió un negocio y aprovechó su expansión para incluir familiares, sea en la gestión o en la operación normal, hasta que muchos de ellos llegaron a ser socios, por naturaleza de la iniciativa al utilizar el capital de la familia.

El primer papel de quien dirija la organización es proteger este capital, que para muchas familias es su principal patrimonio.

"Para la profesionalización de una empresa familiar, un camino es estructurar el sistema de gestión, buscando dividir responsabilidades sobre cada aspecto de la administración. Cada responsable necesita rendir cuentas periódicamente en cuanto a su trabajo" (Andriani, Brasca, & Rodríguez, 2003)

Es común encontrar que no se diferencia el sistema familiar del sistema de la empresa y mantener separados estos dos aspectos, siendo el principal causante de muchos conflictos que se dan dentro de la pequeña empresa, donde se involucran constantemente los sentimientos personales de la familia con los sentimientos de las actividades de la empresa.

Otras características de las empresas familiares:

- No importa trabajar tiempo extra. Las decisiones se toman mucho más rápido que en las grandes empresas, ya que regularmente recaen en una persona: el dueño. Se aceptan y fijan riesgos como un reto y se dan ánimos sin temor alguno para continuar la lucha ante las fallas.
- Cuando el dueño de una empresa siente una crisis, simultáneamente da pasos de ajuste. La adaptación y el constante aprender y acumular experiencias para sobrevivir en entornos desafiantes han cultivado la naturaleza combatiente de la pequeña empresa.
- 3. Tiene operación autónoma, producción a pequeña escala y flexibilidad en la operación.

Giro principal

La mayoría de las pequeñas empresas están dedicadas a una actividad comercial. En las empresas es común que la familia guarde una estrecha relación con sus clientes y consumidores, siendo en determinados momentos muy afectiva para evitar en lo posible la participación de intermediarios.

1.2 El control

1.2.1 Importancia

Control interno: "El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener productividad, además de prevenir fraudes, errores,

violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias" (Coopers & Lybrand, 1997).

Al sistema de control interno constituyen todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una empresa, para ayudar tanto como sea factible a alcanzar las metas propuestas.

La importancia del control en las empresas:

- 1. Permite la conducción ordenada y eficiente del negocio
- 2. Salvaguardar los activos de la empresa
- 3. Prevenir y detectar la posibilidad de fraude y error
- 4. Obtener la precisión e integridad de los registros, contables y de esta manera generar información contable confiable y oportuna.
- 5. Promover la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad en la consecución de las metas y objetivos planteados.

El objetivo fundamental es la medición y corrección del desempeño en las actividades de un proceso, a fin de garantizar que se cumplan los planes propuestos por la Gerencia.

1.2.2 Conceptos básicos

Desviación de control: existe si identificamos circunstancias que indican que los controles no están llevándose a cabo correctamente.

Fraude: se refiere a un acto intencional por uno o más individuos dentro de la administración, empleados, o terceras partes, el cual da como resultado una representación errónea de los estados financieros.

Políticas y procedimientos: son guías para orientar la acción, criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten constantemente en el ambiente de la organización.

Riesgo de control: Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante individualmente o cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Seguridad de control: Obtenemos identificando y probando controles que previenen o detectan, sobre bases oportunas, errores en los estados financieros.

1.2.3 Elementos del control interno

Los elementos o componentes del sistema de control interno son: Ambiente de control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información - Comunicación y Monitoreo.

Ambiente de control: Es la actitud global, conciencia y acciones de los gerentes y administradores respecto a la correcta aplicación del Sistema de control interno y la importancia que tiene dentro de la organización, influyendo en la concientización de los empleados respecto al control.

"Dentro de sus factores figuran los siguientes: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos" (Whittington & Pany, 2005).

Las características del personal influyen en la eficiencia del control interno, Así pues las políticas y prácticas de contratación, la orientación, la capacitación, la evaluación, el asesoramiento, la promoción y compensación de los empleados influyen mucho en la idoneidad del ambiente de control.

Evaluación del riesgo: La evaluación del riesgo sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello.

Consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes, ya sean internos o externos, a los cuales se enfrenta la organización, los mismos que pudiesen interferir con la consecución de los objetivos planeados.

La dirección deberá cuantificar los riesgos para tomar acciones preventivas y mitigar o eliminar el impacto que causan en la organización.

"Los siguientes factores podrán indicar un mayor riesgo para el cliente en este aspecto:

- Cambios en el ambiente regulatorio u operativo de la organización.
- Cambios del personal
- Sistemas de información nuevos o modernizados
- Crecimiento rápido de la organización
- Cambios de la tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información
- Nuevos modelos de negocios, productos o actividades
- Reestructuraciones corporativas
- Expansión o adquisición de empresas extranjeras
- Adopción de nuevos principios contables o cambios en los principios de contabilidad." (Whittington & Pany, 2005).

Actividades de control: Son las políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Estos procedimientos incluyen:

- Verificar la exactitud aritmética de los registros.
- Controlar las aplicaciones y los sistemas de información, por ejemplo:

- Cambios a programas de computadoras
- Acceso a archivos de datos
- Aprobar y controlar documentos
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados con las cantidades presupuestadas.

Las empresas deben cuidarse de exagerar con los controles que impongan, puesto que una carga excesiva de actividades de control les impedirá operar de manera eficiente, y esto a su vez disminuye la calidad del sistema de control.

Información y comunicación: Se debe identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en la forma y plazo que le permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Debe existir una comunicación eficaz que fluya en todas las vías, a través de todos los ámbitos de la estructura organizacional, con información clara y presentada de tal forma que permita su uso óptimo y entendimiento del mensaje para evitar malentendidos, pérdidas de tiempo, entre otros inconvenientes.

La tecnología de información es, hoy en día, un medio común que facilita el mantener una comunicación interna y externa; "El conocimiento del control interno comprende no solo el diseño de controles, sino también si han sido instalados o no. Instalados significa que el control existe y se usa, es decir, no solo existe en teoría ni en papel" (Whittington & Pany, 2005, pág. 225)

Supervisión y monitoreo: Se requiere supervisión para comprobar que se mantiene el óptimo funcionamiento del sistema, porque debido a factores internos o externos, los controles se vuelven innecesarios y obsoletos y se deben actualizar inmediatamente.

"Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de

supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática" (Whittington & Pany, 2005, pág. 221).

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que otorga el proceso de control vigente.

1.2.4 Principios de control interno

- Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el momento correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificados.
- El acceso a activos y registros es permitido solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia.
- En pequeños negocios, los procedimientos de contabilidad pueden ser desarrollados por unas cuantas personas que pueden tener responsabilidades tanto de operación como de custodia, y por lo tanto faltaría la segregación de deberes puede, en algunos casos, ser cancelada por un fuerte sistema de control de la administración en el que existen controles de supervisión del dueño/gerente a causa del conocimiento personal directo de la entidad e involucramiento en las transacciones. En circunstancias donde la segregación de deberes es limitada y falta la evidencia de auditoría de los controles de supervisión, la evidencia de auditoría necesaria para soportar la opinión del auditor sobre los estados financieros puede tener que obtenerse completamente a través del desempeño de procedimientos sustantivos.

1.2.5 Limitaciones de control interno

El control interno no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, porque no dan evidencia conclusiva de que se han alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes:

"El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera sean derivados.

- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones de rutina más que a transacciones que no son de rutina.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.
- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y de que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse." (NIA 400)

1.2.6 Control de los recursos y talento humano

Talento Humano, un recurso?

"Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se

utilizará el término Talento Humano." (Esparragoza, 2010) Un argumento para catalogar como talento humano a los colaboradores de la empresa es que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal idóneo, por lo tanto para las empresas es un capital invertido, que se debe administrar correctamente.

1.2.6.1 Talento Humano

"Son personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos. Constituyen el corazón de la organización, pues es lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación." (Anzola, 2010).

El control en el área de recursos humanos tiene como finalidad conocer la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

Evaluación de la actuación: Se evalúa la efectividad de los trabajadores que son parte de la organización, la cual se puede analizar mediante estándares en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los clientes, entre otros.

Evaluación de reclutamiento y selección: Se concentra en evaluar los programas y procedimientos que realiza el personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración a los objetivos de la empresa, las causas que provocan las renuncias y despidos de los trabajadores.

Evaluación de la motivación: La motivación es un factor no cuantificable, sin embrago, existen algunas técnicas para obtener resultados de los cuales podemos analizar la conducta del trabajador en la empresa por medio de: encuestas de actitud, frecuencia de conflictos, productividad.

Evaluación de sueldos y salarios: Algunas medidas que se adoptan para efectuar éste tipo de control son las siguientes:

- Investigación de salarios con empresas de la competencia que tengan características similares
- Estudios de incentivos en relación con la productividad.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones: Para medir la efectividad de estos programas, se lleva a cabo a través de análisis y registros:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Estudios de ausentismo, de fatiga.

1.2.6.2 Financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Efectivo y sus equivalentes
- Préstamos a terceros y de terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

La competitividad en los negocios se ha incrementado y la rentabilidad depende de la eficiencia operativa para reducir los costos, reducir su punto de equilibrio para minimizar perdidas y maximizar utilidades, mejorando así la rentabilidad.

Proceso de planeación y control financiero:

 La planeación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y marketing así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

• El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

1.2.6.3 Materiales

Un control y contabilización adecuados permitirá a la compañía estados financieros razonables, datos sobre los consumos utilizados en la producción y sobre todo permite una información completa respecto al costo de los productos manufacturados.

Finalidad:

La finalidad del control de los recursos materiales es la de evitar:

- El derroche y pérdida en el consumo de materias y materiales,
- Evitar robos, establecer responsabilidades,
- Promover la realización de compras adecuadas,
- Establecen normas de consumo,
- Permite la toma de inventarios y mantener un registro correcto del costo de la MP empleada en el proceso productivo.

1.2.6.4 Tecnológicos

Las empresas constituyen organizaciones que evolucionan permanentemente, es decir son sistemas dinámicos. Adicionalmente, la actividad empresarial se desarrolla dentro de un contexto que incluye el marco regulatorio y los mercados externos, que también evolucionan, constituyendo un supra sistema dinámico.

Los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, incluso recursos humanos, agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

1.2.7 Incidencias de la implantación de control interno en las empresas

La implementación y correcta aplicación del control interno dentro de las organizaciones, incide de la siguiente manera:

- Permite establecer estándares para la medición: Son los límites en los cuales se debe encuadrar la organización.
- Permite medir el desempeño: Tiene como finalidad obtener resultados del desempeño actual de la empresa para su posterior comparación con los estándares definidos.
- Permite detectar desviaciones en relación al estándar establecido: Analizar las razones que dieron origen a las variaciones permite eficiencia y efectividad en la búsqueda y aplicación de soluciones.
- Determinar acciones correctivas y preventivas: "Esto puede significar cambios en una o varias actividades, sin embargo, cabe señalar que podría ser necesario que la corrección se realice en los estándares originales, en lugar de las actividades." (Segovia, 2007)

Las empresas que plantean sistemáticamente acciones preventivas han logrado llegar a un nivel de anticipación de problemas que resulta más beneficioso para la empresa que si se emiten únicamente acciones correctivas.

1.3 Sistema de gestión

1.3.1 Definición

"Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización." (Laborda & De Zuani, 2004)

"Para que una empresa sobreviva, crezca y sea competitiva, en un mundo globalizado donde el cliente es cada vez más exigente, debe cambiar el paradigma tradicional que nos dice:

"El fin de las empresas es hacer dinero para sus dueños"

Y sustituirlo por el siguiente, que es mucho más amplio y tiene un enfoque sistémico: "El fin de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto"

1.3.2 Importancia

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación

1.3.3 Clasificación

Gráfico **N 5**CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN



ERP: Enterprise Resource Planning MIS: Management Information System

DSS: Decision support system

Elaborado por: Maricela López

Sistema de gestión de la calidad

Es la manera cómo la organización dirige y controla las actividades de su negocio que están asociadas con la calidad. Se debe elaborar un sistema no sólo para certificación.

Este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de productos y servicios y para satisfacer las necesidades de los clientes.

Sistema de gestión ética

"Los sistemas de gestión ética son un conjunto de reglas y esfuerzos internos que la dirección de una empresa utiliza para llevar a cabo una serie de acciones inspiradas en los valores corporativos de la organización, con los que pretenden cumplir los objetivos éticos planificados. Estas acciones van encaminadas a consolidar un comportamiento ético común a todas las personas que forman parte de la organización." (Mur, 2007)

Sistema de gestión empresarial

Es un sistema de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa.

"La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Es una forma de alinear los esfuerzos y recursos para cumplir los objetivos empresariales." (Muñiz, 2003)

Sistemas de procesamiento de transacciones

Este sistema recolecta, almacena, modifica y recupera toda la información generada por las transacciones producidas en una organización. Una transacción es un evento que genera o modifica los datos que se encuentran eventualmente almacenados en un sistema de información.

Sistemas de información gerencial

Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas,

tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información

orientados a solucionar problemas empresariales. Se diferencian de los sistemas de

información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que

se usan en las actividades operacionales de la organización.

Sistema de apoyo a decisiones

"El DSS proporciona tanto información para resolver problemas como una capacidad

de comunicación que permite resolver problemas semiestructurados. La información

se produce como informes periódicos y especiales, así como salidas de modelos

matemáticos. La comunicación entra en juego cuando grupos de gerentes tratan de

resolver problemas" (McLeod, 2000)

Sistemas de información a ejecutivos

Un Sistema de Información para Ejecutivos es una herramienta software, que provee

a los gerentes de un acceso sencillo a información interna y externa de su compañía,

y que es relevante para sus factores clave de éxito.

1.3.4 Etapas del Sistema de Gestión

El empresario japonés Konosuke Matsushita afirmaba que si una empresa quería

sobrevivir, debía implementar un proceso de constante innovación, el cual se debía

basar en la liberación del potencial humano.

El ciclo Planear, Desarrollar, Controlar, Ajustar

El ciclo de gerenciamiento de mejora debe cumplir las cuatro etapas sin excepción.

Primera fase: Planear

Planear significa tener un objetivo, una meta y un método

• Objetivo es una dirección a seguir, como elevar las ventas, bajar los costos,

reducir los desperdicios.

• Meta: es cuantificar el objetivo, es decir, está muy bien querer elevar las

ventas, pero cuánto y, además, para cuándo.

Método es el camino establecido para lograr las metas y objetivos.

En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional

que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el

tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el

proceso.

Segunda fase: Desarrollar

En esta etapa se capacita a los colaboradores que van a ejecutar el plan. Si

participaron en la elaboración del plan, la capacitación será más fácil y efectiva.

No se puede implementar un método efectivamente si los colaboradores no conocen

el plan.

Tercera fase: Controlar

Este es el momento de verificar si el plan se está cumpliendo conforme se diseñó. Es

importante verificar en base a hechos y datos para generar confiabilidad en lo que se

está haciendo.

La diferencia entre lo planeado y lo real, es decir, lo que falta en la práctica para

lograr el resultado esperado, es lo que se denomina problema. Es importante

implementar un sistema de chequeo sistemático que permita advertir a tiempo si hay

desviaciones, para poder actuar y ajustar en la siguiente etapa.

Cuarta fase: Ajustar

Ningún plan es perfecto, de modo que para lograr el objetivo final es necesario hacer las correcciones pertinentes conforme hacemos la verificación.

Solamente al eliminar las causas de los problemas, se logrará cumplir con lo planeado.

La característica de esta fase es la acción. Con frecuencia, las empresas enfrentan dificultades por la resistencia a iniciar el trabajo y por posponer las acciones necesarias para alcanzar las metas, sin darle la importancia necesaria y rompiendo el ciclo. "Hay que recordar que nuestra cultura tiene mucha "iniciativa" y poca "acabativa" (Andriani, Brasca, & Rodríguez, 2003)

1.3.5 Beneficios

"La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- ✓ Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- ✓ Mejorar la efectividad operativa
- ✓ Reducir costos
- ✓ Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- ✓ Lograr mejoras continuas
- ✓ Potenciar la innovación
- ✓ Eliminar las barreras al comercio
- ✓ Aportar claridad al mercado" (Paredes, 2010)

1.3.6 Pasos para la implementación

La fase de implementación, corresponde a la ejecución de todo lo planeado en la fase de diseño, en la medida que vaya siendo aprobado, con el fin de monitorear resultados y efectuar acciones de retroalimentación.

Es evidente que los sistemas informativos son los encargados de seleccionar, procesar y distribuir la información procedente de los distintos ámbitos: información interna, externa e información corporativa. En función del tipo de información se diseñarán sistemas administrativos o documentales, de acuerdo con las necesidades de información de los usuarios del sistema y con criterios de integración.

"Obstáculos para implantar un sistema de gestión:

- Falta de políticas, objetivos claros para todos en la empresa
- Entrenamiento disperso, sin vínculos con las políticas y planes.
- Falta de Liderazgo
- Dirección no comprometida con ningún sistema de gestión.
- Rutinas no sistematizadas
- Gerencia media actuando en nivel estratégico segmentando la empresa
- Falta de definición de responsabilidades y delegación
- Sistema de Gestión empírico
- Ánimo bajo inestable de los empleados
- Cada gerente con su propio sistema de gestión
- Falta de rumbos claros para los empleados" (Rodríguez, 2012)

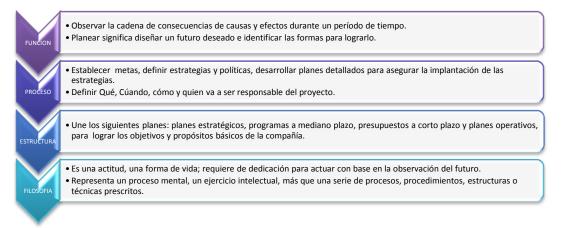
1.4 Planeación estratégica y balanced score card o cuadro de mando integral

1.4.1 Introducción

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (Kaplan & Norton, 2001)

Gráfico N 6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Elaborado por: Maricela López

1.4.2 Principales paradigmas

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Ivancevich, 2007)

En los años cincuenta, Toyota era un pequeño productor de automóviles que actuaba sólo en el mercado japonés. Cuando sus grandes competidores de EE.UU (GM (Motors), Ford, Chrysler) producían alrededor del 85% de sus insumos, la empresa japonesa apenas producía el 15%. Para enfrentar su gran debilidad, Toyota creó redes de suministradores a los que subcontrataba los suministros y estableció la práctica del JIT (Just in Time) con lo cual garantizaba los suministros en el momento en que los necesitaba. A inicios de los ochenta, cuando las ventas y ganancias de la GM (General Motors) caían un 20%, las de Toyota aumentaban un 18%. A inicios de los ochenta, se creó una "joint venture" entre GM y Toyota, donde las prácticas gerenciales de esta última fue uno de sus aportes principales. A fines de ochenta, Japón necesitaba 19 horas-hombre para fabricar un automóvil, mientras que en EE.UU y Europa invertían 26,5 y 35,6 respectivamente. El paradigma del "fordismo (Ser)" fue desplazado por el "toyotismo" que preconiza: la producción flexible, la desconcentración de la producción, el suministro externo (tercerización de lo que no resulte estratégico), la gerencia participativa, estructura horizontal, entre otros enfoques y prácticas.

1.4.3 Cuadro de mando Integral

En 1982, Kaplan presenta el libro Advanced Management Accounting (Prentice Hall, 1° edición), poniendo énfasis en el campo más teórico de la contabilidad de gestión.

En 1983 y 1984 el profesor presenta dos artículos causando un gran impacto académico: "La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión" y "La evolución de la contabilidad de gestión". (Kaplan R. S., 2002)

A inicios de la década de los 90's, el profesor Kaplan ensaya un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: "La medición del resultado en la organización del futuro" que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balance Scorecad o Cuadro de Mando Integral.

En enero de 1992, se publica un artículo denominado "Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", escrito por Robert Kaplan y David Norton para "Harvard Business Review", el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo. (Reinoso, 2003)

Definición Del Balance Scorecard

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que:

DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Es un sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir Proporciona una las actividades de una mirada global compañía en términos de CMI Cuadro del desempeño su visión v estrategia. del negocio. de Mando Integral Es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía Es una herramienta que ayuda a y sus empleados alcanzan los la compañía a expresar los resultados definidos por el plan objetivos e iniciativas necesarias estratégico. para cumplir con la estrategia.

Gráfico N 7

Elaborado por: Maricela López

El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales que cuentan con la historia de hechos y acontecimientos pasados, pero complementa con medidas de inductores de actuación futura, por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

Se puede determinar cuándo una empresa y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos, con el fin de alcanzar la misión de su planificación estratégica.

"Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento con el fin de alinear iniciativas individuales y organizacionales identificando procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y del accionista". (Kaplan R. S., 2002)

Perspectiva financiera

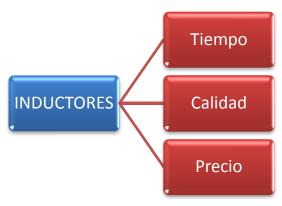
Es una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad.

"Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera" (Kaplan R. S., 2002)

Perspectiva de clientes

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello, los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando, pues si una empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y la empresa se marchitará hasta morir. (Kaplan R. S., 2002)

Gráfico N 8 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Elaborado por: Maricela López

Tiempo

• Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes.

Calidad

- Paso de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva
- La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes: devoluciones de clientes y los reclamos

Precio

 Los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio

Perspectiva de procesos

El modelo llamado "cadena de valor" de Michael Porter es útil para determinar las formas adecuadas de valor para los clientes y también de las expectativas de los accionistas.

El modelo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar aquellos que no crean valor para el cliente.

Gráfico N 9
INDICADORES DE PROCESOS



Elaborado por: Maricela López

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en esos momentos están creando valor para ellos.

La satisfacción del empleado capacidades de La retención de los los empleados empleados La productividad de los empleados capacidades de los Porcentaje de procesos con Aprendizaje y sistemas de retroalimentación Crecimiento información Indicador de la mitad de la vida Motivación, delegación de poder Indicadores de mejora y coherencia de objetivo Indicadores de la actuación de equipo

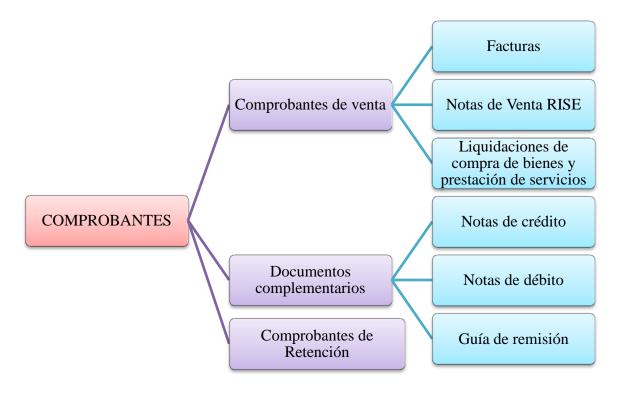
Gráfico N 10
INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Elaborado por: Maricela López

1.5 Reglamento de comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios

Distribuidora Iralda es una empresa comercial por lo tanto debe tomar en cuenta el presente reglamento para el proceso de comercialización para evitar sanciones por faltas reglamentarias.

Gráfico N 11 COMPROBANTES USADOS EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL



Elaborado por: Maricela López

Art. 1.- Comprobantes de venta

Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta RISE;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;

Según el Art. 19.- Requisitos de llenado para facturas del Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios (Decreto No. 430)

Si la transacción no supera los US \$ 200 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América), podrá consignar la leyenda "CONSUMIDOR FINAL"

Gráfico N 12 INFORMACIÓN QUE SE DEBE LLENAR EN LAS FACTURAS

- 1. Identificación del adquirente con sus nombres y apellidos, denominación o razón social y número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o cédula de identidad o pasaporte
- 2. Descripción o concepto del bien transferido
- 3. Precio unitario de los bienes o precio del servicio.
- 4. Valor subtotal de la transacción, sin incluir impuestos.
- 5. Descuentos o bonificaciones.
- 6. Impuesto al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.
- 10. Importe total de la transacción.
- 11. Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país.
- 12. Fecha de emisión.
- 13. Número de las guías de remisión, cuando corresponda.
- 14. Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias

Elaborado por: Maricela López

- Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:
- a) Notas de crédito;

Art. 15.- Notas de crédito.- Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones.

Las notas de crédito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren.

b) Notas de débito;

Art. 16.- Notas de débito.- Las notas de débito se emitirán para el cobro de intereses de mora y para recuperar costos y gastos, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta.

c) Guías de remisión.

Art. 27.- Guía de remisión.- La guía de remisión es el documento que sustenta el traslado de mercaderías por cualquier motivo dentro del territorio nacional y acredita el origen.

Art. 28.- Obligados a emitir guías de remisión.- Están obligados a emitir guías de remisión toda sociedad, persona natural o sucesión indivisa que traslade mercadería

- Art. 3.- Comprobantes de retención.- Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.
- Art. 5.- Autorización de impresión de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los sujetos pasivos solicitarán al Servicio de Rentas Internas la autorización para la impresión y emisión de los comprobantes de venta y sus documentos complementarios, así como de los comprobantes de retención, a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y condiciones del presente reglamento.

Art. 6.- Período de vigencia de la autorización para imprimir y emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.

PLAZOS DE AU	PLAZOS DE AUTORIZACIÓN PARA COMPROBANTES DE VENTA						
1 año	En la opción "Consulta Estado Tributario se puede observar que Distribuidora Iralda se encuentra al día en sus obligaciones tributarias. Razón por la cual la autorización de sus comprobantes tiene duración de un año.						
3 meses	Cuando tiene pendiente alguna obligación tributaria. Este permiso se otorga una sola vez, hasta que el contribuyente regularice su situación.						
Sin autorización	Cuando ya se le otorgó la autorización por 3 meses y no ha cumplido con sus obligaciones tributarias pendientes; o no se le ubica en el domicilio declarado; o su RUC se encuentra cancelado.						

FUENTE: Servicio de Rentas Internas

Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aún cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado.

Gráfico N 13

REQUISITOS PREIMPRESOS DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE DEBITO

- 1. Número, día, mes y año de la autorización de impresión del documento, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
- 2. Número del registro único de contribuyentes del emisor.
- 3. Apellidos y nombres, denominación o razón social del emisor, en forma completa o abreviada conforme conste en el RUC Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere.
- 4. Denominación del documento.
- 5. Numeración de quince dígitos, que se distribuirá de la siguiente manera:
- a) Los tres primeros dígitos corresponden al número del establecimiento conforme consta en el registro único de contribuyentes;
- b) Separados por un guión (-), los siguientes tres dígitos corresponden al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento; y,
- c) Separado también por un guión (-), constará el número secuencial de nueve dígitos.
- 6. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor cuando corresponda.
- 7. Fecha de caducidad del documento, expresada en día, mes y año, según la autorización del Servicio de Rentas Internas.
- 8. RUC, nombres y apellidos, razón social y número de autorización otorgado por el SRI, de la imprenta.
- 9. Los destinatarios de los ejemplares. El original del documento se entregará al adquirente, la copia la conservará el emisor.
- 10. Las personas naturales y las sucesiones indivisas, que de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación, estén obligadas a llevar contabilidad deberán imprimir en los comprobantes de venta la frase: "Obligado a Llevar Contabilidad".

FUENTE: Servicio de Rentas Internas

"Los comprobantes de venta podrán ser llenados en forma manual, mecánica o a través de sistemas computarizados. Las facturas en original y copia deben ser llenadas en forma simultánea mediante el uso de papel carbón, carbonado o autocopiativo químico; en cualquier caso las copias deberán ser idénticas al original, caso contrario no serán válidas.

La falta de emisión o entrega de documentos autorizados, la emisión incompleta o falsa de éstos, constituyen casos de defraudación que serán sancionados de conformidad con el Código Tributario.

La emisión de comprobantes de venta, comprobantes de retención y documentos complementarios se encuentra condicionada a un tiempo de vigencia dependiendo del comportamiento tributario del contribuyente. Recuerde que usted debe mantener en archivo los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios durante 7 años." (SRI, 2013)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA IRALDA"

2.1 Macro Entorno

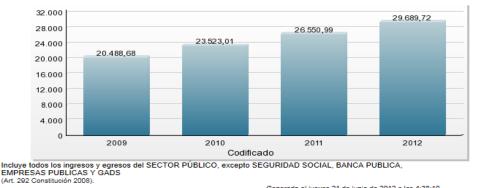
La macroeconomía es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios.

2.1.1 Político

El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los Ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) y los Gastos (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc. de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo).

