UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS ÁREAS: PRODUCTIVA, COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ARTESANAL "FATROM", UBICADA AL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA".

AUTORA:

SOFÍA LORENA MUÑOZ ONTANEDA

DIRECTOR:

DR. CARLOS ALBUJA MONTALVO

Quito, Junio de 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sofía Lorena Muñoz Ontaneda, con número de Cédula 171773636-5, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas; declaro bajo juramento que el trabajo de Tesis presentado a continuación es de mi autoría; y que he consultado referencias bibliográficas que están incluidas debidamente en este trabajo.

_____

Sofía Lorena Muñoz Ontaneda

CI: 171773636-5

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por darme salud, vida y las fuerzas suficientes para sobrellevar con éxito cada paso que tuve que recorrer para culminar mi carrera.

A mi padre y a mi madre por ser principalmente mi ejemplo de superación, por brindarme amor sin condición alguna, por creer en mí, tenerme paciencia, darme su apoyo y ese gran impulso para alcanzar uno de los mayores objetivos de mi vida que es la obtención de mi título profesional.

A mis amadas hermanas: Estefanía, Tatiana y Gabriela con quienes hemos vivido muchas aventuras y que, entre peleas y reconciliaciones, me han acompañado toda mi vida y que ahora compartirán conmigo una de las felicidades más grandes en la vida de un estudiante.

Además quiero agradecer de todo corazón al Dr. Carlos Albuja Montalvo quien, con mucha paciencia y sabiduría, supo guiar mi trabajo de tesis ayudándome también a reforzar conocimientos que en el desarrollo de mi vida profesional serán de mucha utilidad.

A todos mis amigos y amigas de la universidad y a mis amigas del colegio, de verdad muchas gracias, sin ustedes recorrer este camino hubiera sido mucho más duro.

Gracias también a mi linda y querida universidad que a través de sus profesores ha sembrado en mí el deseo de desarrollo y crecimiento personal, profesional y de trabajo por el bien de la sociedad.

Por último quiero agradecer a la empresa FATROM que confiando en mi trabajo me abrió sus puertas y me ha permitido desarrollarme profesionalmente.

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis, la obtención de mi título profesional y todos los logros alcanzados hasta hoy en mi vida quiero dedicarlos a mi Dios por cuidarme todo este tiempo de todos los males que hay en la tierra.

A mi abuelito Roberto Muñoz, quien ahora desde el cielo me ha enviado muchas bendiciones para que todo salga bien en mi vida.

A mis papás Roberto Muñoz y Carmen Ontaneda quienes con su duro trabajo y esfuerzo me han dado la mejor herencia que un hijo puede recibir, el estudio.

A mis tres hermanas que me han dado muchas alegrías y que espero, con este logro, devolverles por lo menos una de ellas.

Dedico además este trabajo a todas aquellas personas que creen en los sueños, que con trabajo y esfuerzo los hacen realidad porque los sueños son el motor de la vida y hoy he logrado cumplir uno de ellos.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD I

AGRADECIMIENTO II

DEDICATORIA III

RESUMEN EJECUTIVO XI

CAPÍTULO I 1

LA EMPRESA "FATROM" 1

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS 1

1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 3

1.3 PERSONAL 4

1.4 SEGMENTO DE MERCADO QUE CUBRE 5

1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE 7

1.6 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA 10

1.6.1 CUADRO DE CAUSA – EFECTO 12

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL 14

CAPÍTULO II 15

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 15

2.1 ANÁLISIS EXTERNO 16

2.1.1 MACROAMBIENTE 18

2.1.1.1 FACTORES LEGALES - POLÍTICOS 18

2.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS 19

2.1.1.3 FACTORES SOCIALES 32

2.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS 34

2.1.2 MICROAMBIENTE 36

2.1.2.1 CLIENTES 36

2.1.2.2 PROVEEDORES 38

2.1.2.3 COMPETENCIA 40
2.1.2.4 SUSTITUTOS 41
2.1.2.5 ORGANISMOS DE CONTROL 42
2.2 ANÁLISIS INTERNO 42
2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN DIRECTIVA 43
2.2.2 CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA 45
2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA 46
2.2.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO 49
2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN 50
2.3 ANÁLISIS FODA 51
2.3.1 MATRICES 54
2.3.1.1 MATRIZ EFE 54
2.3.1.2 MATRIZ EFI 58
2.3.1.2 MATRIZ FODA 60
CAPÍTULO III 62
MEJORAMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA 62
3.1 POLÍTICAS 62
3.1.1 ADMINISTRATIVA 64
3.1.2 FINANCIERA 65
3.1.3 PRODUCCIÓN 67
3.1.4 COMERCIALIZACIÓN 69
3.2 PLANIFICACIÓN 70
3.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 71
3.2.2 MISIÓN 71
3.2.3 VISIÓN 73
3.2.4 OBJETIVO CORPORATIVO 74

3.2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 75
3.2.6 PRINCIPIOS Y VALORES 76
3.2.6.1 PRINCIPIOS 76
3.2.6.2 VALORES 77
3.2.7 ESTRATEGIAS 78
3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA 78
3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 79
3.3.2 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES 80
3.3.2.1 GERENTE GENERAL 80
3.3.2.2 ASESOR ADMINISTRATIVO-CONTABLE 81
3.3.2.3 JEFE DE PERSONAL 82
3.3.2.4 PRODUCCIÓN 82
3.4 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA 84
3.4.1 TALENTO HUMANO 85
3.4.1.1 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO 86
3.4.1.2 SELECCIÓN 87
3.4.1.3 CAPACITACIÓN 88
3.4.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 88
3.4.1.5 RÉGIMEN DE DISCIPLINA 91
3.4.1.6 RÉGIMEN DE REMUNERACIÓN 92
3.5 ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS 93
3.5.1 RECEPCIÓN 94
3.5.2 DESPACHO 95
3.6 LOGÍSTICA 96
3.6.1 COMPRAS 97
3.6.1.1 BODEGA 99

3.6.2 MANTENIMIENTO 100
3.6.3 COMUNICACIÓN 102
3.6.4 TRANSPORTE 102
3.6.5 SEGURIDAD 104
CAPÍTULO IV 105
MEJORAMIENTO ÁREA FINANCIERA 105
4.1 PRESUPUESTO 105
4.1.1 PROGRAMACIÓN 106
4.1.2 ELABORACIÓN 107
4.1.3 APROBACIÓN 108
4.1.4 EJECUCIÓN 108
4.1.5 REFORMAS 110
4.1.6 CONTROL Y EVALUACIÓN 110
4.1.7 CIERRE 110
4.2 TESORERÍA 113
4.2.1 INGRESOS 114
4.2.2 EGRESOS 115
4.2.3 CAJA CHICA 116
4.3 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS 117
4.3.1 DEFINICIÓN Y REQUISITOS 117
4.3.2 PROCEDIMIENTOS TIPO 129
4.3.2.1 ALTAS POR COMPRA 129
4.3.2.2 BAJAS 134
4.3.3 TRASPASOS 137
4.3.4 SALIDA DE LOS ESPACIOS FÍSICOS DE LA EMPRESA 140
CAPÍTULO V 143

SISTEMA CONTABLE 143
5.1 ELEMENTOS GUÍA 143
5.1.1 POLÍTICAS 143
5.1.2 NORMAS 144
5.1.3 PRINCIPIOS 144
5.2 ELEMENTOS DE TRABAJO 144
5.2.1 PLAN GENERAL DE CUENTAS 144
5.2.2 INSTRUCTIVO AL MOVIMIENTO DE CUENTAS 151
5.2.3 REGISTROS 166
5.2.3.1 PRINCIPALES 166
5.2.3.2 AUXILIARES 168
5.2.4 INFORMES 168
5.2.4.1 ESTADOS FINANCIEROS 168
5.2.4.1.1 Estado de situación financiera 170
5.2.4.1.2 Estado de Resultados 172
5.2.4.1.3 Estado de flujos de efectivo 173
5.2.4.1.4 Estado de cambios en el patrimonio 175
5.2.4.2 OTROS 176
5.3 ELEMENTOS DE APOYO 176
5.3.1 CONTROL INTERNO (CAMPO ECONÓMICO-FINANCIERO) 176
5.3.2 PERSONAL 180
5.3.3 EQUIPO PROCESADOR 181
CAPÍTULO VI 182
MEJORAMIENTO ÁREA PRODUCTIVA 182
6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO 182
6.1.1 Proceso de elaboración de Medallas Deportivas: 183

6.1.2 Proceso de elaboración de las Placas de Reconocimiento 188

6.1.3 Proceso de transformación del Aluminio 191

6.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 193

6.2.1 Proceso de elaboración de Medallas Deportivas:..... 195

6.2.2 Proceso de elaboración de las Placas de Reconocimiento: 195

6.3 CONTROL DE PRODUCCIÓN 196

6.3.1 Capacidad disponible (D)..... 197

6.3.2 Eficiencia (E) 197

6.3.3 Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso (P)..... 199

6.3.4 Eficiencia global de equipo (EGE) 200

CAPÍTULO VII 202

MEJORAMIENTO ÁREA COMERCIAL..... 202

7.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 202

7.1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO 202

7.1.2 BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... 202

7.1.3TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO 203

7.2 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA 214

7.2.1Ventajas del Periódico..... 216

7.2.2 Desventajas del Periódico 216

7.2.3 Ventajas de la Radio..... 217

7.2.4 Desventajas de la Radio 217

7.2.5 Ventajas de la Televisión Abierta 218

7.2.6 Desventajas de la Televisión Abierta..... 218

7.2.7 Ventajas del Internet 219

7.2.8 Desventajas del Internet 219

7.3 RELACIONES PÚBLICAS 222

7.4 VENTAS 225
7.4.1 Venta al contado 225
7.4.2 Venta al crédito 225
7.4.3 Venta a consignación 226
CAPÍTULO VIII 227
IMPLEMENTACIÓN 227
8.1 MEDIDAS 230
8.2 PRESUPUESTO 232
8.3 CRONOGRAMA 234
CAPÍTULO IX 237
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 237
9.1 CONCLUSIONES 237
9.2 RECOMENDACIONES 240
BIBLIOGRAFÍA 243
ANEXOS 246

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo de tesis es un plan de mejoramiento propuesto para todas las áreas de la empresa FATROM que es un taller artesanal familiar ubicado en el sur de Quito, dedicado a la elaboración y comercialización al por mayor de artesanías en metal como: Medallas Deportivas, Medallas de Condecoración, Placas de Reconocimiento, Trofeos, etc.

Su nombre "FATROM" significa: Fabricantes de Trofeos, Placas y Medallas Muñoz. Su creador y actual dueño es el Sr. Roberto Muñoz Vintimilla quien desde niño trabajó en varios talleres artesanales donde aprendió sobre esta actividad y en donde desarrolló las habilidades que, con el paso del tiempo, le permitieron independizarse y formar su propio negocio.

Debido al empirismo administrativo de su dueño, la empresa ha experimentado varias dificultades durante su tiempo de vida, problemas, que le han llevado a perder varios clientes y como consecuencia ha cedido terreno a la competencia que crece constantemente dentro del sector.

Este plan de mejoramiento propone una serie de lineamientos, actividades y controles que ayudarán a la empresa a vigilar de mejor manera las tareas que se cumplen en cada una de sus áreas.

De esta forma y luego de realizado un diagnostico situacional de la empresa se pueden identificar variables internas y externas importantes como por ejemplo la gran fortaleza que representa el hecho de que sus clientes valoren y reconozcan la calidad de los productos que elabora FATROM, además de la significativa oportunidad de crecimiento que le da el tener la calificación artesanal lo cual le exime de pagos de sobresueldos a los empleados.

En al área administrativa por ejemplo y previa entrevista con el propietario de la empresa, se propone la misión, la visión, los objetivos, las políticas, las normas, etc., con las que se debería manejar el taller para que pueda funcionar de una manera adecuada y sus empleados tengan conocimiento de a donde están dirigiendo sus esfuerzos.

En el área financiera contable, se resalta la importancia de mantener un registro de todos los movimientos económicos que realiza la empresa y, ya que la misma no realizaba esta tarea, se propone iniciar este proceso con los principales registros contables, es decir, llevar un libro diario y un libro mayor general. De ser posible implementar un sistema contable manual o mecanizado que permita al final de cada ejercicio económico hacer un análisis de la situación financiera en la que se encuentra la empresa.

En cuanto al área productiva, se proponen medidores de gestión de la producción que permitirán a la empresa visualizar el desempeño de los procesos productivos, identificar errores y corregirlos. Así mismo se identifican los principales procesos productivos de la empresa para diagramarlos y presentarlos en una forma resumida y entendible para los empleados.

Para proponer un plan de mejoramiento en el área de comercialización, se realiza una investigación de mercados la cual nos ayuda a tener más y mejor información sobre el mismo para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de la empresa. De esta forma se detectó que FATROM no cuenta con un plan de publicidad, aspecto que es muy importante para una empresa y para lo cual se propone impulsar una campaña agresiva de promoción en el medio de comunicación masivo más accesible por precios como es la radio.

Implementar un plan de mejoramiento en cualquier empresa requiere de un gran compromiso de la gerencia y del implementador del proyecto pues es una tarea difícil pero no imposible. Cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de hombres, recursos económicos, máquinas, materiales y métodos. No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su sistema de información. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propios planes y métodos de mejoramiento mediante una evaluación sistemática de su ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus propias necesidades únicas.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA "FATROM"

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Talleres "FATROM" es una empresa familiar ubicada en el sur de Quito, dedicada a la elaboración y comercialización al por mayor de artesanías en metal como:

- Medallas Deportivas
- Medallas de Condecoración
- Placas de Reconocimiento
- Trofeos, etc.

Su nombre "FATROM" significa: Fabricantes de Trofeos, Placas y Medallas Muñoz.

"FATROM" nació en el año de 1982 como un pequeño taller artesanal compuesto por 3 personas: el maestro y 2 operarios con un capital no mayor a 1500 sucres en la ciudad de Cuenca.

Su creador y actual dueño es el Sr. Roberto Muñoz Vintimilla quien desde niño trabajó en varios talleres artesanales donde aprendió sobre esta actividad y en donde desarrolló las habilidades que con el paso del tiempo le permitieron independizarse y formar su propio negocio.

A pesar de la básica preparación académica que posee, ha logrado mantenerse en el mercado por aproximadamente 27 años, tiempo en el cual ha ido creciendo pero de forma muy lenta y pausada.

Este taller durante su tiempo de vida además de cambios organizacionales ha debido cambiar también su lugar de asentamiento en varias ocasiones, pues en sus inicios y como se menciona anteriormente, "FATROM" se encontraba ubicada en la ciudad de Cuenca, pero luego de 2 años y por la necesidad de abrirse un campo más grande se trasladó a la ciudad de Quito, lugar en el cual se radicó durante 6 años en el sector sur.

Con gran esfuerzo y trabajando muchas veces 18 horas diarias este pequeño taller logra mantenerse en actividad y conseguir el objetivo de abrirse su propio espacio dentro del mercado al que dirige sus productos. Pero gastos como el pago del arriendo del local en el que elaboraban las artesanías hacen que surja una nueva necesidad: contar con un local propio en el cual además de realizar la fabricación se pueda comercializar los productos que allí se obraban.

Así, aparece una oportunidad y en el año de 1990 el Sr. Roberto Muñoz recibe como herencia de sus padres una casa ubicada en la ciudad de Cuenca, adquisición que motiva el traslado de la fábrica nuevamente hacia esta ciudad.

Trabajando en este lugar durante 8 años y logrando desarrollarse como una microempresa, "FATROM" tiene ya la capacidad de brindar oportunidades de trabajo a más personas y cuenta con 6 obreros quienes con su colaboración y arduo trabajo le dan la capacidad de proveer mercadería relacionada con placas, medallas y trofeos deportivos a una parte del país, en ciudades como:

- Macas (Oriente)
- Cuenca
- Azogues
- Riobamba
- Ambato
- Quito
- Ibarra
- Tulcán
- Esmeraldas
- Santo Domingo de los Colorados, entre otras.

En el año de 1998, y estrictamente por motivos personales, se decide regresar una parte de la producción (medallas y trofeos) a la ciudad de Quito dejando en Cuenca el área dedicada a la elaboración de las placas de reconocimiento.

En Quito, el taller que además fungía como vivienda para la familia del Sr. Muñoz, se ubicó en la ciudadela el Recreo y en Cuenca en las calles Cristóbal Colón y Miguel de Cervantes esquina.

Por un tiempo se trabajó simultáneamente entre las dos ciudades, pero problemas como costos y organización hicieron tomar la decisión de trasladar íntegramente el taller hacia Quito.

Una vez asentado de forma completa en la ciudad trabajan durante 5 años alcanzando un espacio más grande dentro de su mercado.

Con esto la estructura física que poseía el taller se volvía inadecuada e incómoda para sus trabajadores, motivo por el cual se decide adquirir un terreno de 1100 m2 con una construcción de 400 m2 que se dedicó exclusivamente a la elaboración de sus productos.

A partir de este punto y para aumentar el nivel de producción "FATROM" realiza una inversión grande adquiriendo herramientas mucho más modernas para elaborar sus productos cambiando además a otro tipo de materia prima (metales más duros) para conseguir bajar sus costos de producción y poder seguir compitiendo en el mercado con bajos precios y alta calidad.

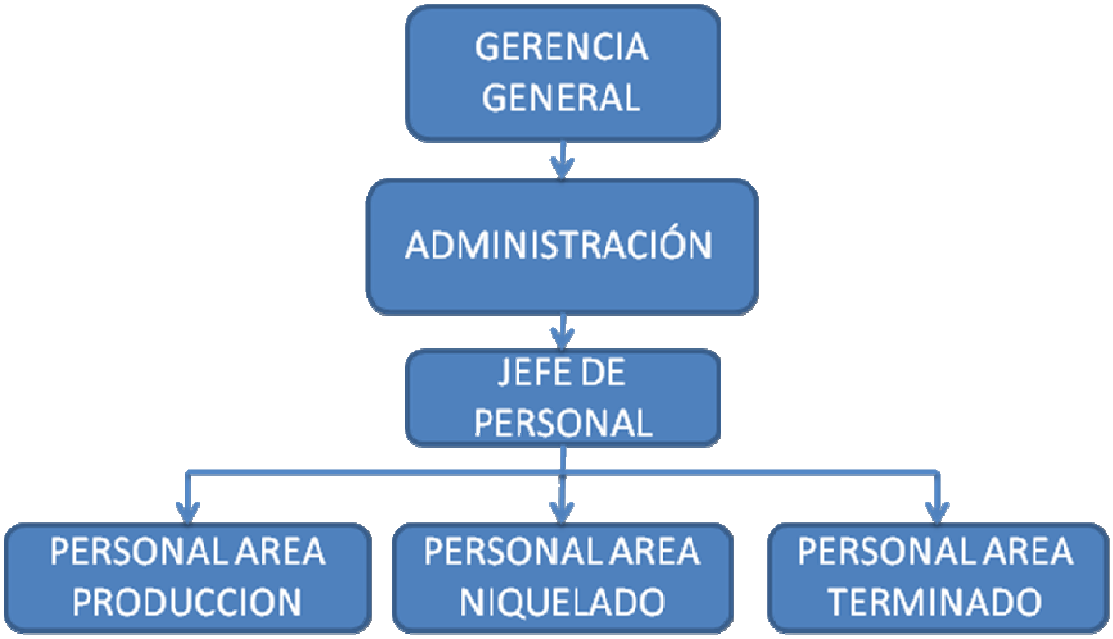
En tiempos actuales, con una atención ágil a sus clientes y a base de esfuerzo, trabajo y empeño, "FATROM" se ha convertido en una pequeña empresa conformada por un Maestro de Taller (dueño), un total de 11 operarios que elaboran las variadas artesanías y una persona encargada del área administrativa.

Esto además de contar con 2 sucursales dentro de la ciudad de Quito (centro y norte) con 3 y 2 personas respectivamente quienes tienen a su cargo la venta al por menor de los productos al público en general.

1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo a la información concedida dentro de las instalaciones de "FATROM", esta empresa cuenta con el siguiente organigrama:

Gráfico Nº1: Organigrama actual de FATROM



Fuente: "FATROM", 2010

Elaboración: Sofía Muñoz O.

1.3 PERSONAL

Como se ha venido mencionando esta empresa, dentro de la fábrica, cuenta con un total de 11 personas y en sus sucursales del centro y norte de la ciudad tiene 3 y 2 personas respectivamente de acuerdo al detalle siguiente:

Cuadro Nº1: Lista de Empleados de FATROM

CARGO	NOMBRE			
Gerente Propietario	Muñoz	Vintimilla	Roberto	María
Administración	Muñoz	Ontaneda	Sofía	Lorena
Jefe de Personal	Mejía	Villamarín	Alva	Carmen

Área de Producción	Totasig	Lagla	José	Luis
	Lucero	Cevallos	Manuel	Alejandro
	Balarezo	Villacís	Ángel	Francisco
	Peñafiel		Alex	Javier
Área de Niquelado	Villamagua	Pereira	Wilmer	Enrique
	Cucas	Montenegro	Lucía	Guadalupe
Área de Terminado	Vera	Ramírez	Isidra	Maribel
	Peñafiel	Jaramillo	Alba	Rocío
	Castro	Perugachi	Jeaqueline	Alexandra
	Villamagua	Arrobo	Edwin	Abdón

Fuente: "FATROM", 2010
Elaboración: Sofía Muñoz O.

1.4 SEGMENTO DE MERCADO QUE CUBRE

Las variadas artesanías de metal que elabora la empresa "FATROM" son productos que están dirigidos a los almacenes detallistas de varias provincias del país quienes son los que hacen llegar el mismo al segmento de personas que realizan acciones de reconocimiento y premiación como los establecimientos dedicados a actividades deportivas, Unidades Educativas y las empresas Públicas y Privadas que otorgan presentes para conmemorar un suceso importante cumplido por su personal.

La Planta de Producción se encuentra ubicada en:

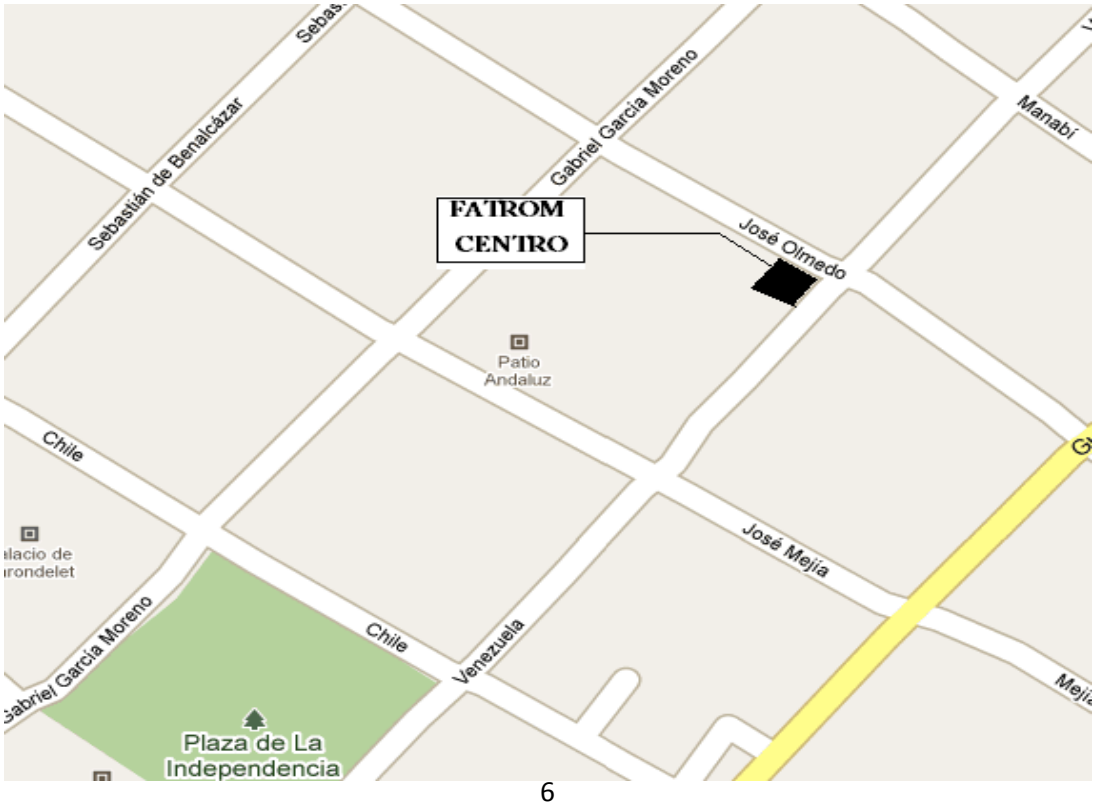
- ***Provincia:*** Pichincha
- ***Cantón:*** Quito
- ***Parroquia:*** Eloy Alfaro
- ***Barrio:*** Oriente Quiteño
- ***Dirección:*** Calle Vilcabamba S16-149 y Catacocha

A continuación se presenta el croquis para mostrar la ubicación exacta del lugar de producción de “FATROM”

Las sucursales se ubican en las siguientes direcciones:

<u>Sucursal Centro de Quito:</u>

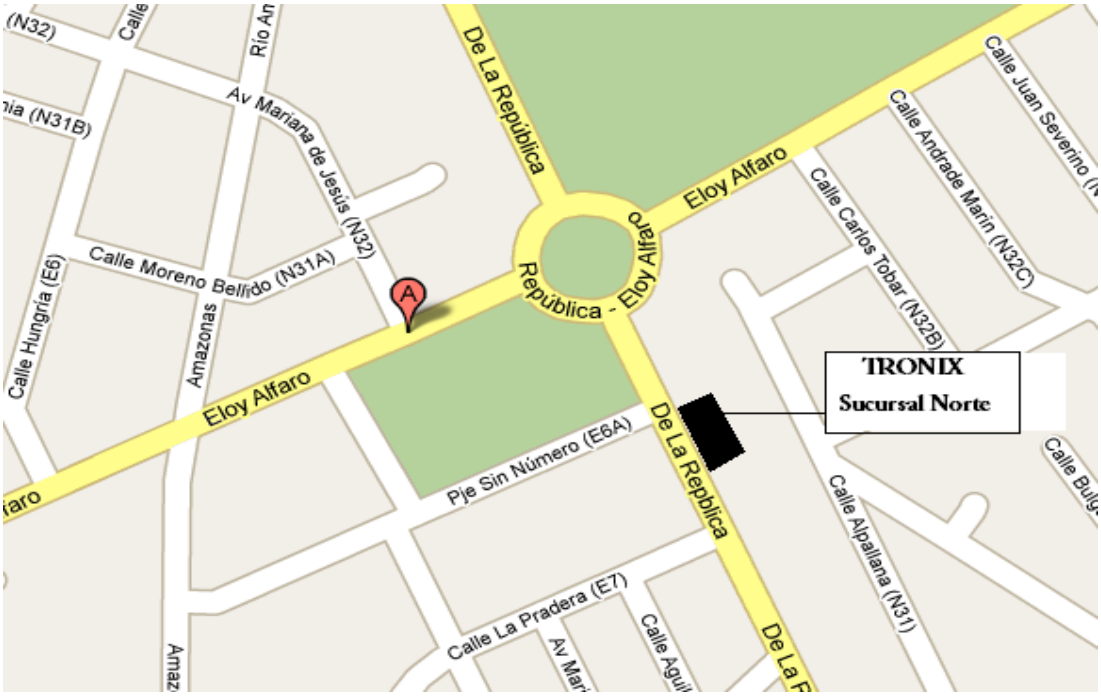
Dirección: Calle Venezuela N6-83 y Olmedo, esquina.



Sucursal Norte de Quito:

TRONIX

Dirección: Av. República 740 y Eloy Alfaro, Edificio Consorcio Profesional Planta Baja.



1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

"FATROM" se dedica a la transformación de materia prima (Tool L/F) para la elaboración de artesanías de metal y pone a disposición de sus clientes los siguientes productos:

Trofeos Deportivos

La labor que realiza esta empresa en cuanto al área de los trofeos consiste básicamente en el armado de los mismos y en la elaboración de las bases que los sostienen, pues el resto de piezas (tornillos, figuras, etc) se las adquiere de otras empresas o se los importa.

Así la calidad que ofrecen en sus productos es muy buena, además de la variedad de tamaños y para todos los deportes y disciplinas como:

- Futbol
- Básquet
- Vóley
- Atletismo
- Artes marciales
- Físico Culturismo
- Danza
- Música, etc.

Placas

Además son fabricantes de placas conmemorativas de madera para pared y escritorio en diversos modelos y para todo tipo de ocasión.

En esta sección todos los elementos que las componen sin excepción alguna, son elaborados dentro de la fábrica.

Medallas

El tool L/F es la materia prima principal que utiliza esta fábrica para la elaboración de las medallas deportivas que ofrece a sus clientes, también dirigidas a todas las disciplinas donde existen competencias.

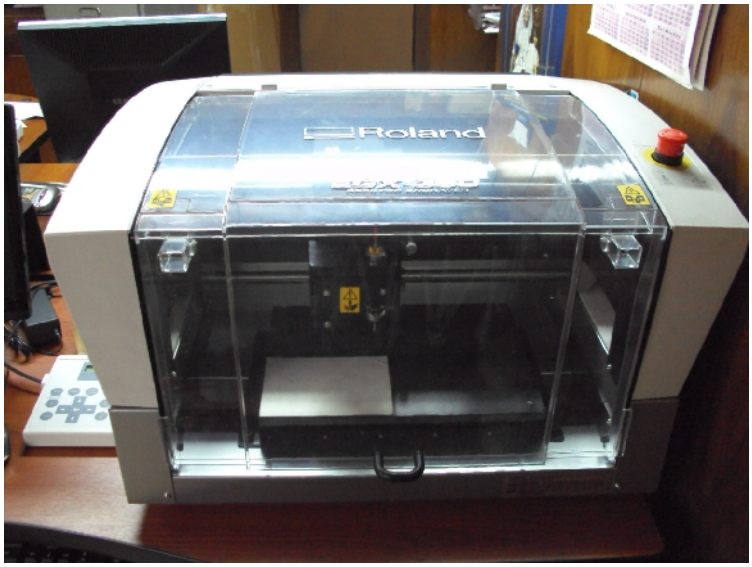
Condecoraciones

Una manera que tienen las instituciones Educativas o las empresas Públicas o Privadas, de mostrar el agradecimiento o reconocimiento a las personas es imponiendo una condecoración y "FATROM" ofrece a mayoristas y al público en general diversos modelos y tamaños de ellas con alta calidad y en presentaciones con baño de oro y en latón.

Al mismo tiempo "FATROM" brinda a sus clientes servicios como:

Grabaciones

En todo tipo de metal, madera y vidrio.



1.6 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

"FATROM" ha venido desarrollándose a través del tiempo gracias a la dirección empírica de su dueño y creador el Sr. Roberto Muñoz, quien ha venido aplicando dentro de la ella ideas surgidas de la experiencia que ha obtenido gracias a las observaciones realizadas en otros lugares en los que ha trabajado o visitado.

Hoy en día el mundo de los negocios ha venido sufriendo cambios constantes gracias a la globalización y lamentablemente las prácticas que se aplican en "FATROM" ya no son suficientes para sobrevivir a estas variaciones y mantenerse dentro del mercado en el que desarrolla sus actividades comerciales.

La situación de este taller no es verdaderamente mala, sino que la falta de una planificación, de conocimientos sobre los manejos administrativos y del mercado le ha llevado a perder varios clientes y como consecuencias ha cedido terreno a la competencia que crece constantemente dentro del sector.

En la actualidad esta empresa ha venido sufriendo una baja en sus ventas debido a factores externos difíciles de controlar por "FATROM" como es la crisis económica mundial, situación que ha provocado también un estancamiento en su producción.

Haciendo un análisis de forma breve dentro de la empresa, se identificaron problemas como los siguientes:

- "FATROM" carece de lineamientos administrativos que le permitan funcionar de manera adecuada.
- Los procesos de cualquier tipo no son debidamente documentados por lo que no cuentan con un respaldo confiable.
- No existe un manejo correcto de los documentos (facturas) que entran y salen de la empresa y que le faciliten su desempeño administrativo.
- No cuenta con registros financieros que permitan conocer cuáles son sus ingresos y gastos realizados.
- El personal de la empresa se encuentra desmotivado.
- No cuenta con una capacitación que le permita desarrollar sus actividades correctamente, teniendo como consecuencia accidentes laborales.
- La falta de una planificación presupuestaria debido a que no tiene un control en sus movimientos que le permitan visualizar sus actividades económicas.
- No dispone de inventarios de materia prima, productos en proceso ni productos terminados.
- No tiene un régimen de disciplina establecido bajo el cual puedan someterse los empleados de este taller.
- Los integrantes de la empresa no conocen aspectos importantes de la misma como la visión, misión, valores, etc.

Todo se resume en la falta de organización tanto en el aspecto administrativo, financiero, productivo, etc., que tienen dentro del taller, situación que ha provocado su falta de posicionamiento dentro del mercado.

Cabe recalcar que "FATROM" ha mantenido al día sus pagos de los impuestos al IESS y al SRI.

1.6.1 CUADRO DE CAUSA – EFECTO

CAUSA	EFECTO
"FATROM" carece de lineamientos administrativos que le permitan funcionar de manera adecuada.	Desorganización en todas las áreas de la empresa, especialmente en el área administrativa y financiera.
Los procesos de cualquier tipo no son debidamente documentados.	Falta de respaldos confiables que sirvan para sustentar los ingresos y egresos realizados tanto de dinero como de materia prima, maquinaria, etc.
No existe un manejo correcto de los documentos (facturas) que entran y salen de la empresa y que le faciliten su desempeño administrativo.	Los documentos importantes (facturas de compras y ventas realizadas por la empresa) no son registradas en ningún tipo de informe y por consiguiente no proveen la información que se requiere para analizar los movimientos efectuados por la misma.
No cuenta con registros financieros que permitan conocer cuáles son sus ingresos y gastos realizados.	Desconocimiento del nivel de crecimiento, ganancias o pérdidas conseguidas por la empresa.
El personal de la empresa se encuentra desmotivado.	Disminución de la productividad de la empresa y demoras en la entrega de los productos a los clientes.

No cuenta con una capacitación que le permita desarrollar sus actividades correctamente.	Desconocimiento del uso correcto de las herramientas de trabajo disponibles para la elaboración de los productos, y por consiguiente accidentes laborales.
La falta de una planificación presupuestaria debido a que no tiene un control en sus movimientos que le permitan visualizar sus actividades económicas.	Falta de dinero para adquisición de materia prima o pagos de sueldos y salarios a los empleados en el momento requerido.
No dispone de inventarios de materia prima, productos en proceso ni productos terminados.	Desperdicios de materia prima útil e incremento de los gastos para su adquisición.
No tiene un régimen de disciplina establecido bajo el cual puedan someterse los empleados de este taller.	Indisciplinas constantes por parte de los empleados, faltas de respeto a la autoridad.
Los integrantes de la empresa no conocen aspectos importantes de la misma como la visión, misión, valores, etc.	Los empleados no están al tanto de hacia donde están encaminando sus esfuerzos y no dan el 100% de su trabajo para beneficio de la empresa.

Fuente: "FATROM"

Elaboración: Autora

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión:

Elaborar productos de calidad, con modelos nuevos e innovadores que permitan a los clientes tener variedad.

Visión:

Llegar a ser un taller solido con 100 trabajadores artesanales capacitados que le permita alcanzar una posición estable dentro del mercado nacional.

Principios y Valores:

- Honradez
- Puntualidad
- Compañerismo
- Atención al Cliente

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

"El término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada *Enfoque Situacional o Contingencial*, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

La palabra contingencia significa algo incierto, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón.

El Enfoque Contingencial enfatiza que no se alcanza la eficacia organizacional, o sea, no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de las organizaciones dentro de un ambiente variado.

La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El Enfoque Contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Así también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.

El ambiente estable es el ambiente que presenta pocos cambios, y estos cambios generalmente son previsibles. Hay que tener en cuenta que la situación no va a ser permanente, no porque no se quiera sino mas bien porque lo único constante es el cambio, y por más pequeño que este sea siempre genera un cambio en la organización."[1]

[1] http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional/diagnostico-situacional2.shtml

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

"La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.

- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
¿Existe una coyuntura en la economía del país?
¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
¿Qué están haciendo los competidores?
¿Se tienen problemas de recursos de capital?
¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?"[2]

2.1.1 MACROAMBIENTE

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.[3]

2.1.1.1 FACTORES LEGALES - POLÍTICOS

"El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos

[2] http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
[3] STANTON, William J., "*Fundamentos de Marketing"*, McGraw Hill, pg. 25

para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas."[4]

Relación con "FATROM":

En el ambiente político el gobierno actual está implementando una campaña agresiva de pago de impuestos a través de sus agentes de control como el Servicio de Rentas Internas con el cual la empresa mantiene sus obligaciones al día, así también asume su responsabilidad social con sus trabajadores perteneciendo todos al IESS.

En el aspecto legal, así mismo, la empresa "FATROM tiene calificación de taller artesanal otorgada por el MICIP, situación que, de acuerdo al artículo 25 de la Ley de Fomento Artesanal le permite omitir el pago del décimo tercer y décimo cuarto sueldo, además de los fondos de reserva y pago de utilidades. Esto constituye un ahorro para la empresa, cosa que permite que los precios de sus productos sean bajos y por consiguiente accesibles para el mercado al que se encuentran dirigidos.

2.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

"Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

[4] Ibidem, pg. 28

La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.

Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo.

Por lo tanto, es esencial que las empresas observen el ambiente económico y traten de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas; los patrones cambiantes en la forma de gastar del consumidor entre la gran variedad de factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gasto y preferencias."[5]

Inflación

"La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo.

Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen."[6]

"La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares."[7]

[5] Ibídem
[6] http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n
[7] http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

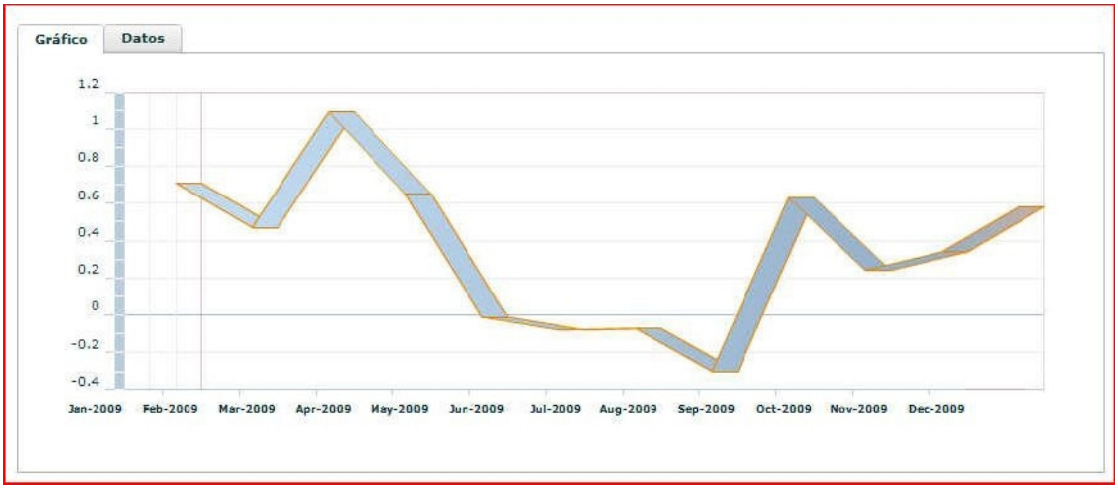
Cuadro Nº2: Porcentaje de Inflación Mensual

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

Gráfico Nº2: Inflación del Ecuador



Fuente: INEC, 2009

Elaboración: www.ecuadorencifras.com

Relación con "FATROM":

Se observa que la inflación en nuestro país desde agosto del año 2008 tiene una tendencia a la baja hasta septiembre de 2009, tendencia que se ha generado debido a la estabilidad política que actualmente tiene el país.

Durante el año 2009 la inflación en promedio tuvo un porcentaje de 5,20, situación que ayudó a que el capital de la empresa no pierda su poder de compra con el transcurso del tiempo y que pueda realizar adquisiciones de materia prima, insumos y maquinaria a precios más estables y sin riesgos de incrementos exagerados e imprevistos.

Además se puede realizar una planificación a largo plazo, estableciendo presupuestos basados en precios que se mantengan estables o que tengan variaciones mínimas, de tal forma que la toma de decisiones sea lo más acertada posible.

Producto Interno Bruto (PIB)

"El producto interno bruto, producto interior bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

En cuanto al cálculo del PIB, puede hacerse según el costo de los factores o de los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB valorado a precio de mercado, los impuestos indirectos ligados a la producción (T_i) y sumándole las subvenciones a la explotación (S_u)."[8]

$$PIB_{cf} = PIB_{pm} - T_i + S_u$$

PIB_{cf}= Producto Interno Bruto según el costo de los factores.
PIB_{pm} = Producto Interno Bruto valorado a precio de mercado
T_i = Impuestos directos ligados a la producción
S_u = Subvenciones a la explotación

[8] http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

Cuadro Nº3: PIB

FECHA	VALOR
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD
Enero-31-1994	18573.00 millones de USD
Enero-31-1993	10056.00 millones de USD

FECHA	VALOR
Enero-31-2009	51106.00 millones de USD
Enero-31-2008	54686.00 millones de USD
Enero-31-2007	45789.00 millones de USD
Enero-31-2006	41763.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

Gráfico Nº3: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Elaboración: www.ecuadorencifras.com

Relación con "FATROM":

De acuerdo al gráfico anterior el Producto Interno Bruto (PIB) a través de los años ha tenido un crecimiento positivo gracias al desarrollo de la producción nacional en nuestro país, solo en el 2009 este índice bajo debido a la crisis financiera mundial y a la baja del precio del petróleo.

Para el caso de "FATROM" si esta tendencia de crecimiento se mantiene, podría considerarse una ventaja debido a que su producción también crecería.

