

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO DE LA TESIS:

ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

AUTORAS:

REGINA MARIUXI MINA BARRERA ELENA ANDREA TOLEDO DEL PEZO

> DIRECTOR DE TESIS: ING. DAVID DEFÁS RUGEL

GUAYAQUIL, MARZO - 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los	conceptos,	opiniones,	análisis,	conclusiones	y	recomendaciones	vertidas	en	el
	anta tuabaia	do investis	vaián sam	do avaluaiva		manaahilidad da la	a automaa		
pres	ente trabajo	de investiga	acion, son	ae exclusiva i	resi	ponsabilidad de los	s autores.		

Guayaquil, Enero de 2015.

Elena Andrea Toledo del Pezo
C.C. 0950013904

Regina Mariuxi Mina Barrera C.C. 0929729226

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi motor; pues él me ha sabido guiar y dar la sabiduría necesaria para culminar con esta etapa de mi vida.

A mis padres Laura Barrera y Enrique Caiza por su paciencia, amor, entrega y dedicación.

A mí enamorado Jairo Jimenez por su amor incondicional y apoyo en todo momento.

A mi amiga Elena Toledo por su dedicación en este trabajo y todo lo compartido durante la etapa universitaria.

A los docentes de la Universidad por formarme una profesional con excelencia y valores; en especial al Ing. David Defás que acertadamente dirigió nuestra tesis.

Y a la empresa Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRUL ESA por su colaboración oportuna.

Regina Mariuxi Mina Barrera

A Dios por ser mi guía en este caminar, quien me ha dado la fuerza y la valentía para salir adelante.

A mis padres Jorge Toledo y Cecilia del Pezo. A mis abuelos Cesar del Pezo y Graciela Alarcon y a mis hermanos Cesar Toledo, Paola Caceres y Israel Guarderas

A mi amiga Mariuxi Mina y a su familia por ser parte de mi carrera universitaria.

A la empresa Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRULESA por darme la oportunidad que crecer profesionalmente.

A todos los docentes de la universidad, quienes ha compartido sus conocimientos. En especial al Ing. David Defás por su apoyo y guía en el desarrollo de este trabajo.

Elena Andrea Toledo Del Pezo

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme vivir y a haber hecho realidad este sueño; aprendiendo a valorar cada experiencia adquirida en esta etapa de mi vida.

A mi madre porque es la persona que más amo y merece mi reconocimiento por cada logro obtenido.

Y a mi amiga Elena Toledo que por sus conocimientos y dedicación ha hecho que esta experiencia sea única.

Regina Mariuxi Mina Barrera

V

A Dios, quien ha sido mi apoyo y compañero incondicional en las etapas y decisiones en

mi vida.

A mis padres, abuelos y hermanos, quienes me han demostrado su apoyo. A mi

madre quien ha sabido valorar mi esfuerzo y darme su apoyo incondicional en cada una

de mis decisiones.

A mi amiga Mariuxi Mina, quien me ha dado su apoyo en este camino, quien ha sido

un ejemplo de empeño y dedicación.

Elena Andrea Toledo Del Pezo

ÍNDICE GENERAL

TEMA	PÁG.
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD]
AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE GENERAL	V1
ÍNDICE DE IMÁGENES	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
ANTECEDENTES	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
ENUNCIADO	14
PROBLEMA GENERAL	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	15
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
JUSTIFICACIÓN	17
CONVENIENCIA	17
RELEVANCIA SOCIAL	17
IMPLICACIONES PRÁCTICAS	18
VALOR TEÓRICO	18

UNIDAD METODOLÓGICA	18
DELIMITACIÓN.	19
TEMA	19
ESPACIAL	19
TEMPORAL	20
BENEFICIARIOS	20
BENEFICIOS DIRECTOS	20
BENEFICIOS INDIRECTOS	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
MARCO REFERENCIAL	22
LOGÍSTICA	22
ESTRUCTURA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	23
FUNCIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	25
COSTO	26
COSTOS OCULTOS	27
MANO DE OBRA OCIOSA	28
ON TIME IN FULL (OTIF)	28
EMBALAJE	29
OBSOLESCENCIA Y DETERIOROS DE LA MERCADERÍA	33
ALMACENAJE	36
COSTO DE ALMACENAMIENTO	38
MARCO CONCEPTUAL	41
MARCO LEGAL	45
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	50
OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	51
CAPÍTULO III	52
METODOLOGÍA	52
MODALIDAD / TIPO DE INVESTIGACIÓN	52

MÉTODOS	52
Tipos de Investigación	53
POBLACIÓN Y MUESTRA	55
Población	55
Muestra	57
Métodos y Técnicas (Medición de Variables)	57
Entrevista	58
Observación	60
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	67
Proceso para el Análisis de Datos	69
CAPITULO IV	70
ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
MATRIZ DE RESULTADOS (BASE DE DATOS)	70
ANÁLISIS Y RESULTADOS	71
	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	109
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	115