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO CONSOLIDADO

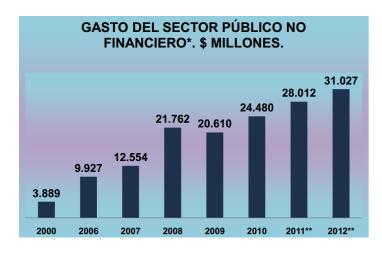
EN MILLONES DE DÓLARES A PARTIR DEL 2009



Generado el jueves 21 de junio de 2012 a las 4:38:10

Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2012)

A continuación podemos observar un cuadro comparativo del gasto del sector público desde el año 2000, hasta la fecha, el cual fue tomado del portal de Ministerio de Finanzas.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución histórica del gasto en sueldos de los años 2006 al 2012 y se toma como referencia inicial al año 2000 porque se dio la transición de la moneda nacional sucre por el dólar americano. Y se toma en cuenta el SPNF (Sector Público no Financiero) y el gobierno central

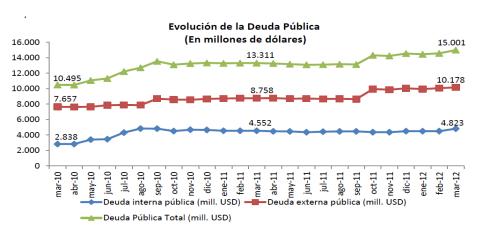
	GASTO EN SUELDOS					
AÑO	\$MILLON	ES	% I	PIB		
ANO	SPNF	GOB. CENTR*	SPNF	GOB. CENTRAL		
2000	761	706	4,8	4,4		
2006	3.161	2.581	7,5	6,2		
2007	3.692	2.913	8,0	6,4		
2008	4.869	3.928	9,0	7,2		
2009	5.929	4.707	11,4	9,0		
2010	6.785	5.049	11,7	8,7		
2011	7.400	6.554	11,4	10,1		
2012	8.500	7.546	11,8	10,5		

Fuente: Banco Central. Ministerio de Finanzas. OPF.

En 2011 el gobierno mantiene la tendencia del incremento de gasto público que ha sido la política que lo ha caracterizado en los cuatro años previos de gobierno y se financia vía impuestos, deuda y venta de petróleo. (Economista Carrera, 2011)

DEUDA PÚBLICA

El total de la deuda pública para el mes de marzo del 2012, alcanzó los USD 15.001 millones, en donde USD 4.823 millones de deuda interna y USD 10.178 millones de deuda externa. Al mismo periodo del año 2011, el saldo en la deuda total era de USD 13.311 millones, la deuda interna era de USD 4.552 millones y la externa de USD 8.758 millones, por lo tanto podemos decir que la deuda total se ha incrementado en USD 1.690 millones con respecto al mismo mes del 2011, y en USD 427 millones con respecto al mes anterior.



Fuente: (Boletín Económico, Cámara de Comercio de Quito, 2012)

2.1.2 Económico

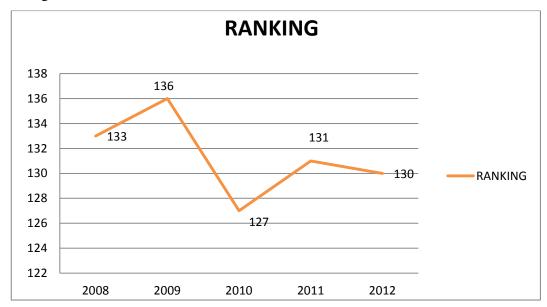
La economía mundial demanda cada día que los países sean competitivos para acceder al mercado internacional.

El seguimiento se realiza en 183 países, en cuanto al mejoramiento del ambiente para desarrollar negocios y emprendimientos, por medio del Ranking Doing Business.

Economía	Facilidad para hacer negocios Ranking	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	El suministro de electricidad	Registro de la Propiedad	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	La resolución de la insolvencia
Ecuador	130	164	91	128	75	78	133	88	123	100	139

Fuente: (Ranking Doing Business, 2012)

En el gráfico podemos observer la evolución histórica de Ecuador en el Ranking Doing Business, desde el año 2008 al año 2012



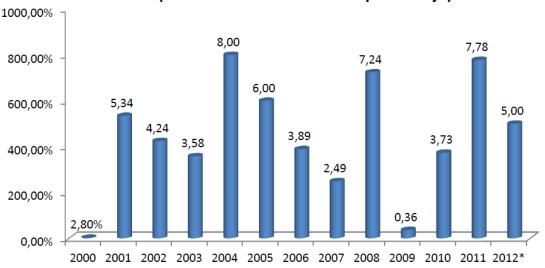
Elaborado por: Maricela López

En el ranking de países de América Latina y el Caribe a junio 2011, Ecuador ocupa el puesto 28.

PAIS	PUESTO	PAIS	PUESTO
Chile	1	St. Kitts and Nevis	17
Perú	2	Guatemala	18
Colombia	3	Paraguay	19
Puerto Rico (U.S.)	4	Dominicana Republica	20
St. Lucia	5	El Salvador	21
México	6	Argentina	22
Antigua and Barbuda	7	Guyana	23
Panamá	8	Nicaragua	24
Dominica	9	Costa Rica	25
Trinidad and Tobago	10	Brasil	26
Granada	11	Honduras	27
St. Vincent and the Grenadines	12	Ecuador	28
Bahamas, The	13	Bolivia	29
Jamaica	14	Suriname	30
Uruguay	15	Haití	31
Belize	16	Venezuela, RB	32

La información y los gráficos que se detallan a continuación fueron proyectados por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), y elaborados y publicados por la CEA (Centro de estudios y análisis de la Cámara de Comercio de Quito) en su boletín Económico.

Crecimiento anual de la Economía Ecuatoriana (Tasa de variación anual en porcentaje)



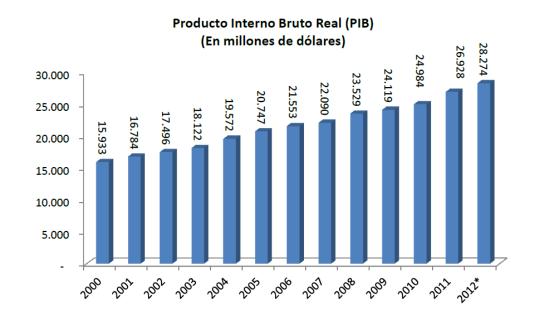
Fuente: (Boletín Económico, Cámara de Comercio de Quito, 2012)

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El crecimiento del PIB real, se logró gracias a significativos crecimientos en los sectores de Suministros de electricidad y agua (30,96%), Construcción (20,98%) e Intermediación financiera (11,10%).

Otros sectores también presentaron medianos crecimientos, como la Pesca (8,49%), Fabricación de productos de la refinación del petróleo (9,75%) y Otros servicios (9,33%).

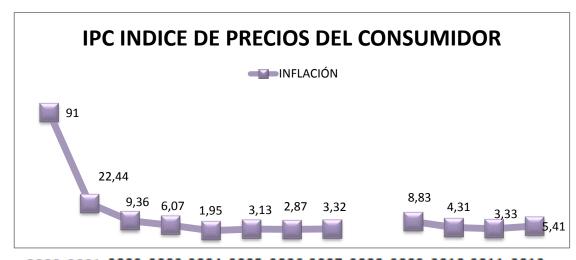
También otros sectores tuvieron un decrecimiento en el periodo anual del 2011, como Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI) (-10,96%) y en Hogares privados con servicio doméstico (-5.05%).



Fuente: (Boletín Económico, Cámara de Comercio de Quito, 2012)

PRECIOS

El IPC es el índice de precios del consumidor, que indica la medición de los costos totales de un consumidor al comprar los bienes y servicios.



2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012

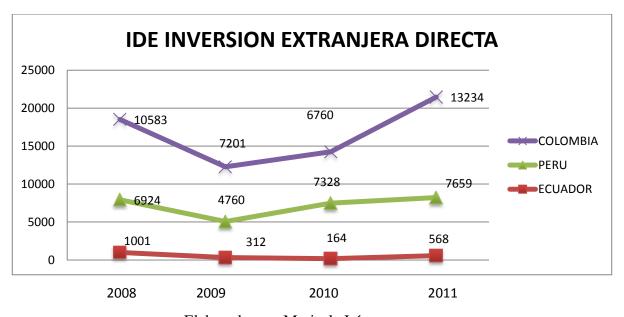
INVERSION EXTRANJERA

La Inversión Extranjera Directa (IED) en el año 2011:

• "Colombia: 13.234 millones de dólares

Perú: 7.659 millones de dólares

Ecuador: 568 millones,

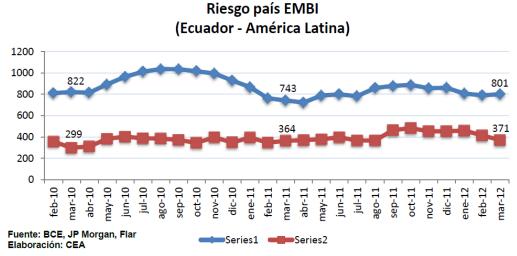


Elaborado por: Maricela López

La CEPAL prevé que en 2012 las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe se mantendrán en niveles altos. No obstante, el organismo advierte que si la crisis en la eurozona adquiere mayores dimensiones se podría revertir la afluencia de inversiones, especialmente europeas. " (CEPAL, 2012)

RIESGO PAÍS

A Marzo de 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 801 puntos; incrementándose en un 1% con respecto al mes anterior, lo que se traduce en un incremento de 10 puntos. Al contrastar con el promedio de América Latina, que para marzo del 2012 fue de 371, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este en 430 puntos.



Fuente: (Boletín Económico, Cámara de Comercio de Quito, 2012)

RESUMEN INDICADORES ECONÓMICOS

Indicador	Período					
Sector Real / Precios /	Anual					
Sector Externo / Deuda	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)	2012 (e)		
PIB (nominal) (mill. USD)	51,385	56,998	65,145	71.625		
PIB (real) (mill. USD)	24,119	24,983	26,292	28.031		
Crecimiento real del PIB (%) ⁷	0,36	3,6	5,8	3,8		
Inflación anual (a diciembre de cada año) (%)	4,31	3,33	5,41	5,14		
Inversión extranjera directa (mill. USD)	321	157	386**	-		
Exportaciones FOB (mill. USD)	13,863	17,489	22.292	20.855		
Exportaciones no petroleras FOB (mill. USD)	6,898	7,816	9.379	9.742		
Importaciones FOB (mill. USD)	14,096	19,468	23.010	22.695		
Balanza comercial (mill. USD)	-233	-1,979	-717	-1.840		
Balanza comercial no petrolera (mill. USD)	-4,860	-7.609	-8.544	-8.871		
Remesas emigrantes (mill. USD)	2.495	2.324	2.672	-		
Deuda externa privada (mill. USD)	6.136	5.264	5.077	5.087		
Deuda externa pública (mill. USD)	7,393	8,673	10.055	9.948		

Fuente: (Boletín Económico, Cámara de Comercio de Quito, 2012)

2.1.3 Social

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

DESEMPLEO.- Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

DESEMPLEO ABIERTO.- Personas de 15 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada.
- Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

DESEMPLEO OCULTO.- Personas de 15 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- No buscaron trabajo
- Disponible para trabajar.

SUBEMPLEADOS.- Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la "duración o la productividad de su trabajo.

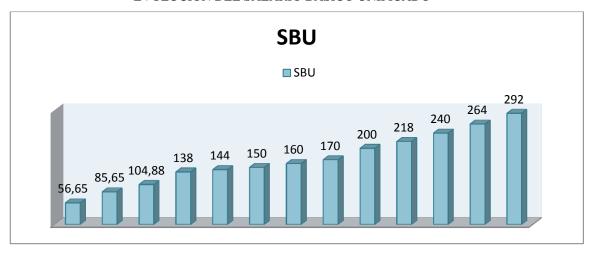
EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EN EL ECUADOR							
RESU	IMEN ANU	AL URBAN	O RURAL				
TASA DE DESEMPLEO							
	2007 (Diciembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Diciembre)	2011 (Diciembre)		
QUITO	5.95%	5.80%	6.12%	4.33%	4.27%		
GUAYAQUIL	5.47%	9.46%	11.65%	7.59%	5.83%		
CUENCA	4.38%	4.37%	4.65%	2.54%	3.88%		
MACHALA	3.41%	8.66%	8.26%	4.11%	4.42%		
AMBATO	4.99%	3.75%	4.26%	3.04%	2.36%		
NACIONAL URBANO RURAL	5.41%	7.50%	8.61%	5.62%	4.93%		
TASA DE SUBEMPLEO BRUTA							
	2007 (Diciembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Diciembre)	2011 (Diciembre)		
QUITO	35.57%	41.68%	40.12%	32.11%	36.59%		
GUAYAQUIL	48.43%	45.87%	46.93%	44.48%	39.55%		
CUENCA	39.32%	34.94%	39.18%	38.03%	34.24%		
MACHALA	57.41%	47.64%	53.60%	51.58%	43.21%		
AMBATO	50.56%	50.26%	55.77%	48.26%	41.49%		
NACIONAL URBANO RURAL	43.73%	43.88%	44.71%	40.23%	38.43%		

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

La tasa de desempleo publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,88% al primer trimestre del 2012, el sub-empleo, al primer trimestre del 2012, se ubicó en 43,90%.

La tasa de desocupación por ciudades, para el primer trimestre del 2012: Cuenca4.66%, Guayaquil 6.25%, Quito 3.67%, Machala 5.87%, y Ambato 4.33%; analizando las cifras anteriores se destaca que a pesar de que la tasa de desempleo se incrementa en todas las ciudades, y solo en la ciudad de Quito esta cifra disminuye.

Gráfico N 14
EVOLUCION DEL SALARIO BASICO UNIFICADO



2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012

Elaborado por: Maricela López

SALARIO DIGNO

Corresponde a un salario que cubra al menos las necesidades básicas de una persona y su familia determinada por el valor de la canasta básica, su cálculo sale de dividir el costo promedio de la canasta básica familiar para el número de perceptores del hogar y multiplicar por el ingreso promedio familiar.

Mediante el Registro Oficial No. 629 publicado el 30 de enero del 2012 en Acuerdo Ministerial No. 0005 el Ministerio de Relaciones Laborales basado en la información presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ha fijado el valor del salario digno en la cantidad de \$ 350,70.

De acuerdo al Código de la Producción el cálculo para llegar a determinar el remanente para alcanzar el salario digno sale de realizar la siguiente operación:

El sueldo básico dividido para 12; el décimo tercer sueldo dividido para 12; el décimo cuarto sueldo dividido para 12; los fondos de reserva dividido para 12; las utilidades del año 2010 recibidas en el año 2011; y cualquier otro valor recibido por el empleado de forma mensualizada o total al año.

IMPUESTO A LA RENTA

Según el Art. 37: "Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del 24% sobre su base imponible para el año 2011, para el año 2012 la tarifa el impuesto será del 23% y la tarifa el impuesto será del 22% aplicable para el período 2013." (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2007)

La tarifa de impuesto a la renta para las empresas, ha sido disminuida desde el original 25% y se reducirá hasta el 22% debido a la reforma al artículo 37 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno por el Código de la Producción publicado en el Registro Oficial N 351 del 29 de diciembre 2010.

- •El impuesto calculado cada año, no puede ser menor al Anticipo de Impuesto a la Renta Calculado.
- •Cuando se piensa en el Impuesto a la renta, debe tomarse en el proceso de Retenciones en la Fuente.

Según el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno: "Los contribuyentes están obligados a determinar en su declaración de Impuesto a la Renta, el anticipo a pagarse con cargo al ejercicio fiscal corriente calculado de la siguiente forma:

Para las personas naturales y sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad y las sociedades.

Cálculo: La suma matemática del 0.2% del patrimonio total + 0.2% del total de costos y gastos deducibles a efecto del Impuesto a la Renta + 0.4% del activo total + 0.4% del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta.

El anticipo constituye crédito tributario para el pago de Impuesto a la Renta y se lo pagará en tres cuotas; las dos primeras en los meses de julio y septiembre de acuerdo

al noveno dígito del RUC y la tercera cuota se pagará conjuntamente con la declaración del Impuesto a la Renta."

2.2 MICRO ENTORNO

2.2.1 Sector del comercio

"El micro entorno consiste en las fuerzas cercanas a la empresa las cuales afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, competidores y públicos, es decir que es la parte que se enfoca al estudio de la unidad económica denominada empresa y del comportamiento del consumidor individual" (Kotler & Armstrong, 2001)

DATOS ESTADÍSTICOS SEGÚN LOS DATOS DEL CENSO ECONÓMICO Y DEL CENSO DE POBLACIÓN Y DE VIVIENDA 2010

TIPO DE NEGOCIO: Comercio Por Menor

BUSQUEDA ESPECÍFICA: G475201 Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores, y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes.

NUMERO DE EMPLEADOS: 1 A 9

COMPETIDORES ACTUALES	1024	TOTAL DEL MERCADO	PROMEDIO POR NEGOCIO
Total de ventas de los competidores (\$)		267734988.1	261459.95
Total de gastos de los competidores (\$)		226413520.4	221106.95
Número de personas que trabajan		2045	2
Mujeres		890	1
Hombres		1155	1
POTENCIALES CLIENTES			
Grupo Objetivo		2239191	
		TOTAL	PORCENTAJE
Hombres		1088811	49
Mujeres		1150380	51
Uso de computadora(Ultimos 6 meses)		1108925	50
Uso de internet(Ultimos 6 meses)		942682	42
Uso de celular(Ultimos 6 meses)		1417300	63

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.3 La empresa "Distribuidora Iralda"

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

LOGOTIPO



Distribuidora IRALDA

Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

RAZON SOCIAL: Molina Sánchez Iralda Corina

DIRECCION EXACTA: Avenida Mariscal Sucre S 14-35 y pasaje Y. Sector la Raya. Referencia: Dos cuadras al sur del Centro Comercial Atahualpa.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL:

Venta al por menor especializada de artículos de ferretería y cerrajería.

Gráfico N 15 FOTO DEL ESTABLECIMIENTO



Gráfico N 16 CROQUIS DE GEO-REFERENCIACION



FUENTE: Google Maps

Distribuidora Iralda se encuentra ubicada en la Avenida Mariscal Sucre S1435 en una zona comercial del sur de la ciudad de Quito, sus linderos se identifican en la siguiente tabla:

LINDEROS	VECINOS	ACTIVIDAD	RIESGO DE INCENDIO SEGÚN EL PLAN DE EMERGENCIAS
NORTE	Ferretería Charito	Comercialización de arena, ripio, cemento, bloque.	Partículas de arena en el ambiente.
SUR	Aserradero el Tangare	Comercialización de palos, pingos, todo lo referente a madera.	Genera un riesgo alto porque en caso de un incendio la madera se quema rápidamente
ESTE	Una troqueladora.	Realizan troqueles en cuero.	Riesgo leve para la empresa, porque no utilizan materiales inflamables.
OESTE	Avenida Mariscal Sucre	Vía utilizada para movilización.	Riesgo leve.

El sector donde se encuentra ubicada la empresa es una zona comercial, que se dedica a la comercialización al por menor de materiales utilizados para la construcción, no es un sector industrial.

MEDIDAS DE SUPERFICIE TOTAL Y ÁREA ÚTIL DE TRABAJO

Superficie total: (Valores en metros cuadrados)

Ancho	Profundidad	Área Total
20	30	600

Superficie área útil de trabajo: (Valores en metros cuadrados)

ALMACEN							
Ancho	Profundidad	Área total					
8.5	14.5	123.25					
BODEG	BODEGA						
Ancho	Profundidad	Área total					
20.5	12	246					

2.3.1 Antecedentes de la empresa.

Distribuidora Iralda, inició sus actividades comerciales como persona natural no obligada a llevar contabilidad el 3 de junio de 1996, durante el transcurso de 10 años de realizar actos de compra y venta de materiales de cerrajería y ferretería, la empresa cambia su calificación a la de persona natural obligada a llevar contabilidad desde el 11 de mayo del 2006 la cual se mantiene vigente hasta el período actual.

Esta compañía se inicio con el capital aportado por su gerente propietaria y es una empresa familiar.

Se obtuvo el Registro Único de Contribuyentes Nº 1706927124001, en la ciudad de Quito, como razón social Molina Sánchez Iralda Corina, el nombre comercial Distribuidora Iralda, su actividad económica principal es la venta al por menor especializada de artículos de ferretería y cerrajería, la empresa posee un local ubicado en Av. Mariscal Sucre S14-35 y Sigchos, sin sucursales.

TIPO Y AÑOS DE CONSTRUCCION

La estructura general y la cubierta de las instalaciones en las cuales se ubica el

almacén son de hormigón, el piso está cubierto con baldosa.

En cuanto a la bodega se presentan las siguientes características: la cubierta está

elaborada con duratecho (material metálico), las estanterías donde se ubica el

material son de metal (tubos cuadrados y ángulos) y el piso es pavimentado.

Cuenta con los siguientes servicios básicos: agua potable, electricidad, iluminación,

alcantarillado, teléfono, internet.

La construcción es mixta y tiene 5 años de antigüedad, el área de la bodega se

remodeló hace 6 meses.

HORARIO DE ATENCION AL PÚBLICO

El horario de atención al público, se detalla a continuación:

De lunes a viernes:

Hora de ingreso: 8:00 am

Hora de almuerzo: 1:00pm a 2: pm

Hora de salida: 5:00 pm

Sábados y feriados:

Hora de ingreso: 8:00 am

Hora de salida: 1:00 pm

Las obligaciones tributarias son:

Anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos

Anexo relación de dependencia.

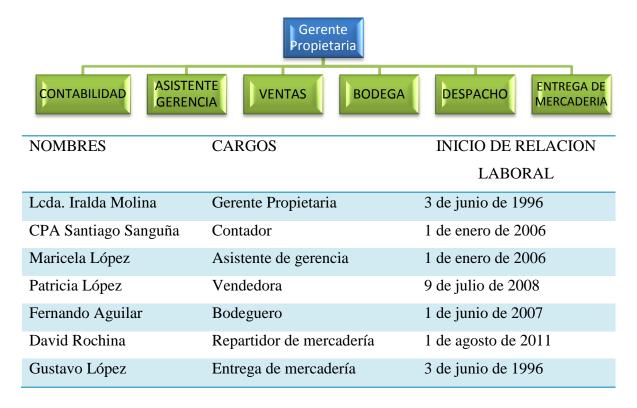
• Declaración impuesto a la renta personas naturales.

Declaración de retenciones en la fuente.

Declaración mensual de IVA.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa, se observa en el siguiente gráfico:



Instalaciones donde se ejerce la actividad económica:

La propietaria es socia de la "Cooperativa de producción artesanal del sur Durán Ballén" desde el año 1994, desde esa fecha la cooperativa mantiene negociaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la cual tienen la calificación de Arrendadores con Planes de Compra, por esa razón el terreno donde labora Distribuidora Iralda, aún no es propiedad de la empresa, pero todas las adecuaciones físicas fueron realizadas por la propietaria. Las instalaciones están ubicadas en la Av. Mariscal Sucre S14-35 y Sigchos, sin sucursales.

El terreno antes mencionado posee 1.000 metros cuadrados los cuales están distribuidos de la siguiente manera: un local de 10 metros cuadrados por 30 metros cuadrados en el cual se exhiben los productos y se comercializan los mismos; en la parte posterior del local hay un espacio de 20 metros cuadrados x 20 metros cuadrados que se utiliza para organizar, medir y despachar los productos de cerrajería y en la parte superior del local se encuentran ubicadas las bodegas y el resto del

espacio físico es utilizado como parqueadero para los clientes, ya que por disposición municipal ya no está permitido estacionarse en la aceras.

2.3.2 Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos

Misión

La misión de Distribuidora Iralda es comercializar y distribuir materiales nacionales e importados de calidad para la construcción y metalmecánica, comprometidos con la excelencia en el servicio, para satisfacer las necesidades del cliente Compilado por Maricela López

Visión

Posicionar a Distribuidora Iralda en el mercado a nivel nacional siendo reconocidos como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de elementos de ferretería en general para la construcción, y generar beneficios económicos con responsabilidad social.

Compilado por Maricela López

Valores Corporativos

- 1. El "espíritu constructivo" hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, al incremento de la cadena de valor, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboramos en Distribuidora Iralda.
- 2. El "respeto a los demás" es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.
- 3. La "lealtad" hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa.
- 4. La "excelencia en el logro de objetivos" es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos

- en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que Distribuidora Iralda se ha trazado.
- 5. El "profesionalismo" se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.
- 6. El valor de la "honestidad" tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de Distribuidora Iralda.

Objetivos

Los objetivos empresariales son:

- 1. Implementar recursos tecnológicos y materiales para agilitar la atención al cliente y satisfacer sus necesidades
- 2. Optimizar los recursos económicos, financieros, materiales y el talento humano de la empresa para incrementar el capital de trabajo.
- 3. Incrementar un 5% anual en ventas, y disminuir costos y gastos innecesarios

2.3.3 Principales productos que comercializa Distribuidora Iralda

En la lista que se presenta a continuación, se pueden conocer los productos que tienen mayor rotación en la empresa.

Actualmente comercializa: material de cerrajería (ángulos, tees, platinas, tubería cuadrada, tubería redonda, planchas de tool, correas), cerrajería decorativa (paneles prensados, lanzas, piñas, rosetas, barrotes para pasamanos, bolas y accesorios de bronce), ferretería (herramientas pequeñas, clavos, carbonato, pegas, pinturas, material eléctrico, accesorios y tubería Plastigama, suelda), material para cubiertas (planchas de policarbonato, plástico, fibra de vidrio, eternit, ardex, duratecho), herramientas (soldadoras, compresores, taladros, tronzadoras, sierra caladora, amoladoras).

Gráfico N 17 ARTICULOS MÁS VENDIDOS

ITEMS MAS VENDIDOS DEL 1 enero 2011 AL 31 diciembre 2011

ITEM	CANTIDAD	12% BIENES	IVA	TOTAL
BUJE TOOL NORMAL 004 5/8	3,949.00	2,538.31	304.60	2,842.91
HIERRO CUADRADO 3/8	3,710.00	16,413.34	1,969.60	18,382.94
PIÑA 159/3	2,981.00	2,010.15	241.22	2,251.37
ANGULO 1 X 1/8	2,776.00	21,210.33	2,545.24	23,755.57
LANZA TRADICIONAL 1541	2,532.00	1,367.57	164.11	1,531.68
LANZA ALUMINIO PEQUEÑA	2,456.00	877.09	105.25	982.34
CODO POLIMEX 1/2 X 90	2,400.00	964.47	115.74	1,080.21
PLATINA 1/2 X 1/8	2,237.50	4,886.21	586.35	5,472.56
PAR BISAGRAS 1/2 X 2	1,944.20	1,063.33	127.60	1,190.93
HIERRO CUADRADO 1/2	1,920.00	12,552.52	1,506.30	14,058.82
MIXTO 2006 (1.02X0.53)	1,463.00	10,701.29	1,284.15	11,985.44
VARILLA 8 X 12	1,180.75	5,934.35	712.12	6,646.47
VARILLA 12 X 12	1,135.87	12,745.41	1,529.45	14,274.86
TUBO REDONDO 1/2 X 0.75	1,054.00	2,112.11	253.45	2,365.56
PAR BISAGRAS 5/8 X 2	1,043.50	1,046.93	125.63	1,172.56
ANGULO 3/4 X 1/8	1,030.00	6,179.75	741.57	6,921.32
GALON TINER	993.26	4,889.94	586.79	5,476.73
KILO AGA 1/8 6011	694.25	2,462.50	295.50	2,758.00
		138,388.42	16,606.61	154,995.03

Elaborado por: Maricela López

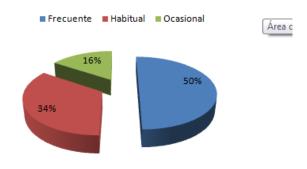
2.3.4 Clientes:

Distribuidora Iralda clasifica a sus clientes de la siguiente manera: clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:

- Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra es 3 veces por semana.
- Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio, realizan compras 3 veces por mes.
- Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez.

GRÁFICO 18 PORCENTAJE DE CLIENTES DISTRIBUIDORA IRALDA

PORCENTAJE



Elaborado por: Maricela López

Cuadro N 1
REPORTE DE VENTAS

REPORTE DE VENTAS		
Desde: 01/01/2012		
Hasta: 21/11/2012		
Tipo de Venta: Facturas y Notas de Venta		
TOTAL VENTAS		
TOTAL BASE 0%	\$ 31,800.77	
TOTAL BASE 12%	\$ 822,970.40	
TOTAL IVA	\$ 98,756.45	
TOTAL VENTAS DEL PERIODO	\$ 953,527.62	
FACTURAS EMITIDAS	14695	
TOTAL VENTAS COMO CONSUMIDOR FINA	AL	
TOTAL BASE 0%	\$ 7,865.09	
TOTAL BASE 12%	\$ 168,805.39	
TOTAL IVA	\$ 20,256.54	
TOTAL VENTAS DEL PERÍODO	\$ 196,927.02	
NUMERO DE FACTURAS COMO CONSUMIDOR FINAL	5069	

Elaborado por: Maricela López

2.3.5 Proveedores

La compra de mercadería se diversifica entre 344 proveedores, con los que trabaja la empresa, a continuación, se nombran a los más importantes según los artículos que

distribuye, para elegirlos se tomo en cuenta características como: rapidez, responsabilidad, agilidad en el servicio, calidad de los productos y el costo más bajo.