Tasas de Interés

"La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés:

La tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado;

La tasa activa o de colocación: es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación."[9]

[9] http://www.bce.fin.ec/pregun1.php

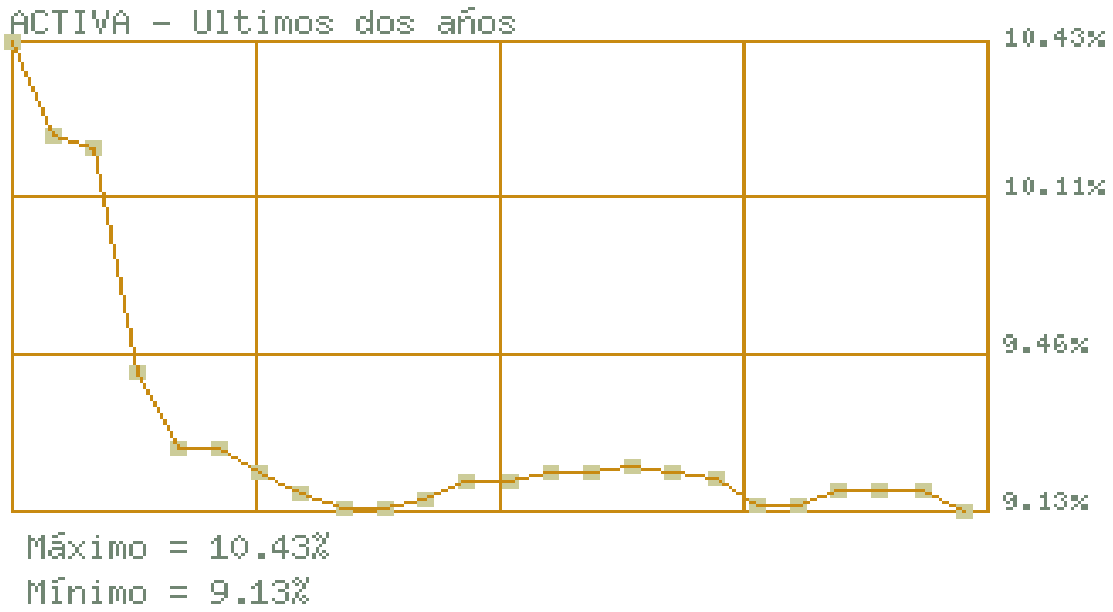
Cuadro Nº4: Spread (Activa-Pasiva)

FECHA	VALOR
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

Gráfico Nº4: Spread (Activa-Pasiva)



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

Relación con "FATROM":

En la mayoría de los países las instituciones financieras son las principales responsables del financiamiento de las empresas y nuestro país no es la excepción, es por esto que es de gran importancia analizar la evolución de las tasas de interés que rigen dentro del mercado.

"FATROM" es una empresa industrial que ha logrado desarrollar varios de sus proyectos gracias a los préstamos que ha conseguido y que le han beneficiado debido a que como podemos observar en el cuadro y gráfico expuestos anteriormente la diferencia entre las tasas de interés activa y pasiva han ido disminuyendo con el paso de los años lo cual significa que la Tasa de Interés Activa que es la que nos interesa para el análisis ha ido disminuyendo también.

Esta situación y tendencia, favorece a la empresa en su capacidad de adquirir más préstamos para proyectos de reconversión o ampliación para obtener mayor escala, productividad y eficiencia, lo cual exige importantes montos de financiamiento.

Balanza Comercial

"La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Balanza comercial = exportaciones – importaciones

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa."[10]

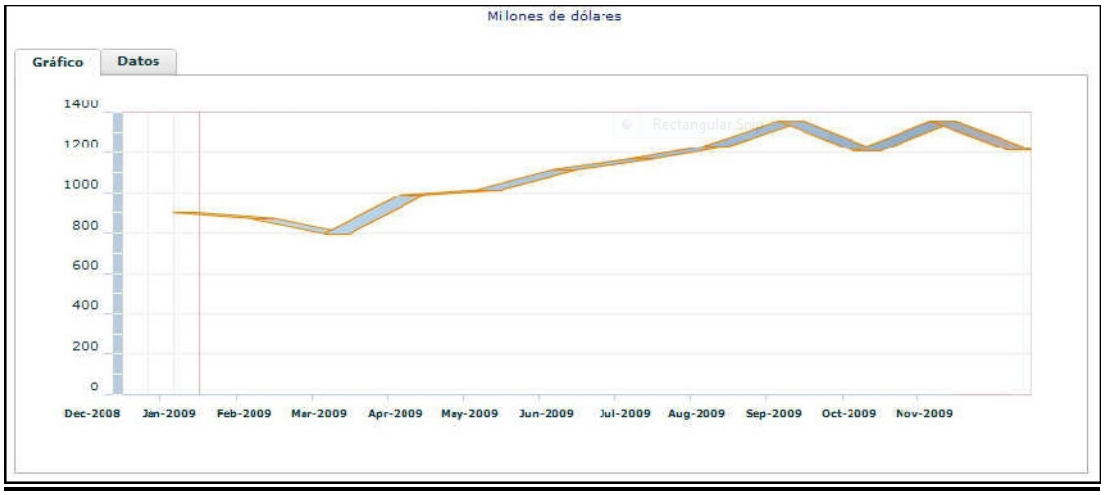
Cuadro Nº5: Exportaciones Totales Del Ecuador

Fecha	EXP. TOTALES (FOB)
Dec-2008	90.055.185
Jan-2009	87.337.759
feb-09	79.964.451
mar-09	99.056.026

[10] HARVEY, J y JOHNSON, M. *"Introducción a la Macroeconomía"*, Mc Graw Hill, México, 2003, pg. 53

Apr-2009	101.654.605
may-09	111.291.154
jun-09	116.658.464
jul-09	122.933.753
Aug-2009	135.500.982
sep-09	120.455.021
oct-09	135.453.454
nov-09	121.358.552

Gráfico Nº5: Exportaciones Totales



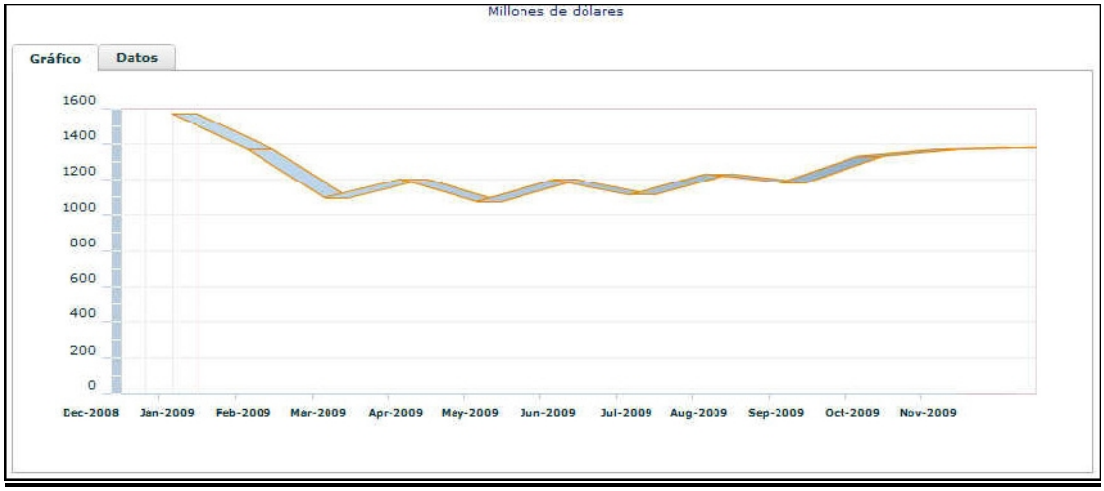
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009
Elaboración: www.ecuadorencifras.com

Cuadro Nº6: Importaciones Totales Del Ecuador

Fecha	IMP. TOTALES (CIF)
Dec-2008	156.951.766
Jan-2009	136.889.255
feb-09	109.663.803
mar-09	120.325.291
Apr-2009	107.640.709
may-09	119.852.759
jun-09	111.280.072

jul-09	123.123.077
Aug-2009	118.174.895
sep-09	133.172.881
oct-09	1.369.933
nov-09	137.984.158

Gráfico Nº6: Importaciones Totales



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Elaboración: www.ecuadorencifras.com

Relación con "FATROM":

Lamentablemente el Ecuador depende en su economía de la producción y exportación petrolera. Durante el año 2009 el nivel de exportaciones ha aumentado con respecto al año que le precede y en cuanto a las importaciones ha sucedido lo contrario pues estas han disminuido.

Para "FATROM" la disminución en las importaciones resulta ser una ventaja, pues sus competidores importan el producto que ponen a disposición de sus clientes y las tasas arancelarias que por disposición del actual gobierno han subido, dan como resultado el incremento del precio de venta de los productos importados, aspecto que favorece a la industria nacional.

<u>Índice de Precio al Productor</u>

"El Índice de Precios al Productor es un indicador de alerta a la inflación, que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación.

Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta del bien producido mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros y mineros, en las unidades de producción agropecuaria (UPAs).[11]

Gráfico Nº7: Índice Nacional de Precios al Productor

A LA VARIACIÓN MENSUAL DEL ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL PRODUCTOR

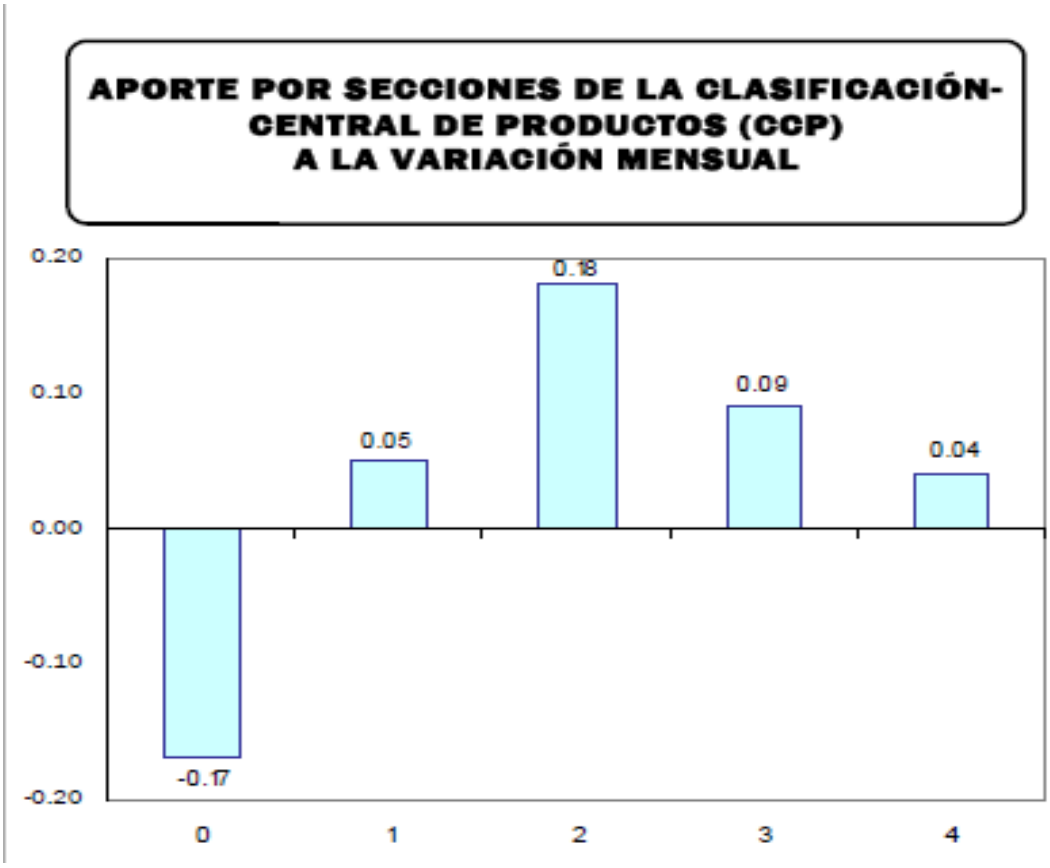
AL MES DE DICIEMBRE 2009

CCP SECCIONES	DESCRIPCIÓN	CONTRIBUCIÓN
0	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA, LA SILVICULTURA Y LA PESCA	-0.17
1	MINERALES; ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	0.05
2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	0.18
3	OTROS BIENES TRANSPORTABLES, EXCEPTO PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	0.09
4	PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	0.04
	VARIACIÓN MENSUAL DEL ÍNDICE NACIONAL	0.18

Fuente y Elaboración: www.inec.gov.ec, 2009

[11] www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId

Gráfico Nº8: Aporte de la CCP



Fuente y Elaboración: www.inec.gov.ec, 2009

Relación con "FATROM":

El Índice de Precios al Productor que para el caso de "FATROM" se requiere analizar, es el relacionado con los productos metálicos, maquinaria y equipo, ya que, la materia prima que utiliza esta empresa para la elaboración de la medallas es el tool que es importado y cuyo precio varía de acuerdo al precio del petróleo también.

La variación durante los últimos años de este tipo de producto ha sido significativa pues los precios fluctúan constantemente causando cierta inestabilidad dentro de la empresa pues esta no puede cambiar sus precios de venta tantas veces como varía el costo de la materia prima que utiliza.

Esta situación resulta difícil de controlar pero dentro de "FATROM" se han tomado medidas que coadyuven al manejo de la misma y que permitan mantener el precio de venta sus productos.

2.1.1.3 FACTORES SOCIALES

"El componente social describe las características de la sociedad en la que opera la organización."[12]

Dentro de los principales factores sociales que afectan externamente a una empresa están los siguientes:

- Población
- Desempleo
- Salarios
- Canasta Básica Familiar.

Población y Desempleo

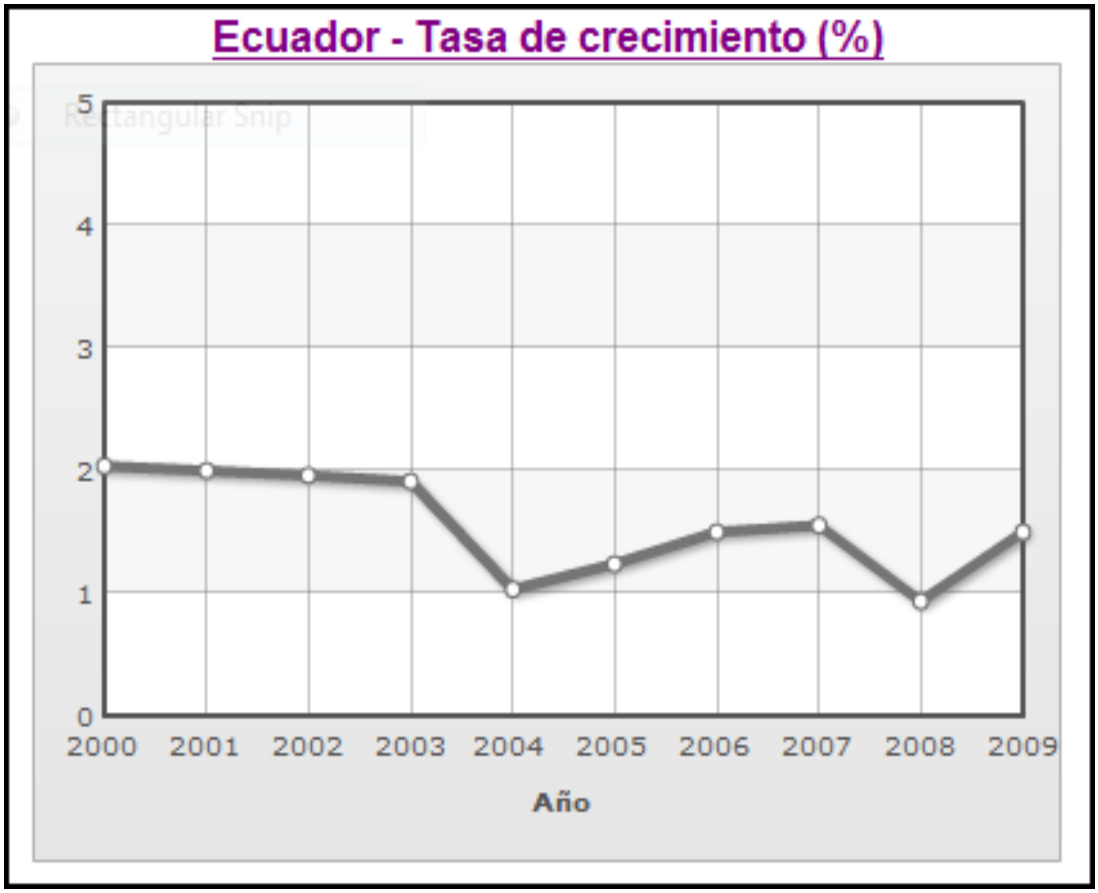
La población actual del Ecuador es de 13 479 000 millones de habitantes, cantidad que a través de los años no ha crecido mucho de acuerdo a la tabla de la tasa de crecimiento que se presenta a continuación:

Cuadro Nº 7: Crecimiento de la población del Ecuador

Año	Tasa de crecimiento (%)
2000	2.04
2001	2
2002	1.96
2003	1.91
2004	1.03
2005	1.24
2006	1.5
2007	1.554
2008	0.935
2009	1.497

[12] CERTO Samuel," *Dirección Estratégica"*, Tercera Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1997. P. 35

Gráfico Nº9: Crecimiento población del Ecuador

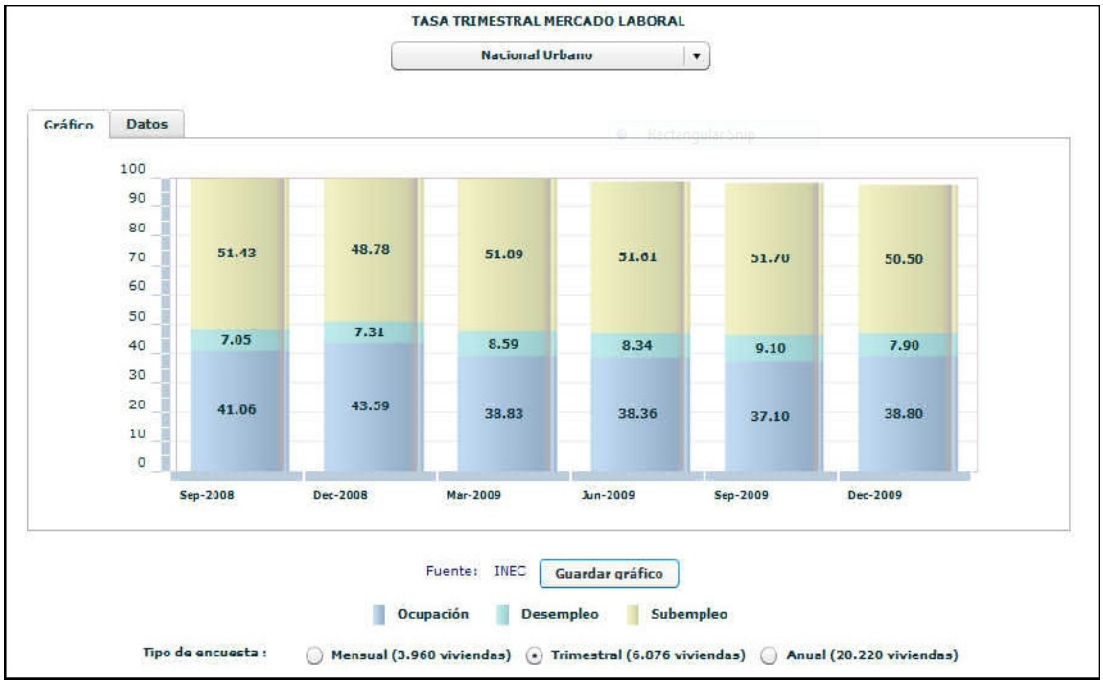


Fuente y Elaboración: www.indexmundi.com, 2009

Cuadro Nº8: Mercado Laboral

TASA TRIMESTRAL MERCADO LABORAL Nacional Urbano			
Fecha	**Desempleo**	**Ocupación plena**	**Subempleo**
sep-08	7,05	41,06	51,43
Dec-2008	7,31	43,59	48,78
mar-09	8,59	38,83	51,89
jun-09	8,34	38,36	51,61
sep-09	9,1	37,1	51,7
Dec-2009	7,9	38,8	50,5

Gráfico Nº10: Tasa de Mercado Laboral



Fuente y Elaboración: www.ecuadorencifras.com, 2009

Relación con "FATROM":

Como se observa la tasa de crecimiento de la población de nuestro país ha venido disminuyendo mientras que al contrario la tasa de desempleo y subempleo de la población económicamente activa ha crecido especialmente en el último año (2009).

Esta situación se dio especialmente por la crisis económica por la que atravesó el mundo financiero y que afectó a todas las empresas, en el caso de FATROM durante el 2009 se retiraron 3 empleados quienes en la actualidad forman parte del grupo de subempleo incrementando así las cifras de este rubro.

2.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

"El componente tecnológico del macro ambiente estudia los adelantos tecnológicos y sus aplicaciones, disponibilidad de infraestructura y fuentes energéticas."[13]

[13] SALAZAR Francis, *"Administración Estratégica"*, Quito, 2001. P. 14

El aumento de la tecnología se orienta hacia el bienestar de los seres humanos, apoyando el desarrollo socioeconómico de las regiones, de acuerdo con sus necesidades y potencialidades.

En el Ecuador, la tecnología es un campo que ha sido olvidado por completo por todos los gobiernos que han estado a cargo del país pues no se ha destinado presupuesto para el mejoramiento y desarrollo de la tecnología existente en él.

Este descuido no ha favorecido al sector industrial pues toda la tecnología que poseen es importada y obtenida a costos altos que repercuten en el precio del producto que ofrecen en el mercado.

En la actualidad el gobierno a cargo ha creado la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) que realiza lo siguiente:

- "Financia proyectos de investigación científica e innovación tecnológica de impacto nacional.
- Invierte en programas de fortalecimiento del talento humano mediante el financiamiento de becas de postgrado.
- Fortalece los centros públicos de investigación científica.
- Apoya y promueve la cooperación y transferencia tecnológica nacional e internacional.
- Articula redes de investigación científica.
- Impulsa la aplicación y transferencia de los resultados de la investigación científica en el contexto nacional.
- Financia el acceso a información científica internacional mediante bases de datos en línea.

- Articula a los actores del sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales."[14]

Relación con "FATROM":

La tecnología permite un ahorro de tiempo y dinero que en el mundo de los negocios y de la industria representa una gran oportunidad y en el caso de "FATROM" esto no es una excepción pues con el paso del tiempo ha debido adquirir maquinaria nacional e importada que le ayudaron a incrementar sus niveles de producción aumentando también las ventas y la calidad de su producto.

2.1.2 MICROAMBIENTE

"Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos.

A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa."[15]

2.1.2.1 CLIENTES

"La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

Mercados de consumo: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.

Mercados industriales: organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.

Mercados revendedores: organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.

---

[14] http://www.senacyt.gov.ec

[15] STANTON, William J., "*Fundamentos de Marketing"*, McGraw Hill, pg. 52

Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.

Mercados internacionales.: compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores revendedores y gobiernos extranjeros."[16]

"FATROM" dirige sus productos para 2 de los tipos de mercado señalados anteriormente:

- Mercado de Consumo (almacén centro)
- Mercado de Revendedores (fábrica)

Siendo el mercado de revendedores el principal, pues son almacenes mayoristas quienes a su vez venden el producto al consumidor final.

A continuación se detalla los principales clientes que tiene esta empresa:

Cuadro Nº9: Principales Clientes de FATROM

NOMBRE	UBICACIÓN
Trofeos "Pozo"	Santo Domingo de los Colorados
"Gala Deporte"	Santo Domingo de los Colorados
Joyería "Cuenca"	Tulcán
"Trofeos Deportivos"	Ibarra
"Mundo del Trofeo"	Latacunga
"Trofeos Valencia"	Ambato

[16] Ibidem, pg. 54

"Trofeos Espinoza"	Ambato
"Trofeos Valencia"	Otavalo
"Trofeos Buitrón"	Quito
La Casa de Campeones	Quito

Fuente: Empresa "FATROM", 2010
Elaboración: Autora

Los clientes enumerados en el cuadro anterior, son considerados principales porque realizan compras de 2500 a 15000 medallas mensuales, mientras que el resto de compradores que son alrededor de 40 más localizados a nivel nacional compran cantidades menores a las especificadas.

2.1.2.2 PROVEEDORES

"Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.

Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Sobre las operaciones de mercadotecnia de la compañía.

Los gerentes de mercadotecnia necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave.

La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo.

Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento."[17]

[17] Ibídem

“FATROM” ha elegido a sus proveedores de forma cuidadosa y tiene a su disposición varias empresas que le brindan beneficios como:

- Buena calidad del producto
- Precios Bajos
- Opciones de crédito
- Calidad del servicio
- Disponibilidad del producto
- Variedad del producto
- Su ubicación es cercana a “FATROM”
- Preferencia de venta

A continuación se detalla los proveedores que tiene la empresa y el producto que ofrecen:

Cuadro Nº10: Principales Proveedores de FATROM

PROVEEDOR	PRODUCTO
IDMACERO	Tool L/F de 1.4 mm y 2 mm
MACONFER	Tool L/F de 1.4 mm y 2 mm
GALVANO	Productos Químicos
MASISA	Madera MDF
KOLOREARTE	Tintes para las maderas y Tinner
PINTULAC	Mascarillas, Guantes, Lacas
IVAN BOHMAN	Aceros para matrices y

	Repuestos de maquinaria
BOHLER	Aceros
PLASTICOS YOLY	Fundas plásticas
DISTRIBUIDORA JC	Fundas plásticas
GRIZAGA	Insumos para las condecoraciones
DAPSA	Bronce
ACEROS Y ALUMINIO	Aluminio
DISTRIBUIDORA ARMAS	Cemento de Contacto

Fuente: Empresa "FATROM", 2010
Elaboración: Autora

2.1.2.3 COMPETENCIA

Son las "empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.

Para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia.

No existe una estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada compañía debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria.

Una empresa debe competir en cuanto a costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y otras más."[18]

"FATROM" en cuanto al principal producto que fabrica que son las medallas deportivas, no tiene mucha competencia pues los demás fabricantes de medallas son pequeños talleres que no tienen la capacidad para cubrir el mercado, sin embargo

[18] www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1264.DOC

tiene 2 competidores que no fabrican pero se dedican a la importación de este tipo de productos.

Ellos son:

- Trofeos Castro (Quito)
- TROFESA (Cuenca)

La calidad de los productos de esta empresa es muy buena y ha logrado satisfacer las necesidades de sus clientes, tiene un buen servicio pues a las personas que se encuentran dentro de la ciudad se les entrega sus pedidos en el lugar que ellos solicitan y a las personas que son del resto del país se les envía la mercadería a través de la compañía de transportes que ellos elijen.

Los costos son los mínimos que se puede tener dentro del país pero las empresas que importan estos productos los ponen a precios más bajos, cosa que constituye una desventaja no solo para "FATROM" sino para la industria ecuatoriana en general.

2.1.2.4 SUSTITUTOS

"Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite.

La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es mas elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varia poco ante un cambio en los precios."[19]

Los productos que elabora la empresa "FATROM" hasta el momento no cuentan con sustitutos debido a que no cumplen con las características necesarias para hacerlo.

[19] http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml

Por cuestiones de costos la misma empresa hizo el intento de sustituir su materia prima tool por el plástico ABS pero por la desventaja del peso no tuvo mucha aceptación en el mercado y su producción es mínima.

2.1.2.5 ORGANISMOS DE CONTROL

Son entidades que por facultad legal ejecutan actividades de control sobre otros organismos del Estado o sobre los particulares que manejan o no recursos de éste. Los objetivos básicos y el alcance de dichas actividades son específicamente definidos por la Ley y por la misma Constitución para cada uno de dichos organismos.

En el Ecuador los principales organismos de control con los que la empresa FATROM se relaciona de manera directa son: dentro del área Tributaria, el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el área Social es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y en el área Laboral el Ministerio de Relaciones Laborales, entidades con las cuales mantiene sus obligaciones y declaraciones al día.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

"Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?
¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?
¿Que se debería evitar?
¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?"[20]

2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN DIRECTIVA

"Capacidad directiva es el recurso que tiene una persona para organizar delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, debe tenerse conocimiento amplio del trabajo a

[20] KOTLER, Philip, *"Mercadotecnia"*, Ed. Prentice Hall, 3ra Edición, México, 2007, pg. 36

realizar por los supervisados a fin de que lo hagan de tal forma que se llegue al fin deseado."[21]

Dentro de "FATROM" se puede identificar los siguientes aspectos de sus Directivos:

- ***Imagen corporativa:*** La imagen que tiene esta empresa entre sus clientes es buena.

- ***Planificación Estratégica:*** "FATROM" no cuenta con una planificación estratégica que le permita desarrollar sus actividades de una forma adecuada y ordenada.

- ***Procesos documentados:*** Esta empresa documenta solamente algunos de sus procesos, es decir los más básicos, sin embargo se está intentando cumplir con una documentación más ordenada y completa.

- ***Velocidad de respuesta a condiciones cambiarias:*** se puede mencionar e incluso definir como fortaleza que la fábrica tiene una capacidad de respuesta inmediata a las condiciones del mercado.

- ***Trabajo en Equipo:*** Todos los trabajadores de las diferentes áreas se unen cuando el trabajo así lo requiere.

- ***Comunicación:*** Se tiene buena comunicación con sus colaboradores.

- ***Habilidad para manejar el negocio:*** El gerente y dueño de la empresa cuenta con mucha experiencia y conocimiento sobre el negocio.

- ***Agresividad para enfrentar a la competencia:*** Se están buscando estrategias para bajar los costos y ganar más mercado.

- ***Toma de decisiones reactivas:*** Se procura tomar decisiones lo más rápido posible para ir al ritmo de los cambios que sucedan.

---

[21] CHIAVENATO, ldalberto, *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Editora McGraw Hill, séptima edición, 2004, pg. 39

2.2.2 CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

"Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos en inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones."[22]

Para el caso de la empresa "FATROM" se analiza en los siguientes aspectos:

- ***Facilidad de utilización de su capacidad de endeudamiento:*** La empresa en la persona de su gerente y dueño tiene un alto grado y facilidad de endeudamiento pues dentro del banco con el que trabaja tiene una calificación como cliente de AAA.

- ***Rentabilidad retorno de la inversión:*** La rentabilidad dentro de la empresa es un indicador que nunca se ha establecido, solo se ha vivido de la liquidez de la empresa.

- ***Precios competitivos:*** A pesar que la competencia importa productos similares a menores costos, los precios que tiene esta empresa si son competitivos.

- ***Capacidad para satisfacer la demanda:*** Esta es la mayor fortaleza que tiene "FATROM", pues siempre tiene sus productos disponibles en bodega en grandes cantidades así la entrega es inmediata cosa que satisface enormemente a sus clientes.

- ***Planificación presupuestaria:*** La empresa no dispone ni ha elaborado un presupuesto durante su tiempo de existencia.

- ***Personal en el área financiera:*** La fábrica no tiene personal especializado en finanzas.

[22] Ibidem, pg. 42

2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

"La capacidad productiva se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas y utiliza al máximo su espacio físico y equipo.

El concepto nivel de producción se refiere a la magnitud de la producción cuando ésta ha sido reducida a menos de su (máxima) "capacidad productiva".

Dentro de los límites de la capacidad productiva, una empresa puede variar el nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, podrá limitar su producción, utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades de trabajo, etc. con la finalidad de ajustarse a las condiciones del mercado."[23]

En la empresa "FATROM" cuenta con un área de 1100 m^2 de espacio físico dividido en un edificio y una nave, la construcción está divida en secciones que separa los diferentes procesos de producción.

Para la fabricación dispone de maquinaria de maquinaria como la siguiente:

- Máquina sisalia
- Máquina prensadora
- Máquina troqueladora
- Máquina perforadora
- Máquina Esmeril
- Taladro industrial

Además cuenta con hornos a gas para el proceso de secado, diferentes tanques y recipientes para los baños por los que deben pasar sus productos.

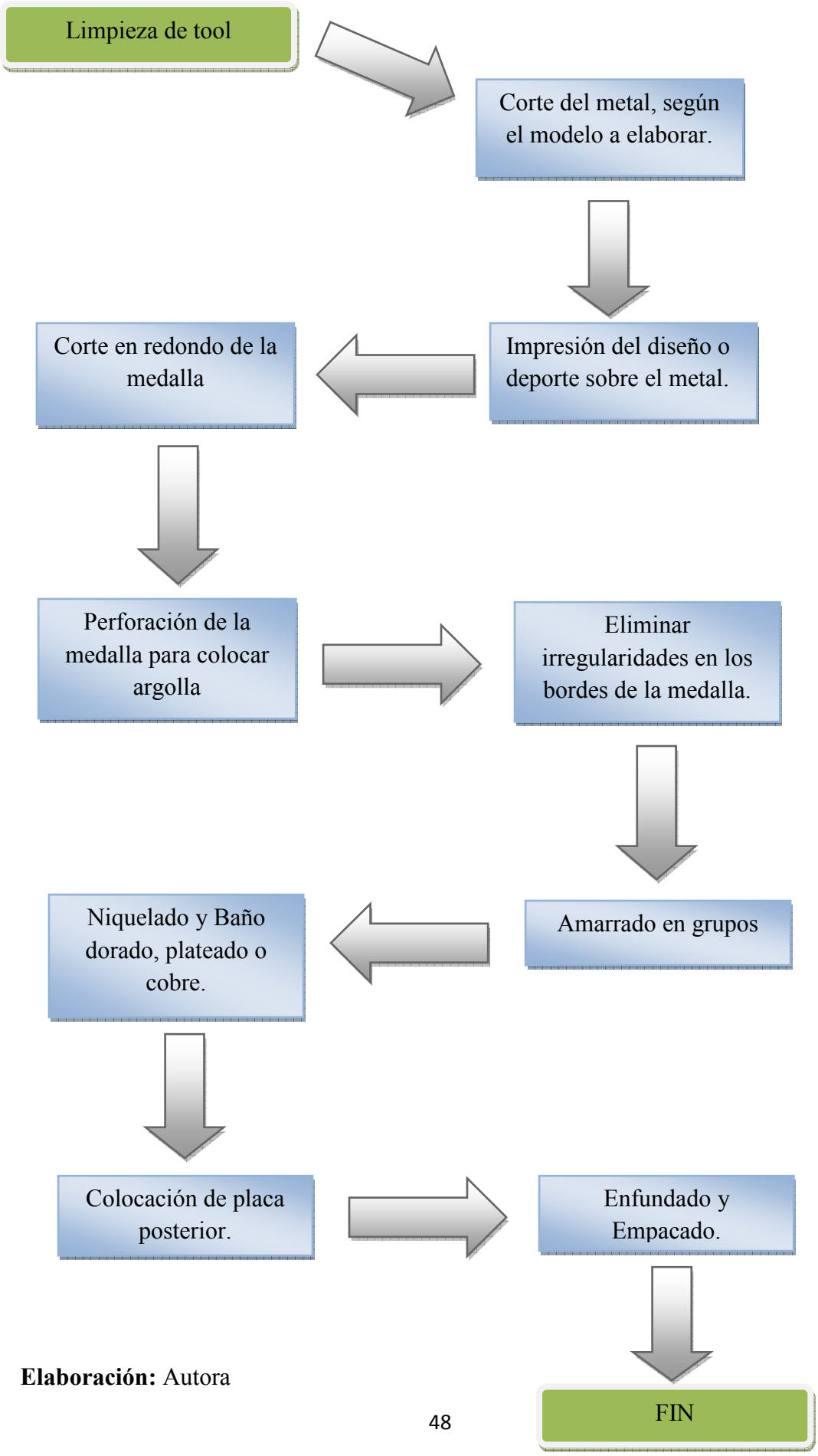
[23] Ibidem, pg. 47

La producción debe seguir un proceso ordenado y bien coordinado pues cualquier cambio provocaría fallas en el producto final. A continuación se describe brevemente el proceso de producción de las medallas:

- Limpieza de tool, es decir, eliminación del óxido.
- Corte del metal en tiras y cuadros dependiendo del modelo en la máquina sisalia.
- En la prensadora se le da a cada cuadro de metal la forma que corresponde al tamaño del cuadro.
- Luego pasa a la troqueladora en donde se corta a la medalla y se le da la forma redonda.
- En la máquina perforadora se le hacen los huecos en donde se debe colocar la argolla.
- Pasa a la máquina esmeril en donde se lija los bordes de las medallas.
- Se amarra las medallas en grupos de cinco para pasar al siguiente proceso.
- El penúltimo paso del proceso es el área de niquelado y pasan por todos los baños.
- Finalmente se coloca una tapita en la parte de atrás, se enfunda y empaca.

A continuación se presenta un diagrama del proceso de elaboración de medallas que se detalló anteriormente.

Gráfico Nº11: Producción de Medallas



Elaboración: Autora

Para el análisis de la empresa en su capacidad productiva se determina lo siguiente:

- ***Indicadores de gestión:*** No cuenta con indicadores de gestión.
- ***Nivel de Producción:*** En esta empresa la producción es fija estableciendo como mínimo un total de 2500 medallas al día.
- ***Procesos:*** Sus procesos tienen tareas definidas ya que la producción se realiza en serie.
- ***Entrega:*** La producción se realiza de acuerdo a los pedidos de los clientes y los productos se entregan a tiempo.

2.2.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

La empresa actualmente cuenta con un total de 12 personas que colaboran en la fábrica y 5 personas que colaboran en los diferentes almacenes, con un sueldo promedio de $300 USD mensuales, y todos sin excepción se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Como indicadores de la capacidad que tiene el personal de "FATROM", se analiza los siguientes:

- ***Nivel Académico:*** Los empleados de la fábrica en un aproximado del 50% tienen una preparación académica primaria solamente, el resto cuenta con niveles de educación secundaria y universitaria (1 persona). Para el caso de los obreros no resulta de gran importancia el nivel educativo que tengan pues en esos puestos lo que más se necesita es tener habilidades manuales.
- ***Experiencia:*** El promedio de tiempo de trabajo de los empleados de "FATROM" es de 4 años, situación que les da experiencia técnica en sus obligaciones y por consiguiente ayuda en la elaboración rápida de los productos.
- ***Estabilidad:*** Como se menciona en el punto anterior los empleados tienen un nivel de estabilidad alto dentro de la empresa.

- ***Rotación del personal:*** El personal de cada área si rota dependiendo de las necesidades de producción que se tengan.

- ***Motivación:*** En un rápido sondeo realizado en la empresa, se encuentra que el personal esta desmotivado.

- ***Remuneración:*** Todo empleado que ingrese a la empresa gana el sueldo básico, mismo que se incrementa de acuerdo a la producción que realice.

- ***Accidentes:*** "FATROM" tiene un nivel de accidentes bajo pero todos ocasionados por el descuido de los trabajadores, es decir, por error humano.

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es el "proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor. Involucra actividades como compraventas al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento."[24]

"La capacidad de comercialización comprende un conocimiento básico de la comercialización, las técnicas necesarias para aplicar esos conocimientos en la práctica y las actitudes apropiadas para reconocer y apreciar el valor de la comercialización como una de las funciones básicas de una empresa."[25]

Para el caso de "FATROM", la comercialización se realiza desde la fábrica hacia los clientes mayoristas a través de la recepción de los pedidos vía telefónica. Para los clientes minoristas las ventas se las realiza por medio de la exposición física en los diferentes almacenes ubicados en el centro histórico y en el norte de la ciudad.

A los clientes que actualmente tiene la empresa se les puede calificar con un nivel de alta fidelidad pues en promedio tienen un tiempo de 10 años como compradores de los productos que esta ofrece, y con quienes las relaciones comerciales se dan habitualmente a través de llamadas telefónicas debido también a que son de distintas

[24] https://www.bves.com.sv/glosario/g_c.htm
[25] CHIAVENATO, Idalberto, *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Editora McGraw Hill, séptima edición, 2004, pg. 49

ciudades del país. Pero para iniciar las ventas con un cliente mayorista, la negociación se la realiza personalmente.

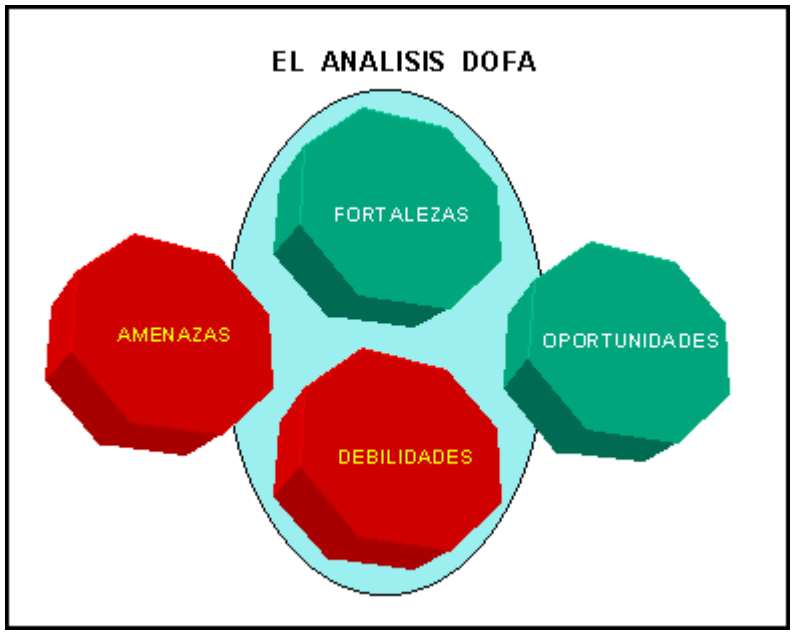
Para el análisis de la empresa en su capacidad de comercialización se determina:

- ***Publicidad:*** La publicidad con la que cuenta la empresa no es intensa, pues no tiene cuñas en radio ni televisión, pero dispone de una página web y de una publicación en la guía telefónica para los minoristas y del paso del contacto a través de sus clientes para nuevos mayoristas.

- ***Ventas:*** Durante el año 2009 el nivel de ventas bajó debido principalmente a la crisis financiera mundial, sin embargo ha comenzado bien el año pues se nota una recuperación durante el primer mes del presente año.

- ***Transporte:*** El transporte se lo realiza para los clientes de Quito con el auto que pertenece al gerente propietario y para los mayoristas de fuera de la ciudad a través de las diferentes cooperativas de transporte interprovincial.