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Area de Logística	8
Imagen 2: Estructura Departamental Casa del Ruliman del Ecuador	9
S.A. CARRULESA	
Imagen 3: Croquis de Casa del Ruliman del Ecuador S.A.)	19
Imagen 4: Picking list- Despacho de Mercadería	62
Imagen 5: Orden de Devolución	62
Imagen 6: Ruta de Pedido	63
Imagen 7: Área de Logística – Planta Baja	64
Imagen 8: Área de Logística – Primer Piso	65
Imagen 9: Área de Logística – Segundo Piso	66
Imagen 10: Área de Logística – Planta Baja – Despacho de	98
mercadería	
Imagen 11: Área de Logística – Señaléticas I	98
Imagen 12: Área de Logística – Señaléticas II	99
Imagen 13: Área de Logística – Planta Baja – Personal	99
Imagen 14: Bodega de Casa del Ruliman del Ecuador S.A. (2014)	100
Imagen 15: Bodega de Casa del Ruliman del Ecuador S.A. (2012)	101
Imagen 16: Bodega de Casa del Ruliman del Ecuador S.A. (2013)	101
Imagen 17: Bodega de Casa del Ruliman del Ecuador S.A. El	103
personal no usa los elementos adecuados para el trabajo (2014)	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Montos de ventas de Junio 2014 a Enero 2015	72
Gráfico 2: Motivos de Devolución en Dólares	73
Gráfico 3: Bajas de Inventario por Deterioro de Mercadería	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cargos y funciones del área de logística y control de inventarios	10-13
Tabla 2: Población- Colaboradores de Casa del Ruliman S.A.	56
CARRULESA	
Tabla 3: Población Logística – No. de Colaboradores de Casa del Ruliman	56
S.A. CARRULESA	
Tabla 4: Cuadro de Distribución Muestral	57
Tabla 5: Nómina de Colaboradores del área logística	70
Tabla 6: Montos de ventas de Junio 2014 a Enero 2015	72
Tabla 7: Motivos de Devolución en Dólares	73
Tabla 8: Costo de Transporte	79
Tabla 9: Bajas de Inventario por Deterioro de Mercadería	80
Tabla 10: Detalle de Motivos de Devolución de Casa del Ruliman del	88
Ecuador CARRULESA	
Tabla 11: Tiempo de Devolución de Mercadería por Proceso	93
Tabla 12: Tiempo Total de Proceso Devolución de Mercadería	94
Tabla 13: Costo Devolución de Mercadería	94
Tabla 14: Ficha de Cotejo de Casa del Ruliman del Ecuador	96
CARRULESA	
Tabla 15: Resumen de costos de Área de Logística y Control del	104
Inventario	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Registro Único de Contribuciones

Anexo N° 2: Nombramientos

Anexo N° 3: Registro de Validación de los Instrumentos para la Recolección de Datos.

Anexo N° 4: Entrevistas

Anexo N° 5: Ficha de Cotejo

Anexo N° 6: Listado de Empleados Casa del Ruliman S.A. CARRULESA

Anexo N° 7: Permiso para realizar la tesis previa a la obtención del título.

Anexo N° 8: Presupuesto

Anexo N° 9: Cronograma

Anexo N° 10: Estados Financieros



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

AUTORES: Elena Toledo del Pezo

Mariuxi Mina Barrera

etoledo18@hotmail.com mariuxi_minab@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. David Defás ddefas@ups.edu.ec

PALABRAS CLAVES: Costos, Análisis de Costos, Costos Ocultos, Logística

RESUMEN

El trabajo tiene como finalidad mostrar la capacidad que tiene una empresa para ejercer sus operaciones y obtener una rentabilidad de las mismas; sin embargo el enfoque que tiene este análisis es identificar los costos ocultos de una compañía, debido a que nos proponemos a exponer los indicadores que reflejen la realidad de la misma, calificando la eficiencia y eficacia del departamento de logística, detallando de manera clara y precisa los factores que son considerados por la Alta Administración y los líderes departamentales sobre los motivos que dan como resultado que la empresa pierda efectividad en sus operaciones.

Es de vital importancia conocer y analizar los costos de la empresa dado que ello genera la toma de decisiones y mejora en los procesos, para el efecto se hace uso de instrumentos de recolección de datos como lo son entrevistas a los jefes, administrativos y operativos del área, posteriormente se realiza el análisis e interpretación de dichas entrevistas que permite evaluar las variables mediantes del desarrollo de indicadores. Para la observación se visita el área de logística donde se pudo visualizar como se desarrollan los procesos del área para el cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente.

Para concluir se determina que la empresa genera costos ocultos en el área de logística y control del inventario que corresponde al 5% del costo total del área, dicho porcentaje no es calificado como relevante, para lo cual se presentan las recomendaciones del presente análisis que pueden ser consideradas por la gerencia de la empresa.



ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

THOPIC: HIDDEN COST ANALYSIS OF LOGISTICS AREA TO DETERMINE ITS IMPACT ON THE COMPANY 'S HOUSE OF ECUADOR SA RULIMAN CARRULESA

AUTHORS: Elena Toledo del Pezo Mariuxi Mina Barrera

etoledo18@hotmail.com mariuxi_minab@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. David Defás ddefas@ups.edu.ec

KEYWORDS: Costs, Cost Analysis, Hidden Costs, Logistics

ABSTRACT

This paper is to show the ability of a company to pursue its operations and profitability get it; but the analysis is focused on identifying the hidden costs of a company, because we intend to expose the indicators to reflect the reality of it, calling the efficiency and effectiveness of the logistics department, clearly detailing the factors that are considered by senior management and departmental leaders on the ground that result the company is losing effectiveness in its operations.