Cuadro N 2 RELACIÓN PROVEEDOR/COMPRAS EN EL 2012

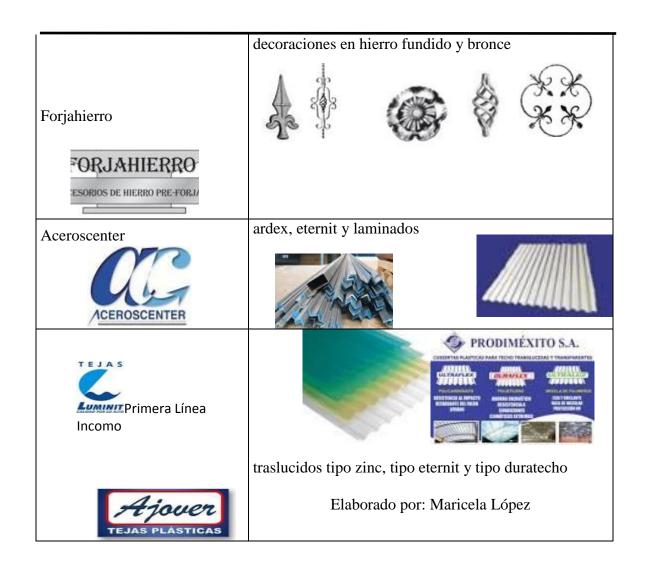
VALORES MAS ALTOS DE COMPRAS QUE REALIZA LA EMPRESA				
NOMBRE	TOTAL	PRODUCTOS		
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	\$ 196,215.94	TUBERIA		
ACEROSCENTER CIA. LTDA	\$ 126,114.92	LAMINADOS		
MUNDOMETALES CIA. LTDA.	\$ 54,126.96	LAMINADOS		
CULQUI DUQUE WILMER GUILLERMO	\$ 40,724.80	PANELES		
TALME S.A.	\$ 38,526.66	LAMINADOS		
IPAC S.A.	\$ 31,030.93	CORREAS		
FERROMACRIOR CIA. LTDA.	\$ 28,287.57	PLASTIGAMA Y FV		
IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.	\$ 27,624.14	FERRETERIA		
CORPORACION DE COMERCIO INTERNACIONAL CORCIN CIA. LTDA.	\$ 26,556.63	ETERNIT ARDEX		
FERREMUNDO S.A.	\$ 23,564.02	FERRETERIA		
CULQUI TERAN JOSE ANIBAL	\$ 22,623.23	PANELES		
FORJAHIERRO S.A.	\$ 17,768.82	CERRAJERIA DECORATIVA		
INDUSTRIA DE CAUCHO Y ACERO VITERI INCAVIT S.A.	\$ 15,008.71	CANALES Y CORREAS		
IVAN BOHMAN C.A.	\$ 14,639.09	TOOL INOX		
VERDESOTO MARIA LUZMILA	\$ 14,637.15	CHAPAS TRAVEX		
IMPORT ACEROS IMPCER S.A.	\$ 12,827.70	TOOLES		
PRIMERA LINEA COMPAÑIA DE COMERCIO FSANCHEZ CIA. LTDA.	\$ 12,822.08	TRASLUCIDOS		
CARRERA LOPEZ IVAN EULOGIO	\$ 12,758.84	MALLAS, CLAVOS		
PRODIMEXITO PROMOTORA DE IMPORTACIONES EXITO S.A.	\$ 12,621.04	TRASLUCIDOS		
PINTURAS CONDOR	\$ 12,478.79	PINTURA		

REPORTE DE COMPRAS		
Desde: 01/01/2012		
Hasta: 21/11/2012		
TOTAL COMPRAS		
TOTAL BASE 0%	\$ 42,871.17	
TOTAL BASE 12%	\$ 804,604.69	
TOTAL IVA	\$ 96,552.56	
TOTAL VENTAS DEL PERIODO	\$ 944,028.42	

Elaborado por: Maricela López

Gráfico N 19 PRINCIPALES PROVEEDORES DE DISTRIBUIDORA IRALDA

EMPRESA	ARTICULOS
Tubería Galvanizada	tubos: redondos, cuadrados, rectangulares, de agua, de
Ecuatoriana	vapor
TUGALT	-
IUUHLI	laminados: ángulos, tees, platinas, varillas redondas y
	cuadradas
TALME Calidad en acero, siempre Talme	
	canales y correas
Ipac	
IP4C	
	material de ferretería en general
Importador Ferretero Trujillo TRUJILLO MPORTADOR FERRE	ETRUPER.
Pintures Cándos	
Pinturas Cóndor	esmaltes, anticorrosivos
CONDOR	TAN TAN CATERO
	THE RESERVE THE PARTY OF THE PA



2.3.6 La Competencia

El mercado competitivo de materiales de construcción es muy fuerte, al configurarse actualmente como uno de los sectores más demandados por el sector de la construcción.

La competencia no sólo se da a nivel de marca, ya que también se establecen parámetros como la tecnología, la publicidad, la calidad del servicio, y sobre todo la forma de llegar al cliente.

Material de cerrajería: Aceroscenter y Mundometales, debido a que son importadoras directas y tienen varias sucursales.

Material de ferretería: Existen en el sector varias ferreterías pequeñas, las cuales no son una competencia importante, debido a que Distribuidora Iralda posee más variedad y mejores precios.

2.4 Funciones por empleados

A continuación se detallan las funciones que realizan los colaboradores de Distribuidora Iralda:

Distribuidora IRALDA Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado	Funciones por empleados	Manual para el área de Recursos Humanos	1 de 1	
AREA DE TRABAJO: Gerente Propietaria				
REPORTA A:				
SUPERVISA A: Contabilidad				
1. Toma de decisiones gerenciales en base a r	resultados obte	nidos.		

- 1. Toma de decisiones gerenciales en base a resultados obtenidos.
- 2. Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados
- 3. Representar a la empresa con los organismos de control, proveedores, instituciones financieras, etc.
- 4. Controlar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.
- 5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	01-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por

empleados

Manual para el área de

Recursos

Humanos

1 de 2

AREA DE TRABAJO: Contabilidad

REPORTA A: Gerente Propietaria

SUPERVISA A: Asistente contable

- 1. Suministrar información fiable y oportuna para la toma de decisiones.
 - Estado de Situación Financiera.
 - Estado de Pérdidas y Ganancias
- Clasificar, analizar e interpretar la información financiera de Distribuidora Iralda.
- 3. Cumplir dentro de los plazos establecidos con los organismos de control:
 - Servicio de Rentas Internas (SRI) Fecha máxima de presentación 12 de cada mes

Declaración mensual del impuesto al valor agregado (IVA) (formulario 104)

Declaración mensual de retenciones en la fuente (Formulario 103)

Declaración de impuesto a la renta (Formulario 102)

Anexo transaccional simplificado

Anexo relación de dependencia

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	01-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Manual para el área de Recursos Humanos

2 de 2

AREA DE TRABAJO: Contabilidad

REPORTA A: Gerente Propietaria

SUPERVISA A: Asistente de gerencia

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
 Generación y pago de planillas de aportes mensuales, hasta el 15 de cada mes.

Participación de utilidades, hasta el 15 de abril.

Generación y pago de la décima tercera remuneración, hasta el 15 de diciembre.

Generación y pago de la décima cuarta remuneración, hasta el 15 de agosto.

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
 - Pago de patente municipal

Pago a los activos fijos 1.5 x 1000

- 4. Realizar un análisis de vencimientos en cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- 5. Custodiar los documentos contables que avalan las transacciones.
- 6. Recomendar a la Gerencia procedimientos o acciones para mejorar el desempeño y optimizar el uso de los recursos.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	01-jul-12	1.0
Maneela Zopez	01 Jul 12	110



Funciones por empleados

Manual para el área de Recursos Humanos

1 de 1

AREA DE TRABAJO: Asistente de gerencia

REPORTA A: Contabilidad

SUPERVISA A: Ventas / Compras

- 1. Recibir, revisar, y efectuar el registro contable de documentos.
 - Compras: ingreso de facturas y elaboración del comprobante de retención.

Cálculo del Precio de venta al público (PVP).

Preciar la mercadería.

Ventas: recibir el cuadre de caja

Listado de facturas emitidas en el día

Detalle de formas de cobro: efectivo, cheque, tarjeta de

crédito, y crédito personal.

- 2. Gestionar la recuperación la cartera vencida de clientes.
- 3. Archivar documentos contables para uso y control interno.

Fecha: Versión: Preparado por: Maricela López 03-jul-12 1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Manual para el área de Recursos Humanos

1 de

AREA DE TRABAJO:	Compras
------------------	---------

REPORTA A: Gerente propietaria

SUPERVISA A: Bodega

- 1. Solicitar la información a los encargados de ventas y bodega acerca de los inventarios que necesitan adquirirse para abastecer la mercadería.
- 2. Planificar la compra de inventarios.
- 3. Solicitar cotizaciones a proveedores, por lo menos a tres.
- 4. Revisar el cuadro comparativo de costos, tomando en cuenta montos, descuentos y condiciones de pago
- 5. Realizar el pedido y negociar con el proveedor.
- 6. Supervisar que los ítems facturados, correspondan a la orden de compra.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	03-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Manual para el área de Recursos Humanos

1 de 1

AREA DE TRABAJO: Ventas

REPORTA A: Asistente contable

SUPERVISA A: Bodega

- 1. Prestar a los clientes una atención cordial y personalizada, fortaleciendo su fidelidad y gestionar los reclamos en caso de existir.
- 2. Permitir que el cliente, mida, conozca y elija con paciencia el material que requiere.
- 3. Entregar los catálogos de cerrajería decorativa a los clientes que trabajen en esa área.
- 4. Emitir proformas o cotizaciones si el cliente las solicita.
- 5. Emitir la factura de venta, en la cual deben constar nombres, ruc, dirección y teléfono del cliente, la cantidad y el detalle de los productos vendidos, llenar y receptar el comprobante de retención.
- 6. Realizar el cobro de la factura y entregar el vuelto con la conformidad del cliente.
- 7. Entregar la mercadería pequeña (bisagras, pintura, electrodos, aldabas, material eléctrico, material fv y plastigama, herramientas) las cuales se encuentran en el almacén.
- 8. Realizar un informe del stock de la mercadería y entregar el cuadre de caja diariamente.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	01-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Manual para el área de Recursos Humanos

1 de 1

AREA DE TRABAJO: Bodega

REPORTA A: Compras / Ventas

SUPERVISA A: Despacho / Transporte y entrega de mercadería.

- 1. Custodiar los inventarios de la empresa.
- 2. Tener un conocimiento amplio de las características, beneficios y usos de los artículos que se están bajo su responsabilidad.
- 3. Usar los implementos de seguridad industrial.
 - Casco
 - Uniforme
 - Mandil
 - Zapatos con punta de acero
- 4. Conocer la ubicación en las estanterías de todos los productos.
- 5. Realizar un registro de entradas y salidas de inventarios.
- 6. Llenar un documento con los productos faltantes al momento del ingreso o salida de mercadería.
- 7. Elaborar y entregar semanalmente una lista con los artículos que necesitan requisición.
- 8. Controlar que el despacho se realice sin problemas.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	01-jul-12	1.0



Funciones por empleados

Manual para el área de Recursos Humanos

1 de 1

AREA DE TRABAJO: Despachador

REPORTA A: Bodeguero

SUPERVISA A: Transporte y entrega de mercadería.

- 1. Ser cordial y respetuoso con los clientes.
- 2. Realizar la limpieza diaria de la bodega.
- 3. Usar los implementos de seguridad industrial.
 - Casco
 - Uniforme
 - Mandil
 - Zapatos con punta de acero
- 4. Llenar las perchas según las necesidades de cada ítem.
- 5. Cortar el material que se vende por pedazos.
- 6. Informar oportunamente al bodeguero en caso de encontrar mercadería en mal estado.
- 7. Asegurar el material de cerrajería en la camioneta de los clientes.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	05-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados

Manual para el área de Recursos Humanos

1 de 1

AREA DE TRABAJO: Transporte y entrega de mercadería

REPORTA A: Bodega

SUPERVISA A:

- 1. Actuar con respeto y cordialidad con los clientes.
- 2. Movilizar oportunamente el material a los talleres de los clientes.
- 3. Ser un apoyo para el despachador al momento de entregar y cargar el material.
- 4. Tener en regla los documentos habilitantes para conducir.
 - Licencia
 - Matrícula del vehículo.
- 5. Descargar y ayudar al cliente en su destino.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	05-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Manual para el área de Recursos Humanos

1 de 1

SUPERVISADO POR: Gerente propietaria

Intervienen: compras

Asistente contable

Bodega

Proveedor

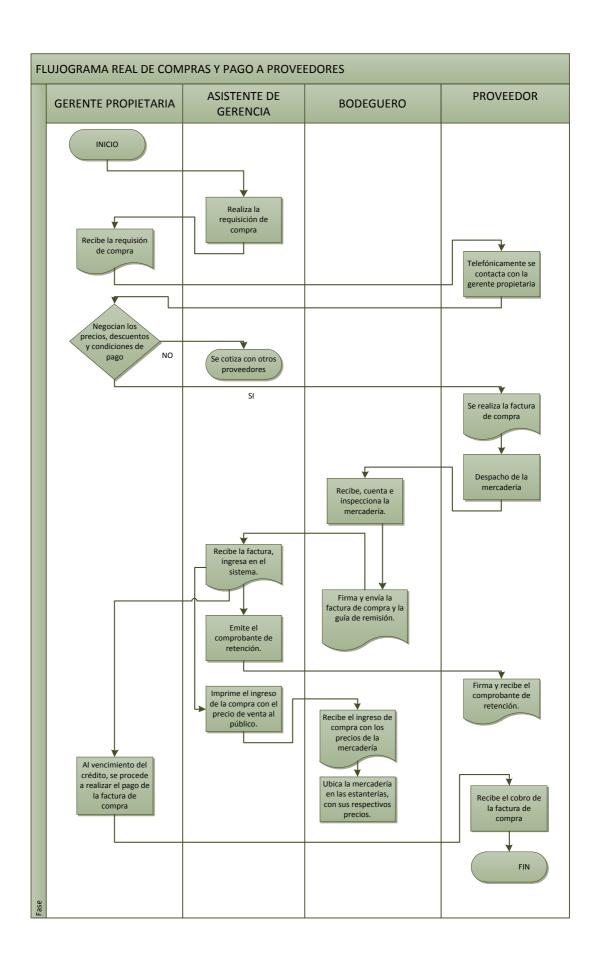
El auxiliar contable, recibe información de ventas y bodega acerca de los artículos que se terminan, y realiza una lista de inventarios faltantes.

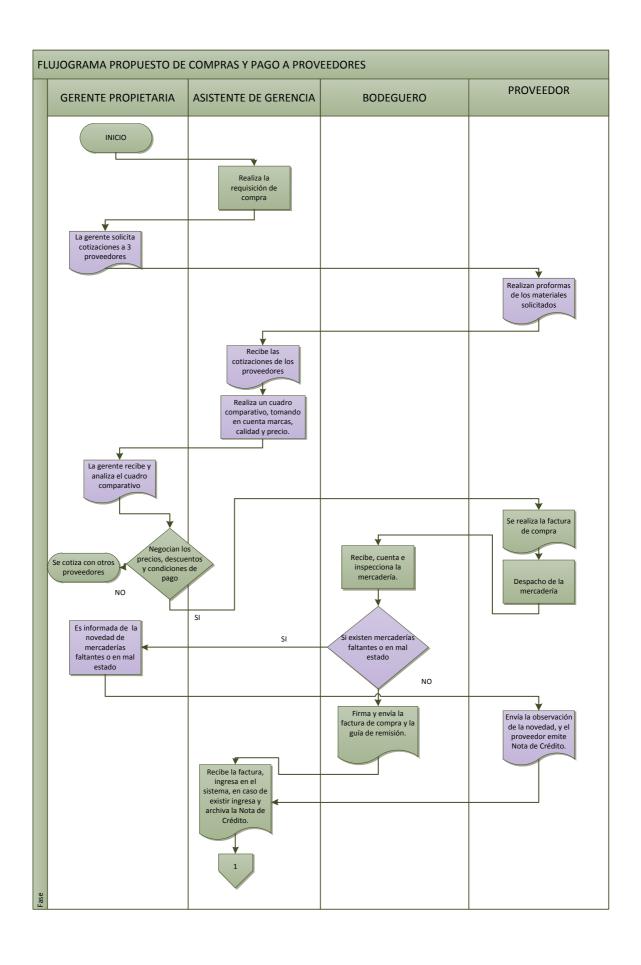
La gerente es quien realiza las compras, por lo cual en base a informe de faltantes negocia con el proveedor y realiza la requisición

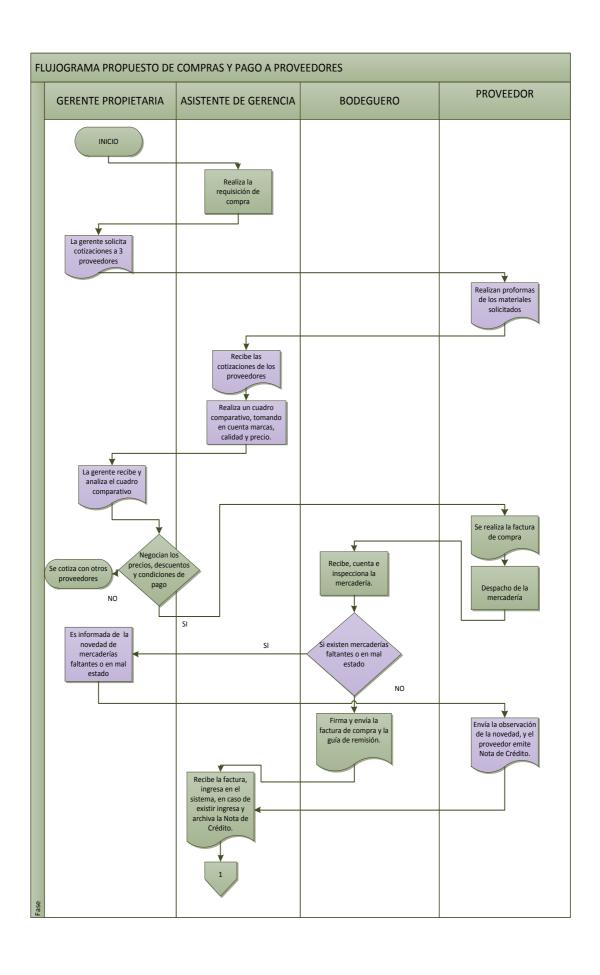
Cuando llega la mercadería, el custodio de bodega se encarga de recibir, contar e inspeccionar los artículos, a continuación la asistente contable procede a ingresar la compra en el sistema, emite el comprobante de retención e imprime el ingreso de la compra, documento con el cual consta el precio de venta al público (PVP), documento con el cual el bodeguero se encarga de preciar y ubicar en las estanterías la mercadería

Al vencimiento de la factura de compra, se realiza el pago mediante abonos en efectivo, transferencias o depósitos. Se procede a archivar los documentos

Preparado 1	por:	Fecha:	Versión:	
	Maricela López	05-jul-1	1.0	









Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Narrativa proceso de ventas y cobro

1 de 2

SUPERVISADO POR: Gerente propietaria

Intervienen: Gerente propietaria Cliente

Vendedor Despachador

Bodeguero transporte y entrega

NARRATIVA

El proceso inicia con el ingreso del cliente en el almacén, el cual solicita información al bodeguero o a las vendedoras acerca de los requerimientos que tiene.

En el caso de material de cerrajería, la empresa tiene en la oficina un mostrador con pedazos del material que oferta, para que el cliente conozca las medidas de los mismos.

En cuanto al material de ferretería se puede observar claramente en la oficina los artículos ordenados por grupos, por ejemplo: tiraderas, payos, alicates, desarmadores, etc.

Y para la cerrajería decorativa, se tiene un local adjunto en el cual también se tiene mostrarios con precios en todos los artículos.

La vendedora realiza una proforma de los materiales que necesita el cliente.

El cliente solicita la emisión de la factura de venta.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	05-jul-12	1.0



Material de cerrajería, ferretería, tool panelado y hierro forjado

Funciones por empleados Narrativa proceso de ventas y cobro

2 de 2

SUPERVISADO POR: Gerente propietaria

Intervienen: Gerente propietaria Cliente

Vendedor Despachador

Bodeguero transporte y entrega

NARRATIVA

La vendedora procede a elaborar una factura nueva en el sistema contable

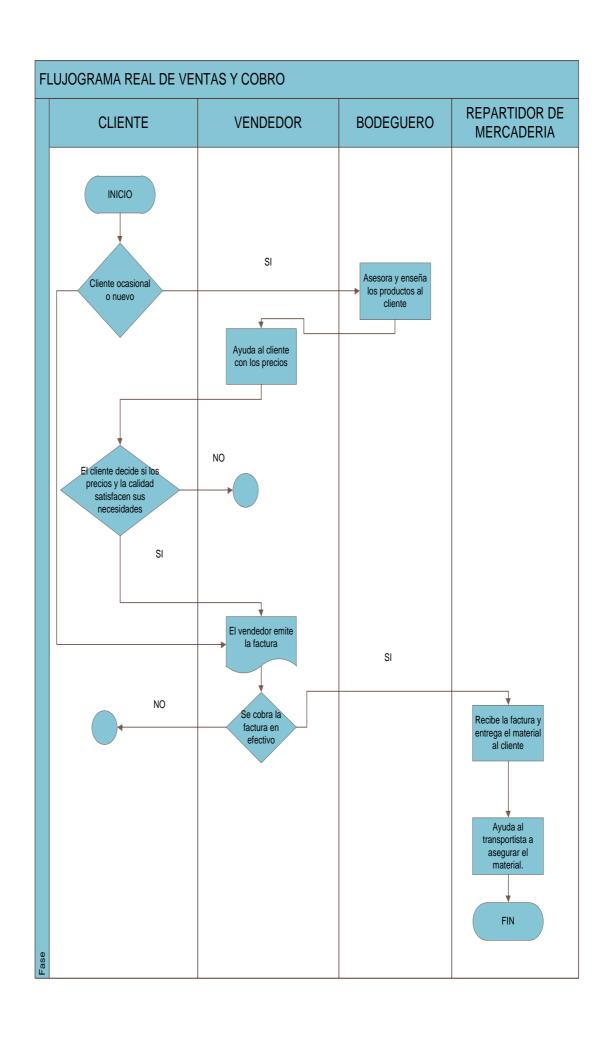
El cliente realiza el pedido de los materiales que necesita, en cuanto a cantidad y detalle de los artículos.

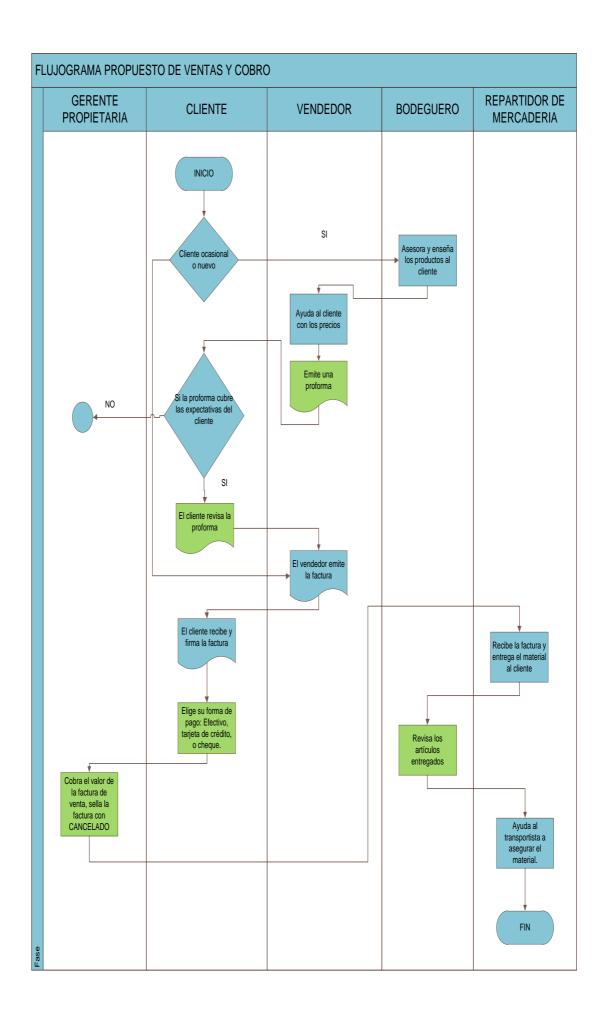
La vendedora imprime el documento y cobra el valor total del mismo, sella con CANCELADO la factura y entrega el original al cliente y la copia la conserva para realizar al final del día el cierre de caja.

El cliente procede a buscar transporte para llevar la mercadería hacia su taller o casa. El repartidor de mercadería solicita la factura al cliente y entrega los artículos permitiendo que el cliente cuente y observe el estado de la mercadería adquirida, ayuda al transportista a asegurar el material para que el cliente pueda movilizarse sin problemas, además le recuerda al cliente que debe colocar una franela como precaución.

El bodeguero debe revisar que los artículos entregados son los mismos que se han facturado y cobrado.

Preparado por:	Fecha:	Versión:
Maricela López	05-jul-12	1.0





FODA DISTRIBUIDORA IRALDA

"El análisis FODA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (auditoría o enfoque interno) y por otra parte, lo hace en su entorno (auditoría o enfoque externo). Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades". (Fred, 2007)

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás organizaciones no pueden seguir, lo cual lleva a obtener ventaja competitiva.

Debilidades

Se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Las fortalezas son:

- 1. La marca Distribuidora Iralda
- 2. Crédito directo con los proveedores.
- 3. Atención al cliente
- 4. Infraestructura amplia para el almacenamiento y abastecimiento de los productos.
- 5. Variedad de productos disponible para la venta.

6. Amplia cartera de clientes.

Las debilidades son:

- 1. Ineficiente aplicación de las TIC's
- 2. El recurso humano que cuenta Distribuidora Iralda no se encuentra capacitado para las funciones que desempeñan.
- 3. Distribuidora Iralda no tiene un área de marketing.
- 4. La empresa no cuenta con manual de funciones y políticas por escrito
- 5. No realiza importaciones directas.
- 6. Deficiente control interno.
- 7. La empresa no cuenta con un seguro que cubra los imprevistos

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades- "Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica".

Amenazas.- "Son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica" (HITT, 2006).

Las oportunidades que tiene DISTRIBUIDORA IRALDA son:

- 1. Existen en el sector talleres de metalmecánica cercanos a la empresa, los cuales realizan compras de manera continua.
- **2.** Historial crediticio aceptable con los proveedores
- 3. Optima ubicación geográfica
- **4.** En los últimos años el Distrito Metropolitano de Quito ha tenido un crecimiento en su demografía lo cual provoca el crecimiento en la demanda de vivienda que beneficia al sector de la construcción.

Las amenazas que tiene DISTRIBUIDORA IRALDA son:

- **1.** La inflación en el Ecuador sigue en escala provocando la pérdida del poder adquisitivo tanto para la empresa como para los clientes.
- 2. Reformas en la Ley de Equidad Tributaria.
- 3. La compras por la Web, que eliminan a los intermediarios.
- **4.** Insuficiente capital de trabajo para realizar compras al contado.
- **5.** Competencia de empresas grandes con igual servicio y mejores precios, debido a la importación directa.

2.5.1 Matriz valorativa de resultados del análisis externo

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo "permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva" (Fred, 2007).

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Cuadro N 3 MATRIZ EFE DE DISTRIBUIDORA IRALDA

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Existe en el sector talleres de metalmecánica cercanos a la empresa, los cuales realizan compras de manera continua.	0.12	4	0.4
2. Historial crediticio aceptable con los proveedores	0.11	2	0.22
3. Optima ubicación geográfica	0.11	3	0.33
4. Quito ha tenido un crecimiento en su demografía lo cual provoca el crecimiento en la demanda de vivienda que beneficia al sector de la construcción.	0.11	3	0.33
AMENAZAS			
1. La inflación en el Ecuador sigue en escala provocando la pérdida del poder adquisitivo tanto para la empresa como para los clientes.	0.11	4	0.44
2. Reformas en la ley de Equidad Tributaria.	0.11	3	0.33
3. La compras por la Web, que eliminan a los intermediarios.	0.11	3	0.33
4. Insuficiente capital de trabajo para realizar compras al contado.	0.11	2	0.22
5. Competencia de empresas grandes con igual servicio y mejores precios, debido a la importación directa.	0.11	4	0.44
TOTAL	1.00		3.12

Elaborado por: Maricela López.