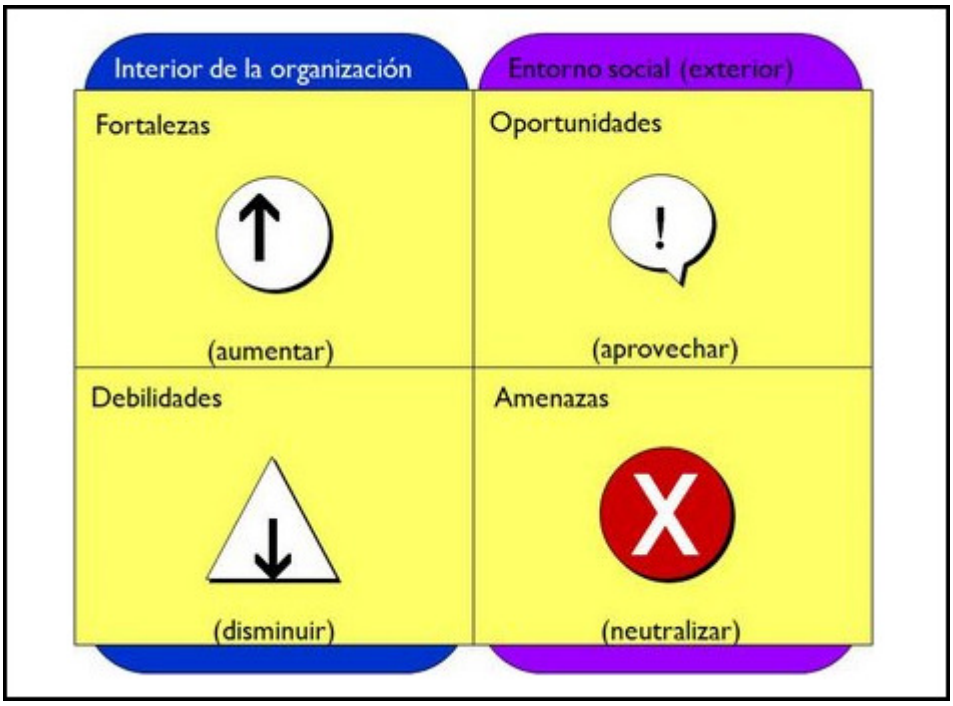
2.3 ANÁLISIS FODA



"El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un

diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas."[26]



A continuación se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa "FATROM":

<u>Fortalezas</u>

- Financiamiento propio
- Buen desempeño en la producción
- La buena calidad del producto es reconocida por sus clientes

[26] http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

- Tiene variedad en los productos q ofrece.
- Los precios de sus productos son competitivos
- Entrega a tiempo de los productos
- La atención al cliente es muy buena y existe un nivel de confianza entre el comprador y el vendedor.
- Su personal ha desarrollado mayor habilidad en cada uno de sus puestos ya que tienen un alto grado de estabilidad en los mismos.
- Su producción es flexible
- El personal trabaja en equipo y colabora sin problema con las diferentes áreas de producción.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado por incremento de las tasas arancelarias en importaciones de productos similares.
- La inflación del país tiene una tendencia a la baja lo que estabiliza el precio del producto en el mercado.
- Capacidad de fácil endeudamiento debido a la estabilidad de la tasa de interés activa.
- "FATROM" cuenta con calificación artesanal otorgada por el MICIP lo que le exime del pago de décimos sueldos y fondos de reserva.
- Tiene varios proveedores de un mismo producto, evitando dependencia de ellos y brindando poder de negociación a la empresa.
- La estabilidad política y social genera confianza y beneficia a la economía del país en general.

Debilidades

- No posee planificación presupuestaria
- Carece de planificación estratégica
- Falta de publicidad y promoción agresivas
- Sus procesos no son documentados
- Se toman decisiones reactivas no preventivas.
- Tiene limitaciones para adquirir nuevas tecnologías.
- Personal desmotivado.
- Tiene un alto nivel de desperdicios en sus procesos de producción

Amenazas

- Posible reducción del mercado
- Elevación de los costos en los materiales de producción que son importados (tool).
- Demoras en las importaciones que generen escasez de los productos en el mercado y retraso en la producción
- Posibles cambios en la ley general de trabajo y eliminación de los beneficios de los artesanos.
- El poder adquisitivo de la población está disminuyendo, lo que hace que prioricen sus compras en alimentación, vivienda y vestido.

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ EFE

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

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. En otras palabras, 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 las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Para la elaboración de la matriz EFE relacionada con la empresa FATROM, se describen las principales oportunidades y amenazas de las mencionadas anteriormente y se otorgan los valores para realizar la ponderación.

Cuadro Nº11 : MATRIZ EFE "FATROM"

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Crecimiento del mercado por incremento de las tasas arancelarias en importaciones de productos similares.	0.06	3	0.18
La inflación del país tiene una tendencia a la baja lo que estabiliza el precio del producto en el mercado.	0.07	2	0.14
Capacidad de fácil endeudamiento debido a la estabilidad de la tasa de interés activa.	0.10	4	0.40
"FATROM" cuenta con calificación artesanal otorgada por el MICIP lo que le exime del pago de décimos sueldos y fondos de reserva.	0.14	4	0.56

Tiene varios proveedores de un mismo producto, evitando dependencia de ellos y brindando poder de negociación a la empresa.	0.09	3	0.27
La estabilidad política y social genera confianza y beneficia a la economía del país en general.	0.05	2	0.10
Amenazas			
Posible reducción del mercado	0.10	2	0.20
Elevación de los costos en los materiales de producción que son importados (tool).	0.14	1	0.14
Demoras en las importaciones que generen escasez de los productos en el mercado y retraso en la producción	0.08	3	0.24
Posibles cambios en la ley general de trabajo y eliminación de los beneficios de los artesanos.	0.12	3	0.36
El poder adquisitivo de la población está disminuyendo, lo que hace que prioricen sus compras en alimentación, vivienda y vestido.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.64

Elaboración: Autora

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. De acuerdo a la tabla, el total ponderado de 2.64 está por arriba de la media.

2.3.1.2 MATRIZ EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor

(calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Para la elaboración de la matriz EFI relacionada con la empresa "FATROM", se describen las principales fortalezas y debilidades y se aplicará las calificaciones para la ponderación.

Cuadro Nº12 : MATRIZ EFI "FATROM"

FACTORES DETERMINANTES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
Fortalezas			
Financiamiento propio	0.10	4	0.40
La buena calidad del producto es reconocida por sus clientes.	0.12	4	0.48
Los precios de sus productos son	0.10	4	0.40

competitivos			
Entrega a tiempo de los productos	0.09	3	0.27
La atención al cliente es muy buena.	0.08	3	0.24
Su producción es flexible	0.08	3	0.24
Debilidades			
Carece de planificación estratégica	0.06	1	0.06
Falta de publicidad y promoción agresivas	0.12	2	0.24
Sus procesos no son documentados	0.05	1	0.05
Tiene limitaciones para adquirir nuevas tecnologías.	0.11	1	0.11
Tiene un alto nivel de desperdicios en sus procesos de producción	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.58

Elaboración: Autora

De acuerdo al total ponderado del cuadro con un resultado de 2.58, indica que la posición estratégica interna general de la empresa está al nivel de la media.

2.3.1.2 MATRIZ FODA

Cuadro Nº13 : MATRIZ FODA "FATROM"

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Buena calidad del producto 2. Los precios son competitivos 3. Tiene variedad en los productos. 4. Entrega a tiempo de los productos 5. La atención al cliente es muy buena.	1. Carece de planificación estratégica 2. Sus procesos no son documentados 3. Limitaciones para adquirir nueva tecnología 4. Personal desmotivado. 5. Tiene un alto nivel de desperdicios
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
1. Calificación artesanal otorgada por el MICIP 2. Capacidad de fácil endeudamiento 3. Poder de negociación con los proveedores 4. Estabilidad del precio del producto en el mercado. 5. La estabilidad política y social en el país.	1. Mejorar aun más la calidad de sus productos a través de inversiones en materia prima. 2. Optimizar los costos de producción mejorando los precios de compra. 3. Crear nuevos modelos de sus productos sin incrementar sus precios de venta	1. Aprovechar las capacitaciones de la cámara de artesanos para direccionar la empresa 2. Motivar al personal con reconocimientos y premios económicos 3. Capacitar a los obreros para mejorar el proceso de producción
AMENAZAS (A)	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
1. Posible reducción del mercado 2. Elevación de los costos de materiales de producción 3. Posibles cambios en la ley general de trabajo 4. El poder adquisitivo está disminuyendo.	1. Negociar con proveedores para prever el alza de precios y anticipar medidas 2. Incentivar a los clientes para que elijan nuestro producto sobre los demás	1. Implementación de una planificación presupuestaria 2. Mejorar la tecnología para disminuir costos de producción

CAPÍTULO III

MEJORAMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA

3.1 POLÍTICAS

"Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación.

¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

Las políticas permiten indudablemente, a los jefes o a las personas en general, tomar decisiones dentro de ciertas pautas generales. Cuando estas pautas son específicas, se transforman en normas o reglas. La política define la idea general, mientras que la norma define ideas concretas.

Estas políticas facilitan la conducta dentro de la organización. E1 personal, a cualquier nivel, puede actuar y saber cuándo actúa bien o cuándo actúa mal, ya que conoce las reglas del juego.

Otro aspecto importante es que las políticas aseguran una cierta uniformidad en la conducta. Por ejemplo el problema de atrasos, serían eliminados al implantar una política que indicara que la empresa desea puntualidad en el horario, y que las sanciones ya no dependerán directamente del jefe, sino de la oficina del Personal.

Tipos de políticas

En general, podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan. Estas son: a) Políticas impuestas en forma externa y b) Políticas formuladas internamente.

a) ***Políticas impuestas externamente***. La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Concretamente, los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las empresas deben hacer suyas. Por ejemplo, a través de leyes o decretos, la empresa se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas.

La fijación de salarios mínimos es un caso. La empresa debe tener como política de remuneraciones un salario mínimo, es decir, debe tratar de remunerar a su personal de tal forma, que le asegure una subsistencia mínima. Esta es una política que la empresa ha tenido que adoptar por factores externos a ella.

En cuanto a la producción, existen políticas sobre la calidad del producto que fabrica la empresa que también tienen su origen en forma externa a ella.

Otro ejemplo de política externamente impuesta lo encontramos en la política de seguridad de la empresa. Así, aquellas que utilizan calderas deben implantar ciertas medidas de seguridad y controlar cada cierto tiempo la salud de los fogoneros.

La empresa debe reconocer estas políticas y adoptarlas como suyas. Esto no significa, por supuesto, que no tenga libertad para mejorarlas. Es posible que, considerando que el salario mínimo se encuentra bajo el mínimo que ella estima, establezca una política de fijar sus salarios en una cantidad superior al establecido por los sistemas externos.

b) ***Políticas formuladas internamente***. Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.

Podemos subdividirlas en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa lleva a la dictación de políticas generales que tienden a implantar diversos

mecanismos participativos dentro de la organización. Así, una empresa puede establecer como política general que un determinado número de decisiones que afectan a Bienestar sean tomadas por comités formados por obreros y empleados.

Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc.

Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc."[27]

3.1.1 ADMINISTRATIVA

Aquí se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la empresa.

Para el caso de "FATROM" se podrían implementar políticas administrativas como:

- Desconcentrar el poder del nivel directivo y transferir responsabilidades a los otros niveles pues todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Mantener bien informado a todo el personal sobre la misión, visión, objetivos y estrategias que tenga la empresa.
- Mejorar los niveles de comunicación vertical ascendente (directivos hacia obreros) y descendente (obreros hacia directivos) y difundir permanentemente los cambios realizados dentro de la empresa
- Mantener en la empresa un régimen de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de las funciones operativas de cada área.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Realizar el trabajo con excelencia y eficacia.

[27] http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4.html

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.

- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar actividades, definir prioridades y plantear soluciones a los problemas encontrados.

- Conocer las expectativas de nuestros clientes para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.

- Preservar un ambiente laboral estable de armonía, desarrollo y satisfacción para todos los individuos de la empresa.

- Permitir que todos los niveles participen de las ideas de mejoramiento administrativo.

- Desplegar la cultura de FATROM de respeto al medio ambiente, de prevención de riesgos por las personas y de compromiso entre sus colaboradores.

3.1.2 FINANCIERA

"Una de las políticas importantes en esta área es la referente a la obtención del capital y depende en alto grado del tipo de empresa (privada, mixta o del área social) y de la disposición de hacer uso de capital exterior, ya sea que éstos provengan de sectores nacionales o internacionales.

Otra política que es necesario diseñar en esta área es la relacionada con el uso del excedente o utilidad. Generalmente gran parte de este excedente se destina a nuevas inversiones y es una fuente importante de obtención de recursos financieros.

Un aspecto importante es la política que sigue la empresa en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que mantiene en caja y las posibles inversiones temporales que pueda hacer si sube de ciertos límites. Especialmente en el caso de nuestros países en desarrollo, debido a la inflación, no conviene mantener mucho dinero en efectivo, pues, por el efecto inflacionario, éste va perdiendo valor.

La empresa debe fijar su política sobre la adquisición o arriendo de bienes físicos. Una empresa en expansión necesita más equipos y más edificios. Es posible entonces arrendar esos equipos y esos edificios o bien adquirirlos. Una política general en este sentido determinará el tipo de acción que se llevará a cabo.

Finalmente, otra política importante en el campo financiero es el reparto del excedente (descontando aquella parte que se destina a la reinversión y que comentamos más arriba). Es posible que en el caso de las empresas del área social, esta política no sea directamente fijada por la empresa, sino que provenga de organismos superiores, como por ejemplo, una oficina de Planificación."[28]

Para la empresa en estudio, las políticas financieras que se sugieren son:

- La empresa debe lograr el uso óptimo de sus recursos económicos.
- La empresa debe mantener un control constante de todos sus inventarios y de sus cuentas por cobrar.
- La empresa debe estar atenta a todos los cambios de la política económica que surjan en nuestro país.
- Se debe mantener un equilibrio entre capital y deuda adquirida con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.
- Conservar un mínimo de $300 dólares semanales en caja chica que le permitan realizar adquisiciones emergentes para el desarrollo de sus actividades operacionales.

[28] Ibídem

- Determinar en primer lugar si existen utilidades y separar como mínimo un 10% de estas para fondos de emergencia, 20% para inversión en equipo y maquinaria y el restante entregarlo a su dueño.

- El crédito para los clientes será controlado y evaluado en base a la historia comercial que tienen con la empresa.

- Los clientes nuevos deben garantizar sus pedidos con depósitos anticipados al envío de la mercadería.

- Minimizar los costos y gastos con el uso óptimo de la materia prima adquirida.

3.1.3 PRODUCCIÓN

"Al igual que en la formulación de las políticas de venta, en la fabricación del producto también deben fijarse determinadas políticas generales. Entre ellas tenemos la de *comprar o producir.* Es decir, determinar si se debe comprar o se debe hacer un producto o una pieza de ese producto. Por ejemplo, una empresa que fabrique muebles puede optar por tener sus propios maestros que trabajen en sus talleres, o bien, comprar la producción de diversos maestros independientes. Puede también optar por una política de especializar a los maestros en hacer determinadas piezas, en forma particular, llevando a cabo la empresa el ensamblaje o montaje de los muebles.

Otra política importante que debe fijarse en producción es el *volumen del ritmo de producción.* En algunos casos podrá trabajar a plena capacidad y tres turnos. Otras empresas pueden optar por la política de producir bajo la capacidad plena por los riesgos que trae el tener altos inventarios. En este caso, el pronóstico que hacemos de las ventas futuras será un factor determinante en la fijación de esta política.

La política de *Inventarios* es otro ejemplo de formulación de políticas en el área de producción. Debe tender a que la empresa no acumule grandes inventarios, es decir, no tenga almacenada una gran cantidad del producto que fabrica y, por otra parte, no tenga inventarios tan pequeños que no pueda disponer de productos cuando los clientes los pidan. En el primer caso, se corren riesgos de obsolescencia, pérdida de

parte de los productos por el almacenaje mismo, etc. En el segundo caso, se corre el riesgo de la pérdida de clientes."[29]

En FATROM se deben implementar las siguientes políticas de producción:

- La empresa debe elaborar todos los componentes de sus productos y mantener los inventarios de cada uno en niveles acordes a la demanda histórica.
- El volumen de producción no puede ser menor al establecido en cada una de las divisiones y estará de acuerdo a la capacidad plena de la empresa.
- Realizar un esfuerzo permanente en mantener sus procesos de producción tecnológicamente al día y enfatizar siempre en la entrega oportuna de sus productos, asegurando así una adecuada respuesta a sus clientes.
- Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Reducir en lo posible, los desperdicios, los daños, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
- Asegurar que los obreros no trabajen en exceso, ni que estén inactivos.
- Asegurar la calidad utilizando materia prima sin fallas ni defectos y manteniendo capacitados en su uso a los trabajadores.
- Seleccionar proveedores que tengan disponibilidad permanente de la materia prima y calidad de la misma.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y en la gestión de los procesos de FATROM.
- Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de nuestros clientes.

[29] Ibídem

3.1.4 COMERCIALIZACIÓN

"Quizás el aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con aquellos bienes o servicios que la empresa fabrica. Su éxito y la formulación de la política que se deberá seguir en relación con el producto determinarán, más que ningún otro factor, la supervivencia misma de la empresa, pues el producto es el factor que determina (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir el artículo que se producirá (bien o servicio) y que se ofrecerá al mercado. Otro problema será la fijación de la política de precios, que comprende no sólo la determinación de los precios mismos, sino también los programas de descuentos y otros. Surge también la fijación de la política de distribución del producto: si se entregará a mayoristas, o se venderá directamente al público consumidor, o una mezcla de ambos canales.

Finalmente, deberá fijarse la política de ventas y la promoción de ella. En este aspecto debe considerarse la publicidad que se dará al producto, el empaquetado, la fijación de programas especiales, como concursos etc."[30]

FATROM realiza ventas a los almacenes mayoristas en gran parte desde la fábrica y al público en general desde los almacenes. De acuerdo a esto se pueden establecer políticas de ventas como:

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el brindar una atención y producto de calidad.

- Atender al cliente es responsabilidad de los integrantes de los almacenes y en el caso de la fábrica es responsabilidad de la administradora o en su ausencia de la jefa o subjefa de personal, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

[30] Ibídem

- Organizar y desarrollar una propaganda y publicidad agresivas.
- Buscar permanentemente la ampliación del mercado, es decir, tratar de alcanzar con el producto todo el país.
- Para la fabricación y venta todos los pedidos serán atendidos de acuerdo al orden en que sean recibidos.
- Los plazos de entrega serán indicados por la persona que recibe el pedido y se cumplirán salvo casos de fuerza mayor, imposibilidad técnica o circunstancia imprevista fuera del control de la empresa.
- Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 30 días y previa autorización del gerente de FATROM asumiendo el cliente el costo del transporte.
- El cliente asume toda la responsabilidad de la transportación de la mercadería en lo que se refiere a daños o pérdidas, así como del pago del flete, a menos que exista arreglo especial en contrario.
- La empresa puede suspender el crédito y consecuentemente la entrega de la mercadería pedida, cuando lo juzgue conveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones, o cuando la situación financiera o moral del cliente así lo justifique.
- La forma de pago que se utiliza en los almacenes es de contado con un abono del 50% cuando se inicia el contrato y la cancelación total al momento de entregar el pedido, no se hará la entrega hasta que la factura sea cubierta en su totalidad por el cliente.
- En la fábrica para los clientes mayoristas los pagos pueden realizarse con cheque o mediante transferencia bancaria de acuerdo al plazo concedido.

3.2 PLANIFICACIÓN

"Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable.

No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra."[31]

La empresa FATROM se dedica a la transformación de materia prima (metal) en la elaboración de artesanías en metal como son: medallas deportivas y de condecoración, placas y trofeos.

3.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones."[32]

3.2.2 MISIÓN

"La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización"[33]

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo

---

[31] FRED, David, *"La Gerencia Estratégica",* Editorial Legis, Tercera Reimpresión, Febrero 1990, pg. 15

[32] Ibidem, pg. 16

[33] KOTLER, Philip, *Marketing,* 10a Edición, Prentice Hall, 2004, p. 43.

deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"[34]

La misión tiene los siguientes componentes básicos:

1. *"Clientes:* ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios:* ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados:* geográficamente ¿Dónde compite la empresa?
4. *Tecnología:* ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*
6. *Filosofía:* ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones éticas de la empresa?
7. *Concepto propio:* ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública*
9. *Interés en los empleados:* ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?"[35]

Misión Actual

Elaborar productos de calidad, con modelos nuevos e innovadores que permitan a los clientes tener variedad.

[34]THOMPSON, Iván, "Concepto de Misión", *Promonegocios,* Octubre 2007.
[35]FRED, David, *Conceptos de Administración Estratégica,* 9na Edición, Pearson Educación, México, 2003, p. 69.

Para la elaboración de la nueva misión se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

ELEMENTOS	
Clientes	Personas naturales con negocios relacionados (mayoristas) y público en general (minoristas).
Productos	Medallas deportivas, placas de reconocimiento, trofeos y medallas de condecoración.
Mercado	Nacional.
Interés	Crecimiento y rentabilidad continuos.
Filosofía	Responsabilidad, Honestidad, Calidad, Precios competitivos.
Concepto propio	Productos de calidad a precios competitivos

Misión Propuesta

Somos una empresa dedicada a la elaboración de artesanías en metal, con el propósito de tener un continuo crecimiento en el nivel de ventas de nuestros productos: medallas deportivas, placas de reconocimiento, trofeos y medallas de condecoración, elaborados con responsabilidad, honestidad, calidad y precios competitivos con maquinaria y tecnología adecuada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.2.3 VISIÓN

"La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le

permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente."[36]

Visión Actual

Llegar a ser un taller solido con 100 trabajadores artesanales capacitados que le permita alcanzar una posición estable dentro del mercado nacional.

Se tomará en cuenta los siguientes elementos para la formación de la Visión:

ELEMENTOS	
Posición en el mercado	Empresa representativa
Tiempo	Inmediato
Ámbito del Mercado	Nacional
Producto:	Artesanías en metal
Valores	Responsabilidad
Principio organizacional	Calidad y mejora continua

Visión Propuesta

Ser una de las empresas representativas dentro de la elaboración de artesanías en metal, con calidad, innovación, tecnología y personal técnicamente capacitado y experiencia competitiva en el mercado nacional.

3.2.4 OBJETIVO CORPORATIVO

"Un objetivo es un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados

[36] Ibídem

que se vinculen de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la compañía."[37]

Los objetivos corporativos "son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión"[38]

Objetivo Corporativo

Promover el incremento de las ventas que permita obtener una mayor rentabilidad y crecer en el mercado de la elaboración de artesanías en metal.

3.2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

"Describen el efecto e impacto que se espera lograr y está directamente vinculada al logro de los resultados"[39]

- Mejorar los costos de producción
- Aumentar el nivel de ingresos mediante el incremento de las ventas
- Mejorar la capacidad productiva
- Diseñar y elaborar nuevos productos que sean atractivos para los clientes cada año.
- Lograr una participación en el mercado mayor cada año.
- Implementar un sistema de contabilidad que reporte los ingresos y gastos de las actividades realizadas mensualmente
- Desarrollar la creatividad, habilidad y destrezas en el personal de la empresa.

[37] ARTHUR Thompson, Jr y A. J. Strickeland III (2003); Administración Estratégica, Texto y Casos; MGH; Décimo Tercera Edición
[38] SERNA Hugo, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores
[39] CHIAVENATO, ldalberto, *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Editora McGraw Hill, séptima edición, 2004, pg. 52

3.2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

"Son generadores de compromiso, identificados directa o indirectamente con el contexto de la cultura organizacional en la empresa, y que consolidan y fortalecen en el corto, medio y largo plazo la misma cultura organizacional.[40]

3.2.6.1 PRINCIPIOS

"Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real."[41]

A continuación se enlistan los principios con los cuales se maneja la empresa "FATROM":

- Rentabilidad
- Calidad
- Eficiencia
- Competitividad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Comunicación abierta

[40] Ibídem.
[41] www.los7habitosdelagenteefectiva.com

3.2.6.2 VALORES

"Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos.

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos.

No deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General para luego ser anunciados, deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la *Recepción* de la empresa o en la *Presidencia Ejecutiva*, deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

Los Valores Corporativos dan vida a la cultura corporativa reconocida también como cultura organizacional."[42]

A continuación los valores bajo los cuales se maneja la empresa FATROM:

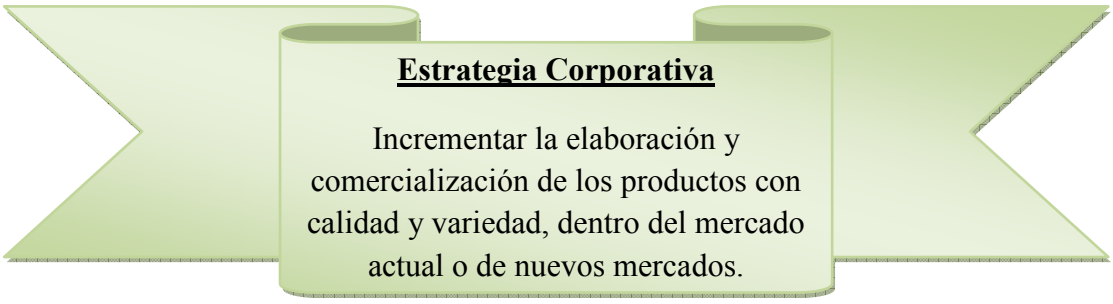
- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad
- Equidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Lealtad

[42] CHIAVENATO, Idalberto, *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Editora McGraw Hill, séptima edición, 2004, pg. 55

3.2.7 ESTRATEGIAS

"Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento."[43]

La Estrategia Corporativa "Es la aplicación de todos los recursos de una empresa para encaminarse en una dirección determinada con el fin de lograr los objetivos previamente fijados."[44]



3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

"Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia

[43] KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva Global, Mc Graw Hill, 2000, pág. 130.
[44] www.glosario/terminos.com

se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explicita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización."[45]

3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

"Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia."[46]

[45]http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml
[46]FRANKLIN, Enrique, *Organización de empresas,* Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004, p. 79

Gráfico Nº12: Organigrama Estructural Propuesto

Elaboración: Sofía Muñoz O.

3.3.2 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

3.3.2.1 GERENTE GENERAL

- Planificar, dirigir, organizar y controlar la marcha general o la gestión general de la empresa.
- Asegurar la representación de la empresa.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos (internos y externos)

- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.
- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos (internos y externos)
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.

3.3.2.2 ASESOR ADMINISTRATIVO-CONTABLE

- Apoyo a la gerencia de la empresa.
- Tipeo de documentos internos y externos de la empresa.
- Mantenimiento de los archivos de la empresa.
- Coordinación con proveedores de la empresa.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Atención a llamadas entrantes a la empresa.
- Registro de operaciones contables de la empresa.
- Mantener al día todas las cuentas de la empresa.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Recepción de facturas de proveedores.
- Calculo de impuestos.

- Verificación de la conciliación diaria de caja.
- Tramites documentarios y tributarios de la empresa.

3.3.2.3 JEFE DE PERSONAL

- Encargarse del reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, bienestar, régimen de disciplina y régimen de remuneración del personal de la empresa.
- Llevar a la práctica el día a día de los aspectos relacionados con las actividades de la empresa.
- Mantener las normas definidas por la legislación laboral dentro de la empresa.
- Atender consultas y recibir reclamaciones.
- Colaborar directamente en la contratación de personal, evaluación por méritos y en el estudio de sueldos del personal de la empresa.
- Ser responsable, si no existe en la empresa la figura de autoridad superior presente.

3.3.2.4 PRODUCCIÓN

La producción transforma la materia prima a través de diferentes procesos para obtener un producto terminado: producto final.

ÁREA DE PLACAS

CARPINTERÍA

- Elaborar las bases de madera (MDF) en diferentes tamaños para las placas.
- Fabricar exhibidores para las placas.

PINTURA

- Procesar el aluminio dándole los colores que corresponden a las placas que se vayan a elaborar.
- Pintar los diferentes apliques de las placas.

CORTE, ARMADO Y EMPACADO

- Cortar el aluminio de acuerdo al modelo y tamaño de placa a elaborar.
- Pegar y dar forma al aluminio sobre la madera junto con los apliques.
- Limpiar, enfundar y empacar el producto final (placa).

ÁREA DE MEDALLAS

ESTAMPADO Y TROQUELADO

- Estampar la figura de la medalla de acuerdo al deporte requerido en la orden de producción.
- Troquelar o cortar las medallas.
- Lijar y hacer hueco en la medalla.

NIQUELADO

- Amarrar las medallas en grupos cuya cantidad depende del modelo a niquelar.
- Procesar las medallas.

TERMINADO

- Lacar y secar las medallas que salen del niquelado.
- Pegar el aluminio (tapa) en la medalla.
- Enfundar y empacar en grupos de 100.

ÁREA DE CONDECORACIONES

ESTAMPADO Y TROQUELADO

- Estampar la figura de la medalla de acuerdo al modelo requerido en la orden de producción.
- Troquelar o cortar las condecoraciones.
- Lijar y hacer hueco en la condecoración.

NIQUELADO

- Amarrar las condecoraciones en grupos de dos.
- Procesar las medallas.

TERMINADO

- Lacar y secar las condecoraciones que salen del niquelado.
- Pegar el aluminio (tapa) en la condecoración.
- Colocar la cinta, imperdible, argollas y escudo a las condecoraciones.
- Enfundar y empacar.

3.4 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA

- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la empresa
- Rotación de deberes.
- Instrucciones por escrito.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad o proceso.

- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y registrarlos.
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.

3.4.1 TALENTO HUMANO

"En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con participantes que no sólo sean idóneos para las funciones y

tarea que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos."[47]

3.4.1.1 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

"El Reclutamiento es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección."[48]

Para la empresa FATROM se proponen las siguientes políticas de reclutamiento:

- Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- Cada puesto debe tener un perfil ocupacional que contenga las funciones, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- Todos los postulantes serán sometidos necesaria y obligatoriamente al proceso de selección de aptitud.
- Los responsables de la conducción del proceso de selección son el asesor (a) y el jefe de área.

[47]http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4a.html
[48]http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoseleccionpersonal/

3.4.1.2 SELECCIÓN

"Consiste en discriminar respecto a cuáles son aquellos postulantes más idóneos para desempeñar el o los cargos. Recopila y utiliza información acerca de los aspirantes a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo."[49]

"Una política clara sobre contrataciones evitará problemas en determinar los requisitos que deben poseer los futuros participantes. No habrá problemas en decidir la aceptación o el rechazo de un postulante.

La política de selección constituye la base para la formación de los cuadros humanos a través de cuyas conductas se desenvuelve la empresa. La política debe dar las pautas generales sobre las característica que la organización pide a sus integrantes (edad, experiencia, nivel de conocimientos, etc.)."[50]

Para la empresa FATROM se proponen las siguientes políticas de selección:

- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las valoraciones de los postulantes en la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas.
- La entrevista la realizará el gerente y servirá para la verificación de las condiciones aptitudinales y de personalidad.
- La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de 25 años para el personal operativo y auxiliar.
- La selección preliminar la realiza el gerente y el jefe de personal.
- Realizar la investigación de antecedentes de los aspirantes (trabajos anteriores).
- La selección definitiva la realiza el gerente de la empresa.

---

[49]BESSEYRE DES HORTS, Ch., "*Gestión estratégica de los recursos humanos"*, Ed. Deusto, Madrid, 1989, pg. 224

[50]http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4a.html

- El o la seleccionada debe realizarse un examen médico para verificar si su estado de salud es el adecuado para ingresar a la empresa.

3.4.1.3 CAPACITACIÓN

"La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve." (Gary Dessler, 1998)

Como políticas de capacitación para la empresa en estudio se proponen:

- La empresa promueve y facilita la capacitación en función de las necesidades de la empresa y del interés que existe en aprender y superarse.
- El personal participa en el diagnóstico de sus propias necesidades de capacitación.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante capacitación continua, especialmente en el nivel directivo.
- Contratar un instructor que capacite completamente al operario cuando se adquiera nueva maquinaria.
- Los jefes participan en el desarrollo y formación de su equipo de trabajo.
- La empresa considera la capacitación como una manera de mejorar el producto e incrementar la productividad, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.4.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los

jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento .La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora."[51]

Aplicación para FATROM:

Dentro de la empresa, a través de la evaluación del desempeño se valorarán los siguientes aspectos:

- Las cualidades del empleado (personalidad y comportamiento)
- La contribución del mismo al trabajo encomendado.
- El potencial de desarrollo.
- El conocimiento del trabajo
- La calidad del trabajo
- Las relaciones con las personas
- La estabilidad emocional

Todos estos aspectos serán evaluados por el jefe de personal a través de la aplicación del ***Método de registro de acontecimientos críticos*** que consiste en que el evaluador

[51]CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3ra Edición, Mc Graw Hill, 2004, pg. 79

lleve un registro diario en el cual señale las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el empleado que está siendo evaluado.

Además para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador debe utilizar escalas de mediciones para calificar su rapidez y su habilidad en determinados parámetros específicos.

La evaluación del desempeño la revisará el gerente general y se realizará de forma semestral (dos veces al año), es decir, la primera en el curso del mes de enero y la segunda durante el mes de julio en todas las áreas de la empresa, todo esto para:

- Detectar si existen necesidades de capacitación.
- Identificar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- Tomar decisiones de ubicación en promociones y ascensos.
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño.
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Auto-perfeccionamiento de los empleados.
- Desarrollar planes de corrección en los aspectos identificados como problemáticos del personal evaluado.
- Realizar una retroalimentación sobre el desempeño de la empresa en general.

El análisis de la evaluación la realizarán el jefe de personal, el asesor administrativo y el gerente general y utilizarán cualquier técnica que les permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la empresa.

Los resultados de la evaluación se los debe comunicar al trabajador a la vez que se desarrollará una conversación para escucharlo y llegar a una conclusión final del desempeño realizado.

3.4.1.5 RÉGIMEN DE DISCIPLINA

Está comprendido por el reglamento interno de una empresa, el régimen disciplinario está orientado a prevenir y corregir conductas contrarias a la vida institucional.

Aplicación para FATROM:

Para la empresa se aplicará el siguiente Régimen de Disciplina:

- La hora de entrada será CINCO PARA LAS OCHO
- Si se atrasa 5 minutos tendrá $1 de multa (a partir de las 8 am)
- La multa será de $1 por cada 5 minutos de atraso hasta las 8:25
- Pasado los 30 minutos de atraso y si no tiene justificación razonable perderá el día quedándose fuera.
- La hora de almuerzo será a las 13:00 horas retornando a las labores normales a las 14:00 en punto.
- La hora de salida normal será a las CINCO DE LA TARDE.
- Cuando la empresa lo requiera el empleado ESTA OBLIGADO a trabajar horas extras.
- En caso de inasistencia por enfermedad, se requerirá un CERTIFICADO MEDICO otorgado por un centro de salud público para justificar la inasistencia.
- Si falta injustificadamente un día lunes, contará como 3 inasistencias.
- Si falta injustificadamente de martes a viernes, contará como 2 días de inasistencia.
- Si el trabajador necesita permiso, este deberá presentar por escrito una solicitud con 2 días de anticipación y esperar la respuesta del gerente.

- La hora extra trabajada equivale a una hora normal más el 50% del salario básico.
- Trabajar un día sábado equivale a un día normal más el 100% del sueldo.
- Está prohibido el uso del celular durante el horario de trabajo, de lo contrario el trabajador será multado.
- El trabajador tendrá un receso de 15 minutos comprendidos entre las 10:30 a 10:45 de la mañana.
- Está prohibido timbrar tarjetas de otros compañeros.
- Está prohibido timbrar tarjeta sin la ropa de trabajo.
- Los registros de faltas indisciplinarías, faltas al reglamento y multas serán de forma manual por el jefe de personal.

3.4.1.6 RÉGIMEN DE REMUNERACIÓN

"Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No sólo se refiere a los sueldos y salarios, sino que también toma en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones y otros tipos de remuneraciones económicas. Se incluyen en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos."[52]

Aplicación para FATROM:

La empresa se preocupará de respetar las disposiciones legales emanadas por las Instituciones de Control de nuestro país como son el salario mínimo vital, y salario mínimo para otras actividades.

Además se establecerá una escala de sueldos que estarán de acuerdo al tiempo que el trabajador permanece en la empresa y al puesto que ocupa:

[52]http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4a.html

Cuadro Nº14: Escala Salarial Propuesta

FATROM
ESCALA SALARIAL 2010

TIEMPO (años)	CARGO	REMUNERACION ($)
0 a 1	Obrero de área	240,00
1 a 2	Obrero de área	270,00
2 a 3	Obrero de área	300,00
Más de 3	Obrero de área	330,00 + bono producción
1 a 2	Jefe de Área	320,00
Más de 2	Jefe de Área	350,00 + bono producción
Todos	Jefe de Personal	380,00 + bono producción
Todos	Asesor Administrativo – Contable	420,00 + bono ventas
Todos	Gerente General	550 + bono producción + bono ventas

Elaboración: Sofía Muñoz O.

Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder el nivel de fabricación estandarizado, la cuota de compensación será proporcional al número de años que el trabajador labora en la empresa.

3.5 ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS

"La administración de documentos controla el ciclo de vida de los documentos de la organización, es decir, cómo se crean, revisan, publican y usan, además de cómo se eliminan o conservan al final del ciclo. Aunque el término "administración" implica el control completo de la información, un sistema de administración de documentos eficaz debe reflejar la referencia cultural de la organización que vaya a usarlo. Las herramientas que se usen para la administración de documentos deben ser flexibles, permitiéndole controlar estrechamente los ciclos de vida de los documentos si ello se

adapta a la referencia cultural y los objetivos de su empresa, pero al mismo tiempo deben permitirle implementar un sistema menos estructurado.

Un sistema de administración de documentos bien diseñado favorece la búsqueda y el uso compartido de la información. Organiza el contenido de una forma lógica y facilita la estandarización de la creación y presentación de contenido en una empresa. Favorece la administración del conocimiento y la minería de información. Ayuda a la organización a satisfacer sus responsabilidades legales. Proporciona características en cada etapa del ciclo de vida de un documento, desde la creación de la plantilla hasta la creación, revisión, publicación, auditoría y finalmente la destrucción o el archivado del documento."[53]

Aplicación para FATROM:

La administración de documentos dentro de la empresa, está dada por dos procesos principales:

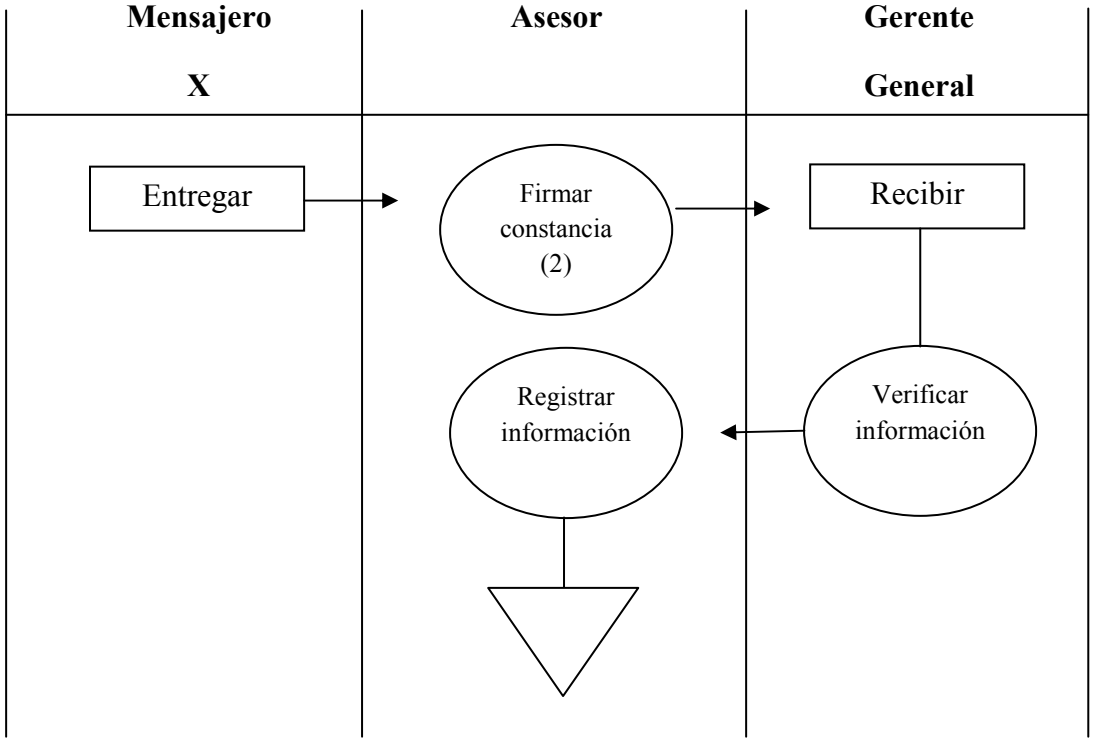
3.5.1 RECEPCIÓN

La recepción de los documentos que llegan a la empresa se da a través del siguiente procedimiento:

- Entrega del documento mensajero – asesor (FATROM)
- Firma de la constancia de recepción por duplicado para el mensajero y el receptor representante de la empresa.
- Verificación de información y aprobación de la misma por el gerente.
- Registro de la información contenida física o electrónicamente.
- Almacenamiento o Archivo físico de los documentos en carpetas clasificadas y destinadas especialmente para ello.