It is vital to understand and analyze the costs of the company since it generates decision making and process improvement, to the effect use of instruments for data collection such as interviews, administrative and operational chiefs done area, then the analysis and interpretation of these interviews that evaluates the variables mediantes indicator development is performed. For observing the logistics area where you could visualize the processes of the area for meeting objectives and develop customer satisfaction visited.

In conclusion it is determined that the company generates hidden costs in the area of logistics and inventory control corresponding to 5% of the total cost of the box, this

percentage is not rated as relevant, for which the recommendations of this analysis are presented which can be considered by the management of the company.

INTRODUCCIÓN

Los costos ocultos en las empresas no son evidentes a primera vista pero sin embargo siempre están presentes, son los gastos innecesarios que se generan por procesos considerados como eficientes o son pocos relevantes en la operación. Estos costos no se miden en los indicadores que la alta administración utiliza para medir su rentabilidad, incluso llegan a ser tan incuantificables que los gerentes pueden ver eficiente la rentabilidad sin darse cuenta que existen fugas de dinero que afectan el desarrollo de la empresa en el mercado.

La empresa Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRULESA está dedicada la venta al por favor y menos de rodamientos y productos afines. Con sus 31 años en el mercado ha desarrollo un modelo de negocio que sin duda alguna ha servido para el desarrollo de la misma, pero en los últimos 3 años a pesar de mantener el firme objetivo de crecer comercialmente y ser más competitivos en el mercadeo la compañía ha presentado un sin número de falencias a nivel de procesos que han afectado sus indicadores. El presente trabajo de investigación desarrolla un análisis de los costos ocultos generados de una de las áreas más importante de la empresa, el Departamento de Logística y Control del Inventario; con los resultados se busca tomar medidas correctivas para continuar con el desarrollo de la empresa.

En el Capítulo I se establece el problema general por el que se decide realizar el análisis y los problemas específicos que se derivan del problema general pero que sin embargo afectan a la organización. En este capítulo también constan el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación del análisis de los costos ocultos del área de logística, las delimitaciones espacial y temporal y también se establecerá quienes serán los beneficiarios directos e indirectos de las recomendaciones que se realicen en el trabajo de investigación.

El capítulo II contiene los conceptos más relevantes para el análisis de costos ocultos, el marco legal que regula los procesos de la empresa, la hipótesis y la operacionalización de la misma.

Para el capítulo III se detalla la población y muestra con la que se va a desarrollar el trabajo de investigación y se espera obtener resultados. Además de ellos, se realiza el desarrollo a la metodología que utilizará en la investigación, se especifica las técnicas de recolección de información.

Posteriormente en el capítulo IV se desarrolla las técnicas de recolección de información establecidas en el capítulo anterior, mediante los instrumentos de recolección se determinará cuáles son los costos ocultos que afectan al departamento de logística y control del inventario.

Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones que las autoras proporcionan a la empresa para la mejoras de los problemas identificados en el investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

ANTECEDENTES

Casa del Rulimán del Ecuador S.A. Carrulesa fue fundada en el año de 1983 por el Señor Johnny Soriano Casanova.

Su actividad económica principal es la importación de rodamientos, herramientas manuales, chumaceras y productos adiciones para ser comercializados al por mayor y menor a nivel nacional. (*Ver Anexo No. 1*)

En la actualidad Casa Del Rulimán Del Ecuador S.A. Carrulesa., la encabeza el directorio familiar Soriano Samán, quiénes a partir del año 2011 da inicia a un cambio trascendental en la empresa, mediante el establecimiento de una cultura empresarial.

La empresa está constituida por tres dimensiones que en unidad conforman el sistema productivo empresarial. Estas tres dimensiones son:

La dimensión cultural.

La dimensión estratégica.

La dimensión económica.

La dimensión cultural responde a la razón por la cual existe la empresa: al propósito de la empresa. En ella se visualiza el futuro para pensar cuál sería la obra que debe realizar la empresa y que sucedería en la sociedad si no se la lleva a cabo.

La dimensión cultural de Casa Del Rulimán Del Ecuador S.A. Carrulesa., es la siguiente: Dar la mejor solución a los anhelos y necesidades del personal, clientes y sociedad, para que el progreso del país no se detenga.

La dimensión estratégica responde a lo que es valioso para la empresa, a lo que es estratégico y fundamental para lograr el propósito. En esta dimensión la empresa se plantea el cómo generar mayor valor para sí misma, para el personal, para los clientes, para los proveedores, para los accionistas, para la familia de los trabajadores y a toda la comunidad que la rodea.

La dimensión económica de la empresa responde a la actividad económica concreta que realiza para poder lograr sus valores y su propósito empresarial:

Propósito: Poner al alcance de la sociedad, la mejor tecnología en rodamientos, repuestos y productos afines, fabricados en el mundo.