El total ponderado de 3.12 indica que esta empresa está justo por encima de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Porter, 2003)

Cuadro N 4

MATRIZ EFI DE DISTRIBUIDORA IRALDA

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDER ADO
	FORTALEZAS		
1. La marca Distribuidora Iralda	0.08	4	0.32
2. Crédito directo con los proveedores.	0.07	4	0.28
3. Atención al cliente	0.07	4	0.28
4. Infraestructura amplia para el almacenamiento y abastecimiento de los productos .y abastecimiento de los productos productos	0.07	4	0.28
5. Amplia gama de productos disponible para la venta.	0.07	2	0.14
6. Amplia cartera de clientes.	0.07	3	0.21
6. Diversidad de productos y líneas de productos.	0.07	4	0.28

DEBILIDADES				
1.Inficiente aplicación de las TIC's	0.08	4	0.32	
2. El recurso humano que cuenta DISTRIBUIDORA IRALDA no se encuentra capacitado para las funciones que desempeñan.	0.07	4	0.28	
3. DISTRIBUIDORA IRALDA no tiene un área de marketing.	0.07	3	0.21	
4. La empresa no cuenta con manual de funciones y políticas por escrito.	0.07	4	0.28	
5. No realiza importaciones directas.	0.07	4	0.32	
6. Deficiente control interno.	0.07	4	28	
7.La empresa no cuenta con un seguro que cubra los imprevistos	0.07	3	0.21	
TOTAL	1		3.69	

Elaborado por: Maricela López.

El total ponderado de 3.69, indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones. (Koontz, 1990)

MATRIZ FODA DISTRIBUIDORA IRALDA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS F1 La marca "Distribuidora Iralda" F2 Atención al cliente F3 Variedad de productos. F4 Ubicación geográfica F5 Infraestructura	LISTA DE DEBILIDADES D1 No existe manual ni políticas D2 Desorden de los artículos D3 Retraso tecnológico D4 Deficiente control interno D5 No hay seguro para imprevistos
LISTA DE OPORTUNIDADES O1 Talleres metalmecánica O2 Crédito en las fábricas O3 Publicidad de los artículos O4 Corredor Sur Oriental O5 Gustos y preferencias	Elaborar un catálogo físico y virtual de los artículos nuevos que vende la empresa y ofrecer los productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos.	Abrir una cuenta corriente de la empresa. Contratar a personal capacitado para crear una página web de la empresa. Incrementar el cobro con tarjetas de crédito.
LISTA DE AMENAZAS A1 Escasez de inventarios A2 Aumento en los precios A3 Importadores directos A4 Entrega a domicilio de mercadería A5 Deficiente capital de trabajo	Ofrecer el servicio de transporte de materiales a las personas que no poseen vehículo. Incrementar el capital de trabajo, al recuperar cuentas por cobrar clientes.	Crear un manual de políticas y procedimientos tomando en cuenta las funciones que actualmente realiza cada empleado y fomentando el trabajo en equipo.

Elaborado por: Maricela López.

2.6 Cuellos de botella

FALTA DE PUBLICIDAD Y RETRASO EN LA TECNOLOGÍA.

CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
Falta de publicidad y retraso en la tecnología.	Se pueden utilizar medios de comunicación como llamadas telefónicas, correos electrónicos para agilitar el proceso de venta, el uso de estos medios permiten a los usuarios ahorrar tiempo y dinero.	necesitan conocer las características, medidas y precios de los artículos que se ofertan. 2. Los consumidores	ventas a clientes de provincias. 2. Permitir que la competencia capte a nuestros clientes. 3. Que la empresa sufra un retroceso por no incluirse en los avances tecnológicos, los cuales ayudan a	1. Elaborar un catálogo físico y virtual de los productos para fortalecer los vínculos con los clientes, además la publicidad permite encontrar clientes en otras ciudades. 2. Ingresar en el sistema los correos electrónicos de los clientes, para enviar en fechas importante como cumpleaños o navidad mensajes o saludos por parte de la empresa.

TRANSPORTE DE LAS MERCADERÍAS, SERVICIO PUERTA A PUERTA.

GOMBIGION	CD ITTED 10	GATTGA	DED CON C	DEGOLEND A GIOLEG
CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
Transporte de las	Las personas que no	1. En los alrededores	1. Los clientes	1. Adquirir un camión pequeño
mercaderías, servicio	poseen vehículo	del almacén existen	prefieran comprar en	para el transporte de las
puerta a puerta.	necesitan encontrar	camionetas, las cuales	la competencia,	mercaderías, debido a que el
	un transporte seguro y	ponen tarifas altas a	porque ofrece el	material de cerrajería tiene 6
	con un precio justo.	las carreras, lo cual	servicio de transporte	metros de largo, las mallas armex
		produce malestar en	2. Si las personas	miden 6,24 x 2.40, las varillas de
		los clientes.	realizan su compra	construcción tienen 12 metros de
		2. La competencia	después de las 5 de la	largo, y el transporte de estos
		ofrece el servicio de	tarde no logren	materiales se complica en una
		transporte de	encontrar una	camioneta pequeña.
		mercaderías a los	camioneta para	2. Utilizar el camión como un
		clientes, según el	movilizar su compra.	medio de publicidad, para que los
		monto de la compra.	4. Que el trato que	clientes al ver en su diseño el
		3. Los choferes que	reciban los clientes	nombre de la empresa, lo
		trabajan en las afueras	por parte de los	relacionen con nuestra marca y
		del almacén terminan	choferes, no sea el	con nuestro servicio.
		su jornada a las 5 de	adecuado.	
		la tarde.		

ELEVADAS CUENTAS POR COBRAR

CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
La forma de trabajar de	1. No existen por	1. Pérdidas	1. Crear por escrito políticas de
los clientes es	escrito políticas para la	económicas, porque	crédito y de recuperación de cartera
recibiendo un anticipo,	otorgación de créditos,	muchas de estas	vencida, las cuales se deben
y la cancelación	en cuanto a montos y a	cuentas se convierten	socializar con quienes realizan
reciben cuando se	plazo de tiempo	en incobrables.	ventas.
entregan el trabajo	máximo para la	2. Al no tener políticas	2. Realizar un mejor control de
terminado a	recuperación de la	ni procedimientos que	cuentas por cobrar mediante
satisfacción del dueño	cartera.	estandaricen la	llamadas telefónicas, y en caso de no
El valor del anticipo no	2. La empresa no posee	otorgación de un	existir respuesta favorable, realizar
cubre en la totalidad el	las garantías necesarias	crédito, la empresa no	una visita en los talleres con las
valor de los materiales,	para recuperar los	posee documentos que	copias de las facturas pendientes de
por esa razón solicitan	mismos por un medio	permitan recuperar	pago, para recibir abonos y cobrar las
un crédito personal, el	judicial.	estos valores.	facturas.
cual es autorizado por	3. Falta de gestión para	3. La falta de gestión	
la gerente propietaria,	el cobro de estos	provoca que la cartera	
	valores a los clientes	por cobrar se	
	que se encuentran en	incremente.	
	morosidad		
	La forma de trabajar de los clientes es recibiendo un anticipo, y la cancelación reciben cuando se entregan el trabajo terminado a satisfacción del dueño El valor del anticipo no cubre en la totalidad el valor de los materiales, por esa razón solicitan un crédito personal, el cual es autorizado por	La forma de trabajar de los clientes es recibiendo un anticipo, y la cancelación reciben cuando se entregan el trabajo terminado a satisfacción del dueño El valor del anticipo no cubre en la totalidad el valor de los materiales, por esa razón solicitan un crédito personal, el cual es autorizado por la gerente propietaria, La forma de trabajar de escrito políticas para la otorgación de créditos, en cuanto a montos y a plazo de tiempo máximo para la recuperación de la cartera. 2. La empresa no posee las garantías necesarias para recuperar los mismos por un medio judicial. 3. Falta de gestión para el cobro de estos valores a los clientes que se encuentran en	La forma de trabajar de los clientes es escrito políticas para la económicas, porque muchas de estas cuentas se convierten en incobrables. y la cancelación en cuanto a montos y a plazo de tiempo en incobrables. entregan el trabajo máximo para la recuperación de la ni procedimientos que estandaricen la otorgación de un cubre en la totalidad el valor de los materiales, por esa razón solicitan un crédito personal, el cual es autorizado por la gerente propietaria, La forma de trabajar de la. No existen por la Pérdidas económicas, porque muchas de estas cuentas se convierten en incobrables. 2. Al no tener políticas ni procedimientos que estandaricen la otorgación de un crédito, la empresa no posee documentos que permitan recuperar estos valores. 3. Falta de gestión para la cuentas se convierten en incobrables. 2. Al no tener políticas ni procedimientos que estandaricen la otorgación de un crédito, la empresa no posee documentos que permitan recuperar estos valores. 3. Falta de gestión para la cuentas se convierten en incobrables. 2. Al no tener políticas ni procedimientos que estandaricen la otorgación de un crédito, la empresa no posee documentos que permitan recuperar estos valores. 3. La falta de gestión provoca que la cartera valores a los clientes por cobrar se incremente.

PAGO DE OBLIGACIONES A TERCEROS EN EFECTIVO

CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
Pago de	El artículo 103 de la Ley de	1. Distribuidora	1. Problemas con las	1. Depositar diariamente los
obligaciones	Régimen Tributario Interno.	Iralda posee	entidades de control,	valores que se recauden por
a terceros en	Sobre operaciones de más de	únicamente una	empleados,	ventas junto a los cheques que
efectivo	cinco mil dólares \$ 5000,00	cuenta de ahorros en	proveedores, debido a	se reciban, para poder hacer
	gravadas con los impuestos a	el Banco del	que no se poseen	pagos a proveedores por medio
	los que se refiere esta Ley se	Pichincha para	registros bancarios	de transferencias de esos
	establece la obligatoriedad de	efectivizar los	como respaldo a los	valores.
	utilizar a cualquier institución	cheques que recibe	pagos realizados.	2.Trabajar con una cuenta
	del sistema financiero para	de sus clientes.	2. Algunos proveedores	corriente y realizar los pagos a
	realizar el pago, a través de	2. Los proveedores	visitan la empresa para	terceros utilizando cheques
	giros, transferencias de fondos,	visitan la empresa al	cobrar, pero se	3. Emitir siempre un
	tarjetas de crédito y débito y	vencimiento de las	aprovecha la visita	comprobante de egreso con
	cheques. Para que el costo o	facturas y reciben	haciendo pedidos de	firmas de responsabilidad.
	gasto sea deducible para el	abonos para cancelar	material faltante.	
	cálculo del impuesto a la Renta	las facturas.	3. A través del tiempo	
	y el crédito tributario para el	3. No se cancela la	se han suscitado 2	
	Impuesto al Valor Agregado y	totalidad de la factura	problemas con	
	se justifique la deducción o el	en un solo día, sino	proveedores que no	
	crédito tributario"	por partes.	registran en sus	
			empresas los pagos.	

LAS VENTAS SE REALIZAN SOLO EN EFECTIVO

CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
No se realizan	Es fundamental realizar	1. No se ha realizado el	1. Que los clientes	1. Realizar la gestión con la
cobros con	cambios de acuerdo a las	contacto con la	nuevos eviten realizar	empresa administradora de
tarjetas de	necesidades actuales de los	empresa especializada	compras en el almacén	tarjetas de crédito y solicitar una
crédito.	clientes y del mercado en el	en ofrecer este	y prefieran a la	visita, para conocer acerca del
	cual se desenvuelve la empresa	servicio.2. Por temor a	competencia, debido a	valor de las comisiones que se
		incurrir en un gasto	las facilidades de pago,	cobran por el servicio, además
		administrativo alto de	porque pueden diferir	para conocer que tarjetas de
		comisiones que cobran	su compra. 2. Con	crédito se pueden utilizar y
		las empresas	clientes frecuentes que	cuáles son los plazos a los que
		administradoras de	no tengan efectivo en	se puede diferir.2. En caso de
		tarjetas de crédito,	ese momento, la	cerrar el contrato, capacitar al
		debido a que la utilidad	empresa tenga que	personal y exhibir la publicidad
		en los artículos de	otorgar crédito	del cobro con tarjetas de crédito
		cerrajería que son los	personal con un plazo	
		de mayor rotación es	de 8 a 20 días, el cual	
		solo del 5% 3. Un 90	se puede evitar al	
		% de las ventas diarias	cobrar con tarjeta de	
		son en efectivo	crédito.	

2.7 Análisis de competitividad basado en las cinco fuerzas de Michael Porter.

"En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: 1) la entrada de nuevos competidores 2) la amenaza de productos sustitutos 3) el poder de negociación de los compradores 4) el poder de negociación de los proveedores y, 5) la rivalidad entre los competidores existentes" (Porter, 2003).

Poder de negociación de proveedores

Rivalidad entre empresas
proveedores

Entrada potencial de nuevos competidores

Gráfico N 20 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Elaborado por: Maricela López.

2.7.1 La rivalidad entre las empresas que compiten

La rivalidad entre empresas suele ser la más poderosa entre las cinco fuerzas de Poter, las empresas tendrán éxito siempre y cuando tenga una ventaja frente a sus rivales, puede ser en los precios, garantías, calidad y servicio.

Las empresas siempre tendrán un contra ataque para reducir estas ventajas. Mientras más grande sea el mercado los rivales tratarán de tener ventajas competitivas frente a nuestra organización.

Distribuidora Iralda ha identificado los rivales potenciales los cuales han sido un verdadero problema para que la empresa crezca en la magnitud que se desea.

Los principales rivales de la empresa son:

Grupo A

Mundo Metales

Aceroscenter

Grupo B

Ferretería Stalin

Ferretería Bravo

Las empresas rivales para Distribuidora Iralda son estos cuatro distribuidores, ya que ellos cuentan y ofrecen los mismos productos.

Los Rivales del Grupo A son los que comercializan exactamente los mismos productos y se encuentran por más tiempo en el mercado, logrando una mayor cobertura, además tienen la característica de ser importadores directos.

Los Rivales del Grupo B están incursionando en el mercado con los mismos productos, pero tienen menos cobertura que las empresas grandes, debido a que no tienen sucursales.

2.7.2 La entrada potencial de competidores nuevos

La entrada potencial de competidores nuevos es una gran dificultad, aumentando la intensidad de la competencia entre empresas, al no existir barreras dentro de la industria, la fidelidad del cliente, una tecnología adecuada, la preferencia de la marca, el mal canal de distribución y unas políticas reguladoras del gobierno, todo esto conlleva a una saturación del mercado.

Distribuidora Iralda ha sido afectada parcialmente por la entrada de nuevos competidores ya que el sector se han insertado empresas de:

- En el caso de tiraderas decorativas, botones y otras herramientas de ferretería se han abierto 3 locales.
- En el área de pinturas anticorrosivas, esmaltes, lacas se han abierto 2 locales.
- En el mes de junio 2012, se abrió una sala de exhibición y ventas de FV
 quienes comercializan grifería, sanitarios, llaves y accesorios para cocinas,
 baños, tinas, etc.

Al ser empresas que se dedican a comercializar ciertos tipos de materiales tienen gran variedad y marcas en su especialidad.

2.7.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos

Las presiones competitivas han permitido que surjan productos sustitutos, remplazando aquellos que en primera instancia abarcaban el mercado, la fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado. (Hofer & Schendel, 2008)

La presencia de la compras por la web han eliminado a los intermediarios debido a la facilidad de acceso a compras por internet. Sin duda una gran desventaja que tiene Distribuidora Iralda son las compras por internet, eliminándonos ya que el cliente va directamente al proveedor mediante este acceso a la web.

Como la tecnología cada día se innova, las personas buscan soluciones que lleven menos tiempo en ejecutarlas debido a su reducido tiempo por las diversas actividades que realizan. Es por eso que en el presente trabajo se propone la implantación y uso de una página web que permita a Distribuidora Iralda satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.7.4 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se puede considerar una amenaza siempre y cuando estén en la capacidad de imponer los precios, calidad y rentabilidad a los compradores, los débiles proporcionan a la empresa la posibilidad de hacer bajar los precios y exigir una mayor calidad.

MATERIAL DE CERRAJERIA Y CERRAJERIA DECORATIVA

Talme S.A, Tubería Galvanizada Ecuatoriana, Forjahierro

Se prefiere comprar tubería cuadrada, redonda, rectangular, de vapor, de agua y duratecho a Tugalt (Tubería Galvanizada Ecuatoriana) debido a que son de buena calidad y tienen precios competitivos, pero para poder hacer pedidos de mercadería, Distribuidora Iralda tiene que estar sin valores vencidos de pago, porque por políticas internas de la empresa, se bloquea el código y no despachan el material.

Talme es el mejor proveedor para comprar laminados: ángulos, tees, platinas, varillas cuadradas, redondas, porque ofrecen facilidades de pago y precios acorde a las necesidades del mercado.

Forjahierro es el importador directo de cerrajería decorativa, uno de los materiales que tienen un considerable nivel de ventas en la empresa.

En cuanto a paneles, las compras se realizan a Industrias Metálicas Cotopaxi IMC y a Induce del Ecuador, empresas radicadas en Latacunga/Ecuador, las cuales distribuyen sus productos a nivel nacional, y viajan a Quito de una a dos veces por semana.

LINEA DE PINTURAS:

Pinturas Cóndor, Ferretería Guamaní (Distribuidor de pinturas Cóndor y pinturas Ultra)

Entre estos dos proveedores, se genera un conflicto, debido a que los dos distribuyen la misma pintura, pero a pesar que Pinturas Cóndor es el fabricante de esmaltes y anticorrosivos, Ferretería Guamaní vende la misma pintura con un 5% de descuento adicional, por lo tanto se prefiere realizar la compra a esta empresa.

Luego de negociar con Pinturas Cóndor, Distribuidora Iralda accedió a un porcentaje de descuento del 8% pero dependiendo del nivel de ventas mensual.

MATERIAL ELECTRICO Y DE FERRETERÍA.

Profermaco, Ferremundo, Importador Ferretero Trujillo, Juan El Juri.

Todos estos proveedores distribuyen material de ferretería, el que prefiere Distribuidora Iralda, es Importador Ferretero Trujillo, debido a que ofrece mejores beneficios a la empresa, entre ellos tenemos: El despacho del pedido se realiza de un día para el otro, los precios de los artículos son menores en comparación a los demás proveedores, no se paga el servicio de transporte, el material lo entregan contando y a entera satisfacción de Distribuidora Iralda, el agente vendedor visita la empresa de tres a cuatro veces por semana.

GRIFERIA Y ACCESORIOS PLASTIGAMA

Distribuidora Iralda ofrece a sus clientes grifería en las siguientes marcas: Franz Viegener, Edesa, Grival, Comando.

Los principales proveedores en esta línea son:

Ferremundo, Ferromacrior, Aceroscenter

Grifería se prefiere comprar a Ferromacrior, debido a la agilidad de despacho y precios competitivos.

Accesorios plastigama, se prefiere comprar a Aceroscenter, debido a que nos proporcionan un crédito de noventa días.

Con el transcurso del tiempo Distribuidora Iralda ha ido eliminando muchas barrera impuestas por los proveedores, al superar mencionadas barreras se han convertido en ventajas para la empresa.

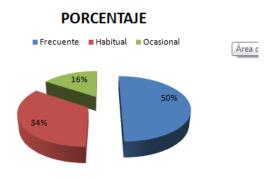
La ventaja competitiva de Distribuidora Iralda es que a través del tiempo su marca es reconocida en el mercado tanto por proveedores, como por sus clientes. En cuanto al material eléctrico, material de ferretería y herramientas, todos los competidores trabajan con los mismos proveedores de estas líneas, por lo tanto no tiene ventajas

con la competencia ya que ellos al igual que la empresa poseen los mismos descuentos obligando a sacrificar utilidades para poder tener precios competitivos en el mercado.

2.7.5 El poder de negociación de los consumidores.

Distribuidora Iralda tiene una lista de aproximadamente de 4000 clientes, los cuales se dividen de la siguiente manera.

- Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra es 3 veces por semana, sus compras superan los \$3000 dólares semestrales.
- Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio, realizan compras 3 veces por mes, se consideran en este grupo aquellos clientes que sus compras semestrales promedian un monto de \$ 1.500 mensuales.
- Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez, son aquellos que compran ciertos productos con los cuales cuenta con mejores precios en el mercado, quiere decir la venta la gana el mejor precio, por lo regular son personas que realizan adecuaciones o arreglos a sus viviendas.



CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 Introducción

Distribuidora Iralda es una empresa familiar que busca prosperar, crecer y organizar correctamente sus procesos y procedimientos en las áreas operativa y administrativa, para alcanzar la efectividad en su proceso de comercialización de materiales para ferretería y cerrajería, y sobre todo detectar, corregir y mejorar sus debilidades para convertirlas en fortalezas.

"Un plan analiza su situación actual, la meta que se quiere alcanzar y los pasos que se requiere para lograrlo" (Luján, 1998)

Para la gerente propietaria es importante conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, las estrategias que ayudarán a progresar y a alcanzar una mejor rentabilidad al aprovechar correctamente los recursos con los que cuenta la empresa, de manera que este plan sea una herramienta importante para tomar decisiones.

Organigrama Vigente

De acuerdo al organigrama vigente, la Gerente-Propietaria, debe encargarse del control total de todos los movimientos y operaciones de la empresa, por lo que muchas veces no se ha logrado una verdadera organización administrativa ni operativa.

Gráfico N 21
ORGANIGRAMA ACTUAL DE DISTRIBUIDORA IRALDA



ORGANIGRAMA PROPUESTO

El presente organigrama, permitirá a la gerente delegar, controlar y supervisar el trabajo de los empleados, generando un flujo de información oportuna que será útil para la toma de decisiones gerenciales.

CONTABILIDAD

ASISTENTE DE GERENCIA

COMPRAS

VENTAS

BODEGA

DESPACHO

TRANSPORTE Y
ENTREGA DE
MERCADERIA

Gráfico N 22 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA DISTRIBUIDORA IRALDA

Elaborado por: Maricela López

Misión actual

La misión de Distribuidora Iralda es comercializar y distribuir materiales nacionales e importados de calidad para la construcción y metalmecánica, comprometidos con la excelencia en el servicio, para satisfacer las necesidades del cliente.

MISIÓN PROPUESTA

Comercializar materiales de cerrajería y ferretería, a través del estudio de las tendencias y necesidades del cliente, con permanente innovación y alto desempeño; guiados por principios de responsabilidad social y ética.

Visión actual

Posicionar a Distribuidora Iralda en el mercado a nivel nacional siendo reconocidos

como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de

elementos de ferretería en general para la construcción, y generar beneficios

económicos con responsabilidad social.

VISIÓN PROPUESTA

Ser una de las 10 mejores empresas en el sur de quito en comercializar material de

ferretería y cerrajería en un marco de honestidad, capacitando al recurso humano e

implementando innovación tecnológica, para brindar una gestión efectiva.

Objetivos actuales

Los objetivos empresariales son:

1. Implementar recursos tecnológicos y materiales para agilitar la atención al

cliente y satisfacer sus necesidades

2. Optimizar los recursos económicos, financieros, materiales y el talento

humano de la empresa para incrementar el capital de trabajo.

3. Incrementar un 5% anual en ventas, y disminuir costos y gastos

innecesarios.

OBJETIVOS PROPUESTOS

A través del profundo conocimiento del cliente, alcanzar los siguientes objetivos:

Adquisición y de nuevos clientes <u>Crecimiento</u>

Alto desempeño financiero Solidez/Resultados

Aumentar la calidad de la comercialización. <u>Continuidad</u>

Diversificar y profundizar fuentes de financiamiento <u>Apalancamiento</u>

Apoyar la responsabilidad social empresarial Responsabilidad

Social Empresarial

110

Paradigmas

El término paradigma se usa para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma en que un individuo percibe la realidad y la forma en que responde a esa percepción.

Cuadro N 5
PARADIGMAS DE DISTRIBUIDORA IRALDA

ACTUAL	PROPUESTA
Administración empírica del	Administración mediante objetivos
negocio	estratégicos.
Falta de control interno de las	Establecer indicadores de gestión, realizar el
cuentas y evaluación del	seguimiento y si el caso lo amerita aplicar
desempeño	medidas correctivas para cumplir las metas
Trabajar para resultados	Desarrollar el Cuadro de Mando Integral para
inmediatos sin procedimientos	definir iniciativas y lineamientos estratégicos a
estandarizados	corto, mediano y largo plazo
Resistencia al cambio y temor de	Innovación, desarrollo y capacitación del
lo desconocido	personal en busca de un mejor desempeño en
	sus actividades diarias.

Elaborado por: Maricela López

3.2 Actividades realizadas durante el desarrollo de la tesis para mejorar la gestión

3.2.1 Entregar catálogos.

En el mes de diciembre 2011 se planificó la elaboración de los catálogos de los productos de cerrajería decorativa que oferta la empresa, el cual se comenzó a entregar a los clientes desde el mes de enero 2012, lo cual ha tenido un considerable incremento en las ventas de la empresa.

 $\label{eq:cuadron} \mbox{Cuadro N 6}$ $\mbox{IMPACTO DE LA PUBLICIDAD EN LAS VENTAS}$

DATOS		
DETALLE	VALOR	
Total ventas tarifa 0%	\$ 36,755.28	
Total ventas tarifa 12%	\$ 944,366.92	
Total ventas 2011	\$ 981,122.20	
Total ventas tarifa 0%	\$ 38,225.49	INCREMENTO EN VENTAS
Total ventas tarifa 12%	\$ 953,810.59	TOTAL VENTAS 2011
Total ventas 2012	\$ 992,036.08	\$
		10,913.88
INCREMENTO	\$ 10,913.88	\$
		981,122.20
	RESULTADO	1%

Elaborado por: Maricela López

3.2.2 Creación de políticas para créditos

La empresa ingresó con fecha 17 de octubre 2012 su reglamento interno al MRL Ministerio de Relaciones Laborales para su revisión y aprobación. En el reglamento de implementaron políticas internas consideradas necesarias para la correcta gestión de la empresa.

Cuadro N 7
POLITICAS DE DISTRIBUIDORA IRALDA

POLÍTICAS	NUMERO
Políticas de ventas:	10
Políticas de crédito:	5
Políticas para empleados:	15
Políticas de compras:	12
Políticas para presentación y pago de obligaciones con organismos de control:	8
TOTAL DE POLÍTICAS	50

Las políticas de crédito son:

- El monto máximo de compra se determinará de forma individual para cada cliente, teniendo en cuenta su promedio de compra mensual y el tiempo promedio de recuperación de cartera.
- No se podrá entregar más de dos créditos al mismo cliente, es necesario que cancele la primera obligación para acceder a un nuevo crédito.
- El plazo para otorgar créditos será máximo de 15 días.
- En hierro (Varillas de construcción) no se otorgará crédito, debido a que el proveedor no vende a crédito y la empresa necesita cumplir en un plazo máximo de tres días el valor de sus compras de este artículo, además el margen de utilidad es del 3%.
- Cuando se desestabilice el mercado y los precios tiendan a modificarse, no se otorgará crédito a ningún cliente.

3.2.3 Informe de los productos de mayor rotación

Cuadro N 8
PRODUCTOS DE MAYOR ROTACION

DATOS		
DETALLE	VALOR	INVENTARIO DE MAYOR ROTACION
Total de inventario	332631.06	TOTAL INVENTARIO DE LA EMPRESA
total inventario de mayor rotación	138388.42	138388.42
	_	332631.06
	RESULTADO	42%

Cuadro N 9
ARTICULOS MÁS VENDIDOS
DEL 1 ENERO 2012 AL 30 NOVIEMBRE 2012

ITEM	CANTIDAD	12% BIENES	IVA	TOTAL
BUJE TOOL NORMAL 004 5/8	3,949.00	2,538.31	304.60	2,842.91
HIERRO CUADRADO 3/8	3,710.00	16,413.34	1,969.60	18,382.94
PIÑA 159/3	2,981.00	2,010.15	241.22	2,251.37
ANGULO 1 X 1/8	2,776.00	21,210.33	2,545.24	23,755.57
LANZA TRADICIONAL 1541	2,532.00	1,367.57	164.11	1,531.68
LANZA ALUMINIO PEQUEÑA	2,456.00	877.09	105.25	982.34
CODO POLIMEX 1/2 X 90	2,400.00	964.47	115.74	1,080.21
PLATINA 1/2 X 1/8	2,237.50	4,886.21	586.35	5,472.56
PAR BISAGRAS 1/2 X 2	1,944.20	1,063.33	127.60	1,190.93
HIERRO CUADRADO 1/2	1,920.00	12,552.52	1,506.30	14,058.82
MIXTO 2006 (1.02X0.53)	1,463.00	10,701.29	1,284.15	11,985.44
VARILLA 8 X 12	1,180.75	5,934.35	712.12	6,646.47
VARILLA 12 X 12	1,135.87	12,745.41	1,529.45	14,274.86
TUBO REDONDO 1/2 X 0.75	1,054.00	2,112.11	253.45	2,365.56
PAR BISAGRAS 5/8 X 2	1,043.50	1,046.93	125.63	1,172.56
TUBO CUADRADO	1,030.00	6,179.75	741.57	6,921.32
GALON TINER	993.26	4,889.94	586.79	5,476.73
KILO AGA 1/8 6011	694.25	2,462.50	295.50	2,758.00
		138,388.42	16,606.61	154,995.03

Elaborado por: Maricela López

Entre los ítems más vendidos, tenemos:

- Material de cerrajería: Hierro cuadrado, ángulos, platinas, tubos cuadrados y redondos, cabe, en este tipo de material el margen de utilidad es del 5% para tener un precio de venta acorde con el mercado donde labora la empresa.
- Material de cerrajería decorativa: en cuanto a bujes, lanzas y piñas, se ha convertido en una característica especial y un valor agregado de la empresa, debido a que tenemos gran variedad y stock en estos artículos, además con el inicio de este trabajo de grado se planificó y se elaboraron 4000 catálogos que se entrega a los clientes, los cuales han permitido incrementar las ventas de estos artículos.