[53] http://technet.microsoft.com/es-es/library/cc261933.aspx

FLUJOGRAMA



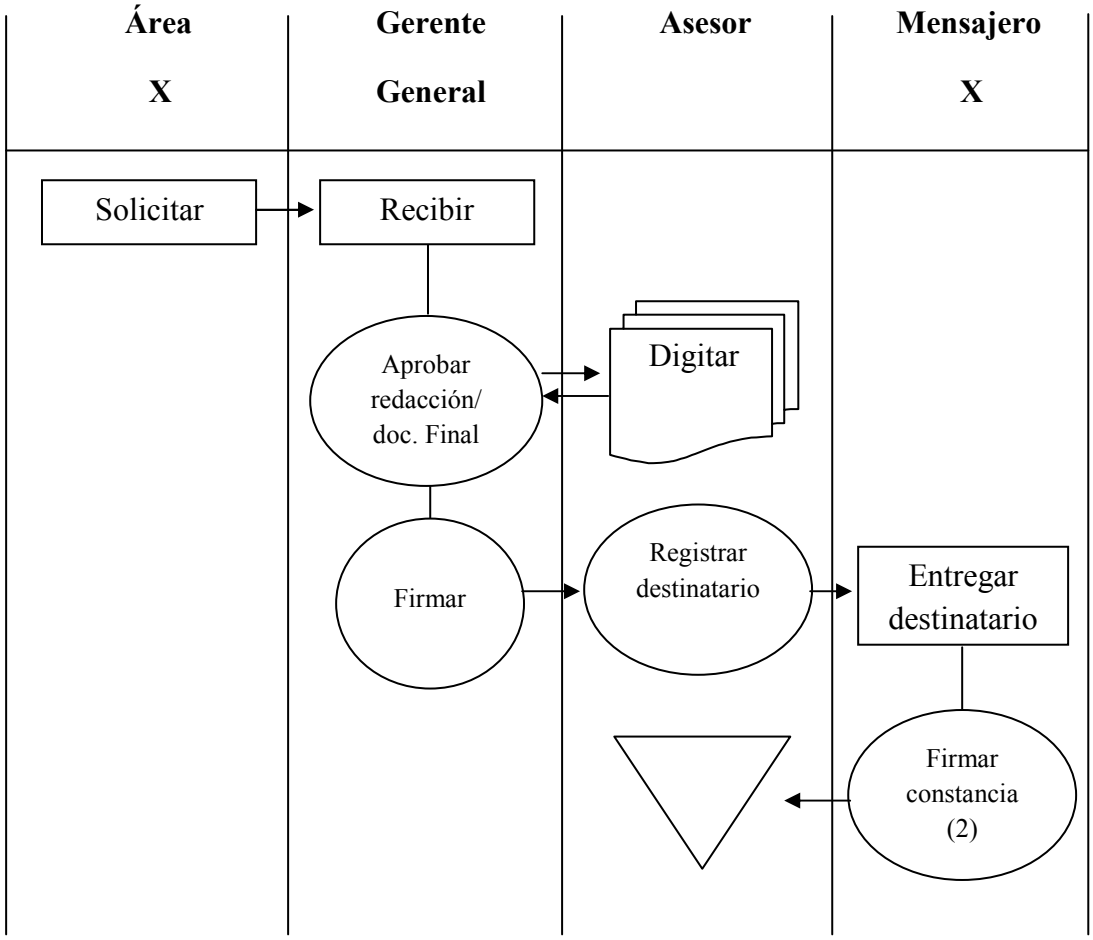
3.5.2 DESPACHO

El despacho de los documentos que salen de la empresa se da a través del siguiente procedimiento:

- Solicitud de elaboración del documento dirigida al gerente general.
- Revisión y aprobación de redacción del documento.
- Digitar el documento con 2 copias una para el área solicitante y otra para el archivo general.
- Aprobación del documento final y firma del gerente general
- Registro del destinatario

- Entrega al mensajero con doble copia de constancia de recepción del destinatario. (una vuelve)
- Verificación de entrega con copia de constancia firmada.
- Almacenamiento o Archivo físico de los documentos en carpetas clasificadas y destinadas especialmente para ello.

FLUJOGRAMA



3.6 LOGÍSTICA

"La logística empresarial se ocupa del suministro y gestión de materias primas e insumos, como de la distribución de productos o servicios, haciéndose cargo para ello de temas tales como el transporte, el mantenimiento de inventarios, el

procesamiento de pedidos, las compras, la planificación de productos, el empaquetamiento de protección, el almacenamiento, el tratamiento de mercancías y el almacenamiento de información.

Dentro de una empresa existen tanto actividades claves, como actividades de soporte. Entre las primeras figuran el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. En tanto que las de soporte son: el almacenamiento, el manejo de mercancías, las compras, el empaquetamiento, la planificación del producto y la gestión de información.

La diferencia entre las actividades clave y las de soporte se basa en que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal de logística, en tanto que otras sólo se desarrollan bajo ciertas circunstancias y en determinadas empresas.

La logística controla hasta un 30% de los costes de la empresa."[54]

Aplicación para FATROM:

En la empresa la logística está a cargo del asistente administrativo – contable, y está dado por:

- Compras de la materia prima (tool, aluminio, maderas, pinturas, etc) para todas las áreas de producción.
- Ingresos y Egresos de las compras realizadas a la bodega de la empresa.

3.6.1 COMPRAS

"Compras es un término utilizado en la industria para identificar las actividades destinadas a obtener materiales, suministros y servicios. En sentido estricto, las metas de compras implican definir la necesidad, seleccionar el proveedor, acordar un precio aceptable, elaborar el contrato y dar curso para asegurar una entrega adecuada.

De tal modo los objetivos en materia de compra pueden ser definidas como:

[54] http://www.monografias.com/trabajos36/logistica/logistica2.shtml

1. Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.

2. Mantener el mínimo nivel de inversión en materia de inventarios.

3. Maximizar los niveles de calidad.

4. Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.

5. Estandarizar.

6. Comprar materiales al más bajo coste total de adquisición.

7. Fomentar las relaciones interfuncionales.

Las adquisiciones contribuyen directamente a los resultados operativos y a las utilidades de una empresa. El hecho de que compras sea responsable de gastar más del 60% de los ingresos de ventas de una empresa manufacturera, hace resaltar el potencial que esta función representa para aumentar las utilidades. El dinero que se ahorre al comprar es dinero que se acumula en utilidades."[55]

Aplicación para FATROM:

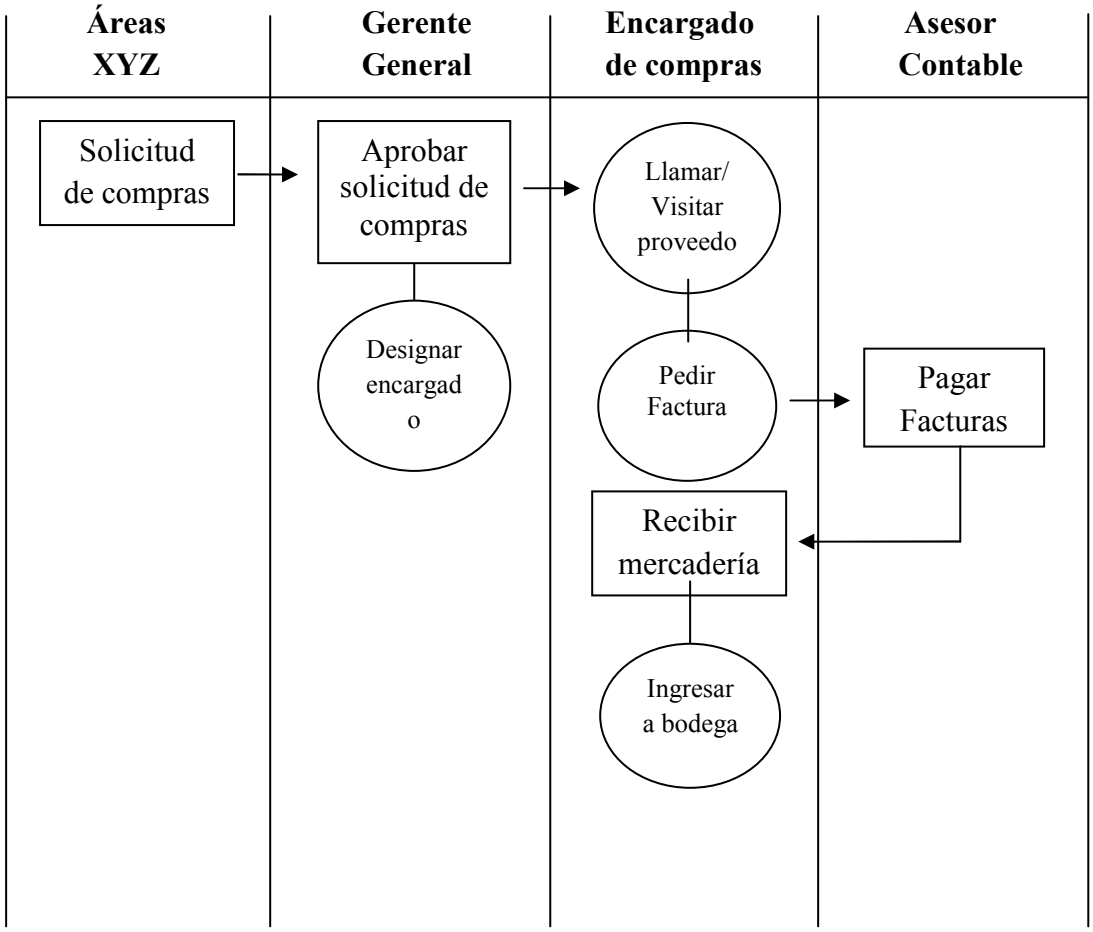
Las compras de la empresa se realizan una vez a la semana, en especial los días lunes y el proceso de compra se da de la siguiente manera:

- Elaborar solicitud general de compras
- Aprobación de compras por el gerente general y designación del encargado
- Realizar compras directas personal o telefónicamente dependiendo del proveedor.
- Proveedor presenta factura y asesor contable realiza el pago.
- Recepción de mercancía por parte del encargado de compras

[55] http://www.monografias.com/trabajos36/logistica/logistica2.shtml

- Ingreso a bodega.

FLUJOGRAMA



3.6.1.1 BODEGA

El otro tema crucial esta dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es factible o práctico producir y vender de forma instantánea o inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como objetivo mantener la disponibilidad de las mercancías de cara al usuario, a la vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

Aplicación para FATROM:

La empresa por su infraestructura física, contará con una bodega general, es decir, de materia prima y de productos terminados la cual se manejará de la siguiente manera:

- Cumplir la Regla "Primero en Entrar, Primero en Salir" para todos los productos.
- Ubicar los materiales recién ingresados detrás de los ya existentes en Bodegas.
- Mantener el control adecuado de máximos y mínimos, para solicitar oportunamente la reposición de suministros, materiales, etc., o para elaborar el producto que faltare.
- Efectuar la recepción, ingreso, identificación, ubicación, almacenamiento, control y egreso de los materiales y productos terminado bajo responsabilidad del jefe de personal.
- Entregar los materiales a las Áreas de acuerdo a la requisición de los mismos.
- La Recepción e Ingreso de los materiales lo realizará previa verificación de la Factura de Compra, misma que contendrá: Nombres del Proveedor y del Producto, Características como Peso y/o Cantidad.
- Identificar cada Ítem dentro de las Bodegas con una Tarjeta de Registro de Inventarios, donde consten el Código o Nombre de cada uno.
- Informará por escrito los faltantes que se detecten por cualquier causa a la autoridad superior inmediata, quien determinará las razones que originaron los faltantes; en los casos de robo o pérdida se actuará inmediatamente de acuerdo a las Leyes y Reglamentos establecidos.

3.6.2 MANTENIMIENTO

"El mantenimiento, está relacionado muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que se tiene la responsabilidad de mantener

en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral." (D. Keith Denton. Seguridad Industrial. Mc Graw-Hill. 1984. México.)

Los objetivos de realizar mantenimiento dentro de una empresa son:

- Optimización de la disponibilidad del equipo productivo.
- Disminución de los costos de mantenimiento.
- Optimización de los recursos humanos.
- Maximización de la vida de la máquina.

Aplicación para FATROM:

La fábrica dentro de sus instalaciones cumplirá las siguientes políticas de mantenimiento:

- Conseguir el uso óptimo de los recursos como luz eléctrica, y agua potable.
- Conservar las instalaciones bien limpias realizando una barrido general los últimos 15 minutos del viernes de cada semana.
- Evitar o reducir las fallas de la maquinaria realizando mantenimiento preventivo cada 3 meses.
- Realizar mantenimiento correctivo de la maquinaria el mismo día de localizar la falla.
- Los equipos (computadores, de seguridad, etc.) de la empresa deberán recibir mantenimiento preventivo 2 veces al año.
- Las herramientas deberán ser utilizadas exclusivamente para el trabajo para el que fueron construidas, limpiarlas y guardarlas inmediatamente.
- Alcanzar o prolongar en lo posible la vida útil de los bienes de la empresa.

3.6.3 COMUNICACIÓN

- El equipo de comunicaciones de la empresa (teléfono e internet) son para uso oficial de la empresa.
- Está prohibido el uso del teléfono para asuntos personales a los empleados de la empresa.
- El trabajador podrá utilizar el teléfono en casos de emergencia solamente y previa autorización del asesor administrativo o el gerente general de la empresa.

3.6.4 TRANSPORTE

"Normalmente, el transporte constituye el coste logístico individual más importante para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de carga absorbe entre un tercio y dos tercios de los costes logísticos.

El transporte barato también contribuye a la reducción de los precios de los artículos e insumos, Esto es así no sólo porque se genera un aumento de la competencia en los mercados, sino también porque el transporte es un componente del coste que va parejo con los de producción, venta y otros costes de distribución que conforman el coste total del insumo o producto.

El sistema de transporte está compuesto físicamente por las redes a través de las cuales se traslada la carga y por el equipo utilizado en su transporte. Así, tenemos vehículos, terminales, tuberías, autopistas, vías acuáticas, barcos, canales, aeropuertos, puertos, vías férreas, etc.

Coste. Cuando el servicio es propiedad de la empresa que envía los productos, el coste del mismo es una parte de los costes relevantes del envío en cuestión. Estos costes relevantes incluyen elementos como el combustible, el trabajo, el mantenimiento, la depreciación del equipo y los costes administrativos.

Tiempo de entrega y su variabilidad. Por tiempo de entrega se suele entender el tiempo medio que lleva trasladar un envío desde su punto de origen hasta su destino.

Pérdidas y daños. Dado que los diversos medios de transporte difieren también en su capacidad de llevar la carga sin pérdidas ni desperfectos, estos dos factores deben tenerse muy en cuenta a la hora de seleccionar el medio más apto para el transporte de los productos. Hoy en día el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales."[56]

Aplicación para FATROM:

La empresa cuenta con un auto marca Chevrolet Aveo Activo que será utilizado en los siguientes casos:

- Para entregas del producto dentro de la ciudad de Quito y sus cantones cercanos como Machachi y Sangolquí.
- Para traslado del producto desde la fábrica hasta los almacenes ubicados en el centro y norte de la ciudad.
- Para traslado de la mercadería desde la fábrica hasta el Terminal Terrestre Quitumbe para envíos interprovinciales.
- Para realizar las compras a proveedores que no ofrecen transporte.
- Para transportar al gerente general a reuniones oficiales con clientes o proveedores.
- Para transporte de trabajadores en las siguientes situaciones:
    - Cuando permanecen en la fábrica hasta altas horas de la noche, a fin de salvaguardar su seguridad personal.
    - En casos de accidente, enfermedad o cualquier otro tipo de emergencia.

[56] PARRA IGLESIAS, Enrique, *Optimización del Transporte,* 1ra Edición, Editorial Díaz de Santos, 1999, pg. 18

3.6.5 SEGURIDAD

La seguridad se ocupa de dar lineamientos generales para el manejo de riesgos en la empresa.

Toda actividad empresarial como transporte, fabricación o eliminación de desperdicios tienen peligros inherentes que requieren un manejo cuidadoso.

Por esto "FATROM" tendrá las siguientes políticas de seguridad para la empresa y para sus empleados:

- El acceso de los trabajadores a la fábrica está permitido solamente durante los días y horas de trabajo.
- Cada persona debe permanecer en el área de trabajo que le corresponda y manipular la maquinaria de su conocimiento.
- Se establecerá una señal de emergencia que permita a los obreros reconocer la situación y ponerse a buen recaudo.
- El extintor deberá estar cargado siempre y habrán como mínimo dos personas que sepan operarlo a la perfección.
- Los empleados de cada área estarán capacitados en el manejo de la maquinaria que le pertenece.
- En caso de llegar maquinaria nueva, los trabajadores recibirán capacitación inmediata sobre su uso.
- Cada trabajador estará obligado a utilizar los implementos de seguridad como mascarillas, lentes, mandiles, botas, etc, que la empresa les provee a fin de disminuir los riegos que puedan existir.
- Los trabajadores deberán informar al jefe de personal sobre los potenciales peligros que existan en sus puestos de trabajo.
- En cada área habrá por lo menos un obrero que estará listo y será capaz de proporcionar ayuda inmediata de emergencia, si fuera el caso.

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO ÁREA FINANCIERA

4.1 PRESUPUESTO

"Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

El presupuesto se puede cobrar o no, en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración."[57]

"El presupuesto no es más que una proyección de los posibles ingresos y egresos que va a tener la empresa.

[57] BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto, *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Bogotá, 1996, pg. 32.

Hay un *Presupuesto de Operación* q esta dado por los ingresos y gastos, se lo llama también *Presupuesto de Gastos Corrientes.* A la vez hay el *Presupuesto de Inversión o de Capital* que comprende los ingresos y compras de activos fijos tanto muebles como inmuebles y otro tipo de inversiones como compra de papeles fiduciarios, etc.

El presupuesto debe considerarse como la Planificación a corto plazo:

Planificación Estratégica	=	Largo Plazo (5 años)
Planificación Presupuestaria	=	Corto Plazo (1 año)
Planificación de Operación	=	Flujo de Caja (diario)

El presupuesto es una herramienta que permite determinar el costo con la oportunidad del caso de un producto o un servicio antes de que estos se entregaran. Esta herramienta permite atenderle al cliente de forma rápida y con un precio establecido antes de que reciba el bien o servicio."[58]

4.1.1 PROGRAMACIÓN

"Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, las siguientes personas deberían participar en la programación presupuestaria:

- El Director financiero y/o contable;
- El Director de la empresa

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo."[59]

"Cada unidad es la llamada a identificar los proyectos o actividades que se van a realizar el próximo año y los recursos que se necesitan"[60]

[58] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)
[59] http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf

4.1.2 ELABORACIÓN

"La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de una organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quien quiera que elabore el presupuesto debe:

- Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
- Comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Para asegurarse de que se comprende todo esto, es a menudo una buena idea tener un equipo presupuestario. Esto sólo supone que una persona hiciera un borrador del presupuesto que, a continuación, es comentado y discutido por todo el equipo.

En caso de que la organización tenga sucursales y/o regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización. Cada una de estas sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto."[61]

"La elaboración consiste en consolidar la programación de todas las unidades en un solo documento que viene a constituir el Presupuesto.

---

[60] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)

[61] Ibídem

Para la estimación general hay varios métodos: la media aritmética de los n años anteriores, la media aritmética ajustada basándose en datos históricos o reales de años anteriores entre otros tantos métodos."[62]

4.1.3 APROBACIÓN

El presupuesto que se plantea será analizado y evaluado por el gerente general de la empresa o por un equipo presupuestario, para tomar la decisión de aceptarlo, modificarlo o rechazarlo.

"Donde existe autoridad colegiada (directorio, consejo directivo), es ella quien toma la decisión final"[63]

4.1.4 EJECUCIÓN

Una vez aprobado el presupuesto, éste deberá llevarse a cabo evitando en lo posible tener desviaciones o salirse de lo ya establecido.

"En los ingresos deberá superarse a lo presupuestado y en los egresos sean gastos o costos deberán reducirse.

Producido el ingreso y producido el egreso deben registrarse a nivel de partida. Este registro permite ver, leer, analizar la ejecución del presupuesto."[64]

Se recomienda los siguientes diseños:

---

[62] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)

[63] Ibídem

[64] Ibídem

Cuadro Nº 15: Formato para control de Ejecución de Presupuestos

Ejecución y Control Presupuestario de Ingresos

Partida: _____ _____
Código Nombre

FECHA	DETALLE	PRESUPUESTADO	RECAUDADO	SALDO POR RECAUDAR

Ejecución y Control Presupuestario de Egresos

Partida: _____ _____
código Nombre

FECHA	DETALLE	PRESUPUESTADO	COMPROMISO	OBLIGACION	PAGO	SALDO	
						COMPROMETIDO	NO COMPROMETIDO

Elaboración: Autora

4.1.5 REFORMAS

Durante la ejecución del presupuesto aprobado, aparecerán aspectos que en el momento de la revisión no fueron tomados en cuenta y que deben modificarse para estar acorde a la situación actual de la empresa.

Debe señalarse las fechas en que debe realizarse las reformas, generalmente se hacen de forma trimestral o semestral.

4.1.6 CONTROL Y EVALUACIÓN

"El control y la evaluación es un proceso permanente en todo ciclo del presupuesto, que aunque se presenta como la última etapa, está implícita en todas ellas y comprende:

- El registro de las operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestal, mediante el seguimiento contable y financiero, permite el control en el uso de los recursos y en el avance de los proyectos y metas, y proporciona elementos para la evaluación.
- El control está propiamente en comparar lo ejecutado frente a lo presupuestado.
- La evaluación busca los orígenes y causa de las desviaciones entre los proyectos y metas programadas y las obtenidas, entre los recursos presupuestados y los gastados a fin de aplicar las medidas correctivas."[65]

4.1.7 CIERRE

Al final del ejercicio económico o presupuestario se tiene que cerrar el presupuesto realizado a inicio, previamente a la regularización y cierre de la contabilidad.

[65]ZAPATA SANCHEZ, Pedro, "*Contabilidad General",* McGraw Hill, Quinta Edición, México, pg. 55

Por tanto, una vez realizadas todas las operaciones derivadas de la ejecución del presupuesto que se hayan producido durante el ejercicio, se debe proceder a cerrar el presupuesto.

"El cierre implica la terminación del ejercicio económico y el paro de gastos, es decir, ya no continuar ejecutando el presupuesto y revisar los saldos tanto en ingresos como en egresos.

Para efectos del cierre de presupuesto, se debe considerar al año calendario como ejercicio presupuestario a fin de que coincida inclusive con el ejercicio económico para efectos de la contabilidad.

En esa forma hay una coincidencia o correlación entre lo estimado o presupuestado y el registro real que le corresponde a la contabilidad que inclusive puede ejecutar el presupuesto por partida doble incluyéndole el código presupuestario en el código contable.

En el Sector Público lo que no se ha gastado tiene q revertirse al Presupuesto General del Estado, esto da lugar a q aceleren el gasto en el mes de diciembre."[66]

Aplicación para FATROM:

A continuación se propone un formato de presupuesto general para la empresa:

[66] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)

Cuadro Nº16:

PRESUPUESTO GENERAL PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO

INGRESOS	
Ventas al Contado de Medallas	_____
Ventas al Contado de Trofeos	_____
Ventas al Contado de Placas	_____
Servicio de Niquelado	_____
Servicio de Grabación	_____
Trabajos personalizados	_____
Recaudación de Cuentas por Cobrar	_____
TOTAL INGRESOS	XXX
EGRESOS	
Compra de Tool	_____
Compra de Níquel	_____
Compra de aditivos para baños	_____
Compra de Aluminio	_____
Compra de Fundas	_____
Compra de madera MDF	_____
Compra de Figuras de plástico	_____
Compra de Roscas y Ferrules	_____
Compra de Varilla Roscada	_____
Compra de Pinturas	_____
Compra de Tintes para madera	_____
Compra de Cemento de Contacto	_____
Compra de Alfileres y Papel Periódico	_____
TOTAL EGRESOS	XXX

Elaboración: Autora

Los valores del presupuesto se estimarán en función de los datos históricos de n trabajos anteriores.

Al final del ejercicio presupuestario debe elaborarse el Balance de Ejecución Presupuestaria:

Cuadro Nº17: Formato de Balance de Presupuesto

BALANCE DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Ingresos:			
Partida	**Presupuestado**	**Recaudado**	**Por Recaudar**
SUMA			

Egresos:				
Partida	**Presupuestado**	**Gastado**	**Saldo No Utilizado**	**Créditos Pendientes**
SUMA				

Elaboración: Autora

4.2 TESORERÍA

"El departamento de tesorería tiene funciones específicas en las empresas, entre las más importantes se encuentran:

- Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.

- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
- En algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
- Control de los altos recursos en cuentas corrientes."[67]
- Llevar como autocontrol un Registro Auxiliar de Caja y un Registro Auxiliar de Bancos.
- Elaborar o preparar el Flujo de Caja con periodicidad semanal, quincenal o mensual.
- Elaborar el comprobante de ingresos, de egresos y nota de depósito bancario.

4.2.1 INGRESOS

"Entendemos por ingresos a todas las entradas físicas de dinero al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal.

En términos más generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia."[68]

Para la empresa FATROM, se propone el siguiente formato de Comprobante de Ingreso:

[67]http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no3/tesoreria.htm
[68]ZAPATA SANCHEZ, Pedro, "*Contabilidad General",* McGraw Hill, Quinta Edición, México, pg.

Cuadro Nº18: Formato de Comprobante de Ingreso

COMPROBANTE DE INGRESO Nº

Fecha: _____ Por: $ _____

Recibí de _____

La cantidad de _____

Por concepto de _____

Forma de Cobro

Efectivo: ……

Cheque: ……

TOTAL [ ]

Banco	Cta. Cte. Nº	Cheque Nº	Valor

Entregue _____

Recibí Conforme _____

Tesorero

Elaboración: Autora

4.2.2 EGRESOS

"Se denomina egresos a la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización. Los egresos incluyen los gastos y las inversiones."[69]

[69]Ibídem, pg. 71

Cuadro Nº19: Formato de Comprobante de Egreso

COMPROBANTE DE EGRESO Nº

Fecha: _____ **Por: $** _____

Recibí de FATROM la cantidad de _____

Por concepto de _____

Forma de Pago

Banco	Cta. Cte. Nº	Cheque Nº

Recibí Conforme _____ …….. RUC

Visto bueno

Entregue _____ **Tesorero**

Elaboración: Autora

La empresa elaborará el Comprobante de Ingreso o Egreso en todos los casos de cobro o desembolso de dinero.

4.2.3 CAJA CHICA

"La caja chica es el fondo que la empresa emplea para los gastos menores dentro de la misma que no requieren uso de un cheque."[70]

Para la empresa FATROM, se considerarán gastos menores los comprendidos entre $1 y $15, pasado este límite se deberá pedir autorización al asesor contable.

A continuación se propone el formato de un Recibo de Caja Chica:

[70] http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos.shtml

Cuadro Nº20: Formato de Recibo de Caja

RECIBO DE CAJA CHICA Nº

Fecha: _____ Por: $ _____

Recibí de FATROM la cantidad de _____

Por concepto de _____

Recibí Conforme	**Entregue**
_____	_____
……..	**Responsable**
RUC	**Caja Chica**

Elaboración: Autora

4.3 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

4.3.1 DEFINICIÓN Y REQUISITOS

"Activos fijos son los bienes que permanecen en la empresa que no son destinados para la venta y que son afectados contablemente (depreciación)."[71]

"El Control y Administración de los Activos Fijos tiene como propósito: administrar todos los movimientos del activo de la Empresa, desde su adquisición hasta su desincorporación, ubicaciones, responsables, seguros, mantenimientos, depreciación contable de los activos fijos, para auditar periódicamente el inventario de los mismos."[72]

Requisitos:

"Para que un bien sea considerado activo fijo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser físicamente tangible

[71] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)

[72] BESLEY, Scott y EUGENE Brigham, *Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición*. México, DF: McGraw–Hill, 2001, pg 5.

- Tener una vida útil relativamente larga (por lo menos mayor a un año o a un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor).
- El valor mínimo del bien para ser activo fijo debe ser establecido por política de la empresa, en el sector público el reglamento de bienes emitido por la Contraloría establece un valor mínimo de $100.00 mientras que para el sector privado no existe norma.

Si no están presentes los dos requisitos el bien no se considera activo fijo. Aquellos bienes que tienen una vida útil superior al año pero no cumplen con el valor mínimo establecido, se los considera como bienes menores o bienes no activados que dentro de la empresa son tratados como gastos directamente al momento de su adquisición o como otros activos para ser amortizados pero físicamente deben ser controlados.

"Los Activos Fijos se clasifican en:

Activos Tangibles: Son los que se pueden ver, medir y tocar y se clasifican en:

Depreciables: activos que pierden su valor por uso, obsolescencia, destrucción parcial o total, etc. Ejemplo: vehículos.

No Depreciables: activos que no se desvalorizan, a pesar del uso. Ejemplo: terrenos destinados al comercio o a la vivienda.

Agotables: activos que debido a la extracción del material del que forman parte, van perdiendo su valor. Ejemplo: minas, pozos petroleros, etc.

Activos Intangibles: Son los que no se pueden ver, pero si valorar. Debido al paso del tiempo o imposición de nuevas tecnologías van perdiendo su valor.

Desde el punto de vista de la facilidad de su traslado, se pueden clasificar en:

Muebles que son todos los que pueden moverse por acción del hombre y que no requieren mayor esfuerzo para su movilización como los muebles de oficina, equipo de computación, etc.

Inmuebles que son los bienes que no pueden moverse de ninguna manera como el terreno, los edificios, etc.

Es importante aclarar que la calificación de un bien como activo fijo no es única y que depende del tipo de negocio de la empresa, es decir, algunos bienes pueden ser considerados como activos fijos en una empresa y como inventarios en otra. Por ejemplo, un camión es considerado como activo fijo para una empres que vende artefactos eléctricos si lo usa para entregas de mercadería, pero es considerado como un inventario para ser destinado a la venta en una empresa distribuidora de camiones.

Todos los activos fijos tienen una característica principal que es que la gran mayoría de ellos se deprecian con excepción del terreno.

Los activos fijos de la empresa que sufren desgaste o deterioro por el uso a que son sometidos o por el simple transcurso del tiempo, hacen parte de los activos depreciables."[73]

"La depreciación se aplica a los activos fijos, con excepción de los terrenos. En contabilidad, la depreciación es aquella parte del costo de un activo fijo que periódicamente se carga a gastos. La depreciación es causada por desgaste y rotura, deterioro físico, insuficiencia, obsolescencia, paso del tiempo, y la acción de los elementos."[74]

La obsolescencia es la desventaja que tiene la maquinaria frente a la nueva tecnología y se aplica solamente a los bienes de capital, es decir, contablemente a los activos fijos tangibles.

La contabilidad de la depreciación tiende a distribuir en forma sistemática el costo, u otro valor básico, menos el valor de rescate o liquidación, en caso de existir, del activo fijo durante la vida útil del activo. La depreciación siempre debe ser incluida en los registros contables mediante cargos periódicos a las cuentas de gastos y por medio de créditos a las reservas para las cuentas de depreciación.

La contabilidad de la depreciación es un método de emparejar o comparar el costo de un activo con los ingresos producidos por su uso. Como un activo produce ingresos durante su vida útil la contabilidad de la depreciación distribuye sistemáticamente.

---

[73] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)

[74] HOLMES, Arthur, "*Biblioteca Básica del Contador",* Tomo 3, pg. 555

El Estado a través de la Ley de Régimen Tributario Interno establece un tiempo de vida útil para los activos fijos y de acuerdo a esa vida determina el porcentaje de depreciación que cada activo debe realizar.

"La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcazas y similares 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán éstos últimos.

En casos de obsolescencia, utilización intensiva, deterioro acelerado u otras razones debidamente justificadas, el respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas podrá autorizar depreciaciones en porcentajes anuales mayores a los indicados, los que serán fijados en la resolución que dictará para el efecto. Para ello, tendrá en cuenta las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y los parámetros técnicos de cada industria y del respectivo bien. Podrá considerarse la depreciación acelerada exclusivamente en el caso de bienes nuevos, y con una vida útil de al menos cinco años, por tanto, no procederá para el caso de bienes usados adquiridos por el contribuyente. Tampoco procederá depreciación acelerada en el caso de bienes que hayan ingresado al país bajo regímenes suspensivos de tributos, ni en aquellos activos utilizados por las empresas de construcción que apliquen para efectos de sus registros contables y declaración del impuesto el sistema de "obra terminada", previsto en la Ley de Régimen Tributario Interno."[75]

[75] Ley de Régimen Tributario Interno

En resumen la vida útil y el porcentaje de depreciación de los activos fijos es el siguiente:

Cuadro Nº21: Porcentaje de Depreciación de Activos Fijos

Concepto	Vida Útil	% Depreciación Anual
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcazas y similares.	20 años	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10 años	10%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil.	5 años	20%
Equipos de cómputo y software.	3 años	33%

Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno, 2010

Elaboración: Autora

Para calcular la depreciación imputable a cada periodo, debe conocerse:

- Costo del bien, incluyendo los costos necesarios para su adquisición.
- Vida útil del activo, que deberá ser estimada técnicamente en función de las características del bien, el uso que le dará, la política de mantenimiento del ente, la existencia de mercados tecnológicos que provoquen su obsolescencia, etc.
- Valor residual final
- Método de depreciación a utilizar para distribuir su costo a través de los periodos contables.

No se deprecia el valor total de bien, sino se considera el valor residual que es el que se supone tiene el bien al término de la vida útil. El valor residual se calcula deduciendo del precio de venta los gastos necesarios para su venta, incluyendo los costos de desinstalación y desmantelamiento, si estos fueran necesarios.

No hay disposición para estimar el valor residual, sin embargo este puede ser estimado al comienzo de la depreciación.

Cabe mencionar que la depreciación es facultativa pero no acumulativa. Una vez concluida la vida útil del activo fijo no se lo puede seguir depreciando.

Se han desarrollado varios métodos para estimar el gasto por depreciación de los activos fijos, sin embargo, la depreciación de un año varía de acuerdo con el método seleccionado, pero la depreciación total a lo largo de la vida útil del activo no puede ir más allá del valor de recuperación.

En el Ecuador la ley conduce a aplicar el método de depreciación de línea recta llamado así porque se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable y se deprecia el mismo valor a través de la vida útil, además de ser el método más sencillo y fácil de calcular.

Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad número 12 y 13 indican que las propiedades de una empresa en su inicio deben ser registrados por su costo. Posteriormente la misma elegirá como política contable el modelo del costo o el modelo de revaluación.

Además requieren que una partida de propiedades, planta y equipo (también llamados activos fijos) sea registrada en libros a su costo de adquisición menos su depreciación, o la cantidad de recuperación, cuando haya evidencia de un deterioro del valor.

La cantidad depreciable de una partida de propiedades, planta y equipo debe ser asignada sobre una base sistemática durante su vida útil. El método de depreciación usado debe reflejar el patrón con que los beneficios económicos del activo son consumidos por la empresa. El cargo por depreciación para cada período debe ser

reconocido como un gasto a menos que sea incluido en el valor en libros de otro activo.

Una variedad de métodos de depreciación puede usarse para asignar la cantidad depreciable de un activo en una base sistemática durante su vida útil. Estos métodos incluyen el método de línea recta, el método de saldo decreciente y el método de suma de unidades. La depreciación por línea recta da como resultado un cargo constante durante la vida útil del activo. El método de saldo decreciente da como resultado un cargo decreciente durante la vida útil del activo. El método de suma de unidades da como resultado un cargo basado en el uso o resultados esperados del activo. El método usado para un activo se escoge con base en el patrón esperado de beneficios económicos y se aplica consistentemente de período a período a menos que haya un cambio en el patrón esperado de beneficios económicos por ese activo.

La selección del método de depreciación y la estimación de vida útil de los activos son cuestiones de juicio.

El método de depreciación aplicado a propiedades, planta y equipo debe ser revisado periódicamente y, si ha habido un cambio significativo en el patrón esperado de beneficios económicos por ese activo, el método debe ser cambiado para reflejar el patrón cambiado. Cuando es necesario un cambio en el método de depreciación, éste debe ser contabilizado como un cambio en el estimado contable. El cargo por depreciación para el período actual y futuros debería ser ajustado.

En toda empresa debe existir una unidad especializada de Administración y Control de Activos Fijos dentro del área financiera y que sea independiente de la contabilidad.

El activo fijo debe ser controlado con el fin de verificar con exactitud la existencia física y el estado en que se encuentran los bienes para esto es necesario adoptar mecanismos que permitan un control exhaustivo que vaya acorde a las disposiciones legales y reglamentarias; y a la vez permitan establecer la conformidad y veracidad de los registros auxiliares y contables.

El Activo Fijo es controlado desde diversos puntos de vista:

- De la Unidad Administrativa a la que pertenece
- Del espacio físico donde se encuentra
- Del custodio
- De la naturaleza del activo
- Del estado actual

Aplicación para FATROM:

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún tipo de registro sobre los activos fijos que posee, pero a partir del próximo año deberá contar con un inventario total de sus activos fijos, y estos deben ser clasificados y ubicados adecuadamente para en cualquier momento proceder a realizar la verificación física.

Para ello de iniciar la toma de inventario que es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes, a una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real. La toma del inventario deberá considerar, además de la comprobación de la presencia física, su estado de conservación y condiciones de utilización y de seguridad.

Para la realización del Inventario en FATROM, se propone un plan de acción específico, condiciones de trabajo adecuado e información base para verificar su existencia y condición. Para ello se requiere:

1. Establecer un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las fechas y horarios en los cuales se hará el conteo físico por áreas (Ejm. Local de venta, fábrica o taller, etc), y el personal (propio y/o contratado) a cargo del mismo.

2. Suspender temporalmente la movilización interna de equipos. Las excepciones deben ser tratadas de manera especial.

3. Generar reporte con la información registrada en el sistema de activos fijos mediante el cual se identifiquen todos los activos fijos y estructurar un formato con la siguiente información:

1. Información según Sistema de Activos Fijos

1.1. Descripción Activo

1.1.1. Nombre

1.1.2. Tipo

1.1.3. Sub-Tipo

1.1.4. Marca

1.1.5. Modelo

1.1.6. Serial

1.2. Ubicación (Organización, Área Geográfica)

1.3. Custodio

1.4. Cantidad

1.5. Valor

2. Conteo físico

2.1. Cantidad (Existencia según conteo físico)

2.2. Faltantes (en revisión de inventario)

2.3. Sobrantes (en revisión de inventario)

2.4. Observaciones (estado de conservación, condiciones de utilización, seguridad, etc.)

3. En el acto de la toma de inventario, a cada unidad del activo fijo se procederá a colocarle una etiqueta de identificación permanente. Esta etiqueta contendrá el código (numérico o alfanumérico) mediante el cual se identifica el respectivo activo. Dicha etiqueta deberá ser de un material resistente a las condiciones ambientales, preferiblemente de metal.

4. Una vez que se haya terminado el conteo físico se iniciará con el ingreso de los activos al formulario "Inventario de Activos Fijos" con los detalles mencionados anteriormente.

A continuación se presenta el formato propuesto para el Inventario general de Activos Fijos para la empresa FATROM.

FATROM

INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS

Al 01 de Enero de 2011

DESCRIPCION DEL ACTIVO						UBICACIÓN	CUSTODIO	CANTIDAD	VALOR	OBSERVACIONES
CODIGO	NOMBRE	TIPO	MARCA	MODELO	SERIAL					

Una vez concluido el Inventario de Activos Fijos, se debe elaborar una Tarjeta de Control por cada activo fijo en donde conste la historia del bien, es decir, la información desde que ingresa a la empresa hasta que es dado de baja.

FATROM

TARJETA DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

Nombre del Activo: **Ubicación:**
Código:
Fecha de Adquisición: **Costo:**
Valor Residual: **Vida Útil:**
Método de Depreciación:

CARACTERISTICAS				AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR LIBROS	FECHA REPARACIÓN
TIPO	MARCA	SERIE	COLOR					

FIRMA CONTADOR

Además del Inventario de Activos Fijos, y para un mayor control de los mismos se recomienda elaborar una Tarjeta de Control de Activos por cada usuario de los bienes.

A continuación se presenta el formato propuesto para la tarjeta mencionada anteriormente:

FATROM

TARJETA DE CONTROL DE ACTIVOS POR USUARIO

Responsable:
Área / Departamento:
Fecha:

CODIGO	CANTIDAD	NOMBRE DEL BIEN	CARACTERISTICAS			OBSERVACIONES
			MARCA	SERIE	COLOR	

4.3.2 PROCEDIMIENTOS TIPO

Ingresar un activo fijo a la contabilidad de una empresa significa registrar su entrada, salida o traspaso con todos los datos que lo identifican como descripción, proveedor, responsable del activo, etc.

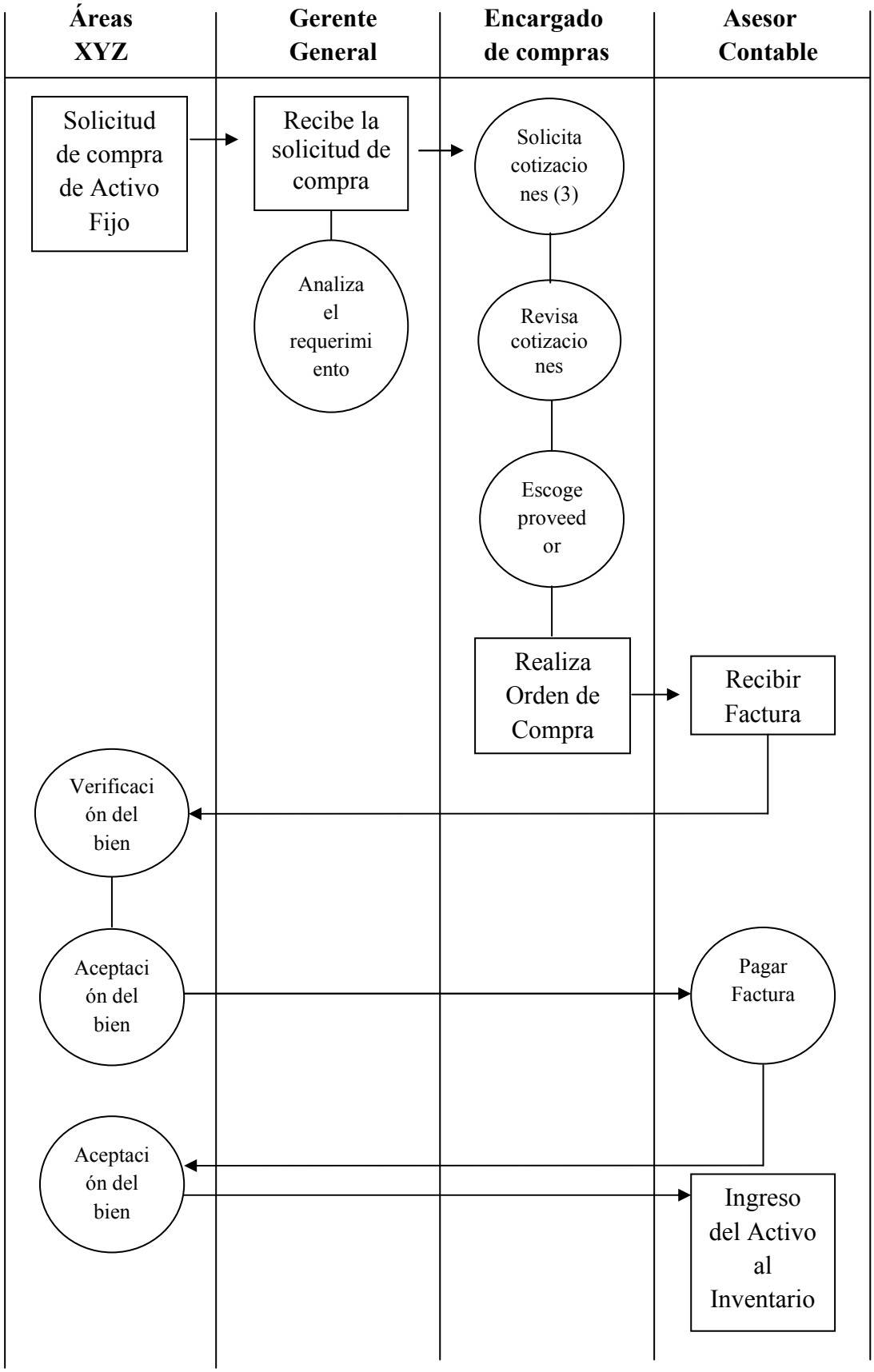
A continuación se detallará los procedimientos que se deberán seguir para que un activo fijo pueda ser ingresado como alta (compra), para que pueda ser dado de baja o para que pueda ser trasladado de un área a otra de la empresa en estudio.