Valores:

- El valor de Dios
- El valor de la persona
- El valor de la orientación al futuro
- El valor la planificación de objetivos
- El valor de la calidad integral
- El valor del ambiente físico

Otro de los aspectos importantes de esta empresa es el desarrollo un Modelo organizacional jerárquico interconectado basado en trabajo en equipo. Donde sus 12 áreas se conforman como un equipo compuestos por Líderes de Empresa, Líderes de Área, Líderes de Equipos e Integrantes (Equipos).

Durante esos últimos años la empresa partiendo de su estilo de trabajo ha implementado la planificación estrategia a nivel de toda la empresa, partiendo de sus 4 pilares estratégicos:

CRECIMIENTO ECONÓMICO: Diseñar e implementar a tiempo acciones estratégicas que permitan el desarrollo continuo y sustentado de la empresa.

REPUTACIÓN EMPRESARIAL: Asociación con proveedores de primer nivel que nos permitan construir una fuerte imagen corporativa sostenida en nuestro personal de primer nivel humano y técnico cuya seriedad nos oriente a cumplir con lo ofrecido, sobrepasando las expectativas de los clientes practicando el concepto ganar – ganar.

DESARROLLO PROFESIONAL: Contar con personal idóneo, tanto en lo humano como en lo profesional, con orientación al crecimiento continuo y desarrollo de habilidades técnicas que aumenten sus niveles de competencias.

OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL: Vivir el concepto de mejora continua (hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy) en todos los procesos, volviéndonos más eficientes y que permitan reaccionar ágilmente a las necesidades del personal, cliente y sociedad, transmitiendo nuestra Cultura Empresarial de generación en generación.

Teniendo en consideración estos pilares cada uno de los equipos de trabajo de la empresa se plantean objetivos mensuales visionados al objetivo de organización a nivel económico (Presupuestos) y social (Propósito).

Dentro del área en análisis se presenta una estructura departamental de forma vertical. La misma es establecida por la gerencia en sus diferentes noveles de acuerdo a los necesidades de la empresa que parten desde las necesidades del cliente.

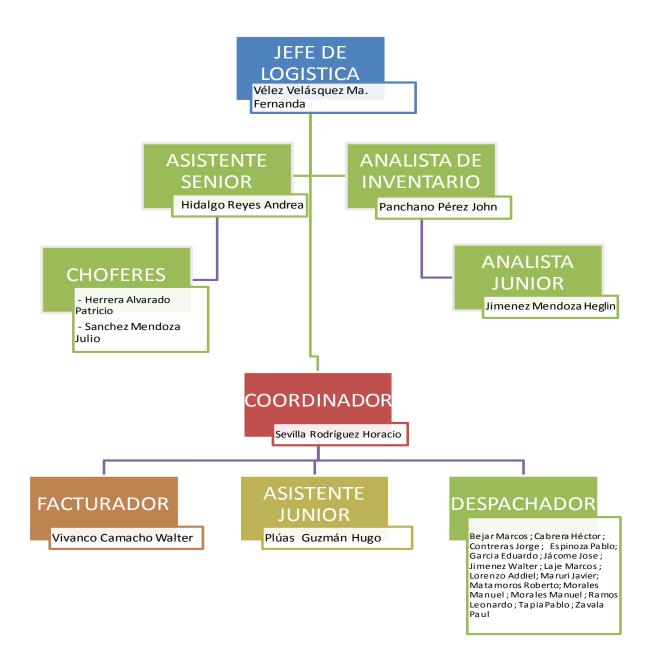


Imagen 1: Área de Logística

Fuente: Byron Sabando C. (Analista de Desarrollo Organizacional y Procesos CDR)

Elaborado por: Las Autoras

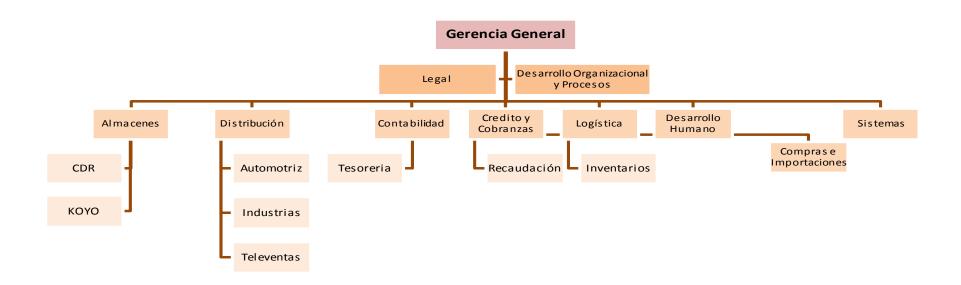


Imagen 2: Estructura Departamental Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRULESA

Fuente: Byron Sabando C. (Analista de Desarrollo Organizacional y Procesos CDR)