3.2.4 Cobro con tarjetas de crédito.

La empresa a partir del mes de agosto 2012, incremento a sus formas de pago el realizado por medio de tarjetas de crédito.

GRÁFICO 23 VENTAS CON TARJETA DE CREDITO

TARJETA					
TARJETA	0000017063	001002	52.00	31/08/2012	CONSUMIDOR FINAL
TARJETA	0000019174	1003	24.80	11/09/2012	ENCALADA MANUEL
TARJETA	0000019175	1003	111.66	11/09/2012	ENCALADA MANUEL
TARJETA	0000019179	1004	310.60	17/09/2012	SANCHEZ ACOSTA HE
TARJETA	0000019193	1005	130.41	27/09/2012	CONSUMIDOR FINAL
TARJETA	0000019198	1006	243.15	02/10/2012	CHIMBO LUCIA
TARJETA	0000017719	1007	390.11	08/10/2012	CARRION CARMEN
TARJETA	0000017715	1007	1,189.45	08/10/2012	TITUAÑA CARLOS
TARJETA	0000019199	1008	216.00	12/10/2012	PILAMUNGA JEOFRE
TARJETA	0000019201	1009	156.65	13/10/2012	QUISHPE MORALES A
TARJETA	0000019146	1010	191.80	22/10/2012	PAUCAR LUIS
TARJETA	0000019151	1011	90.28	24/10/2012	CONSUMIDOR FINAL
TARJETA	0000018965	1011	63.60	07/11/2012	CONSUMIDOR FINAL
TARJETA	0000019165	1002	42.00	10/11/2012	CONSUMIDOR FINAL
TARJETA	0000019813	1015	79.97	24/11/2012	CONSUMIDOR FINAL
TARJETA	0000020175	1017	32.16	04/12/2012	ANDRANGO LUIS
TARJETA	0000020177	1017	145.80	04/12/2012	ZUNIGA FERNANDO
			3,470.44		
MOVIMIENTOS	EN EFECTIVO:		1,017,423.78		
	22.2011401		1,0 11 ,42011 0		

Elaborado por: Maricela López

El contrato se hizo con Medianet, todo el proceso es automatizado, se realiza la impresión del Boucher en el aparato de Data Fast, y al finalizar la jornada, se realiza el depósito, los depósitos de los dineros cobrados son depositados directamente a la cuenta del Banco del Pichincha de la empresa.

Las tarjetas de crédito que se reciben en Distribuidora Iralda son:

- Visa y Mastercard, Experta del Banco Pichincha
- Diners Club Internacional
- Visa y Mastercad Banco Pacífico
- Discover Network
- American Express

La primera venta con este método se realizó el 31 de agosto 2012, y hasta el 4 de diciembre 2012 se han vendido 3470.44dólares que equivalen al 0.34% del total de ventas del año.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se puede observar de forma gráfica el proceso que se va a realizar en Distribuidora Iralda al aplicar el Cuadro de Mando Integral en su gestión

ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA 1. Formular una estrategia consistente y transparente 2. Comunicar la estrategia a través de la organización 3. Coordinar los objetivos de las Mejoramiento diversas unidades organiz 4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupi 5. Identificar y Evaluación y coordinar iniciativas retroalimentación 6. Medir de un modo sistemático la realización proponiendo acciones correctivas oportunas

Gráfico N 24

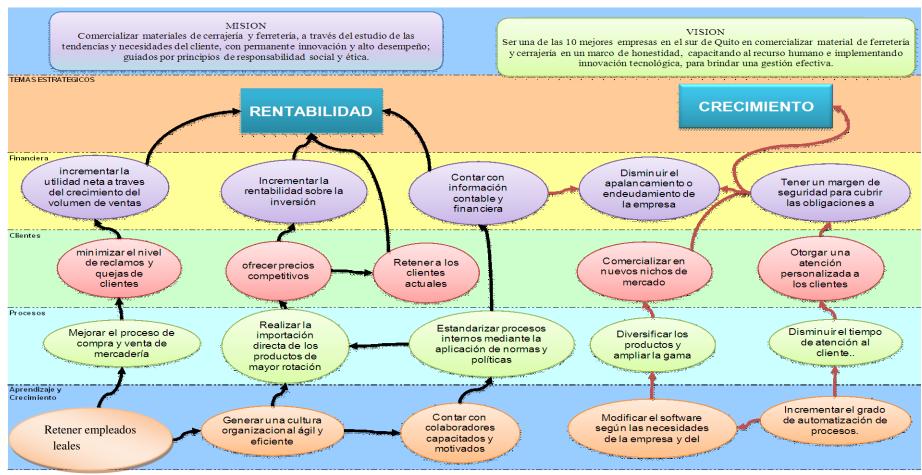
Perspectiva financiera: Como se desempeña la empresa para generar rentabilidad a su propietaria.

Perspectiva de clientes: Como se desempeña la empresa frente al mercado y a sus clientes

Perspectiva de procesos: En que procesos la empresa debe mejorar para crear valor en su gestión.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Cómo se desenvuelve la empresa para seguir creciendo en tecnología, desarrollo de su recurso humano e información.

Gráfico N 25
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DISTRIBUIDORA IRALDA



Cuadro N 10 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS FINANCIEROS DE DISTRIBUIDORA IRALDA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: Financiera	Tener un margen de seguridad para cubrir las obligaciones a corto plazo.	Capital de trabajo Neto	activo corriente - pasivo corriente	 Realizar un estudio para mejorar la calidad del inventario Plan para recuperación de cartera vencida y renegociar las condiciones de cobro.
02: Financiera	Disminuir el apalancamiento o endeudamiento de la empresa.	Rotación de cuentas por pagar	(cuentas por pagar/ cuentas anuales a crédito) x 100	 Realizar un análisis de vencimientos para planificar los pagos oportunos Realizar compras de los productos de mayor rotación al contado.
03: Financiera	Incrementar la rentabilidad sobre la inversión	Tasa anual de rentabilidad sobre la inversión total (ROI)	(utilidad neta/ activos totales) x 100	Publicitar los productos que tienen mayor rotación y mayor margen de utilidad
04: Financiera	incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas	Porcentaje de cumplimiento de ventas en relación al presupuesto.	(ventas actuales/ ventas presupuestadas) x 100	Crear una página web interactiva con los productos que oferta la empresa Hacer convenio con páginas amarillas Web, y afiliarse a la revista El Oficial, la cual se distribuye gratuitamente.
05: Financiera	Contar con información contable y financiera confiable.	Cumplimiento de procesos contables	(Procesos contables cumplidos/Total de procesos contables) x 100	Realizar un plan para controlar que los registros contables se ingresen a tiempo y que la información contable sea ingresada oportunamente.

3.3 Indicadores perspectiva financiera

3.3.1 Capital de trabajo neto

Objetivo Estratégico:

Tener un margen de seguridad para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Qué queremos medir?

El incremento del capital de trabajo neto

Unidad de medida

Porcentaje de incremento

Como se capta la información?

Balances de la empresa

Responsable

Contador

Período de Análisis

Mensual

Standard

Se busca un porcentaje del 10% de incremento del capital de trabajo neto mensual, porque al realizar el estudio se puede observar que los valores del año 2011 en relación al 2010 han disminuido un 25%, lo cual puede generar grandes problemas si no se toman medidas inmediatas.

Medidas Correctivas

Recuperar la cartera vencida y renegociar las condiciones de cobro con los clientes.

Segmentar el inventario según rotación y margen de utilidad para tener un activo corriente de acuerdo a las necesidades de los clientes.

DATOS AÑO 2011		
DETALLE	VALOR	
Activo corriente	35,6153.79	
Pasivo corriente	23,3251.00	

(Activo corriente - Pasivo Corriente) 122,902.79

DATOS AÑO 2010		
DETALLE	VALOR	
Activo corriente	26,2223.65	
Pasivo corriente	98,425.00	

(Activo corriente - Pasivo Corriente) 163,798.65

PORCENTAJE DE DIFERENCIA

DATOS		
DETALLE	VALOR	
Capital de trabajo 2010	163,798.65	
Capital de trabajo 2011	122,902.79	
Disminución CTN	-40,895.86	

DATOS		
DETALLE	VALOR	
Capital de trabajo 2011 mensual	10,241.90	
Capital de trabajo 2012		
-	11,266.09	
Incremento mensual	1,024.19	

Incremento mensual	1,024.19
Capital de trabajo	
período anterior 2011	10,241.90

Incremento mensual	x 100
Capital de trabajo período anterior 2011	
1,024.19	x 100
10,241.90	_
RESULTADO	10%

Nota: Para el valor de CTN del año 2012, se tomaron valores del 1 enero al 30 de noviembre 2012.

3.3.2 Rotación de cuentas por pagar

Objetivo Estratégico:

Disminuir el apalancamiento o endeudamiento de la empresa

Qué queremos medir?

Rotación de cuentas por pagar

Unidad de medida

Porcentaje de disminución

Como se capta la información?

Balances de la empresa

Responsable

Contador

Período de Análisis

Anual

Standard

Mensual 12 %

Medidas Correctivas

Realizar un análisis de vencimientos de cuentas por pagar a proveedores y planificar los pagos.

Para disminuir el valor de cuentas por pagar se propone realizar compras al contado de los artículos de mayor rotación para negociar descuentos.

DATOS AÑO 2011		
DETALLE	VALOR	
Compras anuales a crédito	825,258.28	
Cuentas por pagar	98,425.00	

Cuentas por pagar	x 100	
Compras anuales a crédito		
98,425.00	x 100	
825,258.28	_	
RESULTADO	129	%

3.3.3 Tasa anual de rentabilidad sobre la inversión total (ROI)

Objetivo Estratégico:

Incrementar la rentabilidad sobre la inversión

Qué queremos medir?

ROI Tasa anual de rentabilidad sobre la inversión total

Unidad de medida

Porcentaje de cumplimiento

Como se capta la información?

La utilidad neta del Balance de Pérdidas y Ganancias y los Activos Totales del Balance General.

Responsable

Contador

Período de Análisis

Anual

Standard

Anual del 0.88 %, tomando en cuenta un incremento del 10% en relación a la utilidad neta del año anterior.

Medidas Correctivas

Realizar un estudio de los productos que tienen mayor rentabilidad y rotación, para eliminar aquellos ítems que no tienen rotación mediante ferias o descuentos.

DATOS			
DETALLE	VALOR	Utilidad neta	x 100
Utilidad Neta	8,868.541	Inversión	
Inversión	100,6614.46	8,868.541	x 100
Utilidad año 2011	8,062.31	100,6614.46	
Aumentando un 10%	8,868.541	STANDARD	0.88%

3.3.4 Porcentaje de cumplimiento de ventas en relación al presupuesto.

Objetivo Estratégico:

Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas.

Qué queremos medir?

Crecimiento de las ventas

Unidad de medida

Porcentaje de crecimiento

Como se capta la información?

Reporte de ventas del sistema contable

Responsable

Contador

Período de Análisis

Mensual

Standard

El objetivo de la empresa es incrementar un 5.00%, en relación a las ventas del mes anterior.

Medidas Correctivas

Realizar un plan de publicidad, para lo cual la empresa necesita implementar una página web interactiva para tener un catálogo virtual de los productos que oferta la empresa. Hacer convenio con páginas amarillas Web, y afiliarse a la revista El Oficial, la cual se distribuye gratuitamente.

DATOS		
DETALLE	VALOR	
Total ventas tarifa 0%	3,062.94	
Total ventas tarifa 12%	78,697.243	
Total ventas	81,760.183	
Total ventas del		
presupuestadas	86,052.593	
Diferencia entre lo		
presupuestado y lo real	4,292.41	

INCREMENTO	
EN VENTAS	X 100
TOTAL VENTAS	
4292.41	X 100
86052.59	
STANDARD	4.99%

3.3.5 Cumplimiento de procesos contables

Objetivo Estratégico:

Contar con información contable y financiera confiable.

Qué queremos medir?

Cumplimiento de procesos contables

Unidad de medida

Porcentaje de cumplimiento

Como se capta la información?

Registros del sistema contable vs documentos pendientes de ingresar y contabilizar.

Responsable

Contador

Período de Análisis

Semanal

Standard

El estándar será evaluado semanalmente los días viernes y el resultado mínimo esperado será del 93%, el ingreso de los documentos y transacciones está a cargo de la asistente de gerencia con la supervisión del contador.

Medidas Correctivas

Realizar un plan para controlar que la información contable sea ingresada oportunamente, estandarizar los procedimientos mediante la aplicación de políticas y normas.

DATOS	
DETALLE	VALOR
Total de registros contables	30
Registros contables	
ingresados	28

Registros contables ingresados	x 100
nigresados	X 100
Total de registros contables	
28	x 100
30	•
RESULTADO	93%

Cuadro N 11
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES DE DISTRIBUIDORA IRALDA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
02: Clientes	Comercializar en nuevos nichos de mercado.	Incremento De Clientes	(clientes Nuevos / Clientes Antiguos) X 100	Realizar un estudio de mercado para direccionar la publicidad hacia clientes nuevos, sin descuidar a los clientes antiguos
02: Clientes	minimizar el nivel de reclamos y quejas de clientes	Porcentaje de quejas	(reclamos y quejas atendidas/ total de reclamos y quejas) x 100	Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente
02: Clientes	ofrecer precios competitivos	competitividad de precios	(preciodenuestrosproductos/preciodeproductosdelacompetencia)	Realizar compras de productos de mayor rotación en efectivo para lograr un porcentaje adicional de descuento
02: Clientes	Otorgar una atención personalizada a los clientes	Ventas a clientes ocasionales	(Clientes ocasionales/total clientes atendidos) x 100	Realizar un mostrario físico de los artículos de cerrajería decorativa.
02: Clientes	Retener a los clientes actuales	Nivel de satisfacción de los clientes	(clientes satisfechos/total de clientes atendidos) x 100	Realizar una rifa semestral de una caja de suelda entre los clientes que durante el semestre realicen compras superiores a 3000 dólares

3.3.6 Incremento de clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Comercializar en nuevos nichos de mercado

Qué queremos medir?

Incremento de clientes

Unidad de medida

Porcentaje de incremento

Como se capta la información?

Reporte de clientes, tomado del sistema contable.

Responsable

Asistente de Gerencia

Período de Análisis

Mensual

Standard

El objetivo de la empresa es incrementar en 1.25% mensual su cartera de clientes.

Medidas Correctivas

Realizar un estudio de mercado para direccionar la publicidad hacia clientes nuevos, sin descuidar a los antiguos.

Clientes nuevos x 100
Clientes antiguos 50 x 100
4,000
STANDARD 1.25%

3.3.7 Porcentaje de quejas

Objetivo Estratégico:

Minimizar el nivel de reclamos y quejas de los clientes

Qué queremos medir?

Quejas atendidas y solucionadas

Unidad de medida

Porcentaje de quejas

Como se capta la información?

Reporte de quejas de los clientes

Responsable

Vendedora

Período de Análisis

Semanal

Standard

Se estima que semanalmente la empresa tiene un total de 20 quejas, entre las cuales tenemos: errores en facturación, errores en despacho, falta de stock de mercadería comprada, la empresa desea solucionar por lo menos 16 de estas quejas o reclamos, que equivalen al 80.00%

Medidas Correctivas

Crear un buzón de sugerencias y reclamos para conocer las recomendaciones, felicitaciones y problemas para trabajar en la mejora continua.

DATOS		
DETALLE	VALOR	
Reclamos y quejas atendidas	16	
Total de reclamos y quejas	20	

Reclamos y quejas atendidas	x 100
Total de reclamos y quejas	-
16.00	x 100
20.00	-
STANDARD	80.00%

3.3.8 Competitividad de precios

Objetivo Estratégico:

Ofrecer productos con precios competitivos

Qué queremos medir?

Competitividad de los precios de venta al público.

Unidad de medida

Porcentaje de diferencia en precios

Como se capta la información?

Estudio de mercado.

Responsable

Asistente de Gerencia

Período de Análisis

Se recomienda que el período de evaluación sea mensual, pero en ocasiones especiales cuando por factores externos desestabilizan el precio de los artículos, se recomienda que este estudio se haga semanal.

Standard

El porcentaje de 1.88%, se considera como el valor máximo que la empresa puede tener en relación a la competencia, debido a que los clientes realizan cotizaciones y el tener los precios elevados, se convierte en una debilidad que conduce a la empresa a perder clientes y por ende ingresos por ventas.

Medidas Correctivas

Comprar los artículos de mayor rotación al contado para acceder a un descuento adicional y mejorar el precio de venta al público.

DATOS	
DETALLE	VALOR
Precio de la competencia	7.85
Precio del artículo más	
vendido	8
Diferencia de precio	0.15

Precio de la competencia	x 100
Precio del artículo más	_
vendido	
0.15	x 100
8.00	
STANDARD	1.88%

3.3.9 Ventas a clientes ocasionales

Objetivo Estratégico:

Otorgar una atención personalizada a los clientes

Qué queremos medir?

Ventas a clientes ocasionales

Unidad de medida

Porcentaje de ventas a clientes ocasionales

Como se capta la información?

Reporte de ventas

Responsable

Asistente de gerencia

Período de Análisis

Semanal

Standard

Se considera clientes ocasionales a aquellos que dependen de los maestros, es decir no tienen un conocimiento claro de medidas, espesores y calidades de los productos que requieren, por lo general realizan sus compras para hacer adecuaciones o arreglos en sus viviendas, el objetivo de la empresa es que del 100% de clientes que visitan Distribuidora Iralda, por lo menos el 80% realice la compra con un asesoramiento por parte de los empleados.

Medidas Correctivas

Realizar mostrarios físicos y catálogos para que el cliente tenga un conocimiento claro de los beneficios y utilidades de los productos que oferta la empresa.

DATOS	
DETALLE	VALOR
Ventas a cliente	
ocasionales	144
Total de clientes	
ocasionales atendidos	180

Ventas a cliente ocasionales	x 100
Total de clientes ocasionale atendidos	S
144	x 100
180	
STANDARD	80.00%

3.3.10 Nivel de satisfacción de los clientes

Objetivo Estratégico:

Retener a los clientes actuales

Qué queremos medir?

Nivel de satisfacción de los clientes

Unidad de medida

Porcentaje de clientes satisfechos

Como se capta la información?

Encuestas a los clientes

Responsable

Vendedora

Período de Análisis

La encuesta se realizará de forma aleatoria a 10 clientes diarios, de lunes a viernes pero el reporte se elaborará y se entregará a la gerente el día sábado.

Standard

Los clientes atendidos son 180 diarios, la empresa espera alcanzar como mínimo el 85.00% de clientes satisfechos en relación a los clientes atendidos.

Medidas Correctivas

Realizar una rifa semestral de una caja de electrodos (AGA 6011 de 5 kilos), entre los clientes que durante el semestre realicen compras superiores a 3000 dólares.

DATOS	
DETALLE	VALOR
Clientes satisfechos	153
Total de clientes atendidos	180

Clientes satisfechos	x 100
Total de clientes	_ ^ 100
atendidos	
153.00	x 100
180.00	
STANDARD	85.00%

Cuadro N 12 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS DE DISTRIBUIDORA IRALDA

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: Procesos	Disminuir el tiempo de atención al cliente.	Optimización del tiempo	(Tiempo utilizado / tiempo ideal de atención según el tipo de cliente) x 100	• • •
02: Procesos	<u>-</u>	Aplicación de normas y políticas en los procedimientos	(normas y políticas aplicadas / total de normas y políticas que posee la empresa) x 100	socializar con los empleados para
03: Procesos	Diversificar los productos y ampliar la gama	% de marcas y artículos nuevos	(Productos nuevos / productos totales) x 100	Realizar un estudio para incrementar la compra de artículos útiles e innovadores y eliminar mediante descuentos los artículo de baja rotación los cuales generan gastos innecesarios de almacenamiento.
04: Procesos	Mejorar el proceso de compra y venta de mercadería	Optimizar el stock de mercadería	(inventario necesario / inventario total) x 100	Realizar el inventario físico de los artículos y modificar los ítems para ingresar el stock mínimo y máximo de existencias.
05: Procesos	Realizar la importación directa de los productos de mayor rotación	Disminución de costos	(Costo del producto importado / costo de compra del producto) x 100	proceso de importación para que

3.3.11 Optimización del tiempo

Objetivo Estratégico:

Disminuir

el tiempo de atención al cliente.

Qué queremos medir?

La optimización del tiempo empleado en atender a los clientes.

Unidad de medida

Porcentaje de tiempo.

Como se capta la información?

Encuesta a los clientes

Responsable

Gerente propietaria.

Período de Análisis

El período de cálculo de este indicador se realizará de lunes a viernes y el reporte se presentará el día sábado.

Standard

Tiempo máximo de atención a los clientes según su volumen de compras:

Cliente frecuente es de 23 minutos. Standard 82%

Cliente habitual es de 33 minutos. Standard 87%

Cliente ocasional es de 43 minutos, Standard 90%

Medidas Correctivas

Incrementar los recursos (1) impresora matricial,(1) impresora con sistema continuo, (3) computadoras para el área administrativa y un camión para la entrega de mercadería .

DATOS CLIENTE FRECUENTE	
DETALLE	VALOR
Tiempo ideal	23
Tiempo utilizado	28.00

Tiempo ideal	x 100
Tiempo utilizado	
23.00	x 100
28.00	
RESULTADO	82%

<u>Clientes de Compra Frecuente:</u> Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra es 3 veces por semana, sus compras superan los \$3000 dólares semestrales.

Ingreso del cliente al almacén y saludo	3 minutos
Dictado del pedido al vendedor	5 minutos
Impresión de la factura y pago	5 minutos
Despacho de la mercadería	10 minutos
Total de tiempo empleado	23 minutos

DATOS CLIENTE HABITUAL	
DETALLE	VALOR
Tiempo empleado	33
Tiempo máximo de atención	38

Tiempo empleado	x 100
Tiempo máximo de	_
atención	
33.00	x 100
38.00	
RESULTADO	87%

<u>Clientes de Compra Habitual</u>: Son aquellos que realizan compras 3 veces al mes, se consideran en este grupo aquellos clientes que sus compras semestrales promedian un monto de \$ 1.500 mensuales.

Ingreso del cliente al almacén y saludo	3 minutos
Cotización o proforma del material solicitado	5 minutos
Dictado del pedido al vendedor	5 minutos
Impresión de la factura y pago	5 minutos
Búsqueda de transporte por parte del cliente	5 minutos
Despacho de la mercadería	10 minutos
Total de tiempo empleado	33 minutos

DATOS CLIENTE OCASIONAL	
DETALLE	VALOR
Tiempo empleado	43
Tiempo máximo de atención	48.00

Tiempo empleado	x 100
Tiempo máximo de	
atención	
43	x 100
48	
RESULTADO	90%

Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez, por lo regular son personas que realizan adecuaciones o arreglos a sus viviendas.

Ingreso del cliente al almacén y saludo	3 minutos
Asesoría por parte del vendedor	10 minutos
Cotización o proforma del material solicitado	5 minutos
Dictado del pedido al vendedor	5 minutos
Impresión de la factura y pago	5 minutos
Búsqueda de transporte por parte del cliente	5 minutos
Despacho de la mercadería	10 minutos
Total de tiempo empleado	43 minutos

3.3.12 Aplicación de normas y políticas en los procedimientos

Objetivo Estratégico:

Estandarizar procesos internos mediante la aplicación de normas y políticas

Qué queremos medir?

Aplicación de normas y políticas en los procedimientos.

Unidad de medida

Porcentaje de cumplimiento

Como se capta la información?

Check list llenado durante la supervisión de tareas

Responsable

Gerente propietaria.

Período de Análisis

El período de cálculo de este indicador se realizará de lunes a viernes y el reporte se presentará el día sábado.

Standard

Existe por el momento 50 normas y políticas, las cuales tienen 90% como estándar mínimo de cumplimiento.

Medidas Correctivas

Estandarizar por escrito los procedimientos de cada empleado y socializar con los ellos sus obligaciones y derechos para mejorar su gestión, además implementar un sistema de multas y estímulos de acuerdo a su comportamiento.

DATOS	
Políticas y normas de ventas:	10
Políticas y normas de crédito:	5
Políticas y normas para empleados:	15
Políticas y normas de compras:	12
Políticas y normas para presentación y pago de obligaciones.	8
Total de normas y políticas	50
Normas y políticas cumplidas	45

Normas y políticas	100
cumplidas	x 100
Total de normas y	
políticas	
45	x 100
13	- X 100
50	
30	
STANDARD	90%

3.3.13 Porcentaje de marcas y artículos nuevos

Objetivo Estratégico:

Diversificar los productos ampliar la gama

Qué queremos medir?

Marcas y productos nuevos

Unidad de medida

Porcentaje de productos nuevos

Como se capta la información?

Análisis mensual de calidad de inventarios

Responsable

Contador

Período de Análisis

La información que se obtiene es mensual, pero el informe se emitirá Bimensualmente hasta el día 5 de cada bimestre.

Standard

La empresa busca incrementar el 0.34% en la relación de marcas y artículos nuevos con las existentes, cabe recalcar que este objetivo estratégico busca tener un inventario de calidad, y a la par del aumento en cuanto a productos innovadores, se va a realizar una depuración de artículos de baja rotación.

Medidas Correctivas

Realizar un estudio de mercado mediante encuestas para conocer las nuevas necesidades de los clientes.

DATOS		
DETALLE	VALOR	
Marcas y artículos actuales	2385	
Marcas y artículos nuevos	8.00	

Marcas y artículos nuevos	X	100
Marcas y artículos actuales	-	
8.00	X	100
2385.00	-	
STANDARD		0.34%

3.3.14 Optimizar el stock de mercadería

Objetivo Estratégico:

Mejorar

el proceso de compra y venta de mercadería.

Qué queremos medir?

La Optimización del stock de mercadería.

Unidad de medida

Porcentaje de requerimiento

Como se capta la información?

Reporte tomado del sistema contable

Responsable

Asistente de Gerencia

Período de Análisis

El período de cálculo de este indicador se realizará cada 15, y se presentará a la gerente hasta el 17 y 2 de cada mes.

Standard

El estándar debe ser superior al 79 %, el cual permitirá establecer máximos y mínimos en relación al movimiento que ha tenido dicho artículo en el período.

Medidas Correctivas

Actualizar el software del sistema contable para que se habilite la opción para establecer stocks máximos y mínimos para los inventarios, para que este objetivo tenga los resultados esperados es necesario que la empresa cuente con un inventario real de los artículos que oferta.

período del 1 de enero 2012 al 30 de noviembre 2012

DATOS ANGULO 1 X 1 / 8		
DETALLE	VALOR	
Total compras por ítems	3252	
Total ventas por ítems	2776	
Diferencia entre ventas y compras	476	
Ventas mensuales reales	252	

Ventas mensuales reales	x 100
Diferencia entre ventas y	_
compras	
252.36	x 100
476.00	_
STANDARD	53%

DATOS ANGULO 1 X 1 / 8	
DETALLE	VALOR
Total compras por ítems	3252.00
Total ventas por ítems	2915
Diferencia entre ventas y compras Ventas mensuales proyectadas	337 265

Ventas mensuales	
proyectadas	x 100
Diferencia entre ventas y	_
compras	
265	x 100
337	_
STANDARD	79%

El panorama actual nos indica que existe un exceso en el inventario de ángulo de 1 x 1/8, debido a que las ventas mensuales de este artículo son de 252 ítems aproximadamente y al calcular la diferencia entre compras y ventas, nos queda un inventario de 476 ángulos, en el segundo panorama se proyecto un incremento del 5% en las ventas lo cual nos genera un estándar del 79%. El stock máximo sería 72 y el mínimo 20.

3.3.15 Disminución de costos

Objetivo Estratégico:

Realizar

la importación directa de los productos de mayor rotación

Qué queremos medir?