4.3.2.1 ALTAS POR COMPRA

FATROM tendrá como guía los siguientes pasos para realizar la adquisición de activos fijos:

- Determinar la necesidad, es decir, qué activo se necesita, cuántos se necesita y realizar la solicitud de compra dirigida a la gerencia.
- La gerencia recibe la solicitud, analiza el requerimiento y verá si es necesario o no adquirir el bien.
- El encargado de compras realiza las cotizaciones (por lo menos 3).
- Revisa las cotizaciones y escoge el proveedor.
- Realizar la orden de compra
- Recibir documento de respaldo de la compra (Factura)
- Verificación del bien
- Aceptación del bien
- Pago de la factura
- Recepción del bien
- Ingreso del activo a libros de contabilidad o registro de activos fijos de la empresa.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA DE ACTIVOS FIJOS



El ingreso del activo se realiza con base en el documento principal: Factura de compra.

- La primera actividad para ingresar un activo fijo a la base de datos es la asignación de número consecutivo conocido como placa de inventario, que será la cédula de identificación del mismo durante toda su existencia en los registros contables en la base datos.
- Una vez este ya fue asignado, el paso siguiente es pegarla físicamente sobre el activo fijo.
- Con el fin de mantener un mejor control y brindar una custodia más efectiva sobre los activos fijos, se asigna a cada activo fijo un responsable, quién será la persona encargada de velar por el buen estado del mismo y reportar cualquier acontecimiento que sobre el suceda.
- Cada responsable asume la custodia de los activos fijos con la firma de la Tarjeta de Control de Bienes por Usuario, formato que será diligenciado cuando se trata de activos nuevos y cuando se trata de traslados por las dependencias involucradas.
- Cuando se trata de activos fijos de uso compartido por dos o más empleados, se debe definir quién asumirá la responsabilidad ante la empresa por la custodia del activo, pero en aquellos casos donde no es posible esta definición, la máxima autoridad en la sección asumirá la responsabilidad del activo fijo en cuestión.

A continuación se presenta el formato de la Tarjeta de Control de Bienes que deberá firmar el responsable o custodio del Activo Fijo ya sea maquinaria, bienes muebles o inmuebles, etc.

Para el ejemplo se presenta la hoja propuesta para el control de una máquina:

FATROM

TARJETA DE CONTROL DE BIENES POR USUARIO

Nombre de la Maquinaria: …….

Nombre del Responsable: ……...

Área / Departamento: …….

Fecha: ……

CÓDIGO	DATOS DEL EQUIPO	OBSERVACIONES
	Nº de máquina:	
	Nº de Serie:	
	Marca:	
	Modelo:	
	Capacidad:	
	Localización:	
	Sistema de Soporte:	

FIRMA USUARIO RESPONSABLE

FIRMA CONSTATACIÓN FISICA

El formulario siguiente deberá ser completado para el Alta de un Activo Fijo dentro de la empresa FATROM:

FATROM

Alta de Activos Fijos

Nombre del Activo:

Nombre del Usuario:

Área:

Fecha de Ingreso:

NOMBRE	UBICACIÓN	COSTO	CARACTERISTICAS						ESTADO DEL BIEN	OBSERVACIONES
			SERIAL	MARCA	MODELO	COLOR	PLACA	AÑO		
TOTAL										

RESPONSABLE INVENTARIO **RESPONSABLE ACTIVO**

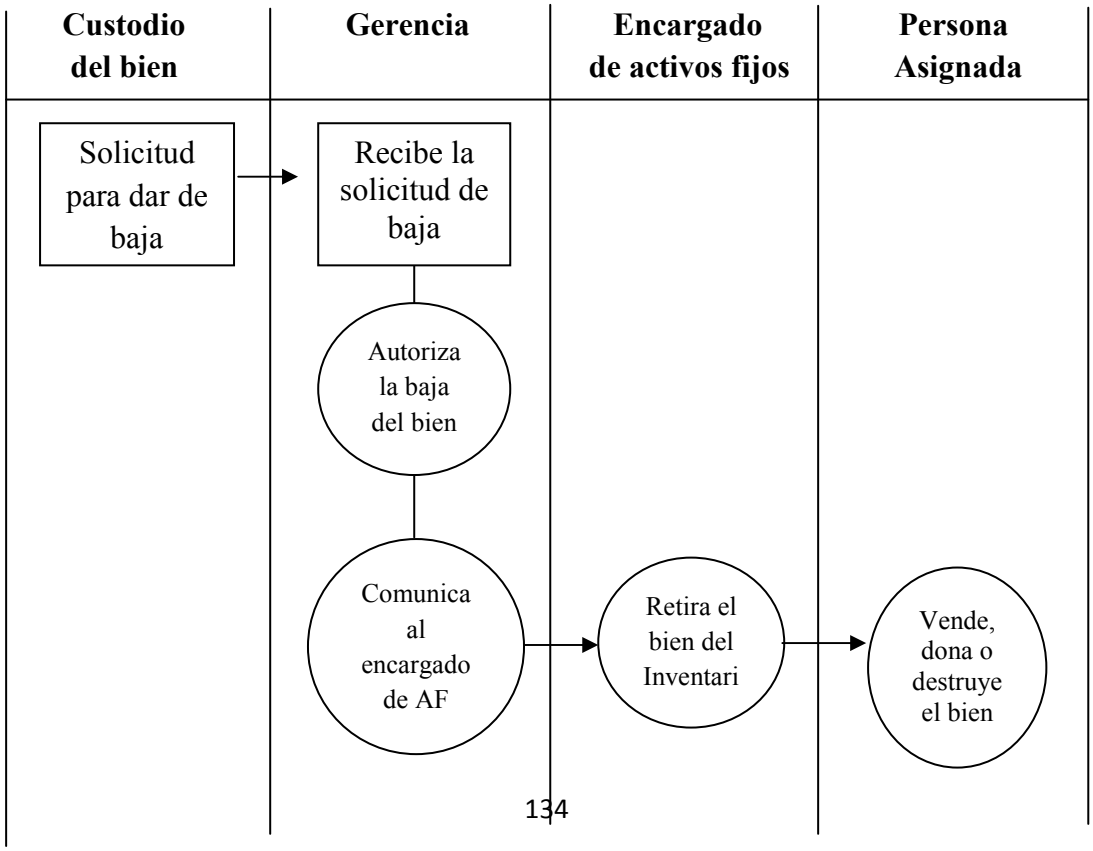
4.3.2.2 BAJAS

Las bajas de los activos fijos se realizarán únicamente por obsolescencia u otro motivo justificable, el cual debe ser debidamente explicado en el acta notarial y en la partida contable.

La baja de activos fijos en la empresa FATROM podrá ser aprobada por el Asesor Administrativo Contable con el consentimiento del Gerente de la empresa siguiendo el procedimiento que se detalla a continuación:

- El custodio del bien debe presentar una solicitud a la Gerencia para darlo de baja.
- La Gerencia autoriza la baja y comunica al encargado de Activos Fijos de la empresa.
- El encargado saca del inventario el bien aplicando la partida doble.
- El bien se lo vende, dona o destruye dependiendo del estado en el que se encuentre.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE BAJA DE ACTIVOS FIJOS



Las bajas de activos fijos deben ser documentadas con un memorándum que será emitido por el responsable o custodio del bien. En este documento deberán constar los motivos de la baja del activo, el memorando debe ser firmado por el Custodio y por el Asesor Contable.

Los Activos Fijos se darán de baja según los siguientes conceptos:

- Mal estado
- Desuso (reemplazo)
- Obsolescencia
- Pérdida o robo

Para llevar a cabo lo anterior, se deberá levantar un acta en la cual quede expresamente cual es la situación del activo y cuáles son las evidencias de tal estado anexando los soportes respectivos al documento. En la diligencia deberán participar, en todo caso, el encargado de compras y el Asesor Administrativo Contable.

Las valorizaciones o desvalorizaciones se harán de acuerdo a las normas legales vigentes (avalúos técnicos).

En esta instancia, al pasar al estado de baja, el activo fijo dejará de ser afectado por la depreciación y será retirado de la contabilidad. Esta acción comprende la parte final de la vida de un activo fijo. Aunque un activo fijo es retirado también por la venta.

Para dar de baja un activo fijo se procede de la siguiente manera:

- En el caso de término de vida útil se retira de libros.
- En el caso de venta, se registra la venta cuyo precio será igual al valor de libros y se actualiza la base de datos.

Una vez verificada y aceptada la baja del activo fijo, se debe completar el siguiente formulario para concluir el proceso de baja:

FATROM

Baja de Activos Fijos

Nombre del Activo:

Nombre del Usuario:

Área:

Fecha de Baja:

NOMBRE	UBICACIÓN	COSTO	CARACTERISTICAS						ESTADO DEL BIEN	OBSERVACIONES
			SERIAL	MARCA	MODELO	COLOR	PLACA	AÑO		
TOTAL										

ASESOR CONTABLE

RESPONSABLE ACTIVO

4.3.3 TRASPASOS

Generalmente las empresas que cuentan con sucursales realizan transferencias de bienes desde la matriz o entre sucursales. En este traspaso de bienes siempre habrá constancia de cualquier novedad en las correspondientes actas de entrega recepción.

Estas actas de entrega serán legalmente aprobadas y firmadas por el Asesor Contable en donde se detallarán la marca, modelo, serie y más especificaciones técnicas, características y componentes de los bienes enviados.

Los traspasos de activos fijos se dan también por movimiento temporal y se entiende este como el cambio de ubicación que en un plazo no mayor a dos (2) meses regresa a su origen y que no implica cambio de responsable ni de centro de costo.

Este tipo de movimiento no será registrado solo se lo hará cuando el traslado implique actualización de la base de datos.

Por movimiento definitivo se entiende aquel traslado que implica variación del centro de costo y/o del responsable registrado en la base de datos e incluye los traslados dentro de una misma área pero que obliga a cambios del responsable o centro de costo también.

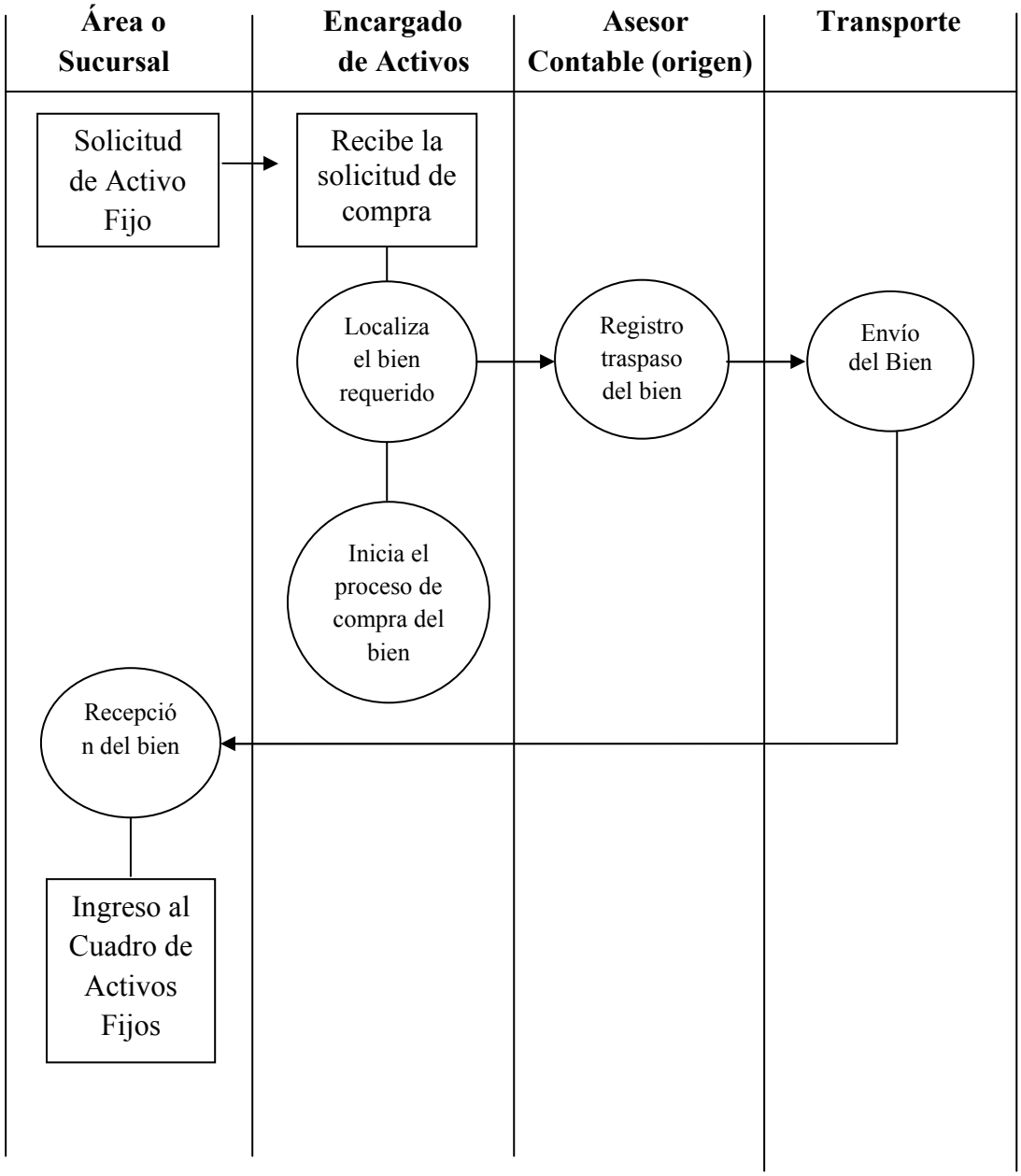
Este tipo de traspaso implica necesariamente la actualización en la aplicación de activos fijos de los cambios dados.

Dentro de la empresa FATROM se recomienda el siguiente procedimiento para el traspaso de activos fijos:

- Requerimiento del activo por la sucursal o área
- Localizar el bien requerido dentro de la empresa y que no esté siendo usado, de lo contrario se procederá a la compra del mismo
- Registro del traspaso del bien en el sistema contable de origen
- Envío del bien a la sucursal o área que hizo la solicitud
- Recepción del bien

- Ingreso al cuadro de activos fijos en el lugar de destino del bien (sucursal o área).

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE TRASPASO DE ACTIVOS FIJOS



Una vez concluido el proceso de transferencia de activos fijos, se deberá firmar el acta de entrega – recepción para constancia del traspaso.

FATROM

Acta de Entrega – Recepción de Activos Fijos

Fecha:

Nombre del Activo:

Entrega Activo:

Recibe Activo:

El presente documento servirá de constancia para situaciones que se presenten a futuro, en donde se hace constar el traspaso del activo detallado en el cuadro de abajo. El bien es entregado por…… (Área o departamento)…….. y en la fecha arriba indicada la recibe ……(área o departamento)…….. El activo tiene las siguientes características:

NOMBRE	COSTO	CARACTERISTICAS						ESTADO DEL BIEN	OBSERVACIONES
		SERIAL	MARCA	MODELO	COLOR	PLACA	AÑO		
TOTAL									

Realizado el traspaso físico del activo, se expresa la conformidad mediante las siguientes firmas.

ASESOR CONTABLE (Origen) **RESPONSABLE ACTUAL**

4.3.4 SALIDA DE LOS ESPACIOS FÍSICOS DE LA EMPRESA

La salida de los activos de las instalaciones de la empresa, puede darse por varios motivos, entre ellos los siguientes:

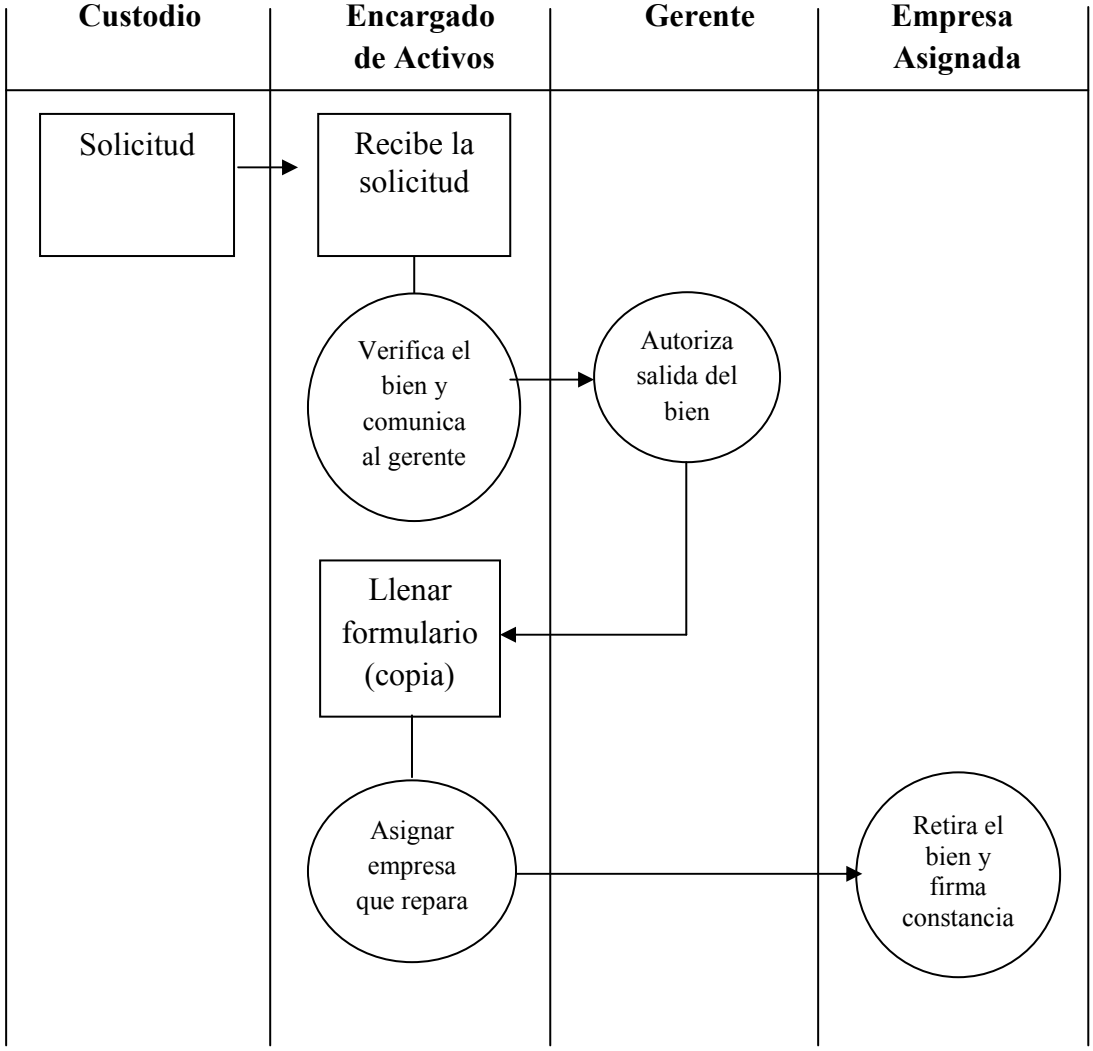
- Reparación del bien
- Mejoras por realizar al activo fijo.
- Adicionar elementos extras necesarios para el óptimo funcionamiento del bien.

El activo fijo puede salir siempre y cuando estas reparaciones o mejoras no puedan realizarse dentro de la empresa.

Para FATROM, se recomienda seguir el siguiente procedimiento para que un bien pueda salir de la empresa:

- El custodio del bien debe elaborar una solicitud de reparación o mejora del activo fijo.
- El encargado general de los activos fijos revisa la solicitud, verifica el bien y pasa un informe a la Gerencia.
- El gerente autoriza la salida.
- El encargado debe llenar un formulario para la salida del activo fijo con una copia y asignar la empresa que lo reparará o mejorará, según el caso.
- La empresa asignada retirará el bien de las instalaciones de FATROM y firmará una constancia de recepción indicando el estado en el que recibe el bien.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SALIDA DE ACTIVOS FIJOS



Como se menciona anteriormente, se debe llenar un formulario para que el activo fijo pueda salir de la empresa.

A continuación se presenta el formato propuesto para el Formulario de Salida de Activos Fijos:

FATROM

FORMULARIO DE SALIDA DEL ACTIVO FIJO

Fecha de Salida:
Nombre del Activo:
Código:
Ubicación:

Descripción detallada del activo:

Motivo de la Salida del activo:

Departamento al que pertenece el activo:
Empresa que reparará el activo:
Fecha estimada que se entregará el activo:

Firma Custodio	**Firma Encargado Activos Fijos**	**Firma Empresa Reparadora**

CAPÍTULO V

SISTEMA CONTABLE

"Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.

Un sistema de contabilidad no es más que normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre.

Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura-configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma."[76]

"El sistema contable es un conjunto de elementos que coordinados entre sí permiten determinar la Situación Financiera y la Situación Económica de una persona natural o jurídica"[77]

5.1 ELEMENTOS GUÍA

5.1.1 POLÍTICAS

La empresa deberá adoptar políticas económicas financieras y contables que debe recoger el sistema contable siendo responsable el encargado de su manejo.

[76] http://www.monografias.com/trabajos2/sistdecont/sistdecont.shtml
[77] Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)

5.1.2 NORMAS

La empresa deberá aplicar las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) según el caso en correlación con las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) y las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad).

5.1.3 PRINCIPIOS

La contabilidad de la empresa y particularmente el Sistema Contable deben tener presente los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados), hoy llamados conceptos emitidos por la Federación Nacional de Contadores.

5.2 ELEMENTOS DE TRABAJO

5.2.1 PLAN GENERAL DE CUENTAS

El plan de cuentas es un listado donde se muestran clasificadas las cuentas y codificados en cuentas de Activo, de Pasivo, Capital, cuenta de Ingresos, Costos, Gastos y cuentas de Orden.

La empresa FATROM es una empresa dedicada a la transformación de la materia prima, por consiguiente es una Empresa Industrial, según esto, se propone el siguiente Plan de Cuentas clasificado bajo el criterio de liquidez:

PLAN DE CUENTAS PARA FATROM

GRUPOS	SUBGRUPOS	CUENTAS DE MAYOR GENERAL	CUENTAS DE MAYOR AUXILIAR	CUENTAS DE AUXILIAR
1. ACTIVO	1.1 ACTIVO CORRIENTE	1.1.1 Caja	1.1.1.1 Liquida	
			1.1.1.2 Cheques diferido por cobrar	
		1.1.2 Banco	1.1.2.1 Banco Pichincha Cta. Cte.	
			1.1.2.2 Banco Pichincha Cta. Ahorros	
		1.1.3 Cuentas por Cobrar	1.1.3.1 Persona Natural	1.1.3.1.1 Sr. Juan Pozo
				1.1.3.1.2 Sr. Gustavo Velasco
				1.1.3.1.3 Sr. Gonzalo Arévalo
				1.1.3.1.4 Sra. Martha de Arroyo
				1.1.3.1.5 Sr. Paul Espinoza
			1.1.3.2 Persona Jurídica	1.1.3.2.1 Municipio de Quito
		1.1.4 (-)Reserva Ctas Incobrables		
		1.1.5 Documentos por Cobrar	1.1.4.1 Documentos vigentes	
			1.1.4.2 Documentos vencidos	
		1.1.6 Inventarios	1.1.5.1 Productos Terminado	1.1.5.1.1 Medallas
				1.1.5.1.2 Placas
				1.1.5.1.3 Trofeos
			1.1.5.2 Productos en Proceso	1.1.5.2.1 Sobre pedido

				1.1.5.2.2 Para stock
			1.1.5.3 Materia Prima	1.1.5.3.1 Tool 1.1.5.3.2 Aluminio 1.1.5.3.3 Madera
	1.2 ACTIVO FIJO	1.2.1 Muebles y Enseres	1.2.1.1 Muebles y Enseres Área Admin. 1.2.1.2 Muebles y Enseres Área Comerc.	
		1.2.2 (-) Depreciación Acum. Mue. y Ens.		
		1.2.3 Maquinaria y Equipo		
		1.2.4 (-) Depreciación Acum. Maq y Equ.		
		1.2.5 Vehículos		
		1.2.6 (-) Depreciación Acum. Vehículos		
		1.2.7 Equipo de Computación	1.2.7.1 Equipo Computación Área Admin. 1.2.7.2 Equipo Computación Área Comerc.	
		1.2.8 (-) Depreciación Acum. Equ. De Comp.		
		1.2.9 Edificios		
		1.2.10 (-) Depreciación Acum. Edificios		

		1.2.11 Terrenos		
	1.3 OTROS	1.3.1 Arriendo Pre pagado		
		1.3.2 Publicidad Pre pagada		
2. PASIVO	2.1 PASIVO CORRIENTE (CP)	2.1.1 Cuentas por Pagar	2.1.1.1 Proveedores	2.1.1.1.1 Idmacero 2.1.1.1.2 Galvano 2.1.1.1.3 Kolorearte
		2.1.2 Sueldos por pagar	2.1.2.1 Sueldos Área Administrativa 2.1.2.2 Sueldos Área Comercial 2.1.2.3 Salarios Área Producción	
		2.1.3 Aporte patronal por pagar		
		2.1.4 Impuestos por Pagar	2.1.4.1 IVA por pagar 2.1.4.2 Impuesto Renta por pagar	
		2.1.5 Benef. Sociales por Pagar	2.1.5.1 Décimo Tercero por pagar 2.1.5.2 Décimo Cuarto por pagar 2.1.5.3 Fondo de Reserva por pagar 2.1.5.4 Vacaciones por pagar	
	2.2 PASIVO FIJO (LP)	2.2.1 Préstamos Bancarios por Pagar (LP)	2.2.1.1 Banco Pichincha	
	2.3 OTROS PASIVOS	2.3.1 Anticipos de Clientes		

		2.3.2 Otras obligaciones por pagar	2.3.2.1 Impuesto Predial 2.3.2.2 Patente Municipal	
3. CAPITAL	3.1 CAPITAL	3.1.1 Capital Social		
		3.1.2 Resultados	3.1.2.1 Utilidad del ejercicio 3.1.2.2 Perdida del ejercicio	
4. INGRESOS	4.1 OPERACIONALES	4.1.1 Ventas	4.1.1.1 Venta de mercaderías	4.1.1.1.1 Venta de Medallas 4.1.1.1.2 Venta de Placas 4.1.1.1.3 Venta de Trofeos
			4.1.1.2 Venta de servicios	4.1.1.2.1 Servicio de Grabación 4.1.1.2.2 Servicio de Niquelado
		4.1.2 (-) Devolución en Ventas 4.1.3 (-) Descuento en Ventas		
	4.2 NO OPERACIONALES	4.2.1 Intereses Ganados		
5. COSTOS	5.1 OPERACIONALES	5.1.1 Compras	5.1.1.1 Compras Contado 5.1.1.2 Compras Crédito	
		5.1.2 Flete en Compras		
		5.1.3 Mano Obra Directa	5.1.3.1 Sueldos 5.1.3.2 Horas Extras 5.1.3.3 Vacaciones 5.1.3.4 Aporte Patronal	

			5.1.3.5 Ropa de trabajo	
		5.1.4 Costos Fabricación Indirectos	5.1.4.1 Material Indirecto	
			5.1.4.2 Mano de Obra Indirecta	5.1.4.2.1 Sueldos Mantenimiento
				5.1.4.2.2 Décimo Tercero
				5.1.4.2.3 Décimo Cuarto
				5.1.4.2.4 Seguro
			5.1.4.3 Otros costos fab. Indirecta	5.1.4.3.1 Consumo Luz
				5.1.4.3.2 Mantenimiento
				5.1.4.3.3 Reparación
				5.1.4.3.4 Depreciación Maquinaria
	5.2 NO OPERACIONALES	5.2.1 Otros Costos		
6. GASTOS	6.1 OPERACIONALES	6.1.1 Gastos Administrativos	6.1.1.1 Servicios Básicos	
			6.1.1.2 Sueldos personal de oficina	
			6.1.1.3 Aporte Patronal personal oficina	
			6.1.1.4 Impuesto Predial	
			6.1.1.5 Librería y Papelería	
			6.1.1.6 Reparaciones	
			6.1.1.7 Donaciones concedidas	
			6.1.1.8 Ropa de trabajo	
			6.1.1.9 Combustibles	
			6.1.1.10 Limpieza	
			6.1.1.11 Depreciación Muebles y Enseres	
			6.1.1.12 Depreciación Equipo Computac.	

		6.1.2 Gastos de Comercialización	6.1.2.1 Servicios Básicos 6.1.2.2 Sueldos personal de ventas 6.1.2.3 Aporte Patronal personal ventas 6.1.2.4 Transportes y Fletes 6.1.2.5 Depreciación 6.1.2.6 Publicidad y Propaganda 6.1.2.7 Empaque y embalaje	
	6.2 NO OPERACIONALES	6.2.1 Otros Gastos	6.2.1.1 Intereses pagados 6.2.1.2 Faltante de Caja 6.2.1.3 Cuentas Incobrables 6.2.1.3 Servicios Bancarios	
		6.2.2 Pérdida en Venta de bienes 6.2.3 Utilidad en Venta de bienes		
7. CTAS. DE ORDEN	7.1 DEUDORA 7.2 ACREEDORA			

5.2.2 INSTRUCTIVO AL MOVIMIENTO DE CUENTAS

1.1.1 Caja

Definición: Registra el movimiento de dinero dentro de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por ingresos de dinero a la empresa por cualquier concepto.

Crédito (movimiento acreedor): Por el depósito del dinero respaldado con comprobante de egreso.

Saldo: Por su naturaleza en condición normal el saldo en caja es deudor y representa el dinero que se encuentra en poder de la empresa.

1.1.2 Banco

Definición: Registra el movimiento del dinero de la empresa en las instituciones financieras o bancos.

Débito (movimiento deudor): Por depósitos de dinero y notas de créditos a favor.

Crédito (movimiento acreedor): Por los cheques que la empresa ha girado y por las notas de débito.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor nominal del efectivo propiedad de la empresa depositada en instituciones financieras.

1.1.3 Cuentas por Cobrar

Definición: Registra la deudas pendientes de cobro que se otorgaron sin la suscripción de documentos.

Débito (movimiento deudor): Por el monto de las deudas.

Crédito (movimiento acreedor): Por los abonos o cancelación total de las mismas respaldadas con el comprobante de ingreso.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor que se debe a la empresa por productos o servicios vendidos o prestados.

1.1.4 Reserva Cuentas Incobrables

Definición: Registra el valor de las ventas de productos o servicios a crédito que no se recuperan.

Débito (movimiento deudor): Por las cuentas que se eliminan de los libros por incobrables.

Crédito (movimiento acreedor): Por el registro de lo incobrable (para llegar al 1% de las cuentas por cobrar según la Ley de Régimen Tributario Interno que no debe exceder del 10% de todo el crédito concedido por la empresa).

Saldo: Su saldo es acreedor y representa la cantidad que razonablemente no se recupera en efectivo de las ventas de mercancías o la prestación de servicios a crédito.

1.1.5 Documentos por Cobrar

Definición: Registra el valor de las cuentas por cobrar documentadas a través de letras, pagarés u otros documentos, proveniente exclusivamente de las operaciones comerciales.

Débito (movimiento deudor): Por los títulos de crédito expedidos a favor de la empresa.

Crédito (movimiento acreedor): Por documentos cobrados, endosados o cancelados por la empresa respaldada en comprobante de ingreso.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor nominal de los títulos de crédito expedidos a favor de lo empresa, derivados de las ventas.

1.1.6 Inventarios

Definición: Registra los bienes y productos que tiene la empresa con el ánimo de venderse y obtener utilidad.

Débito (movimiento deudor): Por compras de materia prima y su transformación a productos terminado respaldada en facturas de compra.

Crédito (movimiento acreedor): Por ventas de productos terminados o devoluciones de compras.

Saldo: Su saldo es deudor y representa la existencia de materia prima y los productos que la empresa elabora para vender.

1.2.1 Muebles y Enseres

Definición: Registra los bienes muebles y enseres que se han adquirido para la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por el costo de compra respaldada con el comprobante de egreso y factura.

Crédito (movimiento acreedor): Por la venta según valor en libros, donación o baja de los bienes muebles.

Saldo: Su saldo es deudor y representa las mesas, sillas, archivos, etc usadas en las diversas oficinas de la empresa.

1.2.2 Depreciación Acumulada Muebles y Enseres

Definición: Registra la parte del costo de los artículos antes mencionados que se ha consumido de su vida útil.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de la depreciación acumulada al término de la vida útil del activo.

Crédito (movimiento acreedor): Por el registro de la depreciación del activo fijo.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el desgaste que con el uso sufren los muebles y enseres.

1.2.3 Maquinaria y Equipo

Definición: Registra el valor de los activos tangibles que sirven para la producción.

Débito (movimiento deudor): Por el costo de compra respaldada con el comprobante de egreso y factura.

Crédito (movimiento acreedor): Por la venta según valor en libros, donación o baja de los bienes.

Saldo: Su saldo es deudor y representa las herramientas y maquinas que la empresa posee.

1.2.4 Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo

Definición: Registra la parte del costo de los bienes antes mencionados que se ha consumido de su vida útil.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de la depreciación acumulada al término de la vida útil del activo.

Crédito (movimiento acreedor): Por el registro de la depreciación del activo fijo.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el desgaste que con el uso sufren las herramientas de trabajo y las máquinas.

1.2.5 Vehículos

Definición: Registra los vehículos que se han adquirido para estar al servicio de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por el costo de compra respaldada con el comprobante de egreso y factura.

Crédito (movimiento acreedor): Por la venta según valor en libros, donación o baja de los bienes.

Saldo: Su saldo es deudor y representa todo medio de movilización obtenido por la empresa.

1.2.6 Depreciación Acumulada Vehículos

Definición: Registra la parte del costo generado por el uso y desgaste del vehículo.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de la depreciación acumulada al término de la vida útil del activo.

Crédito (movimiento acreedor): Por el registro de la depreciación del activo fijo.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el desgaste que con el uso soportan todos los medios de movilización de la empresa.

1.2.7 Equipo de Computación

Definición: Registra el valor de todos los computadores existentes dentro de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por el costo de compra respaldada con el comprobante de egreso y factura.

Crédito (movimiento acreedor): Por la venta según valor en libros, donación o baja de los bienes.

Saldo: Su saldo es deudor y representa los sistemas de cómputo, monitores, teclados, cpu's y demás elementos de este tipo que se usan en la empresa.

1.2.8 Depreciación Acumulada Equipo de Computación

Definición: Registra la parte del costo de los bienes antes mencionados que se ha consumido de su vida útil.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de la depreciación acumulada al término de la vida útil del activo.

Crédito (movimiento acreedor): Por el registro de la depreciación del activo fijo.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el desgaste que con el uso sufren los equipos y sistemas de computación.

1.2.9 Edificios

Definición: Registra el valor del bien inmueble dentro del que la empresa desarrolla sus actividades.

Débito (movimiento deudor): Por el costo de compra o por revalorizaciones.

Crédito (movimiento acreedor): Por el costo al momento de la venta, depreciaciones o multas.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el conjunto de cimientos, muros, paredes, suelos, techos, cubiertas, etc. que forman el edificio.

1.2.10 Depreciación Acumulada Edificios

Definición: Registra la parte del costo del bien inmueble que se ha consumido de su vida útil.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de la depreciación acumulada al término de la vida útil del activo.

Crédito (movimiento acreedor): Por el registro de la depreciación del activo fijo.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el desgaste de los elementos que forman el edificio.

1.2.11 Terreno

Definición: Registra el valor de la tierra sobre la que la empresa desarrolla sus actividades.

Débito (movimiento deudor): Por adquisición de terrenos como parte de la empresa o por revalorización del mismo.

Crédito (movimiento acreedor): Por la venta de los terrenos.

Saldo: Su saldo es deudor y representa la tierra donde está instalada la empresa y donde se han levantado sus edificaciones.

1.3.1 Arriendo Pre pagado

Definición: Registra el precio de costo de las rentas pagadas por anticipado pendientes de devengarse.

Débito (movimiento deudor): Por compromisos de arriendo pactados que se cancelan anticipadamente por más de un mes.

Crédito (movimiento acreedor): Por el valor del servicio devengado.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor que aun no ha sido devengado.

1.3.2 Publicidad Pre pagada

Definición: Registra el precio de costo de los materiales publicitarios pagados por anticipado pendientes de devengarse.

Débito (movimiento deudor): Por el precio de costo pagado por más de un mes por los conceptos mencionados anteriormente.

Crédito (movimiento acreedor): Por la propaganda y publicidad relativa a los productos o servicios lanzados al mercado que devenguen el valor pre pagado.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor que aun no ha sido devengado.

2.1.1 Cuentas por Pagar

Definición: Registra las deudas con terceras personas, derivados de la compra de mercancía única y exclusivamente a crédito.

Débito (movimiento deudor): Por los pagos totales o parciales de la deuda o por devolución en compras.

Crédito (movimiento acreedor): Por el monto de las deudas contraídas en compras a crédito.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el valor de las compras que se encuentra pendiente de pago.

2.1.2 Sueldos por Pagar

Definición: Registra el pago a los trabajadores de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de sueldos a los trabajadores.

Crédito (movimiento acreedor): Por prestaciones de servicios por los trabajadores.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa las cancelaciones efectuadas a los trabajadores que están sujetos a un contrato de trabajo.

2.1.3 Aporte Patronal por Pagar

Definición: Registra el pago de la empresa al IESS por cada trabajador.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación del aporte al IESS.

Crédito (movimiento acreedor): Por pagos pendientes al IESS.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el 11,15 % del sueldo de cada trabajador de la empresa que debe pagar al IESS por concepto de seguridad social.

2.1.4 Impuestos por Pagar

Definición: Registra el pago de los impuestos tales como IVA o Impuesto a la Renta.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de los impuestos mencionado anteriormente.

Crédito (movimiento acreedor): Por los impuestos retenidos al vender según facturas emitidas.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los impuestos pendientes de pago.

2.1.5 Beneficios Sociales por Pagar

Definición: Registra el pago de los beneficios a los q tienen derecho los trabajadores de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de los beneficios mencionados anteriormente.

Crédito (movimiento acreedor): Por los beneficios que corresponde cancelar.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los décimos sueldos, fondos de reserva, vacaciones, etc. pendientes de pago.

2.2.1 Préstamos Bancarios por Pagar (LP)

Definición: Registra los préstamos que concede el sistema financiero a la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de los créditos recibidos.

Crédito (movimiento acreedor): Por las deudas que la empresa ha recibido.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los créditos obtenidos.

2.3.1 Anticipos de Clientes

Definición: Registra la cantidad de dinero que los clientes anticipan para futuros pedidos.

Débito (movimiento deudor): Por la liquidación de los pedidos previamente cancelados.

Crédito (movimiento acreedor): Por la entrega anticipada de dinero a la empresa.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los pedidos que la empresa tiene pendiente de entrega.

2.3.2 Otras Obligaciones por Pagar

Definición: Registra los demás pagos que la empresa debe realizar para desarrollar sus actividades legalmente.

Débito (movimiento deudor): Por el pago de las obligaciones mencionadas anteriormente.

Crédito (movimiento acreedor): Por la creación de otras obligaciones a pagar por las empresas.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el impuesto predial y la patente municipal pendientes de pago.

3.1.1 Capital Social

Definición: Registra las aportaciones que realiza el dueño de la empresa o sus socios.

Débito (movimiento deudor): Por nuevas aportaciones del propietario y/o socios y por la pérdida neta del ejercicio en caso de haberlo.

Crédito (movimiento acreedor): Por la utilidad neta del ejercicio después de la distribución, es decir, cuando se capitaliza.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el patrimonio de la empresa.

3.1.2 Resultados

Definición: Registra el resultado neto del ejercicio.

Débito (movimiento deudor): Por la pérdida neta del ejercicio.

Crédito (movimiento acreedor): Por la utilidad neta del ejercicio.

Saldo: Su saldo es acreedor en caso de utilidad y deudor cuando existe pérdida en el ejercicio económico de la empresa.

4.1.1 Ventas

Definición: Registra los ingresos de dinero a la empresa por los negocios realizados.

Débito (movimiento deudor): Por el valor transferido a la cuenta de resultados por cierre de cuentas.

Crédito (movimiento acreedor): Por las ventas realizadas.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa las ventas de mercaderías o de servicios realizadas por la empresa sea a contado o a crédito.

4.1.2 Devolución en Ventas

Definición: Registra los valores de la mercadería que ha reingresado a la empresa por concepto de devolución.

Débito (movimiento deudor): Por la devolución de los productos vendidos.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a la cuenta de resultados por cierre de cuentas.

Saldo: Su saldo es deudor y representa la devolución de los productos con defectos.

4.1.3 Descuento en Ventas

Definición: Registra los valores de la disminución realizada sobre el precio original del producto.

Débito (movimiento deudor): Por el valor de las ventas realizadas.