Elaborado por: Las autoras

FUNCIONES DEL ÁRE DE LOGÍSTICA						
			TIPO D	E EJECUCIÓN		
CARGO	POBLACIÓN	FUNCIONES	FUNCIONES Manual		OBSERVACIÓN	
		- Mantener actualizada el stock de productos	Х	х	Función que se lleva a cabo mediante el control de inventarios físicos y recepción de la mercadería, en conjunto con el área de Compras e Importaciones	
		- Coordinar y controlar el respectivo orden del almacenaje de la bodega y velar por el correcto flujo de mercadería	х	х	El Jefe de Logística tiene a su cargo el stock de las dos bodegas principales de la empresa, bodega de almacenamiento y bodega de despacho. Adicionalmente lleva contrala el inevntarios de las diferentes bodegas en consignación con clientes	
Jefe Logística	1	- Control del procesamiento de los pedidos y la correcta distribución de en tiempos efectivos	х	х	En este caso se desarrola dicha función una vez que el encargado de dar despacho a los pedidos desde el sistema informático, informe que se presentan problemas por falta de stock u algún otro inconveniente que se requiere gestionar con el área de digitación de pedidos	
		- Medición de cumplimientos de objetivos	Х		Esta función es realizada una vez al mes, con el objetivo de dar resultados a los indicadores estableciados por la gerencia de la empresa	
		- Coordinación de recepción de mercadería	Х	х	Esta es una función en coordinación con el área de Compras e Importación; donde se a segura el correcto despacho de la mercadería por parte del proveedor	
		- Coordinación de inventario físico	х	х	Función ejecutada en coordinacion con el área de Inventarios mediante la ejecución de inventario fisíco	
		- Seguimiento de costos y gastos logísticos	Х		Es función de Jefe de Logística dar control a todos los costos y gastos que incurre el área y tramitar en coordinación con el área de contabilidad el pago al proveedor	
	1	- Control del procesamiento de los pedidos y la correcta distribución de en tiempos efectivos	х	х	Esta función se realiza desde el sistema informático y de presentarse inconveniente por falta de stock o mal ingreso del pedido de venta en el sistema informático	
		- Mantener actualizada el stock de productos	Х	х	Función que se cumple como apoyo al Jefe de Logística	
Coordinador		- Control de rutas de pedidos: entregas, demandas, índice de cumplimiento	х		En este proceso se da seguimiento a que el pedido de venta sea despachado efectivamente de no darse el caso es responsabilidad del coordinar indicar al área de ventas que no se procede con el despacho y la causa de ello	
		- Dar despacho de Picking/orden de pedido		х	Este es un procesos en el sistema informático que permite se continúe con el flujo del proceso hasta su facturación	
		- Coordinar y controlar el respectivo orden del almacenaje de la bodega y velar por el correcto flujo de mercadería	Х	х	Una vez receptada la mercadería del proveedor, el coordinador es el responsable de coordinar al personal para el respectivo perchaje y almacenamiento de la mercadería	

	POBLACIÓN	FUNCIONES	TIPO D	E EJECUCIÓN	
CARGO			Manual	Sistema Informático	OBSERVACIÓN
		- Mantener actualizada el stock de productos	х	х	Función que se lleva a cabo mediante el control de inventarios físicos y recepción de la mercadería
		- Realizar toda física de inventario	х		Esto se debe dar aleatoriamente con las diferentes marcas en existencia, y cuando la gerencia o jefatura comercial lo requiere por SKU que esten generando inconvenientes de existencia para el área comercial
		- Generar movimientos de inventario (Ingreso - Egresos)		х	Una vez generados los inventarios físicos, a nivel de sistema informático se debe realizar el ingreso de diarios de ingresos o egresos y los mismo son registrados por el área de contabilidad
Analista de Inventario Senior	1	- Analisis de inventario en consignación	х	х	Esta es una tarea a realizar mensualmente para determinar las unidades a facturar por el consumo
		- Determinar producto en obsolescencia y deterioro	х		Función que se lleva acabo en conjunto con el área de logística, se debe dar seguimiento a los productos que forman parte de inventario pero no se encuentran disponibles para la venta, con esto se logra mostrar al área comercial el inventario real
		- Revisión de faltantes y sobrantes en recepción de mercadería	х	х	Una vez realizado el conteo de la mercadería por el área de logística, los faltantes y sobrantes son verificados previo a ser notificados al áre de compras e importaciones son verificados por los analistas de inventario
	1	- Mantener actualizada el stock de productos	х	х	Función que se cumple como apoyo al jede de logística
		- Dar soporte en toma física de inventario	х	х	Este es un procesos en el sistema informático que permite se continúe con el flujo del proceso hasta su facturación de los pedidos generados por los puntos de venta al consumidor
		- Analisis de inventario en consignación	х	х	Esta es una tarea a realizar mensualmente para determinar las unidades a facturar por el consumo
Analista de Inventario Junior		- Determinar producto en obsolescencia y deterioro	х		Función que se lleva acabo en conjunto con el área de logística, se debe dar seguimiento a los productos que forman parte de inventario pero no se encuentran disponibles para la venta, con esto se logra mostrar al área comercial el inventario real
		- Dar soporte en revisión de faltantes y sobrantes en recepción de mercadería	х		Una vez realizado el conteo de la mercadería por el área de logística, los faltantes y sobrantes son verificados previo a ser notificados al áre de compras e importaciones son verificados por los analistas de inventario