Disminución de costos

Unidad de medida

Porcentaje de disminución de costos

Como se capta la información?

Estudio realizado mediante cotizaciones del producto que se desea importar

Responsable

Contador

Período de Análisis

El estudio se realizará de forma semestral porque se va a iniciar con la importación de bienes específicos.

Standard

El estándar de disminución de costos en los artículos importados, debe ser por lo menos del 15 % al 18% para cubrir los gastos de importación, los aranceles, y generar un beneficio futuro para la empresa y para los clientes

Medidas Correctivas

Diversificar las opciones, propuestas y precios de los proveedores en el exterior y buscar la asesoría adecuada antes de desembolsar el dinero.

Datos utilizados para el análisis corresponden al período del 1 de enero 2012 al 30 de noviembre 2012

DATOS POR ITEM		
DETALLE	VALOR	
Compras de piñas 159/3	3325	
Costo unitario de piña 159/3	0.5945	
Ventas de piñas 159/3	2981	
Diferencia entre ventas y compras	344	
Ventas mensuales 159/3	271	
Costo unitario de piña importada	0.505325	
159/3		
Diferencia de costos piña 159/3	0.0892	

Diferencia de costos piña 159/3	x 100
Costo unitario de piña	_
159/3	
0.089	x 100
0.595	_
STANDARD	15%

DATOS POR ITEM		
DETALLE	VALOR	
Compras de lanza 1541	3325	
Costo unitario de lanza 1541	0.4704	
Ventas de lanza 1541	3150	
Diferencia entre ventas y compras	175	
Ventas mensuales 1541	286	
Costo unitario de lanza importada	0.39984	
1541		
Diferencia de costos lanza 1541	0.0706	

Diferencia de costos	
lanza 1541	x 100
Costo unitario de lanza	_
1541	
0.0706	x 100
0.3998	_
STANDARD	18%

La piña 159/3 y la lanza 1541 son los artículos de cerrajería decorativa importados que tienen mayor rotación, el país de procedencia es la India, las lanzas son elaboradas en hierro fundido, mientras las piñas son hechas en hierro, la diferencia con el producto nacional que las imita es el terminado.

Según los cálculos realizados, el promedio de venta anual de piñas es de 3252 y de lanzas 3436 al multiplicar con el costo unitario, se necesitaría una inversión de 3017.31 dólares, sin tomar en cuenta asesoría, transporte e impuestos. Esta importación se puede completar con otro tipo de accesorios como apliques, barrotes, y se realizaría como una prueba para iniciar el reto de ser importadores directos.

Se ha pensado en esta opción porque las empresas grandes importan gran cantidad de artículos, y mientras no se disminuya el stock de toda la importación no gestionan una nueva importación y en ese lapso de trámites el mercado se desabastece en un período de 15 días a 60 días lo cual causa malestar en los clientes.

Cuadro N 13
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE DISTRIBUIDORA IRALDA

PERSPECT	TIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
04: Aprendiz Crecimiento	zaje y	Contar con colaboradores capacitados y motivados	Plan de capacitación	(Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas) x 100	Diseñar e implantar un plan de capacitación para todos los empleados de la empresa, en temas que les permitan mejorar su labor.
04: Aprendiz Crecimiento	zaje y	Generar una cultura organizacional ágil y eficiente	Nivel de clima laboral	% clima laboral por empleado	Encuestas sobre satisfacción del clima laboral
04: Aprendiz Crecimiento	zaje y	Incrementar el grado de automatización de procesos.	Rapidez y eficiencia en los procesos	(Procesos automatizados / procesos totales de la empresa) x 100	Capacitar a los empleados para que todos puedan usar el sistema contable.
04: Aprendiz Crecimiento	zaje y	Modificar el software según las necesidades de la empresa y del mercado	Actualización software	(actualización de software ejecutado/actualizaciones de software planeadas)*100	Establecer un plan anual de actualización de las herramientas informáticas. Para fortalecer el control interno.
04: Aprendiz Crecimiento	zaje y	Retener empleados leales	Trabajo en equipo	(actividades realizadas en equipo/total de actividades) x 100	Socializar el plan estratégico y motivar al personal a mejorar los procesos apoyando al cumplimiento de metas.

3.3.16 Plan de capacitación

Objetivo Estratégico:

Contar con colaboradores capacitados y motivados

Qué queremos medir?

Cumplimiento del plan de capacitación

Unidad de medida

Porcentaje de capacitaciones realizadas por los empleados

Como se capta la información?

Del plan de capacitaciones y de los diplomas de asistencia o aprobación de los cursos realizados por los empleados de la empresa.

Responsable

Asistente de gerencia

Período de Análisis

El estudio se realizará de forma semestral, para hacer reajustes con la final de que al 30 de diciembre se cumpla la planificación de las capacitaciones

Standard

El estándar mínimo de cumplimiento es del 71 % tomando en cuenta que la programación de las capacitaciones es semestral.

Medidas Correctivas

Diseñar e implantar un plan de capacitación para todos los empleados de la empresa, en temas que les permitan mejorar su labor, precautelar su salud e incrementar su motivación y autoestima personal.

CAPACITACIONES PROGRAMADAS I SEMESTRE	
Estrategias enfocadas en Servicio y Retención de Clientes	1
Planificación Estratégica para lograr el éxito en su empresa	1
Actualización tributaria	1
Cierre del año fiscal 2012	1
CAPACITACIONES GENERALES (Todo el personal)	
Primeros auxilios	1
Manejo del fuego	1
Riesgos propios	1
	7

DATOS	
DETALLE	VALOR
Capacitaciones realizadas	5
Capacitaciones	
programadas	7

Capacitaciones realizadas	x 100
Capacitaciones programadas	
5	x 100
7	•
RESULTADO	71%

3.3.17 Nivel de clima laboral

Objetivo Estratégico:

Generar una cultura organizacional ágil y eficiente

Qué queremos medir?

Nivel de clima laboral de Distribuidora Iralda

Unidad de medida

Porcentaje de clima laboral por empleado

Como se capta la información?

Mediante encuestas semestrales sobre la satisfacción que tienen los empleados

Responsable

Contador

Período de Análisis

El período de análisis es semestral.

Standard

Al contar la empresa con 7 empleados, se puede realizar el estudio de forma individual, para lo cual se determina un estándar del 80%, ya que el test será de 15 preguntas las cuales pueden ser abiertas o cerradas y el empleado para cumplir este estándar, deberá por lo menos contestar 12 preguntas positivas. Además en el test se ubicará un espacio para comentarios y sugerencias las cuales permitirán mejorar la gestión.

Medidas Correctivas

Charlas de motivación personal y estímulos por parte de la empresa para que el empleado se involucre en los objetivos empresariales, además la empresa debe realizar estudios médicos (según la periodicidad que determine el médico ocupacional) según la exposición al riesgo propio de cada persona según su lugar de trabajo.

DATOS	
DETALLE	VALOR
Número de preguntas	
afirmativas	12
Total de preguntas del test	15

Número de preguntas afirmativas	x 100
Total de preguntas del test	
12	x 100
15	
RESULTADO	80%

3.3.18 Rapidez y eficiencia en los procesos

Objetivo Estratégico:

Incrementar el grado de automatización de procesos

Qué queremos medir?

Rapidez y eficiencia en los procesos

Unidad de medida

El porcentaje de disminución del tiempo en los procesos de la compañía

Como se capta la información?

Mediante un registro de los procesos.

Responsable

Asistente de Gerencia

Período de Análisis

El período de análisis será mensual.

Standard

La empresa tiene un total de 22 procesos entre los más importantes tenemos: compras, ventas, pago a proveedores, recuperación de cartera, solicitud de cotizaciones, registro de información contable, elaboración de declaraciones y anexos, etc. Lo que busca medir este indicador es un 86% de procesos automatizados para generar información confiable y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

Medidas Correctivas

Realizar una capacitación para que los bodegueros, la gerente propietaria, los vendedores y el chofer, puedan tener acceso a las herramientas que tiene el sistema contable, con restricción de claves para evitar daños en la información.

DATOS	
DETALLE	VALOR
Procesos automatizados	19
Total de procesos de la compañía	22

Procesos automatizados	x 100
Total de procesos de la compañía	_
19	x 100
22	-
RESULTADO	86%

3.3.19 Actualización software

Objetivo Estratégico:

Modificar el software según las necesidades de la empresa y del mercado.

Qué queremos medir?

El máximo aprovechamiento del Sistema contable utilizado por la empresa

Unidad de medida

Porcentaje de cumplimiento del plan de actualización

Como se capta la información?

Hojas de trabajo y facturas emitidas por el diseñador del Sistema Contable

Responsable

Asistente de Gerencia

Período de Análisis

El período de análisis será semestral.

Standard

Se estima una necesidad de 4 actualizaciones semestrales y se genera un estándar del 75%, para cumplir este estándar se deben por lo menos realizar 3 en el semestre. Las actualizaciones se pueden dar por las siguientes razones: cobro con tarjeta de crédito, integrar el módulo de nómina, activar el control de máximos y mínimos para inventarios, generar reportes con análisis diario de ventas a crédito y a contado, incrementar número de teléfono en el reporte de cuentas por cobrar para agilitar la comunicación.

Medidas Correctivas

Realizar reuniones ejecutivas entre el diseñador informático del sistema contable, la gerente propietaria y los empleados para socializar las necesidades que se generan durante la jornada de trabajo para elaborar un plan de mejoras.

DATOS	
DETALLE	VALOR
actualización de software	
ejecutado	3
actualizaciones planificadas	4

actualización de	
software ejecutado	x 100
actualizaciones	
planificadas	
3	x 100
4	_
RESULTADO	75%

3.3.20 Trabajo en equipo

Objetivo Estratégico:

Retener empleados leales

Qué queremos medir?

El incremento del desempeño al realizar actividades en equipo de trabajo.

Unidad de medida

Porcentaje de cumplimiento del trabajo en equipo.

Como se capta la información?

Mediante un reporte mensual del grupo de trabajo.

Responsable

Asistente de Gerencia

Período de Análisis

El período de análisis será semanal.

Standard

El estándar de cumplimiento del grupo es del 80% y cada grupo tiene que realizar por lo menos 5 actividades, se ha tomado en cuenta las actividades descritas en el cuadro de cálculos, debido a que solo el bodeguero se encarga de la limpieza, por esa razón el desorden es una gran debilidad de la empresa y genera una imagen corporativa negativa.

Medidas Correctivas

Realizar una lista de los cumpleaños de los empleados y festejarlos con un pequeño homenaje para crear relaciones de amistad y respeto dentro de los colaboradores de Distribuidora Iralda.

DATO	OS		Actividades realizadas	x 100
DETALLE	VALOR		Total de actividades	
Actividades realizadas		4		
Total de actividades		5	4	x 100
			5	
			RESULTADO	80%
En la empresa se busca mejorar el actividades, los grupos de trabajo s	<i>y y</i>			iientes
Limpieza del almacén de	cerrajería decorativa		Grupo 1 Bodeguero, Vendedor.	
** * * * * * * * * * * * * * * * * * * *			Grupo 2	
Limpieza de las bodegas y llenado de artículos			Chofer y Asistente de Gerencia	
Chequeo del sistema de seguridad y recursos			Grupo 3	
Chequeo del sistema de segundad y recuisos			Repartidos de mercadería, Contac	lor
Supervisión del trabajo realizado			Gerente General	

Cuadro N 14 INICIATIVAS FINANCIERAS Y DE CLIENTES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA
TERSTECTIVA	ESTRATEGICO	INDICADOR	
	Contar con información contable y financiera oportuna	Cumplimiento de procesos contables	Realizar un plan para controlar que los registros contables se ingresen a tiempo.
	Disminuir el apalancamiento o endeudamiento de la empresa	Rotación de cuentas por pagar	para planificar pagos oportunos. Se
01: Financiera	Incrementar la rentabilidad sobre la inversión		Publicitar los productos que tienen mayor rotación y mayor margen de utilidad.
	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas	cumplimiento de ventas en	Crear una página web interctiva con los productos que oferta la empresa. Hacer convenios con páginas amarillas web, y afiliarse a la revista EL OFICIAL
	Tener un margen de seguridad para cubrir las obligaciones a corto plazo	Capital de	Realizar un estudio para mejorar la calidad del inventarios y crear un plan para recuperar catera vencida
	Comercializar en nuevos nichos de mercado	Incremento de clientes	Realizar un estudio de mercado para direccionar la publicidad hacia clientes nuevos, sin descuidar a los clientes antiguos
	minimizar el nivel de reclamos y quejas de clientes	Porcentaje de quejas	atención al cliente y crear un buzón de sugerencias
02: Clientes	Ofrecer precios competitivos	Competitividad de precios	Realizar compras de productos de mayor rotación para acceder a un descuento adicional
	Otorgar una atención personalizada a los clientes	1.77.00	Realizar un mostrario físico de las mercaderías y adquirir un camión para ofrecer transporte puerta a puerta.
	Retener a los clientes actuales		Realizar una rifa semestral de una caja de electrodos (AGA 6011 de 5 kilos), entre los clientes que durante el semestre realicen compras superiores a 3000 dólares.

 ${\it Cuadro~N~15}$ INICIATIVAS DE PROCESOS Y APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INICIATIVA			
	Disminuir el tiempo de atención al cliente	-	Incrementar los recursos (1) impresora matricial. (1) de sistema contínuo y 3 computadoras para el área administrativa y un camión para la entrega de mercadería.			
	Diversificar los productos y ampliar la gama	marcas y	Realizar un estudio de mercado para conocer la nuevas tendencias y necesidades de los clientes			
03: Procesos	Estandarizar procesos internos meidante la aplicación de normas y políticas	Aplicación de normas y políticas en los procedimientos	Estandarizar por escrito los procedimientos de cada empleado y socializar con los ellos sus obligaciones y derechos para mejorar su gestión, además implementar un sistema de multas y estímulos de acuerdo a su comportamiento.			
	Mejorar el proceso de compra y venta de mercadería	-	Realizar un inventario físico de los artículos y modificar los ítems para ingresar el stock mínimo y máximo de existencias.			
	Realizar la importación directa de los productos de mayor rotación	Disminución de costos	Diversificar las opciones, propuestas y precios de los proveedores en el exterior y buscar la asesoría adecuada antes de desembolsar el dinero.			
	Contar con colaboradores capacitados y motivados.	Cumplimiento del plan de capacitación	Diseñar e implantar un plan de capacitación para todos los empleados de la empresa, en temas que les permitan mejorar su labor, precautelar su salud e incrementar su motivación y autoestima personal.			
04: Aprendizaje y Crecimiento	Generar una cultura organizacional ágil y eficiente	Nivel de clima laboral de Distribuidora Iralda	Charlas de motivación personal y estímulos, la empresa debe realizar estudios médicos según la exposición al riesgo propio de cada persona según su lugar de trabajo.			
Crecimiento	Incrementar el grado de automatización de procesos		Realizar una capacitación para que los empleados, puedan tener acceso al sistema contable, con claves.			
	Modificar el software	Actualización del software	Realizar reuniones para socializar las necesidades y elaborar un plan de mejoras.			
	Retener empleados leales	Porcentaje de cumplimiento del trabajo en equipo	Realizar una lista de los cumpleaños de los empleados y festejarlos			

 ${\it Cuadro~N~16}$ TABLERO DE COMANDO DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS

					META	META	META	META	META
Perspectiva		Indicador Cumplimiento de	Peligro	Precaución	2013	2014	2015	2016	2017
	Contar con información contable y								
	financiera oportuna	contables	85.00%	90.00%	93.00%	94.00%	95.00%	96.00%	97.00%
	Disminuir el								
	apalancamiento o	Datasića da							
	endeudamiento de la empresa	Rotación de cuentas por pagar	9.00%	11.00%	12.00%	11.00%	10.00%	9.00%	8.00%
		Tasa anual de	3.00%	11.00%	12.00%	11.00%	10.00%	3.00%	8.0070
01:	rentabilidad sobre la	rentabilidad sobre							
Financiera	inversión	la inversión ROI	1.00%	1.00%	2.00%	2.00%	3.00%	3.00%	4.00%
	Incrementar la utilidad neta a través del	Porcentaje de cumplimiento de							
		ventas en relación							
	volumen de ventas	al presupuesto	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%	6.00%	7.00%	7.00%
	Tener un margen de								
	seguridad para cubrir las obligaciones a	Capital de trabajo							
	corto plazo	neto	8.00%	9.00%	10.00%	11.00%	12.00%	13.00%	14.00%
	Comercializar en		0.0070	3.0070	10.0070	11.0070	12.0070	13.0070	11.0070
		Incremento de							
	mercado	clientes	1.00%	1.00%	1.00%	2.00%	2.00%	2.00%	3.00%
	minimizar el nivel de reclamos y quejas de	Porcentaje de							
	clientes	quejas	50.00%	70.00%	80.00%	82.00%	84.00%	86.00%	88.00%
02: Clientes	Ofrecer precios	Competitividad de							
02. Clientes	competitivos	precios	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	1.00%	1.00%	1.00%
	Otorgar una atención personalizada a los	Ventes a elientes							
	clientes	ocasionales	70.00%	75.00%	80.00%	82.00%	84.00%	86.00%	88.00%
		Nivel de	70.0070	, 3.00,0	00.0070	02.0070	0110070	00.0070	00.0070
	Retener a los clientes								
	actuales	los clientes	60.00%	70.00%	85.00%	87.00%	89.00%	91.00%	93.00%
	Disminuir el tiempo de atención al cliente	Optimización del tiempo	90.00%	85.00%	82.00%	85.00%	88.00%	91.00%	94.00%
		Porcentajes de	30.00%	83.00%	82.00%	83.00%	88.00%	91.00%	34.00%
	productos y ampliar la								
	gama	nuevos	0.25%	0.75%	1.00%	2.00%	3.00%	4.00%	5.00%
	Estandarizar procesos	Aplicación de							
	internos mediante la								
03: Procesos	aplicación de normas								
Flocesos	y políticas	procedimientos	80.00%	85.00%	90.00%	91.00%	92.00%	93.00%	94.00%
	Mejorar el proceso de compra y venta de	Optimizar el stock							
	mercadería	de mercadería	70.00%	75.00%	79.00%	80.00%	81.00%	82.00%	83.00%
	Realizar la								
	importación directa de	Disminución de							
	los productos de mayor rotación	Disminución de costos	10.00%	12.00%	15 00%	18 00%	21 00%	24.00%	27.00%
	Contar con		10.0078	12.00%	13.00%	18.00%	21.00%	24.00%	27.0070
	colaboradores	Cumplimiento del							
	capacitados y motivados.	plan de capacitación	50.000/		= 4 000/	== 000/		0= 000/	
	motivados.	сараспасіоп	60.00%	69.00%	71.00%	75.00%	80.00%	85.00%	90.00%
	Generar una cultura	Nivel de clima							
04: Aprendizaje y Crecimiento	organizacional ágil y								
	eficiente	Distribuidora Iralda	76.00%	78.00%	80.00%	82.00%	84.00%	86.00%	88.00%
	Incrementar el grado de automatización de								
	procesos	procesos	70.00%	82.00%	86.00%	88.00%	90.00%	92.00%	94.00%
	Modificar el software								
	según las								
	necesidades de la empresa y del	Actualización del							
	mercado	software	50.00%	65.00%	75.00%	78.00%	80.00%	82.00%	84.00%
		Porcentaje de			1 2.2		1 2.0		
	· ·	cumplimiento del							
•	leales	trabajo en equipo	75.00%	78.00%	80.00%	82.00%	84.00%	86.00%	88.00%

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE Y TRIBUTARIA

4.1 Normativa legal

La contabilidad de Distribuidora Iralda, se va a realizar cumpliendo las NIC Normas Internacionales de Contabilidad, a continuación se presenta un cuadro con los cambios que ha tenido la normativa contable en nuestro País.

Gráfico N 26 CRONOLOGIA DE LAS NORMAS CONTABLES EN EL ECUADOR

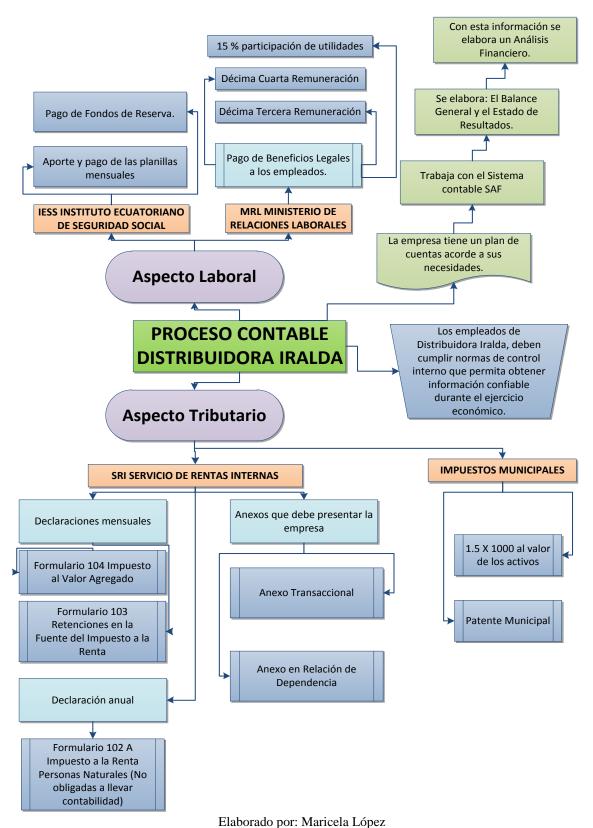


Fuente: (JEZL Contadores y Auditores, 2010)

- IASC International Accounting Standards Committee. Comité Internacional de Normas Contables (Grupo compuesto por profesionales de Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia, Canadá y Japón, entre otros países, que periódicamente se reúnen para proponer normas contables de aplicación internacional 1973-2000)
- NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad Han sido emitidas en 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003, cualquier aspecto no mencionado en las NEC, debe remitirse a los PCGA y a las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad))
- IASB (creado en Abril del 2001) = The International Accounting Standards Board. Junta de Normas Internacionales de Contabilidad)

4.1.1 Proceso contable

Gráfico N 27 SISTEMA CONTABLE DE DISTRIBUIDORA IRALDA



Empresa unipersonal de responsabilidad limitada se dedica a la compra y venta al por

menor de artículos de cerrajería y ferretería.

Con la denominación "Obligada a llevar contabilidad" desde el año 2006.

Requiere de un profesional en Contabilidad y Auditoría (CPA) para la elaboración y

presentación de la información financiera de la empresa.

Su contabilidad se realizará mediante la aplicación de las NIC "Normas

Internacionales de Contabilidad"

Su actividad económica se realiza en el Ecuador, por lo tanto su moneda es el dólar y

debe cumplir con las obligaciones tributarias aplicables en este país.

4.1.1.4 Plan De Cuentas

El plan de cuentas es una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman

parte de un sistema contable, en el cual se presentan las cuentas necesarias para

registrar los hechos contables.

Es importante para la empresa porque se convierte en un medio para

obtener información de manera sencilla, debe cumplir los siguientes requisitos, como

la homogeneidad, la integridad, orden y sobre todo flexibilidad para que la empresa

pueda incrementar cuentas según las necesidades que se presenten.

Distribuidora Iralda maneja el siguiente plan de cuentas para el controlar las

transacciones de su actividad económica, cumpliendo con las siguientes normas:

NIC 1: Presentación de Estados Financieros

NIC 2: Existencias.

NIC 16: Inmovilizado Material

NIC 18: Ingresos Ordinarios

152

1	ACTIVOS
1.1	CORRIENTES
1.1.1	EFECTIVO
1.1.1.01	CAJA
1.1.1.01.01	CAJA GENERAL
1.1.1.01.02	CAJA CHICA
1.1.1.01.03	CAJA POSFECHADOS
1.1.1.01.04	CAJA TARJETAS
1.1.1.02	BANCOS LOCALES
1.1.1.02.01	BANCO PICHINCHA 4946420500
1.1.2	EXIGIBLE
1.1.2.01	CLIENTES POR COBRAR
1.1.2.01.01	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES
1.1.2.02	ANTICIPOS VARIOS
1.1.2.02.01	
1.1.2.02.02	ANTICIPOS PROVEEDORES
1.1.2.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1.1.2.04	PRESTAMOS ACCIONISTAS
1.1.3	REALIZABLE
1.1.3.01	INVENTARIOS
1.1.3.01.01	INVENTARIOS
1.1.4	IMPUESTOS ANTICIPADOS
1.1.4.01	IMPUESTOS ANTICIPADOS
1.1.4.01.01	IVA COMPRAS BIENES
1.1.4.01.02	IVA SERVICIOS
1.1.4.01.03	IVA DEVOLUCIÓN EN VENTAS
1.1.4.01.04	IVA CREDITO TRIBUTARIO
1.1.4.01.05	IVA RETENIDO CLIENTES 100%
1.1.4.01.06	IVA RETENIDO CLIENTES 70%
1.1.4.01.07	IVA RETENIDO CLIENTES 30%
1.1.4.01.08	IMPTO RETENIDO FUENTE
	EJERCICIO
1.1.4.01.09	IMPTO RETENIDO FTE AÑOS
1 1 4 01 10	ANTERIOR
1.1.4.01.10	ANTICIPO INPUESTO A LA RENTA
1.1.5	GASTOS ANTICIPADOS
1.1.5.01	GASTOS ANTICIPADOS
1.1.5.01.01 1.1.5.02	PUBLICIDAD AMORTIZACION ACUMULADA
1.1.5.02	AMORTIZACION ACUMULADA AMORT. ACUM. PUBLICIDAD
1.1.3.02.01	ACTIVO FIJO TANGIBLE
1.2.1	ACTIVO FIJO TANGIBLE ACTIVO FIJO TANGIBLE
1.2.1.01	DEPRECIABLE
1.2.1.01	MUEBLES Y ENSERES
1.2.1.01.01	EQUIPO DE OFICINA
1.2.1.01.02	EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE
1.2.1.01.04	DEPRECIACION ACUMULADA
1.2.2.01	DEPRECIACION ACUMULADA
1.2.2.01.04	DEP.ACUM. MUEBLES Y ENSERES
1.2.2.01.05	DEP.ACUM. EQ.OFICINA
	DEP.ACUM. EQ.CÓMPUTO Y
1.2.2.01.06	SOFTWARE
1.3	ACTIVO FIJO INTANGIBLE
1.3.1	ACTIVO FIJO INTANGIBLE
1.3.1	OTDOS ACTIVOS

1.4

OTROS ACTIVOS

Según la NIC 16

Un elemento de inmovilizado material se reconocerá como activo cuando:

- (a) sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y
- (b) el coste del activo para la entidad pueda ser valorado con fiabilidad.

Según la NIC 2

Inventarios son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Valor razonable es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

2	PASIVOS
2.1	CORRIENTES
2.1.1	CORTO PLAZO
2.1.1.01	PROVEEDORES NACIONALES
2.1.1.01.01	PROVEEDORES
2.1.1.02	PRESTAMOS
2.1.1.03	PRESTAMOS TERCEROS
2.1.1.04	PROVISIONES
2.1.1.04.01	DECIMO TERCER SUELDO
2.1.1.04.02	DECIMO CUARTO SUELDO
2.1.1.04.03	VACACIONES
2.1.1.04.04	FONDO DE RESERVA
2.1.1.04.05	UTILIDAD EMPLEADOS POR PAGAR
2.1.1.06	IESS POR PAGAR
2.1.1.06.01	APORTE IESS POR PAGAR
2.1.1.06.02	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS
2.1.1.06.04	INTERESES Y MULTAS POR PAGAR IESS
2.1.1.07	IMPUESTOS POR PAGAR
2.1.1.07.01	IVA EN VENTAS
2.1.1.07.02	IVA DEVOLUCIÒN EN COMPRAS
2.1.1.07.03	IVA VENTAS REEMBOLSO
2.1.1.07.10	RETENCIÓN IVA 100%
2.1.1.07.11	RETENCIÓN IVA 70%
2.1.1.07.12	RETENCIÓN IVA 30%
2.1.1.07.19	IVA MENSUAL POR PAGAR
2.1.1.07.20	RET. RENTA FUENTE
2.1.1.08	GASTOS POR PAGAR
2.1.1.08.01	SUELDOS POR PAGAR
2.1.1.08.02	OTRAS CUENTAS POR PAGAR
2.1.1.09	OTRAS CUENTAS POR PAGAR
2.1.1.09.01	ANTICIPO CLIENTES
2.2	PASIVO NO CORRIENTE
2.2.1	PASIVO LARGO PLAZO
2.2.1.01	PRESTAMOS SOCIOS

Según la NIC 1 Una entidad clasificará un pasivo como corriente cuando: (a) espera cancelar el pasivo en su ciclo normal de explotación; (b) mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación; (c) el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa; o (d) la entidad no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa. Una entidad clasificará todos los demás pasivos como no corrientes.