Crédito (movimiento acreedor): Por la reducción que concede la empresa al precio de venta.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa la rebaja realizada al precio normal del producto.

4.2.1 Intereses Ganados

Definición: Registra los valores que haya acreditado la entidad financiera a la cuenta corriente de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por el cierre del ejercicio.

Crédito (movimiento acreedor): Por las notas de crédito.

Saldo: Su saldo es deudor y representa los intereses sobre saldos de la cuenta.

5.1.1 Compras

Definición: Registra los costos de adquisición de los materiales que necesita la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por las compras realizadas.

Crédito (movimiento acreedor): Por el cierre en la cuenta de resultados.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los costos a los que debe incurrir la empresa para operar.

5.1.2 Flete en Compras

Definición: Registra los costos de trasladar las compras hacia la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por el valor del flete.

Crédito (movimiento acreedor): Por transferencia a la cuenta compras por ajuste.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor e todos los fletes que ha incurrido la empresa en las compras.

5.1.3 Mano de Obra Directa

Definición: Registra el valor de los servicios prestados y devengados por los obreros directamente relacionados.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de sueldos y beneficios sociales.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a artículos en proceso o artículos terminados.

Saldo: Su saldo es deudor y representa los sueldos, vacaciones, etc. a cancelados a los empleados.

5.1.4 Costos de Fabricación Indirectos

Definición: Registra los valores a pagar a los personas que no participan en la producción de forma directa.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de sueldos y beneficios sociales.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a artículos en proceso o artículos terminados.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los sueldos, vacaciones, etc. a pagar a la mano de obra indirecta.

5.2.1 Otros Costos

Definición: Registra los valores a pagar por actividades de producción no previstas.

Débito (movimiento deudor): Por la cancelación de esos valores.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a artículos en proceso o artículos terminados.

Saldo: Su saldo es acreedor y representa los costos no previstos.

6.1.1 Gastos Administrativos

Definición: Registra los desembolsos realizados en el área administrativa de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por los gastos incurridos por la empresa y devengados.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a la cuenta centralizadora de resultados al final del ejercicio.

Saldo: Su saldo es deudor y representa los gastos de servicios básicos, sueldos, útiles de oficina, etc. para el funcionamiento del área administrativa.

6.1.2 Gastos de Comercialización

Definición: Registra los desembolsos realizados en el área de comercialización de la empresa.

Débito (movimiento deudor): Por los gastos incurridos por la empresa y devengados.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a la cuenta centralizadora de resultados al final del ejercicio.

Saldo: Su saldo es deudor y representa los gastos de servicios básicos, sueldos, publicidad, etc. para vender el producto o servicio.

6.2.1 Otros Gastos

Definición: Registra los desembolsos realizados por conceptos diferentes al administrativo y de ventas.

Débito (movimiento deudor): Por los gastos incurridos por la empresa y devengados.

Crédito (movimiento acreedor): Por la transferencia a la cuenta centralizadora de resultados al final del ejercicio.

Saldo: Su saldo es deudor y representa los intereses pagados, faltantes de caja, cuentas incobrables, etc.

6.2.2 Pérdida en Venta de Bienes

Definición: Registra la diferencia entre valor de venta del bien y el valor en libros.

Débito (movimiento deudor): Por la diferencia en la venta del bien (precio de venta menor al valor en libros).

Crédito (movimiento acreedor): Por el cierre de la cuenta al final del ejercicio.

Saldo: Su saldo es deudor y representa el valor que la empresa pierde por la venta de sus bienes.

6.2.3 Utilidad en Venta de Bienes

Definición: Registra la diferencia entre valor de venta del bien y el valor en libros.

Débito (movimiento deudor): Por el cierre de la cuenta al final del ejercicio.

Crédito (movimiento acreedor): Por la diferencia en la venta del bien (precio de venta mayor al valor en libros).

Saldo: Su saldo es acreedor y representa el valor que la empresa gana por la venta de sus bienes.

5.2.3 REGISTROS

5.2.3.1 PRINCIPALES

Está dado por lo que considera la teoría contable el registro de la transacción en un proceso que no ha variado a lo largo de los años. Los registros principales son:

- Libro Diario General
- Libro Mayor General

Que pueden estar dados en medios magnéticos o informáticos pero deben ser reproducidos vía impresora.

A continuación se propone un formato de Libro Diario General para FATROM:

FATROM

LIBRO DIARIO GENERAL

FECHA	CUENTA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER

Formato de Libro Mayor General para FATROM:

FATROM

LIBRO MAYOR GENERAL

Código: **Cuenta:**

FECHA	DETALLE	ASIENTO Nº	DEBE	HABER	SALDO

5.2.3.2 AUXILIARES

Está dado para todas las cuentas que tienen 2 o más ítems o subcuentas.

Para la empresa en estudio, se propone el siguiente formato para los Registros Auxiliares:

FATROM

LIBRO AUXILIAR

Código: **Subcuenta:**

FECHA	DETALLE	INGRESOS	EGRESOS	SALDOS

5.2.4 INFORMES

5.2.4.1 ESTADOS FINANCIEROS

Según la Norma Internacional de Contabilidad 1 "los estados financieros son aquellos que pretenden cubrir las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Finalidad de los Estados Financieros

El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

(a) activos;

(b) pasivos;

(c) patrimonio;

(d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;

(e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y

(f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas de explicación, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.

Un juego completo de estados financieros comprende:

(a) un estado de situación financiera al final del periodo;

(b) un estado del resultado integral del periodo;

(c) un estado de cambios en el patrimonio del periodo;

(d) un estado de flujos de efectivo del periodo;

(e) notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa; y

(f) un estado de situación financiera al principio del primer periodo comparativo, cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una reexpresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando reclasifique partidas en sus estados financieros.

Una entidad puede utilizar, para denominar a los anteriores estados, títulos distintos según lo estipulado en las NIC

Estructura de los Estados Financieros

Una entidad identificará claramente cada estado financiero y las notas. Además, una entidad mostrará la siguiente información en lugar destacado, y la repetirá cuando sea necesario para que la información presentada sea comprensible:

(a) el nombre de la entidad u otra forma de identificación de la misma, así como los cambios relativos a dicha información desde el final del periodo precedente;

(b) si los estados financieros pertenecen a una entidad individual o a un grupo de entidades;

(c) la fecha del cierre del periodo sobre el que se informa o el periodo cubierto por el juego de los estados financieros o notas

5.2.4.1.1 Estado de situación financiera

Este es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de tres partes, activo, pasivo y patrimonio. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

Como mínimo, el estado de situación financiera incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

Estado de Situación Financiera
Al 31 de Diciembre de 2010

ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				XXX
Efectivo y sus Equivalentes			XXX	
	Caja	XXX		
	Bancos	XXX		
	Caja Chica	XXX		
Cuentas y Documentos por Cobrar		XXX	XXX	
Previsión Cuentas Incobrables		XXX		
Inventarios			XXX	
Inversiones			XXX	
ACTIVO NO CORRIENTE				XXX
Propiedad Planta y Equipo			XXX	
	Terrenos	XXX		
	Edificios	XXX		
	Maq y Eq de Oficina	XXX		
	Eq. De Computación	XXX		
	Muebles de Oficina	XXX		
	Vehículos	XXX		
	Depreciación Acumulada	(XXX)		
	Pagos Anticipados	XXX		
OTROS ACTIVOS				
	Gastos de Organización	XXX	XXX	XXX
	Amortización Acumulada	(XXX)		
TOTAL ACTIVOS				XXX
PASIVO				XXX
PASIVO CORRIENTE			XXX	
Cuentas y Documentos por Pagar		XXX		
(NC) x Pagar		XXX		
PASIVO NO CORRIENTE			XXX	
Cobros Anticipados		XXX		
PATRIMONIO				XXX
Capital		XXX		
Utilidad		XXX		
Pérdidas Acumuladas		(XXX)		
PASIVO Y PATRIMONIO				XXX

Una entidad presentará en el estado de situación financiera partidas adicionales, encabezamientos y subtotales, cuando sea relevante para comprender su situación financiera.

5.2.4.1.2 Estado de Resultados

Es un informe financiero que muestra los ingresos, los gastos y el resultado de una empresa o negocio, ya sea como beneficio o pérdida, durante el periodo contable.

Como mínimo, en el estado del resultado integral se incluirán partidas que presenten los siguientes importes del período:

FATROM
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

Ventas Brutas		XXX	
(-) Devolución en Ventas		XXX	
(-) Descuentos en Ventas		XXX	
(=) Ventas Netas			XXX
(-) Costo de Ventas			(XXX)
Inv. Inic. De Mercadería		XXX	
Compras Brutas	XXX		
(-) Devolución en Compras	XXX		
(-) Descuentos en Compras	XXX		
(=) Compras Netas		XXX	
(=) Disponible para la venta		XXX	
(-) Inv. Fin. De Mercadería		XXX	
(=) Utilidad Bruta Ventas			XXX
(-) Gastos de Operación			(XXX)
Gasto de Administración		XXX	
Sueldos	XXX		
Aporte patronal IESS	XXX		
Servicios Básicos	XXX		
Mantenimiento	XXX		
Gasto de Venta		XXX	
Sueldos	XXX		
Aporte patronal IESS	XXX		
Servicios Básicos	XXX		

Mantenimiento	XXX		
(=) Utilidad de Operación			XXX
(-) Otros Gastos		XXX	
(+) Otros Ingresos		XXX	
(=) Utilidad antes Impues. Y Part.			XXX
(-) 15% Participación Trabajadores			XXX
(=) Utilidad antes Impues. Renta			XXX
(-) 25% Impuesto Renta			XXX
(=) Utilidad Neta			XXX

5.2.4.1.3 Estado de flujos de efectivo

La información sobre los flujos de efectivo proporciona a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo y las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo.

Un estado de flujos de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de una entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para afectar a los importes y las fechas de los flujos de efectivo, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades. La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades. También mejora la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes entidades, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

Como mínimo, en el estado del flujo de efectivo se incluirán partidas que presenten los siguientes importes del período:

FATROM
Estado de Flujo de Efectivo

1.- Efectivo Generado por actividades de operación	XXXX
Efectivo recibido de clientes	
Ventas Netas	
(+) Reducción en cuentas por cobrar	
(-) incremento en cuentas por cobrar	
Efectivo pagado por compras	
(+)incremento inventario	
(-)Reducción inventario	
(+)reducción en cuentas por pagar	
(-)incremento en cuentas por pagar	
Efectivo pagado por gastos	
(+)incremento en anticipos de gastos	
(-) decremento en anticipo de gastos	
(+)reducción en cuentas por pagar de gastos	
(-)aumento en cuentas por pagar de gastos	
2.- Efectivo generado por actividades de inversión	XXXX
Efectivo pagado por compras de Propiedad, Planta y Equipo	
Efectivo recibido por venta de Propiedad, Planta y Equipo	
Compraventa de Inversiones temporales	
3.- Efectivo proveniente o destinado a actividades de financiamiento	XXXX
Efectivo obtenido por cobro de prestamos	
Efectivo destinado al pago de préstamos	
Efectivo recibido por accionistas	
Efectivo desembolsado por reembolsos de capital	
Efectivo por pago de dividendos	
Saldo de Efectivo y equivalentes de efectivo (caja, bancos)	

5.2.4.1.4 Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.

Además busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

Para la empresa es primordial conocer el por qué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. De su análisis se pueden detectar infinidad de situaciones negativas y positivas que pueden servir de base para tomas decisiones correctivas, o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio.

La elaboración del estado de cambios en el patrimonio es relativamente sencilla puesto que son pocos los elementos que lo conforman y todo se reduce a determinar una simple variación.

Como mínimo, en el estado de cambios en el Patrimonio se incluirán partidas que presenten los siguientes importes del período:

FATROM
Estado de Cambios en el Patrimonio
Al 2009

Concepto	Saldo al 1 enero 2009	Incremento	Disminución	saldo al 31 diciembre 2009
Capital social Superávit de capital Revalorizaciones Desgastes Reservas Utilidad del ejercicio				

Una entidad presentará, ya sea en el estado de cambios en el patrimonio o en las notas, el importe de los dividendos reconocidos como distribuciones a los propietarios durante el periodo, y el importe por acción correspondiente.

5.2.4.2 OTROS

Estarán dados de acuerdo a la necesidad que se presente por parte del propietario, socios, instituciones controladoras o por iniciativa del contador.

5.3 ELEMENTOS DE APOYO

5.3.1 CONTROL INTERNO (CAMPO ECONÓMICO-FINANCIERO)

"El control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones especificas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."[78]

El objetivo del Control Interno es proteger los activos de los ilícitos y alcanzar la eficiencia, eficacia, economía en la gestión de la empresa, con miras a la vez de llegar a la excelencia.

Como elemento de apoyo a la contabilidad lo que pretende es que la información sea confiable y oportuna. Particularmente el Control Interno como elemento de apoyo a un sistema contable debe referirse al campo económico financiero que es el campo de acción propio de la contabilidad.

El Control Interno está presente en todas las operaciones que se lleven a cabo por medio de procedimientos. Ha evolucionado en función de los Informes COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), COSO 2 y del MICIL (Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica), cada uno de estos informes considera diferentes elementos o componentes del Control Interno.

[78] Informe COSO

"El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- Ambiente de control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control (políticas y procedimientos),
- Información y comunicación y
- Supervisión."[79]

Aplicación para FATROM:

La empresa no aplica ningún tipo de control interno, sin embargo se propone tener presente y aplicar los elementos del control que se mencionó anteriormente.

Ambiente de control

El gerente de la empresa debe definir la filosofía con la que va a desarrollar las actividades y adoptar como suyas la estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento propuestos en capítulos anteriores.

Así mismo debe trabajar para que los empleados de la empresa desarrollen un compromiso con el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos. Optimizar las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.

[79] Ibídem

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes se debe identificar los puntos débiles internos y externos de la actividad de FATROM, enfocando los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), a la identificación los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento incluyendo una definición del modo en que habrán de manejarse.

Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control deben ejecutarse en todos los niveles de la empresa, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

A continuación se expone algunas actividades de control que se propone para FATROM:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, re cálculos, análisis de consistencia, etc.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión.

Información Y Comunicación

Así como es necesario que todos los empleados conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Supervisión

Es tarea del gerente evaluar las actividades de control todo el tiempo, pues la empresa tiene áreas donde los controles necesitan ser reforzados o se generaron nuevos riesgos a afrontar.

La supervisión puede ser ejecutada por los propios responsables de las áreas de la empresa haciendo una autoevaluación o una auditoría interna con los requerimientos de información del gerente o los auditores externos.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

5.3.2 PERSONAL

La persona encargada del manejo del sistema contable es también un elemento de apoyo para el mismo, pues debe ser capaz de presentar su trabajo con:

- Constancia y orden

- Claridad y limpieza

- Puntualidad y dedicación.

- Sencillez y precisión.

- Responsabilidad

Es labor del personal encargado de la contabilidad suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones. Además de que todas sus actividades deben ajustarse armónicamente a las normas de moralidad y ética.

5.3.3 EQUIPO PROCESADOR

Como toda función se encuentra automatizada, la contabilidad no es la excepción. El software debe satisfacer las necesidades de registro de información de una empresa.

El software y el hardware constituyen un elemento de apoyo para el sistema contable y deben tener claves para su acceso. Por otro lado lo que se presente hoy en día es que el software satisfaga lo concebido por el profesional, en este caso, de la contabilidad, es decir, el software de un sistema contable debe estar subordinado a las necesidades del contador profesional.

CAPÍTULO VI

MEJORAMIENTO ÁREA PRODUCTIVA

"El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)."[80]

6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

"Los procesos productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción.

1. Costos (eficiencia)

2. Calidad

3. Confiabilidad

4. Flexibilidad

Una decisión apresurada al respecto nos puede llevar al "caos" productivo o a la ineficiencia.

Los procesos se pueden clasificar:

a. Según el tipo de flujo del producto

* En Línea

[80] http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/

* Intermitente

* Por proyecto

b. Según el tipo de servicio al cliente

* Fabricación para inventarios

* Fabricación para surtir pedidos

La selección de cada una de estas clasificaciones es estratégica para la empresa, pues unas elevan los costos, otras pueden mejorar la calidad, otras mejoran el servicio rápido al cliente y otras nos permiten atender cambios rápidos de productos."[81]

Aplicación en FATROM:

La empresa "FATROM" cuenta con variados productos que pone a disposición de sus clientes y por lo tanto tiene varios procesos distintos de producción de los cuales se han identificado y seleccionado los dos procesos más importantes y se detallan a continuación:

6.1.1 Proceso de elaboración de Medallas Deportivas:

El proceso comienza con la identificación del modelo de la medalla a fabricar.

- Selección del tipo de tool a utilizar, de 2 mm de espesor para medallas de 35mm y 50 mm o de 1.4 mm de espesor para medallas de 40 y 42 mm.
- Limpieza de tool, es decir, eliminación del óxido.
- Corte del metal en tiras y cuadros dependiendo del modelo en la máquina sisalia.
- En la máquina estampadora de metal se le da a cada cuadro de tool la forma que corresponde al tamaño del cuadro.

[81] http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm

- Luego pasa a la troqueladora en donde se corta a la medalla y se le da la forma redonda.
- En la máquina perforadora se le hacen los huecos en donde al final de todo el proceso se debe colocar la argolla y la cinta.
- Pasa a la máquina esmeril en donde se lija los bordes de las medallas.
- Cada medalla pasa por el cepillo de acero y se entrega al siguiente encargado
- Se amarra las medallas en grupos de más o menos cinco dependiendo del tamaño para pasar al siguiente paso del proceso.
- Luego todas las medallas pasan por un proceso de desengrase y eliminación de impurezas.
- Entran en el área de niquelado y pasan por todos los baños que tienen distintos componentes químicos, de este paso las medallas adquieren ya el color requerido, es decir, dorado, plateado o cobrizo.
- Del paso anterior las medallas salen húmedas y se procede a secarlas en un horno para luego lacarlas.
- Una vez seca la laca, se zafa las medallas que estaban amarradas y se separa de acuerdo al deporte.
- Finalmente en grupos de 100 medallas se coloca una tapita de aluminio en la parte de atrás, se enfunda y empaca.

A continuación se diagrama este proceso de producción:

Cuadro Nº22: Diagrama de Proceso de Producción de Medallas

Paso Nº	Etapas del Procedimiento	Operación	Transporte	Demora	Almacenar	Inspección	Acción a Tomar: Qué, Cuando, Porque, Quién, Como.
1.	Selección del tipo de tool a utilizar					X	Tool de 1.4 mm o de 2.0 mm según tamaño y modelo de la medalla.
2.	Limpieza de tool,	X					Eliminar óxido del metal.
3.	Corte del metal	X					Cortar en cuadros de 6x6 cm o de 5x5 cm según el modelo de la medalla.
4.	Estampar el metal	X					Dar forma del deporte requerido.
5.	Cortar la medalla.	X					Usar la troqueladora

6.	Perforar la medalla	X					Huecos donde se coloca la cinta.
7.	Lijar los bordes de las medallas.	X					Lijar con la máquina esmeril.
8.	Pasar cada medalla por el cepillo de acero			X			Para eliminar por completo las irregularidades.
9.	Amarrar las medallas	X					Con alambre de cobre en grupos de 5 o más dependiendo del tamaño
10.	Desengrase			X			Eliminación de impurezas.
11.	Niquelado	X					Las medallas pasan por baños que tienen distintos componentes químicos donde adquieren el color dorado, plateado o cobrizo.

12.	Secado			X			Secar las medallas en un horno a temperatura media por 10 minutos aproximadamente.
13.	Lacado	X					Para dar brillo a las medallas
13.	Zafado					X	Seleccionar e inspeccionar que las medallas cumplan con los estándares de calidad.
14.	Terminado y Empacado				X		En grupos de 100 se coloca una tapita de aluminio en la parte posterior de la medalla, se enfunda y se almacena.

6.1.2 Proceso de elaboración de las Placas de Reconocimiento

Las placas de reconocimientos están formadas por dos elementos que se elaboran por separado: la madera y el aluminio.

A continuación se detalla el proceso de elaboración de cada uno de estos elementos.

Elaboración de Maderas

- Se inicia el proceso de transformación de la materia prima comenzando por deslizar los 4 bordes de la madera en la Tupi.
- Luego pasa al Taladro (broca redonda) y se hace los huecos en la parte posterior de la misma.
- Una vez hecho esto, se pasa al Horno por aproximadamente 30 minutos a una temperatura media con el objetivo de que la madera se caliente y suavice para pasarla nuevamente por la Tupi y eliminar los poros del primer paso.
- Se continúa el proceso lijando los 4 bordes de la madera para luego con la Pistola pasar a dar una capa de sellador en la cara delantera del MDF y secarla en el Horno por aproximadamente 10 minutos.
- Luego retiramos del Horno y ubicamos sobre una tabla colocando la parte posterior de la madera hacia arriba para pasar el sellador sobre ese lugar y secarla en el Horno.
- Se retira del horno y lija las 2 caras así la madera está lista para vetear.
- El veteado consiste en dar color a la madera con una mezcla de tintes y tinner (la cantidad de cada uno depende del color requerido)
- Luego se mete al horno durante 15 minutos para que seque y terminar el proceso con una nueva capa de sellador y poniendo a secar al ambiente durante toda la noche.

A continuación se diagrama este proceso de producción:

Cuadro Nº23: Diagrama de Proceso de Producción de Maderas

Paso Nº	Etapas del Procedimiento	Operación	Transporte	Demora	Almacenar	Inspección	Acción a Tomar: Qué, Cuando, Porque, Quién, Como.
1.	Deslizar la madera por la Tupi.	X					Para iniciar la transformación y formar un margen en los 4 bordes de la madera.
2.	Perforar la madera	X					Con el taladro hacer los huecos en la parte posterior de la madera que sirven para colgar en la pared.
3.	Hornear la madera			X			A temperatura media por aproximadamente 30 minutos y repetir el paso 1.

4.	Lijar y poner sellador a la madera	X					Lijar los bordes, luego con la Pistola dar una capa de sellador en la cara delantera del MDF y secarla en el Horno 10 minutos, retirar y poner sellador en la cara posterior y secar.
5.	Lijar las 2 caras de la madera y vetear.	X					El veteado consiste en dar color a la madera con una mezcla de tintes y tinner (la cantidad de cada uno depende del color requerido).
6.	Secar			X			Terminar el proceso secando la madera al ambiente durante la noche.
7.	Empacar y Embodegar				X		Una vez seca la madera, se rodea con papel periódico y se lleva a la bodega.

6.1.3 Proceso de transformación del Aluminio

- Se inicia el proceso cortando el aluminio en planchas de 60 x 40 cm.
- Luego con un guaipe mojado con tinner, se limpia cada plancha para eliminar la grasa y otras impurezas del aluminio.
- Una vez hecho esto, se procede a preparar la pintura diluyendo con tinner el polvo de pintura del color que se necesite (dorado, negro o cobre).
- Previamente se calienta la plancha para con una pistola rociar el aluminio y darle el color requerido.
- Luego ingresamos al Horno durante aproximadamente 5 minutos para que la pintura se seque.
- Se retira del horno y cada aluminio estará listo para ingresar a la bodega.

A continuación se diagrama este proceso de producción:

Cuadro Nº24: Diagrama de Proceso de Producción de Aluminio

Paso Nº	Etapas del Procedimiento	Operación	Transporte	Demora	Almacenar	Inspección	Acción a Tomar: Qué, Cuando, Porque, Quién, Como.
1.	Cortar el aluminio	X					Con una tijera de metal cortar en planchas de 60 x 40 cm
2.	Limpiar el aluminio	X					Con un guaipe mojado con tinner, se limpia cada plancha para eliminar la grasa y otras impurezas del aluminio.
3.	Preparar la pintura	X					Diluyendo con tinner el polvo de pintura del color que se necesite (dorado, negro o cobre).
4.	Pintar el aluminio	X					Previamente se calienta la plancha para con una pistola rociar el aluminio y darle el color requerido.
5.	Secar y Embodegar			X			Ingresamos al Horno durante aproximadamente 5 minutos para que la pintura se seque y llevar a la bodega.

Así ya contando con estos elementos listos se procede al armado de las placas cortando el aluminio de acuerdo al modelo y tamaño que el cliente requiera.

6.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Para realizar un análisis completo en el área de producción se estudian los siguientes aspectos:

- Proceso
- Capacidad
- Inventarios
- Fuerza de trabajo
- Calidad

Sobre el Proceso

- determinar el modelo de proceso, si la producción será en línea (por ejemplo, en el ensamblaje de automóviles), o será una producción por bloque (por ejemplo, en una peluquería: corte de cabello, con lavado y peinado).
- determinar cuántas unidades se necesitarán producir en un mes.
- determinar cómo se obtendrán las unidades requeridas a producir.
- determinar cuántos turnos de trabajo serán requeridos.

Sobre la Capacidad

- determina el tamaño de la instalación.
- determina la localización de la instalación.
- decidir sobre el tiempo extra.

Sobre Inventario

- determinar el tamaño de inventario.

- decidir cuánto y cuándo ordenar por vez.

Sobre Fuerza de Trabajo

- seleccionar el sistema de incentivos.
- fijar los estándares de trabajo.

Sobre la Calidad

- fijar los estándares de calidad.
- definir qué tipo de control se realizará para cumplir con las especificaciones requeridas.

Para el análisis en de un proceso productivo se toman en cuenta los siguientes criterios o variables:

- Costo
- Calidad
- Confiabilidad
- Flexibilidad

Por ejemplo, para decidir cuál es el mejor proceso podemos tomar en cuenta lo siguiente:

- *Costo*: cuál es el proceso que tiene el menor costo.
- *Calidad*: cuál es el proceso que nos permite cumplir con el mayor número de especificaciones del producto.
- *Confiabilidad*: cuál es el proceso que cuenta con un mayor grado de confiabilidad o cumplimiento en la producción o entrega del bien o servicio.
- *Flexibilidad*: cuál es el proceso que puede adaptarse mejor a cualquier requerimiento o a los posibles cambios, por ejemplo, cambios en el diseño del producto o en los volúmenes de producción.

Aplicación en FATROM:

A continuación se realiza un análisis de los procesos descritos anteriormente:

6.2.1 Proceso de elaboración de Medallas Deportivas:

De acuerdo a los pasos de producción de medallas deportivas mencionados previamente, el proceso que esta empresa actualmente está manejando es la *"Producción en Línea"* debido a que:

- Fabrica grandes cantidades de un sólo producto.
- Las máquinas y equipos están ordenados según la secuencia de operaciones que componen los procesos de fabricación.
- La especialización de los trabajadores en cada tarea también es mayor.
- El proceso productivo está organizado como una cadena de operaciones sucesivas, desde la entrada del material hasta concluir en el producto acabado.

Además según investigación interna y previa conversación con el dueño de la fábrica este es el proceso q tiene el menor costo de producción y mayor eficiencia por la ubicación de la maquinaria y prevención de desperdicios.

La calidad del producto se va verificando en cada paso de producción pues el encargado de cada tarea debe seleccionar las medallas q no cumplen con estándares para continuar con el proceso y así se garantiza una mayor calidad en el producto final.

Debido a la naturaleza de la maquinaria y a su manejo práctico y manual, este proceso se lo califica también como flexible pues la producción se puede detener y cambiar por ejemplo de modelo de medalla, de tamaño o de deporte para surtir pedidos emergentes y poder satisfacer a los clientes de esta empresa con un servicio rápido.

6.2.2 Proceso de elaboración de las Placas de Reconocimiento:

En conformidad con el proceso productivo descrito y con la investigación de campo realizada, el proceso que esta empresa actualmente está manejando para la elaboración de placas es la *"Producción Intermitente"* debido a que:

- Existe una gran variedad de modelos y tamaños de placas y se producen volúmenes pequeños de cada uno.
- Se produce en lotes de fabricación: primero una cantidad determinada de un solo tamaño y modelo de placa, seguido por otro lote de un modelo diferente.
- Puede realizar una gran variedad de productos con mínimas modificaciones.

Este tipo de proceso de producción ha sido seleccionado debido a que a pesar de que no tiene un buen nivel de eficiencia, permite a la fábrica tener flexibilidad en la producción y contar en sus inventarios con gran variedad de los modelos de placas que ofrecen y poder atender de forma rápida a los clientes ya que estos adquieren cantidades pequeñas de placas pero en varios modelos y tamaños.

La calidad del producto se garantiza debido a que durante la elaboración tanto de las maderas como del aluminio, se utiliza la mejor materia prima y en el momento de armar las placas la persona encargada revisa cada uno de los elementos.

6.3 CONTROL DE PRODUCCIÓN

El control y análisis de la producción consiste en la medición del desempeño de la gestión de los procesos productivos, con el fin de saber si ésta es la adecuada y saber qué tan cerca estamos de los objetivos propuestos, para que, en caso de haber desviación, poder tomar las medidas correctivas.

Para medir la gestión de la producción, se hacen uso de indicadores, de los cuales los más importantes son:

- Capacidad disponible.
- Eficiencia.
- Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso.
- Eficiencia global de equipo.

6.3.1 Capacidad disponible (D)

Este indicador nos muestra qué porcentaje de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente en producir.

Su fórmula es:

D= Capacidad Disponible

D = ((Capacidad utilizada – Tiempo asignado) / Capacidad instalada) x 100 %

Aplicación en FATROM:

La fabrica para el caso de las medallas deportivas, cuenta con máquinas especiales que estampan, cortan y lijan el tool. Se trabaja de lunes a viernes en un turno de 8 horas, y se realiza mantenimiento preventivo en el último día de la semana. Si produce 11700 medallas a la semana, ¿cuál es la capacidad disponible?

Capacidad instalada por semana = 7 días/sem. x 24 hrs/día = 168 hrs/sem.

Capacidad utilizada por semana = 5 días/sem. x 8 hrs/día = 40 hrs/sem.

Tiempo asignado = 8 hrs/sem.

Capacidad Disponible

D = ((40 – 8) / 168) x 100 = 19.05 %

El **19.05 %** de la capacidad instalada se utilizada exclusivamente para producir, mientras que el **80.95 %** restante se utiliza para administrar la producción, mantenimiento, descanso, etc.

6.3.2 Eficiencia (E)

Este indicador mide la discrepancia o variación que existe entre la producción estándar (o ideal) y la producción actual (o real).

La fórmula para hallar la eficiencia es:

E= Eficiencia

E = (Producción actual / Producción estándar) x 100 %

Aplicación en FATROM:

La fábrica produce 3000 medallas en promedio diariamente, se ha tomado los datos de una semana y se ha tenido el siguiente reporte de producción:

Día	**Lunes**	**Martes**	**Miércoles**	**Jueves**	**Viernes**
Producción	1746	2719	2218	2846	2235

¿Cuál es la eficiencia promedio semanal con la que ha estado trabajando?

Producción estándar diaria = 3000 / 8 = 375 medallas/hora

Producción estándar semanal = (capacidad – tiempo utilizado) x producción/hora

Producción estándar semanal = (40 – 8) x 375 = 12000 medallas/semana.

Producción actual = 1746 + 2719 + 2218 + 2846 + 2235 = 11764 medallas/semana.

Eficiencia

E = (11764 / 12000) x 100 = 98.03%

Del total de la producción esperada, se ha realizado el 98.03% y el 1.97% restante se ha perdido entre paradas menores, inactividad de la máquina, ineficiencia del trabajador, métodos ineficaces, etc.

6.3.3 Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso (P)

Este indicador mide el porcentaje que representan los productos defectuosos con respecto a la producción.

Los productos defectuosos se pueden deber a:

- desperdicios de materiales.
- mal uso de la capacidad instalada.
- ineficiencia de la mano de obra.
- ineficiencia de mediciones, controles, etc.

La fórmula para hallar el producto defectuoso es:

P= Porcentaje Defectuoso

P = (Total defectuosos / Total de producción) x 100 %

Aplicación en FATROM:

Siguiendo con la adquisición de datos de la producción de FATROM, a continuación se muestra el reporte del control de calidad de la semana analizada:

Día	**Lunes**	**Martes**	**Miércoles**	**Jueves**	**Viernes**
Producción	1746	2719	2218	2846	2235
Defectuoso	93	124	34	45	21

¿Cuál es el producto defectuoso obtenido durante los 5 días?

Total defectuosos: 93 + 124 + 34 + 45 + 21 = 317 medallas/semana

Total producción: 11764 medallas/semana

Porcentaje Defectuoso

P = (317 / 11764) x 100 = 2.70%

Por cada 100 unidades de producto terminado, el 2.70% es desechado por defectuoso.

6.3.4 Eficiencia global de equipo (EGE)

Este indicador consiste en la combinación de los tres indicadores anteriores, generando un indicador más explicativo y severo de la gestión de los procesos de producción.

Su fórmula es:

EGE= Eficiencia Global de Equipo

EGE = (D / 100) x (E / 100) x ((1 – p) / 100) x 100

*** 1 – p: complemento del producto defectuoso.**

Aplicación en FATROM:

Siguiendo con el análisis de la producción de medallas con las que cuenta FATROM, a continuación veremos cuál es la eficiencia que tiene el equipo de trabajo:

D = 19.05 %= 0.1905

E = 98.03% = 0.9803

P = 2.70%= 0.0270

1 – p = 1- 0.0270=0.973

Eficiencia Global de Equipo

EGE = 0.1905 x 0.9803 x 0.973 x 100 = 18.17%

En este caso, EGE se interpreta como la producción efectivamente realizada con respecto a la capacidad instalada, el 81.83% se han perdido en errores de la producción, variaciones de ritmo de producción, paradas menores y mala calidad.

Destaquemos que la fábrica sólo trabaja un turno, por lo tanto, se trabaja menos del 50%, resultado que por consiguiente no resulta productivo para la empresa.

Finalmente se debe señalar que estos indicadores son la mínima información básica que debemos tener para poder controlar la producción y la productividad, su implementación es simple, la podemos aplicar a cualquier tipo de empresa, y no requieren de mayor inversión, sólo de orden y reportes oportunos y eficaces.

CAPÍTULO VII

MEJORAMIENTO ÁREA COMERCIAL

7.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

7.1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

Objetivo social:

Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

Objetivo económico:

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

Objetivo administrativo:

Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

7.1.2 BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.

- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.

- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.

- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.

- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.

- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

- Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

7.1.3TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado puede brindar información crítica acerca de los hábitos de compra, necesidades, preferencias y opiniones de los clientes, tanto habituales como futuros. Existen muchas formas de realizar una investigación de mercado, pero la mayoría de las empresas utilizan uno o más de los cinco métodos básicos:

1. Encuestas
2. Grupos de opinión
3. Entrevistas personales
4. Observaciones
5. Pruebas de campo

La naturaleza de la información requerida y la cantidad de dinero que esté dispuesto a gastar definirán las técnicas que elegirá para su negocio.

1. Encuestas

Por medio de cuestionarios breves y simples, puede analizar un grupo de muestreo que represente su mercado objetivo. Cuanto más grande sea la muestra, más confiables serán los resultados.

a. Las encuestas personales son entrevistas individuales. Le permiten entregarle a la gente muestras de los productos, envases del producto o publicidad y tener una respuesta inmediata. Aunque las encuestas personales pueden generar índices de captación de más del 90%, también son costosas.

b. Las encuestas telefónicas son más económicas que las encuestas personales, pero más costosas que el correo. Sin embargo, debido a la resistencia de los clientes al marketing telefónico incesante, es difícil lograr que la gente participe de una encuesta de este tipo.

c. Las encuestas por correo son un medio relativamente económico para llegar a una amplia audiencia. Son mucho más económicas que las encuestas personales y las telefónicas; pero sólo generan índices de captación de entre 3% y 15%. A pesar de tan bajo retorno, las encuestas por correo siguen siendo una opción redituable para las empresas pequeñas.

d. Las encuestas en línea suelen generar índices de captación imprevisibles y datos poco confiables, porque no se tiene control sobre el público entrevistado. Pero una encuesta en línea es una forma simple y económica de recolectar datos y de reunir las opiniones y preferencias de los clientes.

2. Grupos de opinión

En los grupos de opinión, un moderador o facilitador utiliza ciertas pautas para guiar un debate entre un grupo de gente. Estas sesiones suelen llevarse a cabo en lugares neutrales, utilizando técnicas para filmar o grabar los debates.

Generalmente, se encuesta a un grupo de opinión durante una o dos horas, y se necesitan al menos tres grupos para obtener resultados ecuánimes.

3. Entrevistas personales

Al igual que los grupos de opinión, las entrevistas personales incluyen preguntas abiertas y poco estructuradas. Estas entrevistas suelen durar alrededor de una hora y, generalmente, son grabadas. Este tipo de encuestas suministran información más subjetiva que las encuestas tradicionales.

Generalmente los resultados no representan a un segmento grande de la población; sin embargo, brindan información muy valiosa sobre las actitudes de los consumidores y son excelentes medios para descubrir asuntos relativos a productos nuevos o el desarrollo de servicios.

4. Observaciones

A veces, las respuestas individuales a las encuestas y los grupos de opinión son lo contrario del comportamiento real de la gente. Al observar a los consumidores en acción filmándolos en los negocios, el trabajo o su hogar, se puede conocer su verdadero comportamiento de compra. Esto le da una imagen más definida de los hábitos de uso y patrones de compra de los clientes.

5. Pruebas de campo

Ubicar un producto nuevo en negocios seleccionados para probar la respuesta de los clientes en condiciones de venta de la vida real puede ayudarlo a reunir información para realizar modificaciones en el producto, ajustes de precio o mejoras en el envase.

Un buen entendimiento con los dueños de las tiendas locales y las páginas web puede ayudar a que los dueños de pequeñas empresas hagan pruebas con sus productos.

Aplicación para FATROM:

Es necesario que la empresa conozca directamente, lo que el cliente desea, como por ejemplo: su opinión sobre el producto, el precio que está dispuesto a pagar y, en general, las expectativas que éste tiene.

Para conocer lo anterior, se recomienda a FATROM aplicar una encuesta en la que es muy importante que los datos que se desean conocer, sean cuestionados breve y claramente para que obtenga la información que desea.

Con la Investigación de Mercados que se presentará a continuación FATROM buscará analizar cuál es el nivel de satisfacción que tienen sus actuales clientes con respecto a la calidad del producto y servicio que ofrece.

El modelo de la encuesta es el siguiente:

ENCUESTA

Estimado cliente, a continuación se presenta un conjunto de preguntas que busca recopilar información sobre su opinión de la empresa FATROM en cuanto a la calidad de sus productos, de servicio al cliente, nivel de precios, publicidad y promoción etc. Se solicita contestar las preguntas de la manera más sincera posible pues de los resultados dependerán las mejoras a implementarse dentro de la empresa.

1. **Qué característica considera más importante para comprar un producto de FATROM?**

a. Precio
b. Calidad
c. Variedad

2. **A su criterio la calidad de los productos de esta empresa es:**

a. Excelente
b. Muy Buena
c. Buena

3. **Considera que el precio de los productos es el adecuado?**

a. Si
b. No

4. **Qué medios le gustaría utilizar para realizar las compras?**

a. Personalmente
b. Correo electrónico
c. Teléfono/Fax

5. **Está de acuerdo con la manera actual de entrega del producto?**
   a. Si
   b. No

Porque?

   a. Puntualidad
   b. No se maltrata el producto

6. **La atención al clientes es?**
   a. Muy buena
   b. Buena
   c. Regular

7. **A su criterio la empresa cuenta con suficiente variedad en sus productos?**
   a. Si
   b. No

Si su respuesta es No, indique que producto necesita variedad?

   a. Trofeos
   b. Placas
   c. Medallas

8. **Como conoció esta empresa y sus productos??**
   a. Referencias
   b. Visitas
   c. Publicidad

Los clientes principales de FATROM en su mayoría están fuera de la provincia de Pichincha y de la ciudad de Quito por lo que la encuesta se la realizó por vía telefónica a los 15 clientes más grandes.

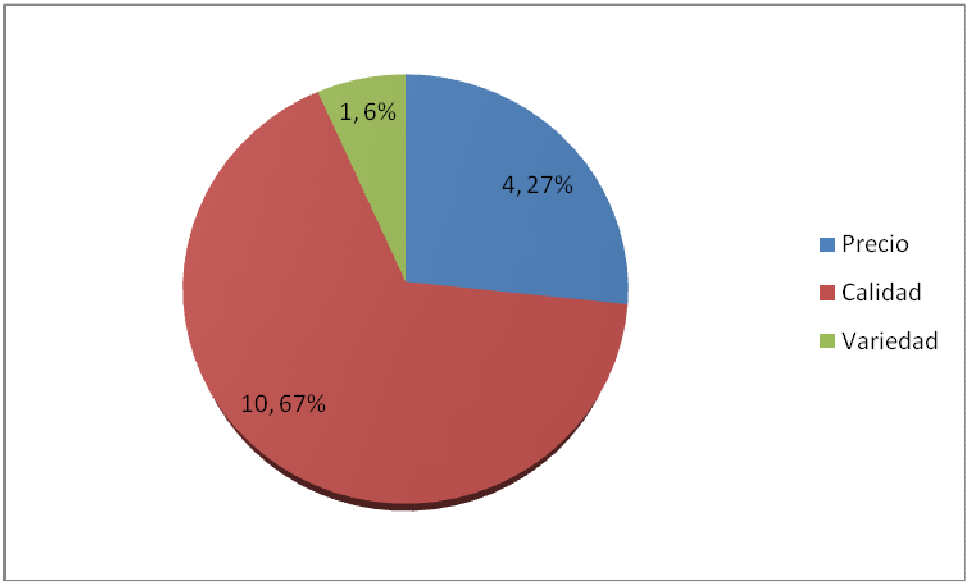
A continuación se presenta los resultados que arroja la encuesta descrita anteriormente junto con el análisis respectivo de cada pregunta.

ENCUESTA

Estimado cliente, a continuación se presenta un conjunto de preguntas que busca recopilar información sobre su opinión de la empresa FATROM en cuanto a la calidad de sus productos, de servicio al cliente, nivel de precios, publicidad y promoción etc. Se solicita contestar las preguntas de la manera más sincera posible pues de los resultados dependerán las mejoras a implementarse dentro de la empresa.