		FUNCIONES TIPO DE EJECUCIÓN Manual Sistema Informát	TIPO DE EJECUCIÓN		OBSERVACIÓN
CARGO	POBLACIÓN		Sistema Informático		
		- Mantener actualizada el stock de productos	х	х	Función que se cumple como apoyo al jede de logística
		- Dar despacho de Picking/orden de pedido del Almacen Matriz		х	Una vez que el despachador haya armado el pedido, el asistente debe dar despacho del mismo desde el sistema informático para dar lugar a la facturación
Asistente Junior	1	- Recepción de devoluciones de clientes	х		La recepción de mercadería por devolución debe ser revisada si se encuentra en buen estado, una vez realizada la revisión si procede la devolución la mercadería es entregada al despachador para su repectivo almacenaje
		- Generación de Nota de Crédito por devoluciones		х	Realiza la nota de credito en el sistema informático lo que conlleva el ingreso de la mercadería al inventario
Asistente Senior	1	- Receptar las compras locales y emergentes (compras rápidas)		X	Esta es una función en coordinación con el área de compras e importación; donde se asegura el correcto despacho de la mercadería por parte del proveedor, esta recepción son en menor cantidad y destinada para clientes específicos
Asistente Senior		- Definir las rutas de reparto con los choferes	x		Uan vez que se identifican todos los pedidos por Transporte Interno se arma la ruta de despacho de tan forma que de eficiente las rutas a seguir por distanción geográfica
Facturador	1	- Generación de Facturas y guías de remisión por venta, consignacipon y transferencia entre bodegas		Х	Una vez que el coordinar indique haber dado despacho, el facturador procede a generar los documentos factura y guía que acompañan la entrega de los pedidos de venta
	16	- Búsqueda de mercadería a despachar	х		El coordinador de logística es quien asigna al despachador según los requirimientos comerciales
		- Ordenamiento del producto en perchas	х		Esto se realiza cuando se realiza la recepción de mercadería por importaciones, devoluciones o mejoras en el almacenajes indicas por el Jefe/coordinador de logística
Despachador		- Conteo de mercadería recepcionada	х		El coordinación con el jefe de logística una vez recibida la mercadería por importación se realiza el conteo según lo que indica factura y packing del proveedor proporcionado por el departamento de compras e importaciones
		- Revisión de estado de la mercadería	Х		En su proceso de despacho y ordenamiento el despachador realiza la revisión del estado de la mercaderia y si esta apto para la venta, este producto posteriormente debe pasar por revisión de especialista

			TIPO D	E EJECUCIÓN	
CARGO	POBLACIÓN	FUNCIONES	Manual Sistema Informáti		OBSERVACIÓN
Choferes	2	- Cumplir ruta de entrega de pedidos de clientes y transferencia	х		Las rutas de entregas se realizan en coordinación con el asiste de logística asignado, el mismo determina la ruta por nivel de urgencia de la entrega del pedido y distancia geográfica de la direccion de entrega
Choreres	2	- Retirar del cliente mercadería por devolución o reclamos	x		En caso que el cliente lo requiera, tambien es parte de la ruta de choferes el retiro de mercadería por devolución para el análisis si la misma procede o no
TOTAL BORLACIÓN	22				

Tabla 1: Cargos y funciones del área de Logística y Control del Inventario

Fuente: Byron Sabando C. (Analista de Desarrollo Organizacional y Procesos CDR)

Elaborado por: Las autoras

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ENUNCIADO

Casa Del Rulimán Del Ecuador S.A. Carrulesa, lleva alrededor de dos años implementando un nuevo estilo de trabajo bajo el esquema de trabajo en equipo, con lo cual se han realizado variantes en el área administrativa y operativa de la empresa.

Su actividad principal es la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores. Cabe indicar que en los últimos años se ha concretado alianzas estratégicas con LIMKEM, KOYO, que dan como resultado a la Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRULESA un plan de crecimiento

Parte de este estilo de trabajo es la autogestión del personal, dando como resultados que en las actividades diarias se generan acciones que inciden notablemente en los costos y gastos de la empresa.

Mediante la implementación de este estilo de trabajo los colaboradores del Departamento de Logística y la alta administración requieren de una detectar de manera clara y específica cuales son los costos que afectan a la rentabilidad de la empresa.

PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de incidencia de los costos ocultos en el Departamento de Logística y Control de Inventario de la empresa Casa Del Rulimán Del Ecuador S.A. Carrulesa?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son los costos ocultos no identificados en el Departamento de Logística y Control del Inventario?
- 2. ¿Cuánto influye porcentualmente la ineficiencia de procesos en la inconformidad de los clientes?
- 3. ¿Existe la capacitación adecuada al personal en relación a los procesos y productos que comercializa la empresa?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de incidencia de los costos ocultos en el Departamento de Logística y Control de Inventario mediante la evaluación, medición e investigación de los costos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Identificar los costos ocultos en el Departamento de Logística y Control de Inventario.
- 2. Determinar el porcentaje de ineficiencia de procesos en la inconformidad de los clientes.
- 3. Evaluar la capacitación adecuada al personal en relación a los procesos y productos que comercializan.