3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL Y RESERVAS
3.1.1	CAPITAL SOCIAL
3.1.1.01	CAPITAL PAGADO
3.1.1.01.01	CAPITAL PAGADO
3.1.1.01.02	APORTES FUTURAS
3.1.1.01.02	CAPITALIZACION
3.2	RESULTADOS
3.2.1	PERDIDAS Y GANANCIAS
3.2.1.01	UTILIDADES
3.2.1.01.01	UTILIDADES EJERCICIOS
3.2.1.01.01	ANTERIOR
3.2.1.02	PERDIDAS
3.2.1.02.01	PÉRDIDAS EJERCICIOS
3.2.1.02.01	ANTERIOR
3.2.1.03	UTILIDADES
3.2.1.03.01	UTILIDAD DEL EJERCICIO
3.2.1.04	PERDIDAS
3.2.1.04.01	PÉRDIDA DEL EJERCICIO

Es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos exigibles. Incluye los aportes realizados por sus socios o propietarios.

Según la NIC 1

Las entidades deben presentar un Estado de cambios en el patrimonio neto al finalizar el período contable.

4	INGRESOS
4.1	OPERACIONALES
4.1.1	INGRESOS POR VENTAS
4.1.1.01	INGRESOS VENTAS
4.1.1.01.01	VENTAS
4.1.2	DESCUENTOS Y
4.1.2	DEVOLUCIONES
4.1.2.01	DESCUENTOS VENTAS
4.1.2.01.01	DESCUENTO VENTAS
4.1.2.02	DEVOLUCIONES
4.1.2.02.01	DEVOLUCIÓN VENTAS
4.2	OTROS INGRESOS
4.2.1	INGRESOS VARIOS
4.2.1.01	INGRESOS VARIOS
4.2.1.01.01	DESCUENTOS
4.2.1.01.01	PROVEEDORES

Según NIC 18

Venta de bienes. Los ingresos deben ser reconocidos y registrados cuando:

- (a) la entidad ha transferido al comprador los riesgos y ventajas.
- (b) la entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos.
- (c) el importe de los ingresos de actividades ordinarias puede medirse con fiabilidad
- (d) es probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y
- (e) los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad

5	COSTOS
5.1	COSTO VENTAS
5.1.1	COSTO DE VENTAS
5.1.1.01	COSTO DE VENTAS
5.1.1.01.01	COSTO DE VENTAS

6	GASTOS
6.1	GASTOS
6.1.1	GASTOS DE
0.1.1	ADMINISTRACION
6.1.1.01	SALARIOS
6.1.1.01.01	SALARIO UNIFICADO
6.1.1.01.02	HORAS EXTRAS
6.1.1.01.03	BONOS E INCENTIVOS
6.1.1.01.04	DÉCIMO TERCER SUELDO
6.1.1.01.05	DÉCIMO CUARTO SUELDO
6.1.1.01.06	FONDO DE RESERVA
6.1.1.01.07	APORTE PATRONAL
6.1.1.01.08	VACACIONES
6.1.1.02	BENEFICIO A EMPLEADOS
6.1.1.03	GASTOS COMERCIALES
6.1.1.03.01	PUBLICIDAD
6.1.1.04	GASTOS VIAJE
6.1.1.05	SUMINISTROS OFICINA
6.1.1.07	SERVICIOS GENERALES
6.1.1.07.01	ARRENDAMIENTO
6.1.1.07.02	AGUA POTABLE
6.1.1.07.03	ENERGIA ELECTRICA
6.1.1.07.04	TELEFONIA
6.1.1.07.05	INTERNET Y COMUNICACIONES
	SUSCRIPCIONES Y
6.1.1.07.06	AFILIACIONES 1
6.1.1.07.07	IMPRENTA
6.1.1.07.08	UNIFORMES Y ACCESORIOS
6.1.1.08	HONORARIOS/ASESORIAS
	DEPRECIACIONES Y
6.1.1.09	AMORTIZACIONES
6.1.1.09.01	DEPREC. INSTALACIONES
	DEPREC. MUEBLES Y
6.1.1.09.02	ENSERES
6.1.1.09.03	DEPREC. EQ.OFICINA
6.1.1.09.04	DEPREC. EQ.CÓMPUTO
6.1.1.10	IMPUESTOS Y TASAS
6.1.3	GASTOS NO DEDUCIBLES
6.1.3.01	GASTOS NO DEDUCIBLES
6.1.3.01.01	NO DEDUCI. INTERESES Y
	MULTAS
6.1.3.01.03	IMPUESTOS NO RETENIDOS

Según la NIC 2

Eladquisición de los costo de inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos, los transportes, almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición

Según la NIC 2

Reconocimiento como un gasto

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, serán reconocidas en el periodo en que ocurra la rebaja o la pérdida.

El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar.

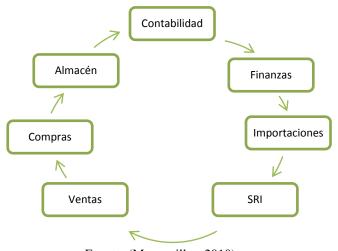
4.1.1.3 Sistema Contable

A partir de enero del 2011, la empresa realizó la adquisición del sistema contable SAF "Sistema de Administración Financiera", posteriormente capacitó a su asistente de gerencia y vendedora.

El objetivo principal es automatizar e integrar la mayoría de los procesos administrativos que tienen que ver con la contabilidad de una empresa.

Gráfico N 28

MÓDULOS DEL SISTEMA CONTABLE



Fuente: (Manzanillas, 2010)

Contabilidad.- Módulo exclusivamente para el usuario Contador y en el cual podrá realizar lo siguiente:

- Diseñar el plan contable
- Generación de diarios manuales (ajustes o no contemplados en los módulos)
- Contabilización de diarios pendientes de los módulos (NC, ND, Facturas, etc.)
- Consulta de Balances y Mayores

Finanzas.- Módulo para la gestión de bancos y cajas

- Movimientos de Caja/Bancos
- Gestión especial para el manejo de Tarjetas de crédito
- Conciliación Bancaria
- Reportes de Finanzas

Almacén.- Módulo para la administración de inventarios

- Gestión de ítems de Inventario sean
- Movimientos de inventarios
- Reportes de inventarios y Kárdex

Ventas.- Módulo para gestionar las ventas y su cartera

- Gestión de Vendedores y Clientes
- Facturación (Facturas o Notas de Venta)
- Devoluciones de mercadería
- Notas de Débito
- Saldos de CxC (Cuentas por cobrar)
- Anticipos a Clientes
- Conciliaciones
- Gestión de la cartera

Compras.- Módulo para gestionar las compras y su cartera

- Gestión de Proveedores
- Compras
- Devoluciones de mercadería por compras
- Saldos de Proveedores
- Anticipos a Proveedores
- Conciliaciones
- Gestión de la cartera de proveedores

Importaciones.- Módulo especial para el registro y liquidación de importaciones:

- Registro de la importación y los gastos que ella conlleva
- Liquidación de las importaciones

SRI.- Módulo para la generación de los anexos para el SRI

- Generación del ATS Anexo Transaccional Simplificado.
- Permite la impresión de los reportes de compras, ventas, retenciones, notas de crédito, notas de débito, etc. Los cuales son necesarios para la elaboración de las declaraciones tributarias.

4.1.1.4 Registro de transacciones

El registro de las transacciones de la empresa, se realizarán siguiendo los siguientes principios contables.

Gráfico N 29

PRINCIPIOS PARA EL REGISTRO DE TRANSACCIONES EN DISTRIBUIDORA IRALDA



Elaborado por: Maricela López

4.1.1.5 Control Interno

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias. (Coopers & Lybrand, 1997)

Distribuidora necesita implementar un sistema de control interno para salvaguardar su inversión, a continuación se citan ciertas normas que la gerente debe tomar en cuenta.

Gráfico N 30

NORMAS DE CONTROL INTERNO

NORMA DE CONTROL INTERNO	APLICACIÓN	RESPONSABLE
	Entrega física de valores y	
Cuadre de caja diario	documentos a la gerente	Vendedora
	propietaria.	
	Se realizará por lo menos una vez	Asistente de
Arqueo de caja	a la semana	gerencia
Depósitos intactos		Repartidor de
inmediatos	Al terminar la jornada	mercadería
Documentar transacciones	Emitir comprobantes de egreso,	Asistente de
	ingreso	gerencia
	Se realizará solo los días jueves de	Gerente
Pago a proveedores	16:00 a 18:00	propietaria
	Establecer límites de crédito a la	Contador
Crédito de clientes	Cartera de clientes.	
Delimitación de funciones	Cumplimiento de actividades,	Gerente
	según el puesto de trabajo	propietaria
	Crear un una hoja de asistencia del	
Control de personal	personal, la cual contenga hora de	Gerente
	entrada y salida	propietaria
Otras formas de cobro	Para recepción de cheques se debe	
	verificar en el buró de crédito.	Vendedora

Elaborado por: Maricela López

4.1.1.6 Elaboración de balances

El contador es la persona responsable de la elaboración y presentación de los Estados Financieros:

- Balance General
- Estado de Resultados

Esta información contable, se entrega de forma anual a la Gerente propietaria, se sugiere que sea de forma semestral para tener un mejor control y tomar medidas correctivas oportunas.

Componentes de los estados financieros

Según la Norma internacional de Contabilidad No. 1(NIC 1) "Presentación de estados financieros"

Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

- (a) balance;
- (b) cuenta de resultados;
- (c) un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre:
 - (i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien
 - (ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales;
- (d) estado de flujos de efectivo; y
- (e) notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.

Por tal razón, Distribuidora Iralda a partir del período contable del 1 de enero 2012 al 31 de Diciembre 2012 va a realizar el conjunto completo de estados financieros.

4.2 Análisis financiero

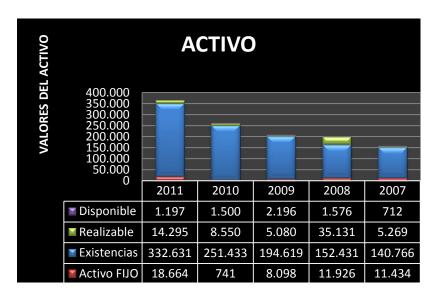
En base a la información entregada por el contador, la asistente de gerencia realiza un análisis con indicadores financieros y entrega dicho documento a la Gerente propietaria.

A continuación se va a realiza un análisis con los valores de los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

Gráfico N 31

EVOLUCION HISTÓRICA DEL ACTIVO DE

DISTRIBUIDORA IRALDA



Elaborado por: Maricela López

El disponible es el efectivo y sus equivalentes, que tuvo la empresa al cierre del ejercicio fiscal, se puede observar que el valor más bajo tuvo en el 2007 con 712.00 dólares, el cual alcanzó su punto máximo en el año 2009 con un valor de 2196.00 dólares.

El activo existencias son los inventarios disponibles para la venta, los cuales durante el período analizado, han tenido un incremento porque se están vendiendo nuevas líneas de productos en relación al año 2007 en el cual solo se distribuía material de cerrajería.

El realizable es un activo corriente, son las cuentas por cobrar a clientes el cual durante el año 2008 alcanzó un valor elevado de 35,131.00 dólares, durante el año 2009 se restringieron los créditos y se realizó gestión de cobranza, el año 2011 cerró con 14,295 dólares.

El activo fijo se incrementa en el año 2011 porque la empresa adquiere un vehículo pequeño para dar el servicio de transporte a los clientes que solicitan materiales por medio de llamadas telefónicas.

Gráfico N 32 EVOLUCION HISTÓRICA DEL ACTIVO DE

DISTRIBUIDORA IRALDA

ACTIVO	2011	2010	2009	2008	2007
TOTAL	366,786	262,224	209,992	201,064	158,181
Activo FIJO	18,664	741	8,098	11,926	11,434
% vs. Total	5.1%	0.3%	3.9%	5.9%	7.2%
Activo CIRCULANTE	348,122	261,483	201,894	189,138	146,747
Existencias	332,631	251,433	194,619	152,431	140,766
% vs. Total	90.7%	95.9%	92.7%	75.8%	89.0%
Realizable	14,295	8,550	5,080	35,131	5,269
% vs. Total	3.9%	3.3%	2.4%	17.5%	3.3%
Disponible	1,197	1,500	2,196	1,576	712
% vs. Total	0.3%	0.6%	1.0%	0.8%	0.4%

Elaborado por: Maricela López

Las existencias en relación al activo total tienen los porcentajes más altos, debido a que Distribuidora Iralda es una empresa comercial, algo preocupante es que el disponible, es decir efectivo y sus equivalentes es muy reducido en relación al activo total.

Gráfico N 33
EVOLUCION HISTÓRICA DEL PASIVO Y PATRIMONIO DE

DISTRIBUIDORA IRALDA



Elaborado por: Maricela López

La empresa no posee pasivos a largo plazo, pero cuando se realice la negociación del terreno en donde ejerce actividad económica la empresa, este rubro tendrá un plazo de 20 años.

El pasivo a corto plazo son los valores que la empresa adeudaba a sus proveedores al cierre del año fiscal, la mayoría de las compras que realiza la empresa, son a crédito por lo tanto estos valores son cancelados en el mes de enero del año siguiente.

El patrimonio ha tenido un incremento de 217,690.00 dólares en relación al año 2007, en los años 2010 y 2011 se pueden observar los valores más altos.

Gráfico N 34
EVOLUCION HISTÓRICA DEL PASIVO Y PATRIMONIO DE

DISTRIBUIDORA IRALDA

PATR. NETO Y PASIVO	2011	2010	2009	2008	2007
TOTAL PATRIMONIO NETO	366,786 264,786	262,224 163,799	209,992 43,831	201,064 42,025	158,181 47,096
% vs. Total CAPITAL	72.2% 255,301	62.5% 155,214	20.9% 35,437	20.9% 41,475	29.8% 33,784
% vs. Total PASIVO LARGO PLAZO % vs. Total	69.6%	59.2%	16.9%	20.6%	21.4%
PASIVO CORTO PLAZO % vs. Total	102,000 27.8%	98,425 37.5%	166,161 79.1%	159,039 79.1%	111,085 70.2%

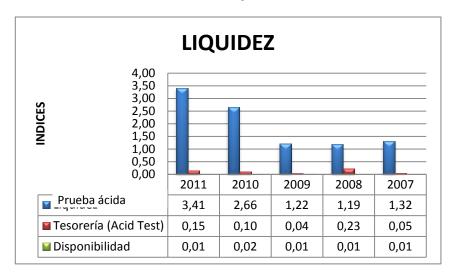
Elaborado por: Maricela López

En este cuadro podemos observar los porcentajes entre el pasivo a corto plazo y el capital en relación al patrimonio y pasivo total de Distribuidora Iralda.

En el año 2007 el pasivo a corto plazo equivale al 70.2% del pasivo + patrimonio total, en este año la empresa trabaja con un capital de 33,784.00 dólares.

Se puede observar que durante los años 2007, 2008 y 2009 se mantiene con mayor porcentaje el pasivo a corto plazo en relación al pasivo + patrimonio total, pero en los años 2010 y 2011 se invierten los valores y debido al incremento del capital de trabajo el porcentaje de este en relación al total es mayor que las cuentas por pagar a corto plazo.

Gráfico N 35 HISTÓRICO DE LIQUIDEZ



El índice de liquidez mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto y mediano plazo.

La fórmula de cálculo es: (activo circulante/exigible corto plazo)

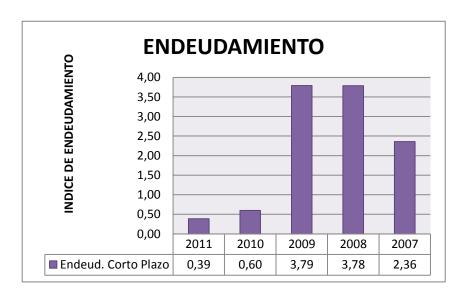
Este índice compara las deudas a corto plazo con el circulante (dinero, realizable y existencias), su valor depende esencialmente de la velocidad de rotación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios.

El valor ideal del índice de liquidez es 2, la empresa tiene una liquidez baja en los años 2001, 2008 y 2009, pero en los años 2010 y 2011 supera el valor.

Al ser una empresa comercial, es necesario realizar la prueba ácida, la fórmula de cálculo es (activo circulante-existencias/exigible corto plazo), al realizar el cálculo la empresa tiene una liquidez menor a uno, por lo tanto es probable que la empresa tenga problemas para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

La disponibilidad se calcula con la siguiente fórmula (disponible/exigible corto plazo)

Gráfico N 36
HISTÓRICO DE ENDEUDAMIENTO



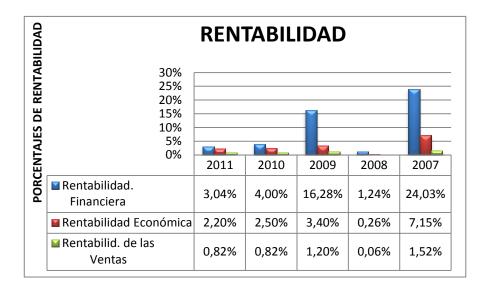
Este índice, nos permite conocer el volumen de deudas de la empresa en relación a los fondos propios que posee.

Fórmula de cálculo: (cuentas por pagar / patrimonio neto)

En los años 2010 y 2011, podemos observar que el índice de endeudamiento es menor que 1, por lo tanto se puede determinar que el patrimonio neto es excesivo y no se aprovechan todas las oportunidades de financiación. Como recomendación se puede decir que cuando este fenómeno se presenta en la empresa se deben incrementar los recursos de terceros generando un beneficio para la entidad.

En los años 2007, 2008 y 2009 se tuvieron índices de 2.36, 3.78, 3.79 respectivamente, eso quiere decir que el capital era insuficiente y que la empresa dependía de sus proveedores manteniendo una situación de riesgo.

Gráfico N 37
HISTÓRICO DE RENTABILIDAD



La rentabilidad es un indicador que se analiza en tres factores importantes de la empresa que son las áreas financiera, económica y ventas.

Fórmula Rentabilidad Financiera: (Utilidad neta/patrimonio neto)

Fórmula Rentabilidad Económica: (Utilidad neta/activo total)

Fórmula Rentabilidad Financiera: (Utilidad neta/ventas)

La rentabilidad financiera indica el beneficio generado en relación al patrimonio de la empresa, mientras más alto es este indicador, significa que la empresa está obteniendo más rentabilidad de sus recursos propios. En los años 2007 tiene un índice de 24.03% debido a que la utilidad neta es de 11,314.79 y el patrimonio neto es de 47,095.79, el valor más bajo de este índice se da en el año 2008 porque tiene una utilidad de 522.60 dólares.

La rentabilidad económica nos indica la productividad que está obteniendo la empresa en relación a su activo, por lo tanto mientras más alto sea el valor del activo se concluye que más alta es la productividad del activo.

En índice realmente preocupante al realizar este análisis es la rentabilidad de ventas, debido a que genera valores demasiado bajos, por lo tanto la empresa debe tomar medidas correctivas para incrementar su porcentaje de utilidad en relación a su volumen de ventas puesto que en el año 2011 llega solo al 0.82%, los siguientes años tiene un panorama similar, en el años 2009 y 2007 llega a una rentabilidad del 1.20% y del 1.52%.

300.000 246.122 250.000 200.000 163.058 150.000 100.000 35.733 35.662 50.000 30.099 O 2011 2008 2007 2010 2009 ■ F CAPITAL DE TRABAJO

Gráfico N 38 HISTÓRICO DE CAPITAL DE TRABAJO

Elaborado por: Maricela López

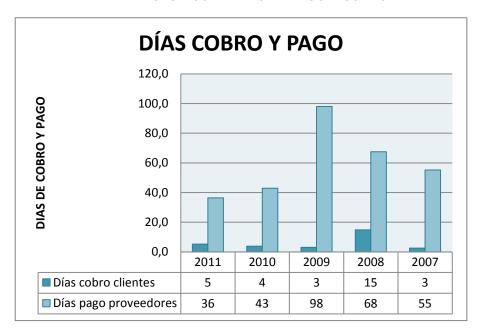
El capital de trabajo neto, también conocido como fondo de maniobra es la cantidad de circulante que permanece inmovilizado durante el ejercicio contable para hacer posible el principio de empresa en marcha.

La fórmula de cálculo es (activo corriente – pasivo corriente), el resultado de esta operación matemática es el dinero con el que cuenta la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago.

Como pudimos ver en los índices de liquidez este capital de trabajo ha incrementado, porque los inventarios disponibles para la venta han crecido por la diversificación de líneas de productos, lo importante es realizar un estudio para determinar la calidad

del inventario y realizar ferias, descuentos y promociones para eliminar del inventario los articulo de baja rotación. Las existencias del año 2011 son de 332,631.06 dólares.

Gráfico N 39
HISTÓRICO DE DIAS DE PAGO Y COBRO



Elaborado por: Maricela López

Las fórmulas de cálculo son:

Días de cobro clientes: (Cuentas por cobrar/Ventas) x 360

Este índice calcula el plazo medio de cobro a los clientes, en el análisis se puede observar que se está realizando una buena gestión de cobro mediante llamadas telefónicas y visitas a los clientes para recuperar los valores de las facturas vencidas, algo que ayudará en el futuro para mantener y mejorar este índice es que la empresa implemento el sistema de ventas con tarjetas de crédito, los cual evita dar crédito personal a la empresa y es beneficioso para los clientes, debido a que tienen la posibilidad de diferir sus compras.

Días de pago proveedores: (Cuentas por pagar/Compras) x 360

En el año 2009 según el índice la empresa tuvo una alta morosidad con sus proveedores debido a que supera los tres meses de plazo para pagar sus obligaciones,

el años 2011 cierra con 36 días de pago a proveedores, el cual se considera dentro de los parámetros normales para cancelar, teniendo en cuenta que el 10 % del total de las compras que realiza la empresa son de ferretería y almacenes como Suprinsa, Juan el Juri, Ferremundo otorgan plazo de 30, 60 y 90 días.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)

Es el organismo encargado de brindar la seguridad social, sus funciones son: cobertura médica, otorga préstamos hipotecarios y quirografarios, y otorga pensiones de jubilación a los trabajadores.

"El IESS es una entidad cuya organización se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, contra las limitaciones o falta de contingencia en rubros como maternidad, salud integral, riesgos de trabajo, incapacidad, cesantía, vejez, invalidez o muerte, manteniendo actualmente una etapa de transformación estructural considerable desde su base administrativa." (Instituto Ecuatoriano de Segurida Social IESS, 2009)

GENERACION DE PLANILLAS Y COMBROBANTES DE PAGO IESS

El empleador debe remitir al IESS los aportes y descuentos que el instituto ordene, dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado, esto es, los aportes personales y los de sus trabajadores.

Las planillas de aportes al IESS se deben generar para ser canceladas. Éstas se generan entre los primeros 5 días de cada mes y son a mes vencido.

Distribuidora Iralda realizó la gestión de Debito Directo de la cuenta de la empresa para la cancelación de las planillas de aportes de los empleados.

Pasos para generar planillas

- 1. Debemos ingresar en primer lugar a la página Web del IESS,www.iess.gob.ec
- 2. De la lista de opciones que se encuentran en IESS EN LÍNEA, escogemos la opción "Nuevo Sistema de Empleadores".

- 3. Usuario (número de cedula del Representante Legal) y Clave (otorgada por el IESS)
- 4. Menú Recaudación
- 5. Generación de comprobantes de aporte
- 6. Se visualizan las todas las planillas que estén pendientes de generar, se debe generar una por una.
- 7. Clic en generar
- 8. Imprimir el comprobante
- 9. Con el comprobante de pago se puede cancelar la planilla de tres maneras:
 - Después de 24 horas de generación del comprobante de pago, acudir a las ventanillas del IESS o agencias de Servipagos.
 - Cuando se genera la planilla la fecha de vencimiento, es decir el día
 15, se puede cancelar en las siguientes entidades bancarias: Banco
 Bolivariano o Banco de Guayaquil.
 - Esperar que el Banco debite los fondos directamente de la cuenta.
- 10. Para constancia del pago en la primera opción tendremos el recibo del banco y en la segunda se debe de ingresar después del debito bancario, a la página del IESS e imprimir un nuevo comprobante, este tendrá ahora la palabra cancelado.

Distribuidora Iralda aporta mensualmente, el valor de la siguiente planilla:

Gráfico N 40 PLANILLA DE APORTES OCTUBRE 2012

Cargo	Sueldo	Días	% Aporte Normal	Aporte	% Aporte Adic	% Cesan Adic	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Valor SETEC
Ayudante de Bodega	350.00	30	20.50	75.26	0.00	0.00	0.50	1.75	0.50	1.75
Asistente de Gerencia	365.00	30	20.50	78.49	0.00	0.00	0.50	1.83	0.50	1.83
Vendedora	375.00	30	20.50	80.63	0.00	0.00	0.50	1.88	0.50	1.88
Ayudante de Bodega	365.00	30	20.50	78.49	0.00	0.00	0.50	1.83	0.50	1.83
Gerente Propietaria	600.00	30	20.50	129.00	0.00	0.00	0.50	3.00	0.50	3.00
Repartidor de mercadería	365.00	30	20.50	78.49	0.00	0.00	0.50	1.83	0.50	1.83
Totales	2,420.00			520.36				12.12		12.12

FUENTE: (Instituto Ecuatoriano de Segurida Social IESS)

- El porcentaje de aporte del 20.5%, se distribuye de la siguiente manera: por parte del trabajador el 9,35% del sueldo mínimo y por parte del empleador el 11,15%.
- El 0.50% al IECE Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas.
- El 0.50% al SETEC Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

FONDOS DE RESERVA

Distribuidora Iralda paga de forma mensualizada los fondos de reserva a sus empleados, amparándose en el siguiente artículo.

"Art. 2.- Pago mensual del fondo de reserva.- A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensualizada y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación. (Instituto Ecuatoriano de Segurida Social IESS, 2009)

Es obligación del empleador:

Gráfico N 41

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR					
Inscripción del trabajador con relación de dependencia	Novedades	Pago de aportes			
A través de la página web del IESS y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor	•	Cálculo del aporte sobre todo ingreso regular percibido por el trabajador.			

Elaborado por: Maricela López

4.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS CON EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Las obligaciones tributarias inscritas en el Ruc de Distribuidora Iralda son:

Anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos

Anexo relación de dependencia.

Declaración impuesto a la renta personas naturales.

Declaración de retenciones en la fuente.

Declaración mensual de IVA.

El sistema contable SAF (Sistema de Autorización Financiera) emite reportes con los valores necesarios para el llenado de los formularios en el DIMM Formularios (software que utilizan los contribuyentes para realizar las declaraciones originales o sustitutivas de los impuestos), en el caso de los anexos transaccionales simplificados ATS se generan directamente los archivos para exportar al sistema de recepción de anexos del Servicio de rentas internas.

NUEVA VERSIÓN DIMM PARA DECLARACIONES POR INTERNET

Con fecha 7 de diciembre 2012, el Servicio de Rentas internas realiza la siguiente notificación:

"Con el objetivo de permitir que un mayor número de contribuyentes acceda a las declaraciones por Internet, el SRI pone a disposición de los usuarios la nueva versión del programa DIMM Formularios Multiplataforma. Así la Administración Tributaria entrega a los contribuyentes una herramienta de fácil instalación y manejo para la declaración de impuestos.

La característica esencial de éste nuevo programa es que puede ser instalado en cualquiera de los sistemas operativos más utilizados en el Ecuador y el mundo, por lo

que el SRI recomienda leer detenidamente cada uno de los manuales disponibles y que se ajusten a sus necesidades." (SRI, 2013)

Gráfico N 42 FECHAS DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS

Noveno dígito del RUC	IMPUESTO A LA	IMPUES	ICIPO TO A LA NTA	IVA MENSUAL	RETENCIONES EN LA FUENTE	
	RENTA	PRIMERA CUOTA	SEGUNDA CUOTA	WIENSOME		
2	12-marzo del año siguiente	12-julio	12- septiembre	12 del siguiente mes	12 del mes siguiente	
FORMULARIOS	Formulario 102	Formulario 106		formulario 104	Formulario 103	

Elaborado por: Maricela López

4.3.1 Anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.

Distribuidora Iralda por tener la denominación de Persona natural obligada a llevar contabilidad según la Resolución NAC-DGER-2007-1319 del Servicio de Rentas Internas debe presentar el REOC (Anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos)

REOC: es un anexo que contiene las compras o adquisiciones detalladas por comprobante de venta (facturas de compras) y retención, y los valores retenidos en la Fuente.

La resolución No. NAC-DGERCGC12-00001 Registro Oficial Nº 618 del Viernes 13 de enero del 2012 emitida y publicada por el Servicio de Rentas Internas, deroga la resolución: NAC-DGER2007-1319 RO 244, por lo tanto Distribuidora Iralda tendrá que cambiar la elaboración del REOC, para comenzar a realizar el ATS (Anexo Transaccional Simplificado)

ATS: es un anexo que deben presentar mensualmente los contribuyentes, es un reporte detallado de las transacciones correspondientes a compras, ventas, exportaciones y retenciones de IVA y de Impuesto a la Renta.