1. **Qué característica considera más importante para comprar un producto de FATROM?**

a.	Precio	4
b.	Calidad	10
c.	Variedad	1

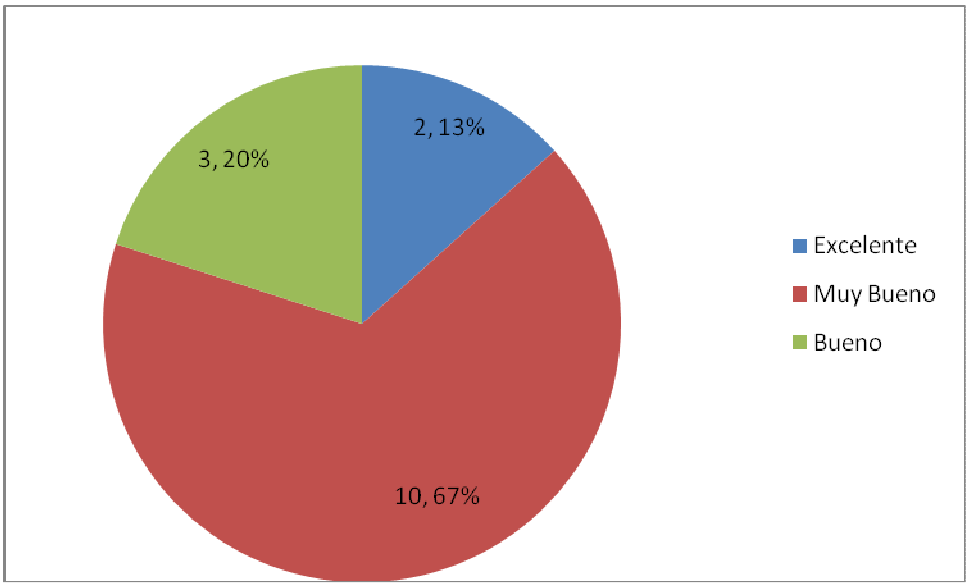


Análisis:

De acuerdo a la gráfica, se observa que los actuales y principales clientes de FATROM adquieren sus productos debido a la calidad que estos le brindan, aspecto que resulta positivo para la empresa debido a que sus clientes reconocen la calidad y permanecen estables.

2. A su criterio la calidad de los productos de esta empresa es:

a. Excelente 2
b. Muy Buena 10
c. Buena 3

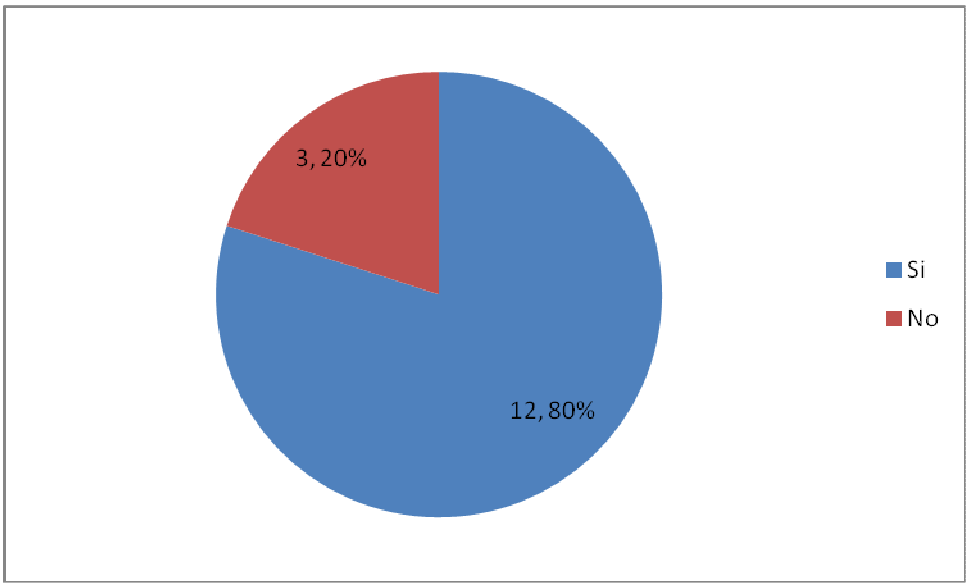


Análisis:

De acuerdo a la gráfica, se observa que los clientes de la empresa reconocen la calidad de sus productos como Muy buena en un 67% , factor que es muy importante para realizar la compra.

3. Considera que el precio de los productos es el adecuado?

a. Si 12
b. No 3

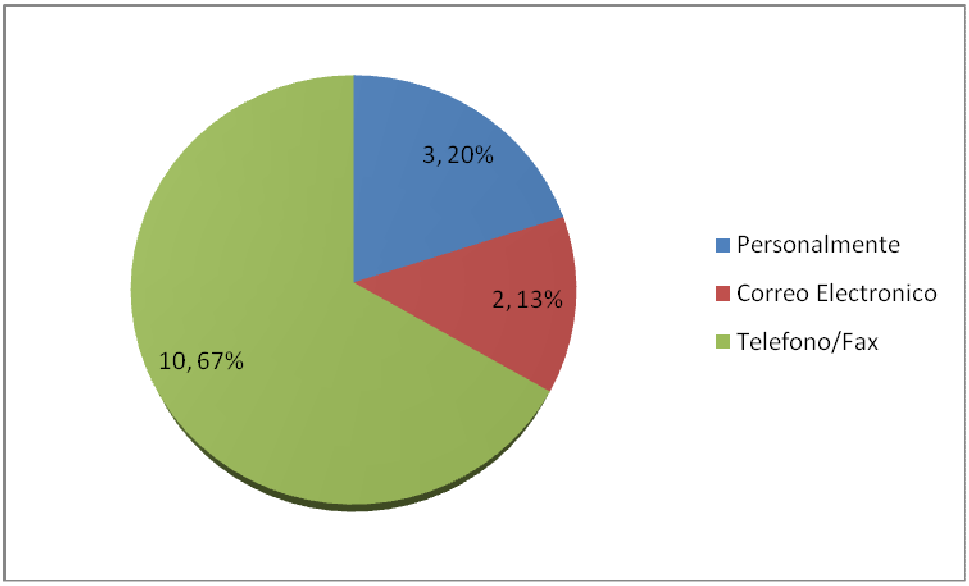


Análisis:

La gráfica muestra que los clientes de la empresa consideran justo el precio que pagan por el producto que reciben debido a que les permite ser competitivos en el mercado minorista y ser flexibles con sus propios clientes.

4. Qué medios le gustaría utilizar para realizar las compras?

a.	Personalmente	3
b.	Correo electrónico	2
c.	Teléfono/Fax	10

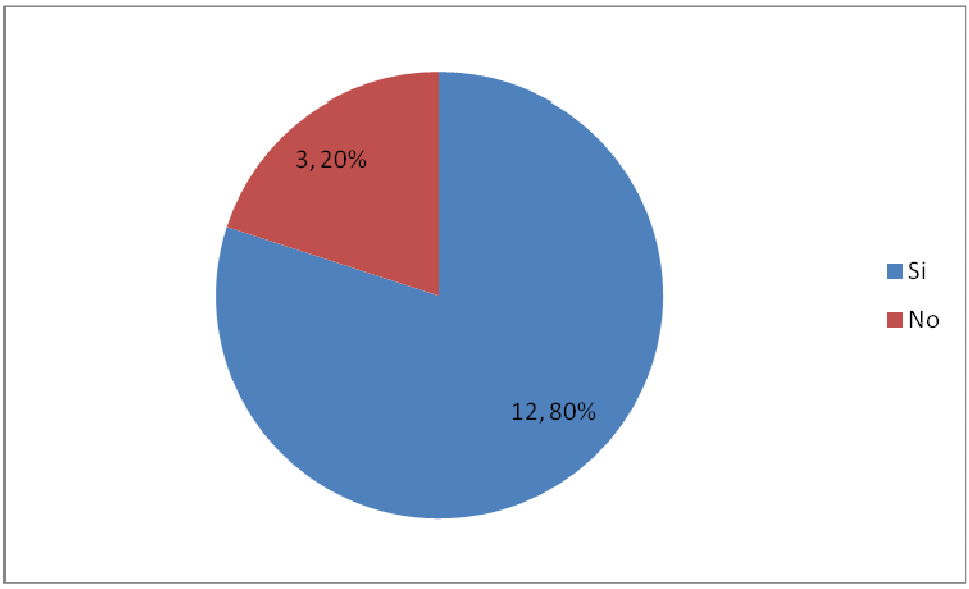


Análisis:

Según los resultados de la gráfica, para los clientes resulta más cómodo utilizar el teléfono para realizar los pedidos en un 67%, mientras que la minoria prefiere hacer sus pedidos de manera personal o por correo electrónico.

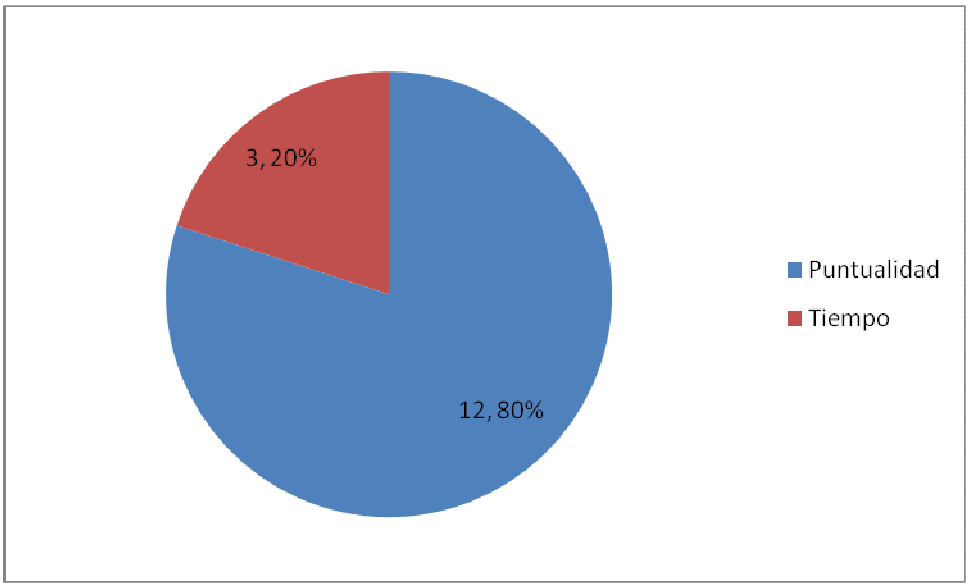
5. Está de acuerdo con la manera actual de entrega del producto?

a. Si 12
b. No 3



Porque?

a. Puntualidad 12
b. Tiempo 3

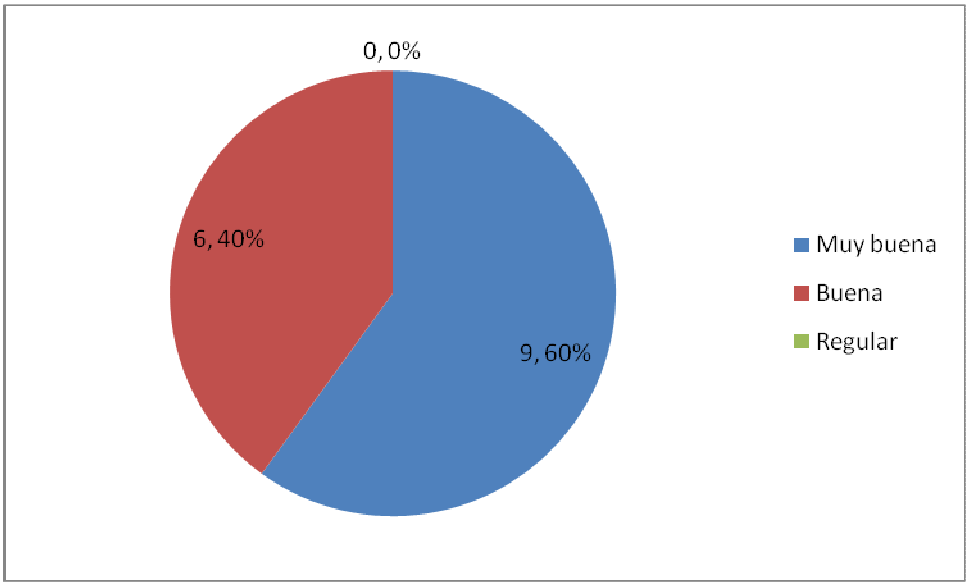


Análisis:

Los clientes estan de acuerdo con la forma en la que la empresa entrega los productos debido a que se realiza de forma puntual, les ahorra tiempo y pueden contar con el producto en el momento en el que lo necesitan.

6. La atención al clientes es?

a. Muy buena 9
b. Buena 6
c. Regular 0

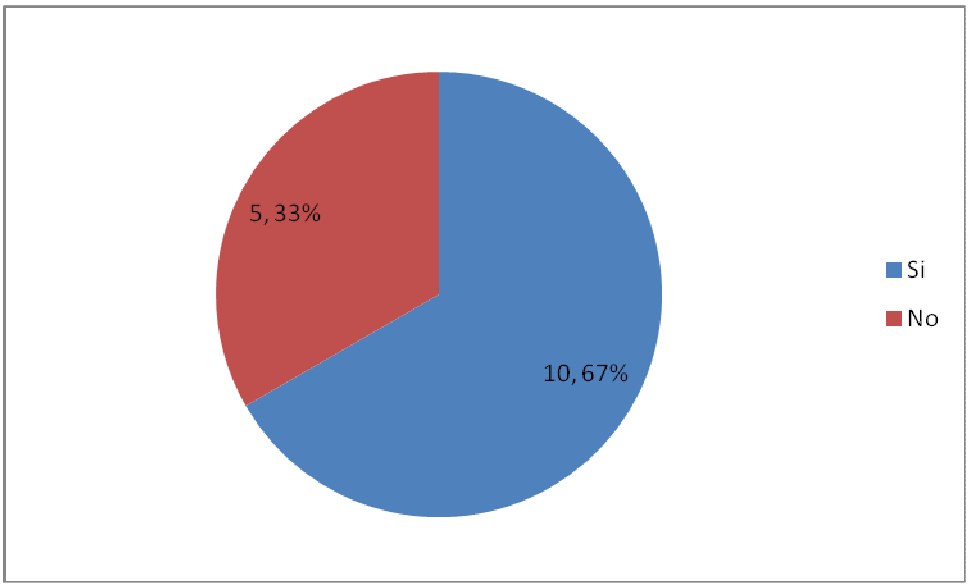


Análisis:

La atención que reciben los clientes por los empleados de FATROM es considerada como buena y muy buena, aspecto que en general es positivo pues del total de encuestados no hubo uno solo que la considerara mala o regular.

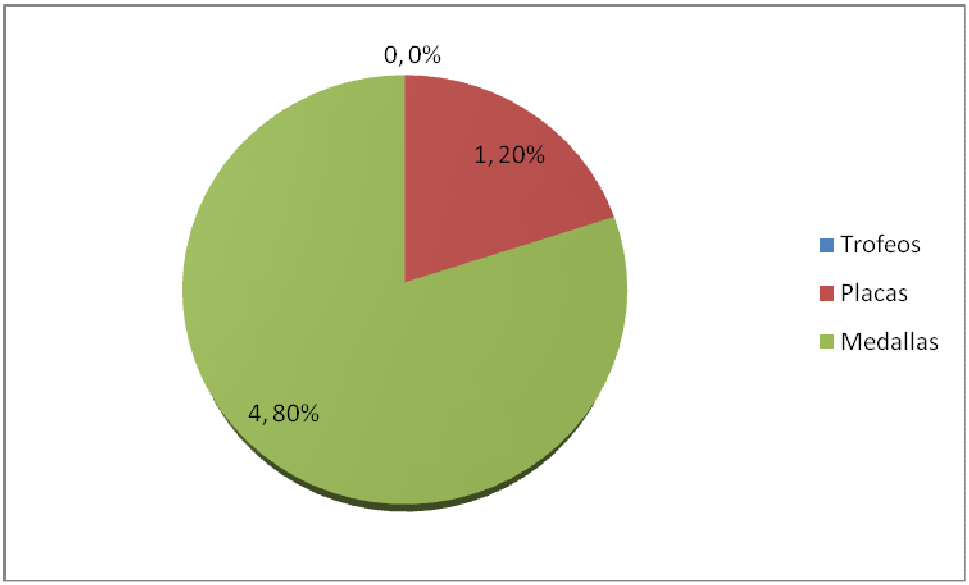
7. A su criterio la empresa cuenta con suficiente variedad en sus productos?

a. Si 10
b. No 5



Si su respuesta es No, indique que producto necesita variedad?

a.	Trofeos	0
b.	Placas	1
c.	Medallas	4

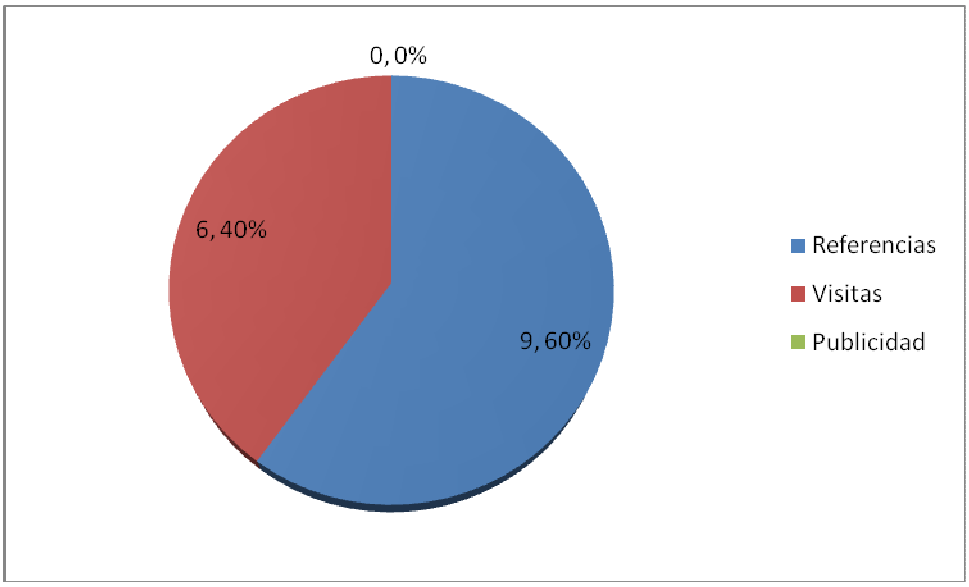


Análisis:

La mayor parte de los clientes están de acuerdo con la variedad de los productos de la empresa y otros desean más variedad en productos como la medallas deportivas y las placas de reconocimiento.

8. Como conoció esta empresa y sus productos??

a. Referencias 9
b. Visitas 6
c. Publicidad 0



Análisis:

Se observa en el gráfico que la mayoría de clientes conocieron de la empresa y sus productos por medio de referencias de otros clientes y por las visitas personales que recibieron por parte del dueño de FATROM en cada uno de sus locales.

7.2 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

"La publicidad es una forma de comunicación masiva, destinada a difundir un mensaje impersonal y pagado, a través de los medios, con el fin de persuadir a la audiencia, siendo su meta el consumo de productos o servicios específicos.

También es considerado un hecho comercial, la empresa la debe manejar para hacer conocer el producto y concretar ventas mediante el método más lógico, eficiente y económico, es una herramienta de comercialización.

La utilidad, el beneficio o el placer que un producto o servicio pueda aportar, permiten establecer la apelación adecuada para influir a un receptor escogido y específico con el propósito de que compre o utilice lo publicitado.

Debido a la enorme cantidad de diversos productos y servicios que surgen día a día, la publicidad pasó a ser indispensable para que el público pueda conocerlos y al igual que informarse sobre los cambios que se producen en ellos.

La aspiración de todo productor es llegar a confundir el producto con la marca, consiguiendo que el consumidor vaya a un almacén y no pida una gaseosa cola, sino una "coca" o "pepsi", lo que es factible gracias a la publicidad intensiva.

La propaganda es la difusión de ideas políticas, filosóficas, morales, sociales o religiosas, es decir comunicación ideológica o valores culturales. Informa a la población, genera conciencia y modifica conductas.

A pesar de que tanto la propaganda como la publicidad pretenden modificar la conducta de la gente, ésta se diferencia de la publicidad por su afán de lucro, es decir que no tiene fin comercial.

Ejemplos claros de la misma son las propagandas de educación vial, de la prevención contra el sida, campañas de conservación del medio ambiente, contra la discriminación, etc."[82]

Aplicación para FATROM:

De acuerdo a la encuesta realizada y a información brindada por el dueño de la Fábrica de Trofeos Muñoz, ésta no cuenta con ningún tipo de publicidad para promocionar y dar a conocer los productos que ofrece.

Como se menciona anteriormente la publicidad es una herramienta muy importante para la comercialización de cualquier tipo de producto y se expresa a través de medios masivos, es por esto que a continuación se propone un plan de publicidad en los principales medios de comunicación de los cuales se presentará los beneficios para la selección del medio de comunicación más adecuado para las necesidades y presupuesto de FATROM.

---

[82] Organización del comercio de la empresa, Editorial Ciordia, S.R.L Enero de 1979, Rep. Argentina. Pg. 8.

Cuadro Nº 25: Plan de Medios Publicitarios a seleccionar

TIPO DE MEDIO	TIEMPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Anuncios en periódico	3 meses	1 por semana	300	3600.00
Cuñas en radio	3 meses	3 por día	9.00	2430.00
Televisión	1 mes	3 por día	270.00	24300.00
Página web	1 año	1	200.00	200.00

7.2.1Ventajas del Periódico

- Los periódicos alcanzan una audiencia diversa y amplia.
- Los consumidores buscan los anuncios en los periódicos; así pues, son más receptivos a los mensajes publicados en ese medio.
- El espacio es ilimitado en los periódicos. Usted podrá escribir largos mensajes, o sólo unas cortas líneas. Anuncios de mayor tamaño, le costarán más.
- Los periódicos han logrado avanzar en cuanto a sus capacidades tecnológicas para poder ofrecer una reproducción de fotos y colores de mejor calidad. Además, ya pueden ofrecer una mayor y mejor gama de colores.
- Los lectores se involucran activamente en la lectura del periódico. El hecho de que deben sostenerlo y virar sus páginas produce una mayor atención en los anuncios.

7.2.2 Desventajas del Periódico

- Muchos anunciantes consideran que el periódico es el mejor medio para llegar a las audiencias locales. Esto crea una gran competencia dentro del periódico y resulta en la aglomeración de anuncios.

- El periódico no es el medio más popular para ciertas edades. Muchos periódicos han comenzado a publicar secciones dirigidas a adolescentes y niños, pero su efectividad está aún por verse.

- Los periódicos son estáticos y bi-dimensionales.

7.2.3 Ventajas de la Radio

- La radio y sus mensajes se mueven con su audiencia. Pueden ser escuchados en el trabajo, en la playa, en la bañera, en la silla del dentista o en las tiendas.

- El mensaje de la radio puede llegar sin que su recipiente esté conscientemente buscándolo. El oyente no tiene que estar pendiente para escuchar su mensaje.

- El mensaje puede transmitirse con la frecuencia que usted seleccione (o así lo permita el formato de la estación).

- El mensaje tiene una voz. Puede ser amistosa, seria, triste, puede tener un tono machista o de humor–lo que se acomode a su mensaje. Sobre todo, la voz puede tener un tono conversacional, una cualidad que lo hace fácil de escuchar y entender.

- La compra de tiempo en la radio es costosa pero eficiente.

7.2.4 Desventajas de la Radio

- La radio no contiene visuales. No lo utilice para informar sobre un producto que el oyente aún no conoce. Algunos anuncios utilizan la estrategia del "teatro de la mente" para crear imágenes visuales muy efectivas en la mente de los radioescuchas

- La aglomeración de anuncios pautados en la radio puede ser bastante grande, lo que significa que su anuncio puede tener la posición primera, segunda, sexta o décima en el bloque de anuncios, lo que distrae la atención del radioescucha.

- No existe una publicación impresa, su anuncio se transmite y luego se pierde. El anunciante no puede asegurarse que el cliente potencial haya logrado anotar el teléfono puesto que no sabe cuándo volverá a repetirse el anuncio.

7.2.5 Ventajas de la Televisión Abierta

- La televisión ofrece todas las alternativas visuales, de sonido, movimiento, color y efectos especiales que usted pueda pagar. Es un medio poderoso con un gran impacto visual.
- El mensaje de la TV puede llegar sin que su recipiente esté conscientemente buscándolo. Los televidentes no tienen que estar involucrados en el proceso para recibir el mensaje.
- El prestigio y glamur de la TV pueden realzar su mensaje. Algunos la consideran la gran liga de la publicidad.
- La televisión es costosa, pero como puede seleccionar su audiencia, resulta costosa y eficiente.
- Los anuncios pueden apelar a las emociones y empatía de los televidentes.
- La publicidad en TV puede ser muy efectiva en ayudar a crear una imagen para su producto o empresa.

7.2.6 Desventajas de la Televisión Abierta

- Para anunciarse en la TV tiene que producir la cuña, o contratar a un productor. Los costos de producción sumados a los costos de la pauta hacen que esta alternativa sea sumamente costosa para muchos anunciantes.
- La TV puede parecer complicada para los pequeños anunciantes. Sin embargo, si usted piensa que es el medio correcto para su mensaje, consulte con la estación o con una agencia de publicidad o producción.

- Los mensajes pueden ser cortados por el televidente, ya sea porque cambia de canal o porque baja el volumen de la TV.

- Aunque la TV puede ser enfocada o seleccionada por geografía, hora, programa y cadena, es aún un medio de comunicación masivo con un alcance sumamente amplio.

- Los espacios para la colocación de anuncios dentro de la programación están cada vez más llenos. Su anuncio puede ser el primero, el tercero o el décimo, lo que puede afectar el nivel de atención del televidente.

- Los anuncios realizados con un bajo presupuesto de producción pueden deslucirse frente a los producidos con un gran presupuesto.

7.2.7 Ventajas del Internet

- Costo eficiente. Los costos son independientes del tamaño de la audiencia. Por ejemplo, el costo será el mismo no importa cuántas personas visiten su página.

- Los anunciantes pueden dirigirse a sus audiencias específicas al colocar sus cintillos en Páginas de temas relacionados.

- Los mensajes pueden actualizarse fácil y rápidamente.

- Los anuncios en el Internet pueden ser interactivos. Usted puede solicitar una respuesta inmediata del lector, puede tomar órdenes de compra o contestar preguntas instantáneamente.

- Los anunciantes en el Internet pueden alcanzar una audiencia global.

7.2.8 Desventajas del Internet

- ✓ Aunque la popularidad del Internet va en aumento, es difícil constatar los resultados de la publicidad a través de este medio.

Se podría decir que la selección del medio publicitario adecuado para FATROM depende de cuatro factores principales:

- ✓ **Objetivo:** en el caso de la empresa el objetivo de la publicidad es dar a conocer sus productos.

MEDIO PUBLICITARIO	CUMPLE OBJETIVO
Periódico	Si
Radio	Si
Televisión	Si
Internet	Si

- ✓ **Su audiencia:** los productos de la empresa están dirigidos a todas las ligas deportivas del ecuador, a almacenes detallistas que deseen distribuir sus productos y a empresas e instituciones públicas y privadas que realicen reconocimientos a su personal por el buen desempeño en sus labores profesionales, deportivas, etc.

MEDIO PUBLICITARIO	TIPO DE AUDIENCIA	VALIDO PARA FATROM
Periódico	Diversa y Amplia	Si
Radio	Diversa y Amplia	Si

Televisión	Puede seleccionar la audiencia	Si
Internet	Audiencia específica (solo temas relacionados)	Si

- ✓ **El mensaje y su frecuencia:** La empresa necesita mostrar sus productos, hacer que los clientes noten la calidad, la forma, la variedad y demás características básicas para distinguir un producto de otro.

MEDIO PUBLICITARIO	MUESTRA EL PRODUCTO	FRECUENCIA (según plan de medios propuesto)	VALIDO PARA FATROM
Periódico	Si	Semanal	Si
Radio	No	Diaria	No
Televisión	Si	Diaria	Si
Internet	Si	Todo el año	Si

- ✓ **Su presupuesto:** La empresa para iniciar con publicidad contará con un presupuestos de $5000 para el año y según esto se realizará también el análisis del medio publicitario adecuado.

MEDIO PUBLICITARIO	COSTO ANUAL (según plan de medios propuesto)	ADECUADO PARA FATROM
Periódico	3600.00	Si
Radio	2430.00	Si
Televisión	24300.00	No
Internet	200.00	Si

La televisión cumple al 100% los requerimientos publicitarios de la empresa, pero lamentablemente no se puede costear el precio, es imposible comprar un spot en la televisión.

Pero tomando en cuenta los 4 factores para elegir el medio publicitario adecuado para FATROM y con motivo de aumentar las ventas, se decide implementar campañas publicitarias intensas a través del medio más actual como es el *internet* y del medio más accesible para toda la gente como es el *periódico* utilizando el resto del presupuesto en la impresión de catálogos y panfletos que muestren el interés de la fábrica por el bienestar social.

La publicidad debe tener un alcance a nivel nacional y estará dirigida a todos los segmentos de consumidores.

7.3 RELACIONES PÚBLICAS

"Las Relaciones Públicas (RR.PP) son el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general (consumidores, clientes, inversionistas, instituciones públicas, organizaciones sociales, grupos de opinión, etc.), como ante los trabajadores de la empresa.

Estas acciones pueden estar conformadas por la organización de eventos o actividades, o en la participación en eventos o actividades organizadas por otras empresas o instituciones.

Ejemplos de estos eventos o actividades pueden ser los eventos culturales, actividades deportivas, los seminarios, los congresos, conferencias, labores sociales, obras de caridad, proyectos de ayuda social, etc.

Y, a la vez, estas acciones que realizan las Relaciones Públicas pueden también consistir en la comunicación o el envío de información relacionada con la empresa y con los eventos o actividades que organiza o en donde participa.

Ejemplos de esta información puede ser el prestigio que posee la empresa, la calidad de los productos o servicios que ofrece, los beneficios que implica trabajar en la empresa, el buen ambiente laboral que posee, las acciones importantes que ha realizado o está por realizar (por ejemplo, la compra o fusión con otra empresa), etc.

Información la cual comunica o envía a través de medios o canales tales como anuncios o comunicados de prensa, conferencias de prensa, canales publicitarios, blogs, etc.

Un ejemplo del uso de las Relaciones Públicas en una empresa, puede consistir en la organización de un evento empresarial, por ejemplo, la conferencia de un reconocido empresario; y en su promoción a través de diferentes medios, por ejemplo, a través de anuncios en la prensa local.

Cabe resaltar que las Relaciones Públicas se basan en una comunicación bilateral, ya que ésta no sólo se dedica a enviar un mensaje hacia el público o hacia sus trabajadores, sino también, permite recopilar información de éstos, tal como las necesidades, preferencias, cambios de opinión pública, intereses, etc.

La importancia de las Relaciones Públicas radica en que permiten crear y mantener una imagen positiva de la empresa, lo que genera una buena promoción de ésta, y lo que a su vez genera un clima favorable para las ventas.

Y, por otro lado, permiten mantener una buena relación con los trabajadores, lo que genera un buen ambiente o clima laboral, y lo que a su vez genera trabajadores motivados y eficientes.[83]

Aplicación para FATROM:

Actualmente y desde la creación de la empresa la realización de Relaciones Públicas ha sido la básica, es decir la visita a los clientes de las diferentes provincias cada cierto tiempo que generalmente es cada año a los q están cerca de Pichincha, y un tiempo más largo para los q están en provincias lejanas.

Se busca mejorar este aspecto para el crecimiento continuo de la empresa y se propone el siguiente plan de Relaciones Públicas para FATROM:

Participar en eventos

Una estrategia de relaciones públicas podría consistir en participar en eventos o actividades locales tales como eventos deportivos o actividades festivas, ferias, exposiciones, etc.

La forma de participar en estos eventos consiste en donar trofeos, placas o medallas de la empresa para un campeonato deportivo o actividad en donde reconocen a las personas más activas de la ciudad o de un barrio por ejemplo.

Una buena opción de relaciones públicas es patrocinar un equipo deportivo local ya sea de fútbol, básquet, vóley, etc.

Organizar eventos

Además de participar en eventos promovidos por otros, FATROM también podría optar por organizar uno, por ejemplo, organizar un campeonato relámpago de futbol que es el deporte más popular en donde los premios serían algunos de los mejores trofeos o una nueva colección de medallas para así lograr promover los nuevos productos de la empresa.

[83] http://www.crecenegocios.com/las-relaciones-publicas-en-una-empresa/

Pero para organizar un evento, la empresa debe asegurarse de que el público tenga conocimiento de éste colocando carteles o afiches que anuncien la proximidad del evento, o comunicando el evento a los medios locales e, incluso, invitándolos a éstos.

Publicar una nota de prensa

Otra forma de hacer uso de la estrategia de las relaciones públicas consiste en publicar una nota o comunicado de prensa a los medios de comunicación locales en donde se anuncie la apertura de nuevos locales de la empresa o el lanzamiento de nuevos productos.

Otra alternativa es crear un blog corporativo, y escribir en él sobre las actividades de la empresa, o enviar la nota a través de boletines electrónicos a los principales clientes de FATROM.

O, incluso, se puede publicar la nota de prensa en redes sociales de actualidad tales como twitter o facebook, en donde si la nota o noticia es interesante, ésta puede ser republicada por otros medios, y llegar así a una gran cantidad de público, con tal credibilidad y efectividad que ni la mejor publicidad pagada podría lograr.

7.4 VENTAS

"Existen tres formas de vender un producto: al contado, al crédito y a consignación, a continuación se describe el concepto de cada una de ellas:

7.4.1 Venta al contado

Se da cuando se vende un producto y se cobra el total de su valor al momento mismo de la transacción.

7.4.2 Venta al crédito

Se da cuando se vende un producto y se acuerda cobrar una parte o el total de su valor en un plazo determinado, por ejemplo, a 30 días.

7.4.3 Venta a consignación

Se da cuando se vende un producto a un intermediario y se cobra a medida que el intermediario vaya vendiendo el producto al consumidor final."[84]

Aplicación para FATROM:

La propuesta para FATROM y para la mayoría de las empresas, consiste en realizar la venta al contado siempre que sea posible, ya que, de ese modo, se puede obtener rápidamente el dinero producto de la venta, y así poder usarlo para producir más trofeos, placas o medallas o comprar mayor materia prima.

En la actualidad para el caso de los almacenes detallistas, la empresa maneja sus ventas en un 50% al contado y el otro 50% a crédito (30 y 60 días) debido a que en varias ocasiones sus clientes no cuentan con liquidez suficiente como para poder pagar inmediatamente, por lo que para poder avanzar en el negocio, se debe otorgar crédito (vender al crédito).

En el caso de las ventas realizadas al público en general, las mismas se efectúan todas al contado con un 50% de anticipo al momento de realizar el contrato y el otro 50% se cancela con la entrega de los productos.

Las ventas a consignación no se recomiendan para la fábrica, puesto que hay meses del año muy bajos de ventas en los cuales bajo esta modalidad la empresa no recibiría dinero por las ventas realizadas.

Otra medida de ventas que se propone para la empresa en estudio es registrarse como proveedor del Estado ecuatoriano, es decir, dirigir los productos que elabora la fábrica para las diferentes empresas públicas dirigidas por el estado.

El registro es muy fácil, el procedimiento es claro, genera competitividad para la empresa y las ventas que se consiguen a través de este medio son consideradas grandes, además la condición de venta es al contado que como se menciona anteriormente, trae grandes beneficios para la empresa.

---

[84] http://www.crecenegocios.com/formas-de-venta-vender-al-contado-al-credito-o-a-consignacion/

CAPÍTULO VIII

IMPLEMENTACIÓN

"La implementación es la fase en la que se acometen todas las actividades planificadas. Antes de la implementación de un proyecto, los implementadores (encabezados por el comité o la ejecutiva del proyecto) deben identificar sus puntos fuertes y débiles (fuerzas internas), oportunidades y obstáculos (fuerzas externas).

En esta fase de implementación es importante una supervisión que asegure que las mejoras se desarrollen según la agenda. Si las actividades no están yendo bien, hay que hacer los arreglos necesarios para identificar el problema y poder corregirlo.

La supervisión también es importante para asegurar que las actividades se implementan como se planificó. Esto ayuda a los implementadores a medir en qué grado están consiguiendo sus metas. Se basa en la evidencia de que el proceso a través del cual se implementa un proyecto tiene un gran efecto en su uso, operatividad y mantenimiento. Por lo tanto, cuando la implementación del proyecto no está cumpliendo los objetivos marcados, se impone que los implementadores se hagan y respondan la pregunta, ¿cómo llegaremos mejor?

Cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de hombres, recursos económicos, máquinas, materiales y métodos. No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su sistema de información para la administración. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propios métodos de manejo de información para la administración, mediante una evaluación sistemática de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus propias necesidades únicas.

Puesto que la perturbación acompaña inevitablemente la introducción de una nueva etapa administrativa, financiera, productiva, etc., es necesario tomar todas las precauciones posibles para que tenga éxito la fase de implementación. A este respecto, existe una serie de principios de valor práctico probado que vale la pena

considerar. Se pueden agrupar en dos categorías: principios generales, y relacionados con las personas.

Guías generales. Se aplican a la implementación de cualquier tipo de proyecto, comprendiendo los siguientes aspectos.

Compromiso de la alta gerencia. La probabilidad de éxito en la implementación de cualquier plan de mejora está directamente relacionada con la posición organizacional del patrocinador de más alta jerarquía. Por esta razón, se recomienda siempre asegurar el compromiso abierto de la alta gerencia para apoyar la implementación de un proyecto. Cuando los altos niveles de la organización están directamente comprometidos con ello, existen mayores probabilidades de éxito. A medida que declina el más alto nivel de apoyo a un proyecto, sus probabilidades de éxito declinan más rápido.

El compromiso de la alta gerencia significa algo más que aprobación. Supone participación en forma periódica para asegurar que los objetivos del plan se están alcanzando y que su filosofía e intenciones se reflejan en forma adecuada.

Planear con anticipación. Los planes detallados del proyecto son necesarios para minimizar sorpresas durante la implementación. Las herramientas efectivas para la planeación de proyectos son las técnicas de planeación por redes, mediante las cuales un proyecto se divide en subproyectos, éstos en tareas y las tareas en actividades individuales. Como norma, las actividades deben representar incrementos de trabajo que requieran menos de un mes para terminarlos.

Para cada actividad debe haber estimaciones de tiempo y costos, como también tipos de habilidades necesarias para complementarlas.

La disciplina impuesta por la necesidad de elaborar un plan detallado por lo general trae a la luz muchos problemas insospechados y preguntas sin respuestas. Prever estas situaciones produce beneficios que exceden con creces el costo y esfuerzo dedicados a la planeación.

No subestimar la inercia. Cualquier plan en funcionamiento posee inercia, es decir, resistencia a los cambios en su estado. Por esta razón, cuando se implementa una

nueva mejora administrativa o de cualquier tipo es necesario considerar la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio.

Para minimizar el impacto de la inercia, es recomendable hacer todos los esfuerzos posibles para que el empleado se sienta parte integrante del plan de mejora y centrar su atención en los beneficios que pueden esperar del mismo.

Recordar que el éxito engendra satisfacción. Una de las situaciones más difíciles de la implementación es tratar de introducir un nuevo "sistema" en una organización que está funcionando con éxito. Si bien el éxito se puede obtener a pesar de los problemas que se continúan acumulando y amenazando el futuro, es encontrar una actitud poco entusiasta hacia la necesidad de nuevas ideas en tales organizaciones.

Una manera efectiva de considerar estos casos consiste en dar importancia a la capacitación y comentarios sobre la importancia de la nueva propuesta. Si no se percibe este punto, la inercia de la organización gravitará en contra de la introducción de nuevas ideas.

Guías de relaciones humanas. El éxito de la implementación depende de la satisfacción de las necesidades emocionales y de aprendizaje de las personas. Por esta razón, es recomendable seguir los pasos que se describen en las subsecciones siguientes.

Preguntar a los usuarios qué necesitan. Los usuarios siempre deben estar convencidos de que han tenido la oportunidad de expresar sus puntos de vista y necesidades con relación a los nuevos métodos y técnicas que se implementarán. Si no se les escucha no se sentirán comprometidos con los cambios.

Sin embargo, corresponde a quienes diseñan e implementan los cambios asegurarse de que los usuarios obtengan lo que realmente necesitan después de haber tenido la oportunidad de expresar sus deseos. Esto se debe hacer de una manera abierta para no crear la impresión en el empleado de que los implementadores subestiman su opinión. Si esto sucede, este encontrará la forma de hacer fracasar los mejores esfuerzos técnicos.

Compartir el crédito con los compañeros de trabajo. Después de que se demuestra el éxito del cambio, es importante compartir el crédito con los trabajadores, aun cuando ellos se hayan resistido a su implementación.

Invertir en entrenamiento. La necesidad de capacitar adecuadamente a los trabajadores antes, durante y después de la implementación del plan de mejoramiento es tan importante como los detalles técnicos de diseño del mismo. Si no están bien capacitados ni se les motiva en forma adecuada, el mejor proyecto fracasa y no funcionará conforme a las expectativas.

Revisar las implicaciones organizacionales. Por lo general, un nuevo sistema administrativo requerirá algún realineamiento de funciones con el fin de que pueda funcionar conforme a las especificaciones. Estos asuntos deben recibir una completa atención antes y durante la implementación. En especial, las preguntas sobre quién proporciona o registra qué datos y quién recibe tal o cual información se deben responder con toda claridad."[85]

8.1 MEDIDAS

La implementación del plan de mejoramiento dentro de la empresa FATROM requiere de las siguientes actividades

1. Preparación de la propuesta a presentar

2. Presentación del plan al Gerente de la empresa

    - Exposición de beneficios a conseguir con la implementación de la propuesta.

3. Recepción de documentos de aceptación de la propuesta.

4. Reunión para crear compromiso de la Gerencia con el plan aprobado.

    - Presentación de actividades a realizar

[85] TAMAYO, Mario, *"El Proceso de la Investigación Científica"*, Editorial Limusa, 3ra. Edición, México, 1998, pg. 173-182

5. Creación del Comité de Mejoramiento

6. Presentación de la propuesta al comité de mejoramiento

7. Seleccionar al miembro de comité responsable por cada área a mejorar (cada responsable debe conocer a fondo el plan a implementar en su correspondiente área.)