JUSTIFICACIÓN

CONVENIENCIA

La existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en mantenerlas, en explotarlas, y luchar porque esas características sean percibidas y valoradas por el mercado.

Es por ellos la importancia de realizar la medición de eficiencia, productividad, métodos en los procesos productivos, como posibles elementos generadores desventajas competitivas.

RELEVANCIA SOCIAL

La importancia de establecer procesos eficientes y evitar acciones generadoras de errores en los mismos que forman parte del giro principal de un negocio, hoy en día es prioridad para la empresa, teniendo en consideración el desarrollo del mercado y por ello es indispensable establecer estrategias diferenciadoras en el mercado. Para llevar acabo lo indicado anteriormente, es necesario el análisis que la empresa tiene en la actualidad y los procesos en los que se deben iniciar acciones de prevención o correcciones.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Se considera que al conocer los costos ocultos va a ser favorable para la empresa dado que sus procesos van a ser más eficientes y podrán establecer parámetros que ayudarán a reducir costos que hasta ahora no han sido detectados. Cabe indicar que es muy importante identificarlos porque así podrán tener presente para las irregularidades que se puedan presentar en años más tarde a la compañía.

VALOR TEÓRICO

El giro del negocio y la posición de la empresa en el mercado permitirán el desarrollo del análisis de costos ocultos, además de considerar que el área de estudio y la logística se presta para mantener costos ocultos en relación con sus principales procesos tales como despacho de mercadería, recurso humano, uso de operador logístico, espacio físico de la bodega, entre otros.

UNIDAD METODOLÓGICA

Consecuencia del análisis de los costos ocultos, la alta de gerencia de la empresa Casa de Rulimán del Ecuador S.A. CARRULESA podrá realizar la elección de una alternativa de acción en los procesos del área en estudio, y establecimiento de estrategias competitivas que involucren cambios estructurales en el departamento.

DELIMITACIÓN.

TEMA

Análisis de costos ocultos del área de logística para determinar su incidencia en la empresa Casa Del Rulimán Del Ecuador S.A. Carrulesa.

ESPACIAL

Esta investigación se desarrollará en la Empresa Casa del Rulimán del Ecuador CARRULESA S.A. ubicada en Av. Machala y Vélez (esquina); específicamente en el Departamento de Logística.



Imagen 3: Croquis de Casa Del Ruliman del Ecuador S.A.

Fuente: Obtenido de https://www.google.com.ec/maps/place/Casa+del+Rulim%C3%A1n/@-2.190592,-79.89032,19z/data=!4m2!3m1!1s0x902d6e766c43caed:0x3b05006129cf79e2

TEMPORAL

Los datos para el análisis de los costos ocultos del área de logística serán tomados de los ejercicios económicos 2012 y 2013 y el mencionado análisis se realizará de octubre a marzo del 2015, con una duración de 182 días.

BENEFICIARIOS

BENEFICIOS DIRECTOS

Los beneficiarios directos del análisis de costos ocultos dentro de la empresa Casa del Rulimán del Ecuador S.A. Carrulesa se determinan que serán:

 Líder y Coordinadores del Área de Logística.- El análisis de sus procesos productivos, permitirá a los 25 beneficiarios directos mejorar las acciones de despacho, embalaje y entrega del producto con el objetivo de disminuir los recursos del área (excesos de esfuerzo en mano de obra, material a utilizar en el embalaje de mercadería, entre otros).

BENEFICIOS INDIRECTOS

Los beneficiarios del análisis de costos ocultos dentro de la empresa Casa del Rulimán del Ecuador S.A. CARRULESA se determinan que serán:

- La Alta Gerencia.- Por medio del análisis de los costos ocultos se podrán desarrollar en un futuro estrategias de mejoras en los procesos del área de logística obteniendo una mayor rentabilidad en el ejercicio económico en curso de lo cual serán participes los dos accionistas de la compañía.
- La Empresa.- Los 104 colaboradores de Casa del Rulimán del Ecuador S.A.
 CARRULESA podrán obtener mejor resultado en las utilidades del ejercicio económico en curso, lo cual va a ser muy positivo para su rendimiento y desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO REFERENCIAL

LOGÍSTICA

La palabra logística procede de la voz griega logísticos que pasó a latín con logísticas con el significado de "aptitud para el cálculo". Otros autores lo hacen derivar del término latino logista que se usaba para referenciar al administrador o intendente de los ejércitos romano o bizantino.

Las actividades de almacenamiento y transporte de productos, materias primas, mercaderías, etc., se ha realizado siempre, pero es recientemente cuando se comprende que estas actividades están estrechamente relacionadas y por lo tanto deben tratarse de forma coordinada bajo una única disciplina: La Logística.

La importancia de la logística radica en la satisfacción al cliente y de cara a la internacionalización creciente de los cambios, a la calidad de la competencia y diversificación de los mercados, el sector logístico está llamado a tener un papel central en

el seno de las empresas y en los circuitos físicos de los productos. (Peris, Guerrero, & Romero, 2008, pág. 19)

ESTRUCTURA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

En general la logística y especialmente la definición de las funciones del departamento de logística son poco concretas.