4.3.2 Anexo relación de dependencia.(RDEP)

"De acuerdo a la Resolución NAC-DGER2006-0791 todas las sociedades y empleadores en su calidad de agentes de retención deben presentar un reporte detallado de los pagos y retenciones en la fuente de impuesto a la renta realizadas." (SRI, 2013)

Distribuidora Iralda realiza su anexo vía internet, por lo tanto la fecha máxima de presentación es el último día del mes de febrero del año siguiente.

4.3.3 Declaración de retenciones en la fuente.

Distribuidora Iralda en su denominación de persona natural obligada a llevar contabilidad es agente de retención del Impuesto a la Renta, por lo tanto está obligada a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días (SRI, 2013) de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención.

4.3.4 Sanciones

- De no efectuarse la retención, de hacerla en forma parcial o de no depositar los valores retenidos, el agente de retención está obligado a depositar el valor total de las retenciones más las multas e intereses de mora respectivos.
- En el caso de retrasarse en la declaración y pago de este impuesto se generarán intereses y multas.
- La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionada con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto de la retención, y en caso de reincidencia se considerará como defraudación.

Las retenciones como agente de percepción se archivarán durante todo el período para descontar este valor en la declaración del formulario 102 del Impuesto a la Renta personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

4.3.5 Declaración mensual de IVA.

"El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%." (SRI, 2013)

Distribuidora Iralda comercializa en su mayoría productos con IVA tarifa 12% y con IVA tarifa 0%, los artículos de paneles y decoraciones elaborados por artesanos calificados.

Es obligación de la empresa declarar el Impuesto al Valor Agregado en el formulario 104 hasta el 12 de cada mes.

Para la elaboración de este formulario, se debe tomar en cuenta los valores retenidos de IVA 30% a las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, y también aquellos valores que nos hayan retenido los contribuyentes especiales o sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías.

4.3.6 Formulario múltiple de pagos 106

Como su nombre lo indica, es un formulario que se utiliza para distintas necesidades, en el caso de Distribuidora Iralda se lo ha utilizado para:

- Pago de multas .
- Pago de los anticipos al impuesto a la renta.

Gráfico N 43 CASILLEROS 301 Y 302 TIPO DE IMPUESTO SOBRE EL QUE VA A CANCELAR

CÓDIGO DE	DENOMINACIÓN	PERIODICIDAD		
IMPUESTO	,			
1001	RETENCIÓN EN LA FUENTE A PETROLERAS POR	ÙNICA VEZ		
4044	SERVICIOS ESPECÍFICOS	******		
1011	RENTA PERSONAS NATURALES	ANUAL		
1021	RENTA SOCIEDADES	ANUAL		
1031	RETENCIONES EN LA FUENTE	MENSUAL		
1051	1% DERIVADOS PETROLEOS IMPORTADORES	ÙNICA VEZ		
1053	3X1000 DERIVADOS PETROLEO COMERCIALIZADO	ÙNICA VEZ		
1061	1% CAPITAL NETO	ÙNICA VEZ		
1071	RENTA ANTICIPOS	MESES 07 Y 09		
1081	AL PATRIMONIO NETO	ÙNICA VEZ		
1088	IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS DE HERENCIAS	ÙNICA VEZ		
	LEGADOS Y DONACIONES			
	IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE LOS VEHÍCULOS			
1090	(EMBARCACIONES DE GALA O DE RECREO; AVIONES,	ÙNICA VEZ		
	AVIONETAS O HELICÓPTEROS DE PROPIEDAD PRIVADA			
	QUE NO SE DESTINEN AL TRANSPORTE PÚBLICO			
1091	PROPIEDAD DE LOS VEHICULOS	ÙNICA VEZ		
2011	IVA MENSUAL	MENSUAL		
2021	IVA SEMESTRAL	SEMESTRAL		
3011	ICE-CIGARRILLOS RUBIOS	MENSUAL		
3021	ICE-CIGARRILLOS NEGROS	MENSUAL		
3023	ICE- PRODUCTOS DEL TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL	MENSUAL		
5025	TABACO, EXCEPTO CIGARRILLOS	MENSOAL		
3031	ICE-ALCOHOL Y PRODUCTOS ALCOHÓLICOS DISTINTOS	MENSUAL		
5051	A LA CERVEZA	MENDONE		
3041	ICE-CERVEZA	MENSUAL		
3051	ICE-GASEOSAS	MENSUAL		
ľ	ICE-CAMIONETAS, FURGONETAS, CAMIONES Y			
3072	VEHÍCULOS DE RESCATE CUYO PVP SEA HASTA DE	MENSUAL		
	30.000 USD			
3073	ICE-VEHÍCULOS MOTORIZADOS CUYO PVP SEA HASTA	MENSUAL		
3073	DE 20.000 USD	MENSOAL		
	ICE-VEHÍCULOS MOTORIZADOS, EXCEPTO CAMIONETAS,			
3074	FURGONETAS, CAMIONES Y VEHÍCULOS DE RESCATE	MENSUAL		
30/4	CUYO PVP SE ENCUENTRE ENTRE 20.000 Y 30.000 USD	MENSUAL		
	ICE-VEHÍCULOS MOTORIZADOS, CUYO PVP SE			
3075	ENCUENTRE ENTRE 30.000 Y 40.000 USD	MENSUAL		
	ENCOENTRE ENTRE 30,000 1 40,000 030			

FUENTE: (SRI, 2013)

Gráfico N 44 CASILLERO 303 DEL FORMULARIO 106 PARA EL CASO DE DEUDAS

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
1	TÍTULO DE CRÉDITO
2	RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA
3	REQUERIMIENTO DE DIFERENCIAS DE PAGO
4	ACTAS DE DETERMINACIÓN
5	RESOLUCIÓN DE OMISOS
6	OFICIO
7	SANCIÓN DE ANEXOS
8	RESOLUCIONES SANCIONATORIAS
9	SENTENCIAS
10	LIQUIDACIONES DE PAGO

FUENTE: (SRI, 2013)

4.3.7 Declaración impuesto a la renta personas naturales.

El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre, para calcular el impuesto se deben sumar todos los ingresos gravados, y restarse las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. El resultado de esta operación matemática es la base imponible del impuesto a la renta personas naturales.

Formulario 102: Es un documento importante para la empresa y para los organismos de control, porque los valores que se declaren serán el resultado del ejercicio impositivo y por ende los valores que se declaren servirán para:

- Conocer el valor que se va a distribuir a los trabajadores 15%, al realizar la conciliación tributaria.
- Calcular el anticipo al impuesto a la renta

Según el Artículo 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, la fórmula para calcular el anticipo al impuesto a la rentas es: "La suma matemática del 0.2% del patrimonio total + 0.2% del total de costos y gastos deducibles a efecto del Impuesto a la Renta + 0.4% del activo total + 0.4% del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta."

• Calcular el valor de la patente municipal

4.4 Impuestos tributarios

Gráfico N 45
VENTAS DE LOS AÑOS 2008, 2009, 2010, 2011, 2012



Fuente: Distribuidora Iralda (Datos históricos)

En los años 2008,2009 y 2010 no se realiza una correcta separación de ventas tarifa 0% y ventas tarifa 12%, por lo tanto la información declarada tiene errores.

Se puede observar que en el año 2011 como consecuencia de adquirir el sistema contable, se declara de forma correcta las ventas según el IVA que les corresponde.

Gráfico N 46

COMPRAS DE LOS AÑOS 208, 2009, 2010, 2011, 2012



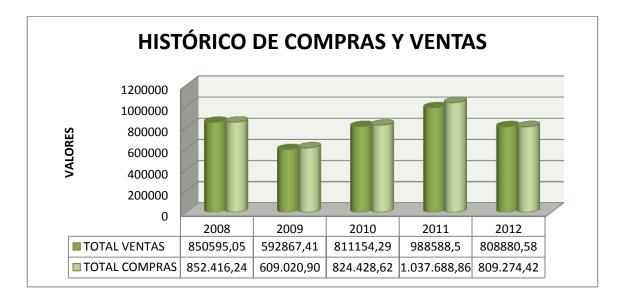
Fuente: Distribuidora Iralda (Datos históricos)

El año 2009 fue un año en el que se realizó la menor adquisición de inventarios, y el años 2011 el año en el que se superó en valores la compra de artículos.

Para tener un mejor panorama de la situación de la empresa, se va a proceder a elaborar un cuadro comparativo entre compras totales y ventas totales de los períodos analizados.

Gráfico N 47

HISTÓRICO DE COMPRAS Y VENTAS AÑOS 2008, 2009, 2010 ,2011, 2012.



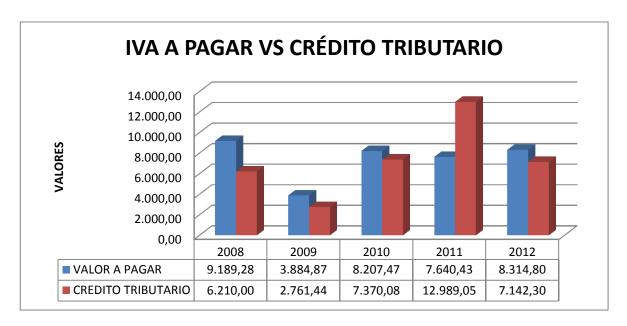
Fuente: Distribuidora Iralda (Datos históricos)

Se puede observar que existe una diferencia mínima entre compras y ventas en los períodos analizados, en el año 2011 tenemos un valor más alto en compras comparado con las ventas de ese mismo año.

Esta es la razón por la que los índices de rentabilidad (utilidad sobre ventas) es un valor mínimo.

El objeto de esta propuesta es mejorar el panorama presente y futuro de Distribuidora Iralda, la causa de estos valores es que no existe un buen control de inventarios ni tampoco un conteo físico de existencias, en ocasiones se vuelve a pedir un artículo cuando todavía inventarios en bodega.

 $\label{eq:Graficonmass} Grafico N 48$ HISTÓRICO DE IVA A PAGAR VS CRÉDITO TRIBUTARIO AÑOS 2008, 2009, 2010 , 2011, 2012.



Fuente: Distribuidora Iralda (Datos históricos)

Como se puedo observar los movimientos que tuvieron compras y ventas durante el período de análisis, se reflejan en el estado tributario de la empresa.

Distribuidora Iralda es una empresa que no debería tener crédito tributario, porque se debe manejar el criterio de que un negocio necesita generar ingresos a través de sus ventas para poder cubrir los gastos administrativos y de ventas que se generan durante el ejercicio contable.

4.5 Impuestos municipales

Los contribuyentes que en años anteriores ya han cancelado la Patente Municipal

"Este grupo de personas jurídicas y naturales obligados a llevar contabilidad que ya poseen registro de comerciante de años anteriores, podrán declarar y pagar su impuesto de Patente y 1.5 x 1.000 sobre activos totales, únicamente a través de Internet en el sitio web www.quito.gob.ec" (Ilustre Municipio de Quito, 2011)

Los pasos a seguir son:

1. Obtención de la clave electrónica.

Requisitos para obtención de clave para personas naturales obligadas a llevar contabilidad:

- Carta dirigida al ingeniero Edwin Palma, director Metropolitano Tributario, en la que solicita la entrega de la clave para la declaración de Patente y 1.5 x 1000.
- Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal.
 - 2. Ingresar los datos en el sistema

Los datos que solicita el sistema son : activos corrientes, activos no corrientes, pasivos corrientes, pasivos no corrientes, total de ingresos, total de gastos, utilidad o pérdida, entre otros.

3. Imprimir el documento y realizar el pago.

4.5.1 Patente

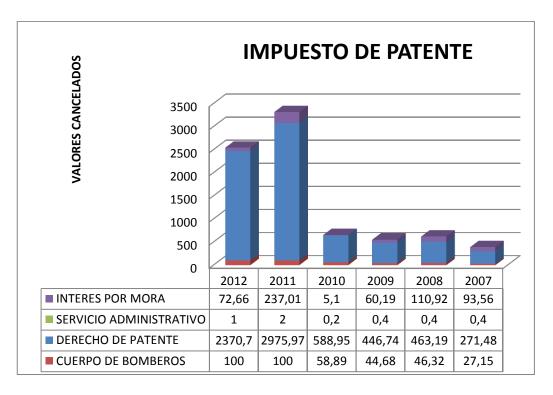
"Están obligadas a obtener la patente y por ende el pago anual del impuesto las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.

Es un impuesto de declaración anual, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad declaran y pagan hasta el mes de mayo de cada año y las personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad, hasta el mes de junio"

La fecha límite de pago es el 12 de junio del año siguiente.

Gráfico N 49

HISTÓRICO DE PAGO IMPUESTO DE PATENTE DISTRIBUIDORA IRALDA



Elaborado por: Maricela López

El derecho de patente de los años 2001, 2008 y 2009 fluctúan entre 271.48 dólares y 588.95 dólares, pero en el año 2011 se puede observar el incremento a 2975.97 solo de impuesto de patente, reajustándose también la tasa del cuerpo de bomberos la cual sube 41.11 dólares en relación al año 2010.

En el gráfico se puede observar que la empresa tiene una deficiencia en el cumplimiento de fechas límites de pago de impuestos municipales, debido a que todos los años paga intereses por mora, que al totalizar durante los años de muestra, suma un valor de 579.44 dólares.

Los valores cancelados por Distribuidora Iralda durante los años 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012 se detallan a continuación:

Gráfico N 50

VALORES CANCELADOS AL MUNICIPIO POR CONCEPTO DE PATENTE

DERECHO DE PATENTE	7117.03
CUERPO DE BOMBEROS	377.04
SERVICIO ADMINISTRATIVO	4.4
INTERES POR MORA	579.44
Total Pagado	8077.91

Elaborado por: Maricela López

Según la Ordenanza No. 339 ORDENANZA METROPOLITANA SUSTITUTIVA DEL CAPÍTULO III DEL TÍTULO I DEL LIBRO III DEL CÓDIGO MUNICIPAL.:

"Art. ...(4).- Base imponible y deducciones:

3. Para el caso de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional la base imponible del Impuesto de Patente se determina presuntivamente con base en el patrimonio neto promedio aplicable a la Actividad Económica de la que se trate. Con este propósito los órganos administrativos competentes en materia tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito emitirán la tabla de bases presuntivas conforme al Clasificador Internacional Industrial Uniforme - CIIU-"

Según el CIIU, Distribuidora Iralda se encuentra en el código

4752 Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- venta al por menor de artículos de ferretería
- venta al por menor de pinturas, barnices y lacas

4.5.2 Impuesto 1.5 x mil.

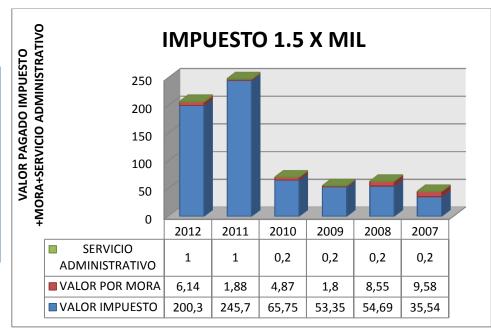
Corresponde al activo total del año calendario anterior, el período financiero correrá del 1 de enero al 31 de diciembre. Este impuesto se pagará hasta 30 días después de la fecha límite establecida para la declaración del impuesto a la renta.

Distribuidora Iralda tiene como fecha límite de declaración de impuesto a la renta el 12 de marzo, y su fecha máxima para la declaración y pago del 1.5 x mil será el 12 de abril.

Gráfico N 51

IMPUESTO 1.5 X MIL A LOS ACTIVOS

AÑO	VALOR
	PAGADO
2007	45,32
2008	63,44
2009	55,15
2010	70,82
2011	248,58
2012	207,44



Elaborado por: Maricela López

Fechas límites para el pago de personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad, para conocer la fecha límite de pago de este impuesto se toma en cuenta el noveno dígito del ruc, en el caso de Distribuidora Iralda es el 12 de junio.

Para evitar que se generen intereses por mora tributaria conforme lo establece el Código Tributario en el siguiente artículo:

Art. 21.- Intereses a cargo del sujeto pasivo.- La obligación tributaria que no fuera satisfecha en el tiempo que la ley establece, causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés anual equivalente a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha de su exigibilidad hasta la de su extinción. Este interés se calculará de acuerdo con las tasas de interés aplicables a cada período trimestral que dure la mora por cada mes de retraso sin lugar a liquidaciones diarias; la fracción de mes se liquidará como mes completo.

Este sistema de cobro de intereses se aplicará también para todas las obligaciones en mora que se generen en la ley a favor de instituciones del Estado, excluyendo las instituciones financieras, así como para los casos de mora patronal ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

DISTRIBUIDORA IRALDA RELACIÓN COSTO BENEFICIO						
COSTO		BENEFICIO				
DETALLE	VALOR	DETALLE	VALOR			
	PERSPE	CTIVA FINANCIERA				
CONTROL DE INVENTARIOS		CONTROL DE INVENTARIOS				
Toma física de inventarios	\$ 2,200.00	Publicitar los productos que tienen mayor rotación y mayor margen de utilidad, disminuyendo la compra de artículos con existencias en un 2%.	\$ 1,960.00			
	Ψ 2,200.00	Disminuir la cartera de cuentas por pagar en un 1% proveedores, porque las compras de ciertos artículos se puede realizar en efectivo con un descuento adicional.	\$ 1,640.00			
IMPLEMENTACION TECNOLÓGICA		IMPLEMENTACION TECNOLÓGICA				
Diseño de página WEB Dominio de la dirección web		Incrementar la utilidad neta a través del incremento de ventas en un 1% mensual	\$ 4,292.41			
PERSPECTIVA FINANCIERA	\$ 3,650.00		\$ 7,892.41			
PERSPECTIVA DE CLIENTES						
Dotar uniformes (2 por empleado = 12 uniformes)	\$ 600.00	Mejorar la imagen corporativa de la empresa y cumplir con el reglamento interno de la empresa.	\$ 1,200.00			
Consultar a una empresa especializada en importaciones.	\$ 300.00	Mejorar el precio de venta al público y obtener fidelidad en los clientes	\$ 800.00			
Realizar una rifa semestral de una caja de electrodos entre los clientes que durante el semestre realicen compras superiores a 3,000 dólares	\$ 150.00	Fidelidad por parte de los clientes y mejorar la relación de amistad y retener a los clientes actuales.	\$ 600.00			
PERSPECTIVA DE CLIENTES	\$ 1,050.00		\$ 2,600.00			

PERSPECTIVA DE PROCESOS			
Socializar con los empleados el Reglamento Interno, El Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, y Las Normas y políticas internas	\$ 540.00	Tener un personal capacitado, fiel y comprometido con la misión, visión y objetivos de la empresa	\$ 1,500.00
Realizar modificaciones en el sistema contable, para permitir el acceso al módulo de inventarios al bodeguero y despachador de mercadería al sistema contable, previa la capacitación y restricción por medio de claves.	\$ 1,000.00	Agilitar el proceso de comercialización y disminuir el nivel de reclamos y quejas de los clientes.	\$ 1,300.00
Realizar la compra de 1 impresora matricial y 1 computadora.	\$ 900.00	Dotar al personal de equipos necesarios para mejorar el tiempo en sus actividades diarias	\$ 1,200.00
PERSPECTIVA DE PROCESOS	\$ 2,440.00		\$ 4,000.00
	APRENDIZA	AJE Y CRECIMIENTO	
Gerente propietaria: Estrategias de ventas para mejorar la competitividad de su empresa.	\$ 400.00		
Asistente de Gerencia: Estrategias financieras para alcanzar la eficiencia de su empresa	\$ 260.00	Mejorar el clima laboral de la empresa,	
Vendedora: Estrategias de ventas para mejorar la competitividad de su empresa	\$ 250.00	implementar sistemas de control para supervisar el correcto desempeño de los	\$ 1,500.00
Bodeguero: Técnicas de administración de bodega	\$ 200.00	empleados, dotar al personal de herramientas que le permitan realizar sus	Ψ 1,500.00
Repartidor de mercadería: Técnicas de administración de bodega y logística.	\$ 200.00	funciones con rapidez y eficiencia.	
Transporte y entrega de mercadería: Curso de Seguridad y Salud ocupacional. Riesgos propios	\$ 200.00		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	\$ 1,510.00		\$ 1,500.00
TOTAL COSTO BENEFICIO	\$ 8,650.00		\$ 15,992.41

CONCLUSIONES

- Distribuidora Iralda es una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de materiales de ferretería y cerrajería al por menor y mayor, su administración es empírica, por tal razón no se obtiene información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones gerenciales.
- 2. Al ser Distribuidora Iralda una empresa comercial, su cuenta más relevante es la Cuenta inventarios, en la cual se necesita la aplicación de normas de control interno para tener la certeza de que los valores ingresados en el sistema contable son los mismos valores de las existencias físicas que mantiene la empresa, esta información es útil para verificar que los movimientos del kárdex y los precios de los artículos estén correctos.
- 3. La empresa tiene elevadas cuentas por pagar proveedores y todas sus compras las realiza a crédito, los pagos a estas obligaciones son en efectivo mediante abonos, transferencias o depósitos, al cumplirse los 30 días de plazo.
- 4. Las necesidades del mercado actual exigen a las empresas modernizarse e implementar herramientas tecnológicas que les permitan realizar actividades comerciales ágiles y seguras, la empresa durante el proceso de elaboración del presente trabajo agregó a sus formas de pago el cobro con tarjetas de crédito, lo cual influyó positivamente en su incremento de ventas.
- El 50 % de los clientes de Distribuidora Iralda son considerados "Clientes de Compra Frecuente" porque son aquellos que realizan compras con un

promedio de 3 veces por semana, sus compras superan los \$3000 dólares semestrales, esta es una fortaleza de la empresa, pero se debe estar siempre alerta con la competencia, debido a que son importadores directos y poseen más de una sucursal, además poseen una mejor imagen corporativa que Distribuidora Iralda.

- 6. La empresa ha realizado escasas capacitaciones para sus empleados, considero que para cambiar el clima laboral y romper las barreras de lo tradicional, es necesario dotar a los empleados de conocimiento en temas propios de su lugar de trabajo, para mejorar su desempeño y enfocarse a cumplir los objetivos trabajando en equipo.
- 7. Las personas que trabajan en el patio, es decir: El bodeguero, el despachador de mercadería y el encargado del transporte y entrega de mercaderías no manejan el sistema contable de la empresa, por tal razón interrumpen la labor del vendedor solicitando precios.
- 8. Del año 2007 al año 2012 la empresa paga 579.44 dólares por concepto de mora en el impuesto de Patente Municipal, lo cual indica que la empresa no posee un control en este aspecto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerente implantar un Sistema de Gestión, Administrativo, Contable y Tributario basado en el Cuadro de mando integral, el cual permitirá a la empresa trabajar con objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas que propone este modelo que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Procesos, Perspectiva de Clientes y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- 2. Se necesita contratar una empresa especializada en la toma física de inventarios, para realizar el conteo, mejorar la ubicación de los artículos, incrementar la señalización de los mismos, ingresar en el sistema el control de existencias máximas y mínimas, y separar aquellos ítems que se encuentren en mal estado, o con un stock sobre las cantidades máximas, para realizar ofertas de los mismos.
- 3. La empresa debe comprar únicamente los inventarios necesarios para un mes de actividad, y evitar el incremento excesivo de sus cuentas por pagar, se debe realizar un estudio de los inventarios con mayor rotación y mayor margen de utilidad para adquirirlos con descuento adicional al pagar en efectivo.
- 4. Se recomienda a Distribuidora Iralda crear una página web novedosa e interactiva con las características y medidas de todos los materiales que comercializa, para incrementar su nicho de mercado y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y de futuros compradores, también debe reforzar la difusión de estas herramientas entre sus clientes.

- 5. Distribuidora Iralda debe consultar con una empresa especializada en importaciones para buscar material de buena calidad y de mejor precio en el extranjero con la finalidad de mejorar el precio de venta al público. La imagen corporativa es importante por lo cual la empresa debe mantener siempre el orden y la limpieza de sus instalaciones y de sus trabajadores, se considera necesario dotar de uniformes a los empleados.
- 6. Se recomienda a la empresa socializar con los empleados el Reglamento Interno, El Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y las Normas y políticas internas para incentivar y motivar al mismo, es importante que todos tengan conocimiento de sus obligaciones y derechos en su lugar de trabajo. Se debe crear un calendario y un presupuesto para las capacitaciones.
- 7. Se requiere adquirir una computadora adicional para la bodega, y previa la asignación de claves de acceso, permitir que los encargados del patio tengan acceso al módulo de inventarios.
- 8. Se recomienda realizar una planificación tributaria, y un calendario de pagos anual para evitar contratiempos y gastos no deducibles para la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

Andriani, C., Brasca, R., & Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México: Grupo Editorial Norma.

Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw Hill.

Banco Central del Ecuador. (Abril de 2012). Recuperado el 21 de Junio de 2012, de http://www.bce.fin.ec

Boletín Económico, Cámara de Comercio de Quito. (30 de Mayo de 2012). Recuperado el 15 de Junio de 2012, de http://www.ccq.org.ec/

Casanova, F. (29 de Agosto de 2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. Montevideo.

CEPAL. (10 de Febrero de 2012). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de http://www.eclac.cl/

Coopers, L., & Lybrand, M. (1997). Los nuevos conceptos del contro interno. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Economista Carrera, J. (Noviembre de 2011). http://www.observatoriofiscal.org. Recuperado el 12 de Mayo de 2012

Esparragoza, A. (15 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de Febrero de 2012, de http://www.gestiopolis.com

Fred, D. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Hispanoamericana S.A.

Gulter, M., & Roobins, S. (2000). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

Hernández, S., & Rodriguez, M. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hitt, M. (2006). *Administración Estratégica Conceptos, Competitividad y Globalización* (Tercera Edición ed.). México, México: Internacional Thompson Editores.

Hofer, C., & Schendel, D. (2008). *Formulación de las Estrategias*. Los Ángeles, EEUU: West Publishing.

Ilustre Municipio de Quito. (2011). Recuperado el 5 de Diciembre de 2012, de http://www.quito.gob.ec

Instituto Ecuatoriano de Segurida Social IESS. (6 de Agosto de 2009). Recuperado el 15 de Enero de 2013, de http://www.iess.gob.ec/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Febrero de 2012). Recuperado el 10 de Mayo de 2012, de http://www.inec.gob.ec

Ivancevich, D. G. (2007). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (Octava Edición ed.). Bogotá, colombia.

JEZL Contadores y Auditores. (7 de Diciembre de 2010). Recuperado el 28 de Octubre de 2011, de www.jezl-auditores.com

Kaplan, R. S. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda Edición ed.). España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cuadro de Mando Integral,* (*TheBalancedScorecard*). Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, H. (1990). *Administration* (Tercera Edición ed.). (Norma, Ed.) Bogota, Colombia.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educacion.

Laborda, L., & De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de Gestión empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (30 de Noviembre de 2007).

Luján, G. (1998). Planeación Financiera (Primera Edición ed.). Ecuador.

Manzanillas, F. (28 de Junio de 2010). Manual de usuario SAF (Sistema de Administración Financiera). Quito, Pichincha, Ecuador.

McLeod, R. (2000). Sistemas de información gerencial. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Ministerio de Finanzas. (Febrero de 2012). Recuperado el 21 de Junio de 2012, de http://docs.finanzas.gob.ec

Muñiz, L. (2003). Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica (1ra edición ed.). México, España: Liberdúplex, S.L.

Mur, A. (2007). Como implantar un sistema de gestión ético en la organización.

NIA 400 . (s.f.). Evaluaciones De Riesgo Y Control Interno .

Paredes, C. (2010). Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa ESTRUMETAL S.A. Quito, Pichincha, Ecuador.

Peña, J. (2003). Principios de ética empresarial. México: Selector.

Perdomo, A. (2000). Fundamentos del Control Interno. México: Thomson Editores.

Porter, M. E. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Cuarta edición 1995 ed.). Bogota, Colombia: Mc. Graw Hill.

Ranking Doing Business. (Marzo de 2012). Recuperado el 25 de Junio de 2012, de http://www.doingbusiness.org

Ranson, S., Hinings, B., & Royster, G. (1980). The Structuring of Organizational Structures.

Reinoso, A. (2003). Recuperado el 26 de Mayo de 2012, de www.strategylinksolutions.com

Rodríguez, M. (08 de Julio de 2012). Obtenido de http://www.slideshare.net/

Segovia, V. (2007). Diseño de un sistema administrativo para un adecuado control de inventarios en la empresa PRIMICELL S.A. Quito, Ecuador.

SRI. (28 de 05 de 2013). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de http://sri.gob.ec/

Vélez, Á. (2007). Los clásicos de la gerencia. México: McGraw-Hill Interamericana.

Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Control Interno*. México, México: Mc Graw Hill.