8. Reunión con cada responsable de área para determinar actividades a realizar y los recursos que necesita para ello.

9. Presentación de las actividades y recursos requeridos por cada responsable de área a la Gerencia.

10. Recepción de documentos de aprobación.

11. Difusión del plan a los empleados de la empresa por medio de conferencias

- Socialización del plan (aclaración de dudas)

12. Reproducción del plan y entrega a cada empleado según área de trabajo

13. Capacitación del personal según área de trabajo.

14. Contratación de profesional en el área contable.

15. Adquisición de muebles y enseres y resto de activos necesarios para nuevo profesional:

- Escritorio
- PC de escritorio
- Impresora

16. Ejecución del plan

8.2 PRESUPUESTO

Cuadro Nº26: Presupuesto de Implementación del Plan

MEDIDA	RECURSOS REQUERIDOS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Preparación de la propuesta	-Laptop -Hojas -Esferos	64 horas 200 hojas 1 unidad	5,00 USD 0,01 USD 0,30 USD	320 USD 2,00 USD 0,30 USD
Presentación del plan al Gerente de la empresa (Exposición de beneficios)	- Infocus - Laptop	4 horas 4 horas	10 USD 5,0 USD	40 USD 20 USD
Reunión para crear compromiso de la Gerencia con el plan aprobado.	-Reproducción del plan propuesto	1 unidad	5,5 USD	5,5 USD
Creación del Comité de Mejoramiento	- Refrigerio - Pizarrón - Marcadores	20 unidades 1 pizarrón 3 unidades	3,00 USD 40 USD 1,00 USD	60 USD 40 USD 3,0 USD
Presentación de la propuesta al comité de mejoramiento	- Infocus - Laptop	4 Horas 4 horas	10 USD 5 USD	40 USD 20 USD

Reunión con cada responsable de área para determinar actividades a realizar y los recursos que necesita para ello.	- Refrigerio -Cuaderno de apuntes -Esferos	5 unidades 5 unidades 5 unidades	3,0 USD 1,00 USD 0,30 USD	15,0 USD 5,00 USD 1,50 USD
Presentación de las actividades y recursos requeridos por cada responsable de área a la Gerencia.	-Hojas -Carpetas	20 unidades 1 unidad	0,01 USD 1,00 USD	0,20 USD 1,00 USD
Difusión del plan a los empleados de la empresa por medio de conferencias	- Infocus - Laptop - Bocaditos - Cuadernos - Esferos	4 horas 4 horas 20 unidades 20 unidades 20 unidades	10 USD 5 USD 3,00 USD 1,00 USD 0,30 USD	40 USD 20 USD 60 USD 20 USD 6 USD
Reproducción del plan y entrega a cada empleado según área de trabajo	-Copias del plan	20 copias	5,50 USD	110,00 USD
Capacitación del personal según área de trabajo.	- Infocus - Laptop - Capacitador	4 horas 4 horas 1 persona	10 USD 5 USD 100 USD	40USD 20 USD 100 USD

	- Esferos - Cuadernos - Agua	20 unidades 20 unidades 20 unidades	0,30 USD 1,00 USD 0,50 USD	6 USD 20 USD 10 USD
Contratación de profesional en el área contable.	-CBA o CPA	1 persona	323.31 USD	323.31 USD
Adquisición de muebles y enseres y resto de activos necesarios para nuevo profesional	-Escritorio -PC de escritorio - Impresora -Sistema Contable	1 unidad 1 unidad 1 unidad 1 unidad	150 USD 800 USD 120 USD 2500 USD	150 USD 800 USD 120 USD 2500 USD
TOTAL				**4918,81 USD**

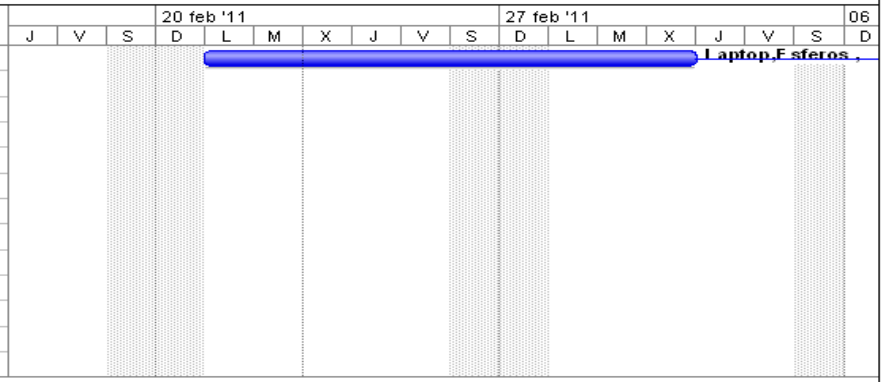
Elaboración: Autora

8.3 CRONOGRAMA

Gráfico Nº27: Cronograma de Implementación

8.3. Propuesta de Cronograma de Implementación en FATROM

Id		Nombre de tarea
1		Preparación de la propuesta a presentar
2		Presentación del Plan al Gerente
3		Recepción del Documento de aprobación
4		Reunión para crear compromiso con Alta Gerencia
5		Creación del Comité de mejoramiento
6		Presentación de la Propuesta al comité de mejoramiento
7		Selección de responsables de área
8		Reunión con responsables de área
9		Recepción de requisición de recursos pedidos por los responsables de área
10		Recepción de documentos de aprobación por parte del Gerente
11		Difusión del plan a los empleados
12		Entrega a cada empleado el plan de mejoramiento
13		Ejecución del plan



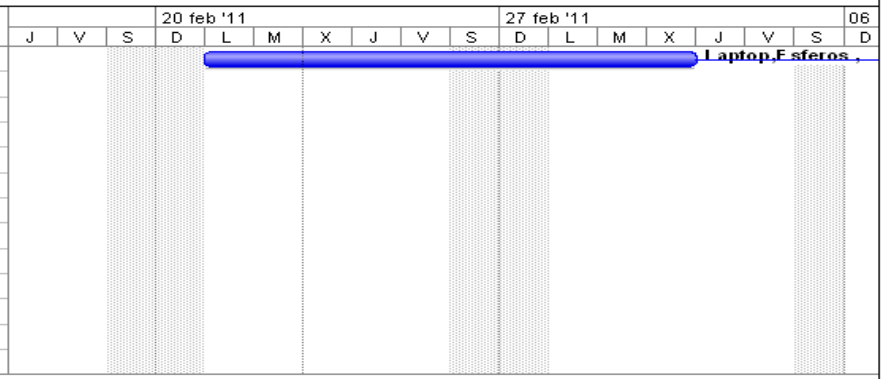
Proyecto: Cronograma de Implementación
Fecha: mié 23/02/11

Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito externo	
Progreso		Resumen del proyecto		Fecha límite	

Por Sofía Muñoz

8.3. Propuesta de Cronograma de Implementación en FATROM

Id		Nombre de tarea
1		Preparación de la propuesta a presentar
2		Presentación del Plan al Gerente
3		Recepción del Documento de aprobación
4		Reunión para crear compromiso con Alta Gerencia
5		Creación del Comité de mejoramiento
6		Presentación de la Propuesta al comité de mejoramiento
7		Selección de responsables de área
8		Reunión con responsables de área
9		Recepción de requisición de recursos pedidos por los responsables de área
10		Recepción de documentos de aprobación por parte del Gerente
11		Difusión del plan a los empleados
12		Entrega a cada empleado el plan de mejoramiento
13		Ejecución del plan



Proyecto: Cronograma de Implementación
Fecha: mié 23/02/11

Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito externo	
Progreso		Resumen del proyecto		Fecha límite	

Por Sofía Muñoz

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Una vez concluida la elaboración del Plan de mejoramiento para la empresa FATROM, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Área Administrativa:

- ✓ La empresa a pesar de no tener una planificación estratégica establecida por escrito, ha alcanzado un gran nivel de desarrollo que, aunque desordenado, ha beneficiado y sostenido a su dueño. Este crecimiento se puede observar en la cantidad de empleados con los que contaba en sus inicios y con los que tiene hoy en día.

- ✓ FATROM es una empresa que pertenece a una sola persona, el señor Roberto Muñoz V., sobre el cual se centra la tarea de tomar decisiones de todo tipo: administrativo, financiero, productivo, etc.

- ✓ La falta de políticas de compras, de ventas, y de recursos humanos no han permitido mantener lineamientos para la toma de decisiones en situaciones especiales en los que la empresa necesite de una respuesta pronta a sus requerimientos.

- ✓ La capacitación y motivación permanente a los empleados de la empresa hacen que estos se sientan bien en sus puestos de trabajo y aumenten su productividad.

- ✓ La evaluación del desempeño es una herramienta importante para determinar la forma en que los empleados de la empresa están desempeñando su trabajo y de acuerdo a eso poder elaborar planes de mejora para cada uno.

Área Financiera:

- ✓ FATROM es una empresa artesanal que por varios motivos no ha registrado sus procesos administrativos y contables lo que provoca falta de respaldos confiables que sirvan para sustentar los ingresos y egresos realizados tanto de dinero como de materia prima, maquinaria, etc.

- ✓ Entre los principales factores que ayudaron a que la empresa pueda desarrollarse estructural y económicamente además de la capacidad de su dueño son los préstamos bancarios a los que tuvo acceso en sus inicios y que le permitieron adquirir herramientas para mejorar la calidad de los productos que ofrece.

- ✓ La empresa no ha elaborado un presupuesto o realizado algún tipo de planificación financiera por lo que, según el estudio realizado, sus compras y gastos los realiza únicamente con el flujo continuo de dinero, es decir, solamente la suma de dinero que ingresa a la empresa puede ser gastada.

- ✓ Llevar los registros contables básicos, manuales o mecanizados para cualquier empresa es muy importante pues con el análisis de esta información se puede visualizar la situación financiera de la organización.

- ✓ El Control y Administración de los Activos Fijos ayuda a conocer todos los movimientos del activo de la Empresa, es decir, su adquisición, ubicación, responsables, mantenimientos, depreciación contable, etc.

Área Productiva:

- ✓ El área de producción forma parte importante de una empresa dedicada a la transformación de materia prima como lo es FATROM, motivo por el cual las personas que laboran en ella tienen muy claros los procesos productivos que allí se desarrollan.

- ✓ Debido a la naturaleza de la maquinaria que posee la empresa y a su manejo práctico y manual, los procesos productivos se los califica como flexible pues la

producción se puede detener y cambiar por otro producto para surtir pedidos emergentes.

- ✓ El control del nivel de desperdicios y productos con fallas es un aspecto importante a tomar en cuenta en empresas que se dedican a la transformación de materia prima como FATROM.

- ✓ En las empresas productoras es necesario realizar un análisis de los procesos con el fin de saber si lo que se está haciendo está bien para de lo contrario poder tomar las medidas correctivas.

- ✓ Es importante medir la gestión de la producción de una empresa a través del uso de indicadores como: Capacidad disponible, Eficiencia, Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso, Eficiencia global de equipo.

Área Comercial:

- ✓ Dentro del área comercial la empresa debe manejar actividades para introducir el producto en el mercado y concretar ventas con nuevos clientes.

- ✓ Según la encuesta realizada se concluye que FATROM tiene una muy buena aceptación dentro del mercado al que dirige sus productos, debido a la calidad que tienen y a los precios competitivos y adecuados.

- ✓ La empresa mantiene a sus clientes durante un tiempo promedio de 10 años, lo que habla bien de sus productos y del servicio que ofrece.

- ✓ FATROM no cuenta con publicidad a pesar de que como se demuestra en este plan es indispensable para que el público pueda conocer los productos e informarse sobre los cambios que se producen en ellos.

9.2 RECOMENDACIONES

Área Administrativa:

- ✓ Se recomienda adoptar la planificación estratégica propuesta en este plan, publicarla y socializarla con todos los empleados para que tengan claro cuáles son los objetivos de la empresa, la misión, visión y demás elementos que la componen para que puedan alcanzar un desarrollo continuo y ordenado.

- ✓ Desconcentrar el poder del nivel directivo y transferir responsabilidades a los otros niveles pues todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad.

- ✓ FATROM debe tener en cuenta las condiciones cambiarias de los factores internos y externos y actualizar constantemente el estudio situacional elaborado; a fin de poder tomar decisiones acertadas en el momento adecuado, aprovechando las fortalezas y contrarrestando las debilidades.

- ✓ Planificar y ejecutar el programa de capacitación continua de los empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa, del mercado y de la sociedad, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos, financieros, productivos y comerciales.

- ✓ Es recomendable realizar una evaluación del desempeño de todos los empleados de la empresa por lo menos una vez al año de tal forma que se puedan identificar errores en su desenvolvimiento y corregirlos.

Área Financiera:

- ✓ La implementación de un sistema contable manual o mecanizado es de gran ayuda para que FATROM pueda registrar todos los movimientos que realiza en su actividad empresarial, así mismo, es recomendable contratar un contador o asistente contable que sea el encargado de realizar esos registros y proveer de información financiera oportuna y confiable.

- ✓ Culminar el pago de los préstamos bancarios que actualmente mantiene la empresa e implementar una política de ahorro para la adquisición de maquinaria y cualquier otro tipo de mejora es una opción viable para evitar el endeudamiento en la empresa.

- ✓ La empresa debe tener listo un presupuesto al inicio de cada año, esta es una herramienta muy importante de planificación financiera que permitirá a FATROM controlar de manera más eficiente las compras y gastos que puede realizar y las ventas que debe efectuar para poder cubrir esas compras y demás gastos de la empresa como los salarios.

- ✓ Crear un departamento de Control y Administración de Activos Fijos, identificar cada uno de los bienes que posee la empresa y registrarlos de tal forma que pasado un tiempo se pueda realizar un control minucioso de los mismos.

Área Productiva:

- ✓ Como recomendación se puede decir que la empresa debe hacer uso de la diagramación de sus procesos productivos presentados en este trabajo a fin de que los empleados puedan tener claras sus actividades y poder evitar fallas.

- ✓ Mantener un nivel de inventario mínimo de cada producto que elabora la empresa para tener la capacidad de cubrir pedidos emergentes de los clientes y evitar el cambio brusco en la producción.

- ✓ Crear una cultura de cero desperdicios dentro de la empresa a fin de que el recurso humano enfoque sus actividades al cumplimiento de esta meta y generar ahorro tanto en materia prima como en tiempo de producción.

- ✓ Analizar junto a cada persona encargada los procesos productivos de la empresa de tal forma que se puedan identificar fallas, desperdicios o cualquier otro tipo de desviación en las tareas de elaboración.

- ✓ Calcular los indicadores de gestión de la producción en cada proceso de la empresa para poder medir aspectos como la eficiencia de la producción, el porcentaje de producto defectuoso q existe, etc.

Área Comercial:

- ✓ Introducir nuevos productos al mercado comenzando por los clientes más grandes de cada provincia, de tal forma que sirvan como canal para dar a conocer ese producto al consumidor final.

- ✓ Mantener y mejorar la calidad de cada producto de la empresa con la actualización de la tecnología existente y buscar nuevos nichos del mercado dentro del país.

- ✓ La aplicación de incentivos a los clientes nuevos y anteriores de la empresa los motivará a mantener su fidelidad con respecto a los productos que compran.

- ✓ De acuerdo al estudio y encuesta realizados, se recomienda implementar un plan agresivo de publicidad y promoción de la empresa FATROM en medios de comunicación masiva para que el público en general pueda conocer qué tipo de productos elabora la empresa, los precios y los lugares en donde puede adquirirlos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ STANTON, William J., *Fundamentos de Marketing*, 11va. Edición, Editorial McGraw Hill, Colorado, 2003.
- ✓ HARVEY, J y JOHNSON, M., *Introducción a la Macroeconomía*, 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
- ✓ CERTO Samuel, *Dirección Estratégica*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1997.
- ✓ SALAZAR Francis, *Administración Estratégica*, Management Advise & Consulting, 2004.
- ✓ KOTLER, Philip, *Mercadotecnia*, 3ra Edición, Editorial Prentice Hall, México, 2007.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, séptima edición, Editorial McGraw Hill, México, 2004.
- ✓ FRED, David, *La Gerencia Estratégica,* Tercera Reimpresión, Editorial Legis, Febrero 1990.
- ✓ THOMPSON, Iván, *Concepto de Misión*, Promonegocios*,* Octubre 2007.
- ✓ ARTHUR Thompson, Jr y A. J. Strickeland; *Administración Estratégica*, Décimo Tercera Edición, Texto y Casos; 2003.
- ✓ SERNA Hugo, *Gerencia Estratégica*, Séptima Edición, 3R Editores, Colombia, 1994.
- ✓ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, *Administración una perspectiva Global*, 12 va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

- ✓ FRANKLIN, Enrique, *Organización de empresas,* Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.
- ✓ BESSEYRE DES HORTS, Ch., "*Gestión estratégica de los recursos humanos"*, primera Edición, Editorial Deusto, Madrid, 1989.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
- ✓ KEITH, Denton, *Seguridad Industrial*, décima Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1984.
- ✓ PARRA IGLESIAS, Enrique, *Optimización del Transporte,* 1ra Edición, Editorial Díaz de Santos, Buenos Aires, 1999.
- ✓ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto, *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1996.
- ✓ ZAPATA SANCHEZ, Pedro, "*Contabilidad General",* Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- ✓ BESLEY, Scott y EUGENE Brigham, *Fundamentos de Administración Financiera,* 12ª Edición, Editorial McGraw–Hill, México, 2001.
- ✓ TAMAYO, Mario, *El Proceso de la Investigación Científica*, 3ra. Edición, Editorial Limusa, México, 1998.
- ✓ HOLMES, Arthur, *Biblioteca Básica del Contador,* Tomo 3, pg. 555
- ✓ *Organización del comercio de la empresa*, Editorial Ciordia, S.R.L Enero de 1979, Rep. Argentina.
- ✓ Dr. Carlos Albuja Montalvo (Tutor)
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno

- ✓ Informe COSO
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- ✓ www.monografias.com
- ✓ http://es.wikipedia.org
- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.inec.gov.ec
- ✓ www.crecenegocios.com
- ✓ www.gestiopolis.com
- ✓ www.senacyt.gov.ec
- ✓ www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1264.DOC
- ✓ www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml
- ✓ www.bves.com.sv/glosario/g_c.htm
- ✓ www.los7habitosdelagenteefectiva.com
- ✓ www.glosario/terminos.com
- ✓ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoseleccion personal/
- ✓ http://technet.microsoft.com/es-es/library/cc261933.aspx
- ✓ www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf
- ✓ www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm

ANEXOS

ANEXO Nº 1

LEY DE FOMENTO ARTESANAL

LEY DE FOMENTO ARTESANAL

Decreto Ley No. 26

Registro Oficial No. 446

29-MAY-1986

EL H. CONGRESO NACIONAL

Considerando:

Que por Decreto Supremo No. 52 de 15 de enero de 1965, se dictó la Ley de Fomento de Artesanía y de la Pequeña Industria, publicada en el Registro Oficial No. 419, del 20 de los mismos mes y año, la cual fue codificada como Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, mediante Decreto Supremo No. 921, del 2 de agosto de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 372, del 20 de los mismos mes y año;

Que dadas las condiciones del país, es necesario que los artesanos cuenten con una Ley propia, a fin de desarrollar y fomentar la artesanía de producción, de servicios y artística;

Que el proceso devaluatorio de los últimos años obliga a ampliar el monto de los activos establecidos a favor del sector artesanal en relación con el incremento de costos producido por la inflación con el objeto de que pueda alcanzar el goce de los beneficios que concede la presente Ley; y,

En uso de sus atribuciones constitucionales,

EXPIDE:

La siguiente

LEY DE FOMENTO ARTESANAL

TITULO I

GENERALIDADES

* Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto de trescientos sesenta salarios mínimos vitales generales.

*** REFORMA:**

Art. 8.- En el artículo 1 de la Ley de Fomento Artesanal sustituyese:"trescientos sesenta salarios mínimos vitales generales", por "señalado por la Ley".

(L s/n. Registro Oficial No. 940 / 7 de mayo de 1996)

Art. 2**.-** Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera:

a. Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público;

b. Artesano Autónomo, aquel que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo, y

c. Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas.

Art. 3.- Se tendrá como fecha de iniciación de la producción efectiva del taller artesanal aquella en la cual comience a entregar su producción para la venta, utilizando un mínimo del cincuenta por ciento de la capacidad del taller.

Art. 4.- Los artesanos individualmente considerados, las asociaciones, cooperativas, gremios y uniones de artesanos que tuvieren talleres independientes del establecimiento o almacén en el que se expenden sus productos, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que se otorgan en esta Ley.

TITULO II

DE LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO I

Del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal

* Art. 5.- Para la aplicación y concesión de beneficios que otorga esta Ley, se establece el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, que estará integrado por:

1. El Ministro de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, o su delegado, quien lo presidirá;

2. El Ministro de Finanzas, o su delegado;

3. Un delegado del Presidente del CONADE;

* 4. Un delegado del Banco Central del Ecuador; y,

5. Un delegado del Banco Nacional de Fomento.

Intervendrán como miembros del Comité sin voto:

Un representante de la Junta Nacional de Defensa del Artesano;

Un representante de las Confederaciones de Artesanos Profesionales del Ecuador;

Un representante de la Federación Nacional de Cámaras Artesanales.

* El Director Nacional de Artesanías del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca será el Secretario del comité.

*** REFORMA:**

Artículo 166.- Derogase todas las normas legales por las cuales el Gerente General del Banco Central, sus Delegados o Representantes, forman parte de los cuerpos colegiados del sector público como Directivos, Juntas, Consejos, etc., en especial las siguientes:

8. El numeral cuarto del Art. 5 Decreto 26, promulgado en el Registro Oficial No.446 de 29 de mayo de 1986, por el cual integra el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal.

(DY 02. Registro Oficial No. S-930 / 7 de mayo de 1992)

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 6.- Corresponde al Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal:

a. Conceder los beneficios y exoneraciones a favor de quienes estén en capacidad de acogerse al régimen de esta Ley;

b. Determinar los porcentajes de los beneficios a que tienen derecho los artesanos amparados por esta Ley, y

c. Las demás atribuciones previstas en la Ley y Reglamentos.

CAPÍTULO II

De las Instituciones Clasistas Artesanales

* Art. 7.- Para gozar de los beneficios establecidos en esta Ley, el artesano maestro de taller requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, o del carnet de agremiación expedido por las diferentes organizaciones o instituciones artesanales clasistas con personaría jurídica, en los casos de los artesanos miembros de asociaciones simples o compuestas, gremios, cooperativas, uniones de artesanos, cámaras artesanales u otras que se crearen de conformidad con la Ley.

Las organizaciones o instituciones artesanales, que se acojan a los beneficios de esta Ley, deberán justificar su personaría jurídica y la calidad de su representante legal.

Para los artesanos autónomos que soliciten acogerse a los beneficios de esta Ley, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca elaborará a través de la Dirección Nacional de Artesanías el correspondiente informe técnico-económico y lo elevará a consideración del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

* Art. 8.- El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, aprobará los estatutos de las Cámaras Artesanales, de las Federaciones Nacionales de Cámaras Artesanales, de Uniones y Centros Artesanales.

Las Cámaras Artesanales estarán conformadas, con sede en las capitales de provincia, por los artesanos de la correspondiente jurisdicción provincial.

La Federación Nacional de Cámaras Artesanales se integrará por las Cámaras Artesanales organizadas en el país.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

TÍTULO III

EXONERACIONES

Capítulo I

De los Beneficios

* Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.

Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados o reconstruidos, se requerirá la carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

* 2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaron, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca.

Sin embargo, tanto en el numeral 1) como en el numeral 2), seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 del 8 de junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.

4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.

* 7. Aprovechamiento del régimen de depreciación acelerada de la maquinaria y equipos auxiliares.

8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.

9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley.

* 10. Para la determinación del ingreso gravable, con el impuesto sobre la renta, las personas naturales o jurídicas acogidas al régimen de esta Ley, podrán deducir el

sesenta por ciento de las cantidades reinvertidas o de las nuevas inversiones, financiadas mediante crédito o aporte al nuevo capital, destinadas a la adquisición de maquinarias, equipos y herramientas nuevas. Este beneficio será concedido únicamente hasta por un período de diez años, contados desde la vigencia del Acuerdo Interministerial de otorgamiento de beneficios.

La deducción en cada año no podrá ser mayor del cincuenta por ciento de la utilidad líquida, pero el saldo deducido se considerará imputable a los ejercicios futuros.

Las reinversiones o nuevas inversiones, para constituir materia deducible del monto gravable con el impuesto a la renta deberán sujetarse al siguiente trámite: a) Antes de efectuar las reinversiones o nuevas inversiones o de contraer los compromisos pertinentes los interesados deberán solicitar al Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, la autorización correspondiente para poder deducir del monto gravable con el impuesto a la renta tales reinversiones o inversiones; y,

b) Para el trámite de las solicitudes contempladas en el literal anterior, se aplicarán las disposiciones del literal b) del Art. 6 y del Art. 13.

11. Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan los nuevos mercados, hasta el 10 % de los porcentajes que se establecieren legalmente.

12. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.

*** REFORMA:**

Art. 126.- Salvo lo que se establece en las disposiciones transitorias a partir de la fecha de aplicación de la presente Ley, se derogan las leyes generales y especiales y todas las normas en cuanto se opongan a la presente ley.

Expresamente se derogan:

2.- De las Leyes de Fomento:

- Los numerales 17 y 18 del artículo 9 del Decreto Ley No. 26 publicado en el Registro Oficial No. 446, de 29 de mayo de 1986.

(L 56. Registro Oficial No. 341 / 22 de diciembre de 1989)

*** REFORMA;**

Art. 30.- En el numeral 2 del artículo 126 se incorporan las siguientes reformas: a) "El inciso 5 dirá:

Los numerales 7 y 10 del artículo 9, del Decreto Ley 26 publicado en el Registro oficial No. 446 de 29 de mayo de 1986".

(L 72. Registro Oficial No. 441 / 21 de mayo de 1990)

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 10.- El goce de los beneficios que se otorga en esta Ley se iniciará a partir de la fecha de suscripción del Acuerdo Interministerial emitido por los Ministros de Industrias, Comercio, Integración y Pesca y de Finanzas y Crédito Público; sin embargo, los plazos de duración de los beneficios se determinarán, en cada caso, contándolos a partir de la fecha de producción efectiva.

* Art. 11.- El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, a través de la Subsecretaría de Artesanías, otorgará a los artesanos y personas jurídicas artesanales, la

certificación respectiva para la aplicación de los regímenes especiales salariales que se expidieren para el sector de conformidad con la Ley.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 12.- A solicitud del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, el Ministro de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, podrá requerir de la Junta Monetaria o de la institución u organismo competente, de conformidad con la Ley, la prohibición o limitación de importación de artículos similares a los elaborados por la artesanía nacional, cuando estos últimos ofrezcan condiciones satisfactorias de abastecimiento, calidad y precios.

En la aplicación de este artículo se deberán tener en cuenta los compromisos internacionales contraídos por el Ecuador en la materia.

CAPÍTULO II

Del Procedimiento

* Art. 13.- Para el goce de los beneficios establecidos en esta Ley, deberá presentarse la solicitud al Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, el que efectuará los estudios y comprobaciones que juzgare convenientes y someterá a consideración del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal el informe correspondiente recomendado:

a) Los beneficios que deben concederse, su proporción y, en los casos pertinentes, el respectivo plazo; y,

b) Las condiciones que deberán satisfacer los talleres artesanales.

Aceptada la solicitud, el Ministerio procederá a la elaboración del Acuerdo Interministerial de concesión de beneficios que será expedido por los Ministros de Industrias, Comercio, Integración y Pesca y de Finanzas y Crédito Público.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 14.- El Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, sesionará por lo menos una vez cada semana.

* Art. 15.- El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca notificará la copia certificada del Acuerdo Interministerial al interesado.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

TÍTULO IV

CONTROLES Y SANCIONES

* Art. 16.- El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, tendrá las siguientes obligaciones:

a) Exigir el cumplimiento de los compromisos contraídos por los artesanos maestros de taller, artesanos autónomos, asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos y

demás personas jurídicas artesanales que gocen de los beneficios concedidos por esta Ley;

b) Llevar un libro de registro de las solicitudes presentadas, de su aceptación o rechazo y de los Acuerdos Interministeriales de concesión de beneficios;

c) Llevar un registro de maquinarias, equipos auxiliares, accesorios, repuestos y materia prima importados con exenciones tributarios. con los datos necesarios para su identificación y verificar su existencia, uso y funcionamiento:

d) Constatar las inversiones y reinversiones en activos fijos;

e) Comprobar el cumplimiento de los plazos y de las condiciones determinadas en dichos Acuerdos Interministeriales;

f) Controlar el monto de la producción artesanal para determinar el valor de la materia prima importada con liberación de derechos e incorporada en los artículos exportados; y,

g) Las demás establecidas en la Ley y en los reglamentos.

Para la constancia de los controles y comprobaciones realizadas, se levantarán las actas correspondientes.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 17.- Los beneficiarios que no cumplieren con las obligaciones previstas en esta Ley, en los reglamentos o en los acuerdos, serán sancionados con:

a) Multa;

b) Suspensión temporal de los beneficios de que gocen; y

c) Suspensión definitiva de dichos beneficios.

De acuerdo con la gravedad de la infracción la multa podrá acompañar a las sanciones establecidas en los literales b) y c) de este artículo.

* Art. 18.- La falta de cumplimiento en la entrega de las informaciones periódicas u ocasionales solicitadas por el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca será sancionada con multa de hasta diez salarios mínimos vitales generales según la gravedad de la infracción. La reincidencia será sancionada con el doble de la multa impuesta anteriormente.

Los actos de defraudación serán sancionados de conformidad con el Código Tributario, sin perjuicio de la suspensión temporal o definitiva de los beneficios concedidos.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

* Art. 19.- Serán causas de suspensión temporal del goce de los beneficios:

a) Impedir o dificultar las inspecciones o comprobaciones de los funcionarios de los Ministerios de Industrias, Comercio, Integración y Pesca y de Finanzas y Crédito Público o recurrir a medios de cualquier clase para inducir a error a la entidad o funcionarios oficiales;

b) Recurrir a procedimientos ilícitos para impedir el establecimiento de talleres competidores o estorbar el funcionamiento de los ya existentes;

c) El préstamo, arriendo, permuta o venta de todo o parte de las herramientas, maquinarias, equipos auxiliares, repuestos o materias primas, cuya importación hubiere gozado de exoneraciones en el pago de derechos arancelarios o consulares y otros beneficios que establece la presente Ley, cuando las transferencias de dominio o de uso se hubieren realizado sin la autorización previa del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca;

d) La reincidencia por más de una ocasión en el incumplimiento de las obligaciones penadas con multa, según lo dispuesto en el Art. 18; y,

e) El incumplimiento de las condiciones establecidas en el Acuerdo Interministerial de Concesión de Beneficios.

El período por el cual se suspendan los beneficios no será menor de tres meses ni mayor de doce, según la gravedad de la infracción. Las suspensiones impuestas no interrumpirán el decurso de los plazos de los beneficios temporales concedidos.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 20.- Serán causas de suspensión definitiva del goce de beneficios:

a) Falsedad dolosa comprobada en las informaciones proporcionadas por los beneficiarios que sirvieron de base para la concesión de los beneficios; y,

b) Cohecho o intento de cohecho a los funcionarios oficiales con los cuales los beneficiarios tuvieran relaciones de acuerdo con esta Ley, sin perjuicio de las sanciones determinadas en el Código Penal.

Art. 21.- En los casos de suspensión temporal o definitiva, el Ministro de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, impondrá las sanciones correspondientes, previo el dictamen de asesoría Jurídica. El beneficiario afectado podrá apelar de esta resolución ante el Comité Interinstitucional, sobre cuyo pronunciamiento no habrá recurso alguno, en la vía administrativa.

El Ministro de Industrias impondrá también las multas a que hubiere lugar.

TÍTULO V

DEL SEGURO SOCIAL DEL ARTESANO

Art. 22.- La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 23.- Para el efecto de la afiliación al Seguro Social Artesanal, el interesado presentará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, copia certificada del Acuerdo de Concesión de Beneficios previsto en esta Ley o la calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Art. 24.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) deberá otorgar atención preferente al Seguro Social Artesanal, para lo cual implementará debidamente los departamentos o unidades administrativas correspondientes.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 25.- Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por el Código del Trabajo. Sin embargo, estarán sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre salarios mínimos determinados para el sector artesanal dentro del régimen salarial dictado para el efecto, así como el pago de las indemnizaciones legales por despido intempestivo.

Art. 26.- Aprendiz de artesanía es la persona que ingresa a un taller con el objeto de adquirir conocimientos en una determinada rama artesanal en el caso de que prestara su servicios personales, percibirá un salario no inferior al 60% del fijado para el operario artesanal.

El aprendiz debe registrar su nombre en la Junta Nacional o en la Provincial de Defensa del Artesano y recibir de ella su carné.

Para la obtención del certificado de operario, el aprendiz deberá cumplir el tiempo máximo de aprendizaje que será equivalente al 50% del fijado para el curso completo de la respectiva rama artesanal y rendir un examen ante el tribunal establecido, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley y en los reglamentos.

* Art. 27.- Las instituciones de crédito de fomento otorgarán créditos a los artesanos, uniones de artesanos y personas jurídicas artesanales, en condiciones favorables que se adapten a la situación de un sujeto de crédito con capacidad de garantía limitada. Estas instituciones de crédito de fomento harán constar anualmente en su presupuesto de inversiones un fondo especial, tomando como base los programas de fomento de la producción de la artesanía elaborado por el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo adoptado por el Gobierno.

La Junta Monetaria, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo y a los Planes Operativos del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, establecerá

normas preferenciales para créditos artesanales que serán concedidos por las instituciones financieras de fomento.

*** REFORMA:**

Art. 28.- En todas las leyes de la República en las cuales conste "Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca", se dirá: "Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca."

(L 12. Registro Oficial No. S-82 / 9 de junio de 1997)

Art. 28.- Créase el Fondo Nacional de Inversiones Artesanales (FONADIA) que será administrado por el Banco Nacional de Fomento, según reglamento que dictará el Presidente de la República, con los fondos asignados por el Estado, préstamos nacionales e internacionales que se obtuvieren de las instituciones crediticias y demás que se consiguieren para el fomento artesanal en sus diferentes ramas y actividades, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 29.- El Estado, las instituciones del sector público y todas las demás entidades que gocen de algún beneficio estatal, provincial o especial o que participen en fondos públicos, se abastecerán preferentemente con productos de la artesanía nacional.

El jefe y el pagador de la oficina adquirente serán responsables personal y pecuniariamente, de la compra de los productos extranjeros similares a los de artesanía nacional sujeta al régimen de la presente Ley.

Art. 30.- El Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal queda facultado para resolver los casos especiales y los no previstos que se suscitaren en la aplicación de esta Ley.

* Art. 31.- El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, a través de la Subsecretaría de Artesanías, conducirá y coordinará la gestión administrativa de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, integrando los cuerpos colegiados existentes en el sector artesanal, presidiendo en los que forma parte el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca y, como miembro, en los demás de su competencia. Además, planificará, organizará, supervisará y ejecutará las políticas, objetivos, metas y actividades relacionadas con el fomento artesanal, implementando la infraestructura indispensable para la promoción, fomento y desarrollo de la producción artesanal de bienes, servicios y artística.

* Art. 32.- El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca será el encargado de administrar la Ley de Fomento Artesanal, sin perjuicio de la atribución del Presidente

de la República constante en el Art. 86 de la Constitución y en el Decreto Supremo No. 3732, promulgado en el Registro Oficial No. del 17 de agosto de 1979.

Art. 33.- La Ley de Fomento Artesanal reforma la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía codificada mediante Decreto Supremo No. 921, publicado en el Registro Oficial No. 372, del 20 de agosto de 1973, que queda únicamente como Ley de Fomento de la Pequeña Industria. En consecuencia, en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía suprímase toda mención a la artesanía.

Los artesanos que se hubieren acogido a los beneficios de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, seguirán en goce de ellos, sin perjuicio de que puedan gozar de los beneficios establecidos en la Ley de Fomento Artesanal.

Art. 34.- Las normas de la presente Ley entrarán en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

*** DISPOSICIÓN TRANSITORIA.-** Los Ministros de Industrias, Comercio, Integración y Pesca y de Finanzas y Crédito Público, someterán a consideración del Presidente de la República un proyecto de Reglamento para la correcta aplicación de esta Ley, dentro de noventa días contados desde su vigencia.

*** REFORMA:**

CUARTA.- BENEFICIOS CONCEDIDOS POR LEYES DE FOMENTO.

Las empresas amparadas en las diferentes leyes de fomento, que estuvieren en goce de deducciones, exenciones y demás beneficios en materia de impuesto a la renta, en virtud de acuerdos o resoluciones expedidos con anterioridad a esta Ley y que tuvieren vigencia por un período determinado, continuarán haciendo uso de dichos beneficios durante el plazo señalado en el respectivo acuerdo o resolución. Cuando no existe un plazo determinado para que opere la exención, deducción o tratamiento preferencial, los determinados beneficios continuarán vigentes para estas empresas durante los ejercicios impositivos de 1990, 1991, 1992 y 1993.

Los acuerdos o resoluciones que se expidan a partir de la vigencia de esta ley para otorgar beneficios en materia de impuesto a la renta, al amparo de leyes de fomento vigentes, incluida la Lista de Inversiones Dirigidas, en favor de empresas nuevas o existentes limitarán dichos beneficios a los siguientes porcentajes.

Año de expedición Porcentaje de utilización Plazo de utilización

Del acuerdo o del beneficio contemplado en los años

Resolución en las Leyes de fomento

1990 100 4

1991 75 3

1992 50 2

1993 25 1

A partir de 1994, quedan eliminados todas las exenciones, deducciones, beneficios y demás tratamientos preferenciales consagrados en las diferentes leyes de fomento, respecto al impuesto a la renta, salvo lo dispuesto en artículo 16 de esta Ley.

(L 56. Registro Oficial No. 341 / 22 de diciembre de 1989)

Promúlguese en el Registro Oficial como Decreto-Ley No. 26 de conformidad con el Artículo 65 de la Constitución Política de la República del Ecuador.

Quito, veintinueve de mayo de mil novecientos ochenta y seis.

ANEXO Nº 2

VOLUMEN DE VENTAS

FATROM 2009 Y 2010

FATROM
Fabrica de trofeos, placas y medallas Muñoz
El arte de premiar con calidad...

VOLUMEN DE VENTAS 2009

Resumen de ventas de FATROM FABRICA 2009

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.009
Ventas	3.876,36	7.308,60	10.405,09	16.354,18	16.338,46	9.773,94	9.142,64	6.777,35	8.577,00	7.789,51	8.214,25	12.926,30	***117.483,68***
Transporte	25,98	51,50	68,00	111,50	102,50	69,85	64,00	33,00	47,25	58,00	52,00	70,00	**753,58**
IVA Cobrado	459,45	877,02	1.228,22	1.962,50	1.960,60	1.172,88	1.092,31	813,27	987,30	934,40	985,68	1.551,49	**14.025,12**
Total facturas	4.361,79	8.237,12	11.701,31	18.428,18	18.401,56	11.016,67	10.298,95	7.623,62	9.611,55	8.781,91	9.251,93	14.547,79	**132.262,38**
Total Neto Vendido FATROM TALLER	4.361,79	8.237,12	11.701,31	18.428,18	18.401,56	11.016,67	10.298,95	7.623,62	9.611,55	8.781,91	9.251,93	14.547,79	**132.262,38**

Resumen de ventas de FATROM Almacén centro 2009

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.009
Ventas	2.690,59	4.094,51	2.811,29	3.956,93	4.693,12	7.132,31	3.539,44	2.582,30	2.569,83	3.404,72	2.794,65	5.771,15	**46.040,84**
IVA Cobrado	322,97	482,68	335,94	472,65	566,46	855,48	424,96	290,14	309,00	386,71	330,09	694,70	**5.471,79**
	3.013,56	4.577,19	3.147,23	4.429,58	5.259,58	7.987,80	3.964,40	2.872,44	2.878,83	3.791,43	3.124,74	6.465,85	**51.512,63**
INGRESO TOTAL FATROM	**7.375,35**	**12.814,31**	**14.848,54**	**22.857,76**	**23.661,14**	**19.004,47**	**14.263,35**	**10.496,06**	**12.490,38**	**12.573,34**	**12.376,67**	**21.013,64**	**183.775,01**

FATROM
Fabrica de trofeos, placas y medallas Muñoz
El arte de premiar con calidad...

VOLUMEN DE VENTAS 2010

Resumen de facturas de FATROM FABRICA 2010

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.010
Ventas	11.718,54	7.006,72	9.922,88	10.997,04	5.465,83	10.779,42	12.026,79	5.793,84	15.024,31	10.526,64	8.464,64	16.199,46	***123.926,11***
Transporte	90,00	54,25	88,75	71,50	33,00	79,50	72,00	32,50	74,50	71,50	41,00	76,00	***784,50***
IVA Cobrado	1.406,22	840,81	1.190,75	1.319,64	655,90	1.293,53	1.443,21	695,26	1.802,92	1.263,20	1.015,77	1.943,94	14.871,15
Total facturas	13.214,76	7.901,78	11.202,38	12.388,18	6.154,73	12.152,45	13.542,00	6.521,60	16.901,73	11.861,34	9.521,41	18.219,40	***139.581,76***
Total Neto Vendido FATROM TALLER	**13.214,76**	**7.901,78**	**11.202,38**	**12.388,18**	**6.154,73**	**12.152,45**	**13.542,00**	**6.521,60**	**16.901,73**	**11.861,34**	**9.521,41**	**18.219,40**	139.581,76

Resumen de facturas de FATROM Almacén centro 2010

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.010
Ventas	3.805,93	4.416,67	2.985,13	4.636,66	4.825,39	6.159,51	6.677,78	2.862,15	4.661,04	4.909,80	5.598,01	7.253,09	58.791,16
IVA Cobrado	455,07	529,88	358,17	559,10	579,14	738,91	801,29	346,30	548,69	589,01	641,83	862,75	7.010,14
	4.261,00	4.946,55	3.343,30	5.195,76	5.404,53	6.898,42	7.479,07	3.208,45	5.209,73	5.498,81	6.239,84	8.115,84	65.801,30
INGRESO TOTAL FATROM	**17.475,76**	**12.848,33**	**14.545,68**	**17.583,94**	**11.559,26**	**19.050,87**	**21.021,07**	**9.730,05**	**22.111,46**	**17.360,15**	**15.761,25**	**26.335,24**	**205.383,06**