Salvo pocas empresas, donde la función logística está definida de forma integral y abarcando todas las áreas involucradas en el movimiento de materiales, una gran mayoría han estructurado su logística du muy diversas formas:

- Responsabilidad sobre almacenes PT y transporte.
- Responsabilidad solo del transporte.
- Responsabilidad solo del servicio a clientes con dependencia del área comercial, y denominado a veces como administración comercial.

En Europa y sobre todo en Estados Unidos, la estructuración del área de logística, en un 62 %, se organiza de forma integral.

Está demostrada la eficacia global y los resultados que se han obtenido con la LOGÍSTICA INTEGRAL señalan la idoneidad de asignar a este departamento la totalidad de las operaciones y flujos de los productos (Jordi Pau I Cos, 1998, pág. 6)

Logística De Distribución

La Logística de distribución es el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país destino, bajo el concepto de óptima calidad costo razonable y entrega justo a tiempo.

El objetivo es contribuir, desde la óptica gerencial, se pueda seguir la regla de oro de la distribución física del inventario "Transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo y con Calidad Total."

La importancia de la distribución física de la mercadería surge la necesidad de movilización y manejo óptimo de las cargas. Debido a una serie de graves contratiempos ocasionados por un mal dominio del transporte y de sus operaciones, el mundo sintió la urgencia de analizar los medios conducentes a una mejor y mayor seguridad en la movilidad de las mercancías. (Ramírez Castellanos, 2009, pág. 12)

La distribución física de mercancías extiende sobre un campo muy amplio que abarca no solo el transporte, sino todas las actividades que se deben desarrollar acerca de cómo transportar, la tecnología de éste y los itinerarios que se van a cubrir, a lo que se le deben sumar otros factores, tales como:

- El acondicionamiento
- El embalaje
- Los Transportes complementarios
- Las manipulaciones y los puntos de depósitos intermedios
- El seguro de transporte

FUNCIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Las funciones del área de logística se encuentran agrupadas en cinco secciones a analizar, las cuales permiten el cumplimiento de las tareas que normalmente esta área tiene asignada, va desde la gestión de suministro hasta la planificación y gestión del inventario:

Gestión de suministros.- En este aspecto se involucre el aprovisionamiento y compras, mantenimiento de materiales, almacenamiento de material prima y materiales de empaque.

Almacenamiento.- Los aspectos a considerar los costos directos e indirectos de almacenamiento

Procesamiento de pedidos y servicios al cliente.- Productividad de la mano de obra. Sistema de comunicación con la fuerza de venta.

Transporte y distribución.- Se consideran los costos de transportes subcontratados, indirectos de transportes propios, administración de transportes propios y distribución interna.

Planificación y gestión del inventario.- Inventario real, inventario disponible para la venta e inventario en análisis.

COSTO

La Contabilidad de Costos es un proceso ordenado que usa los principios generales de contabilidad para registrar los costos de operación de un negocio de tal manera que, con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar las cuentas para averiguar los costos de producción y los costos de distribución, ambos por unidad y en total de uno o de todos los productos fabricados o servicios prestados, y los costos de otras funciones diversas de la negociación, con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva.

COSTOS OCULTOS

Los costos ocultos, son gastos innecesarios que hacen las empresas y no se dan cuenta que existen, porque están en la operación fuera de la empresa o están en un proceso que consideramos eficiente.

Costos Ocultos Logísticos

Los costos ocultos del área de logística están dados por:

Obsolescencia y deterioro del inventario

Retrasos en el despacho de la mercadería

Devoluciones en ventas

Rotura de stock.- No existencia en el momento del despacho por diferencias en las cantidades inventariadas

Costos ocultos generados en el área de logísticas pueden representar para las empresas consecuencias como:

- Pérdida del cliente
- Pérdida de mercados
- Pérdida de imagen
- Exceso de inventarios
- Mayor costo por tiempo de ejecutivos
- Administración de quejas

• Reprocesos: Producción – Comercialización

MANO DE OBRA OCIOSA

Los tiempos ociosos por mano de obra son los salarios pagados por tiempo improductivo ocasionado por la falta de pedidos, avería en máquinas, escasez de materiales y organización deficiente.

ON TIME IN FULL (OTIF)

Mediante los sistemas justo a tiempo se intenta reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo de los procesos de producción, a fin de mejorar continuamente dichos procesos y la calidad del producto o el servicio correspondiente. La participación del empleado y la reducción del inventario son factores fundamentales para las operaciones. Los sistemas justo a tiempo son conocidos con muchos nombres diferentes entre ellos: inventario cero, manufactura sincronizada, producción ligera, producción sin inventario, materiales según se necesiten y manufactura de flujo continuo. (Manoëlla Willbaut, 2012, pág. 12)

EMBALAJE

El Embalaje es el acondicionamiento de la mercadería para proteger las características y la calidad de los productos que contiene, durante su manipuleo y transporte nacional o internacional.

El embalaje trata de proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que dichos productos lleguen a manos del consignatario sin que se haya deteriorado o hayan sufrido merma desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción o acondicionamiento.

Entre los factores a considerar en el embalaje tenemos:

1. La naturaleza y valor de la carga

1.1. Respecto a la naturaleza de la carga, en el caso de los productos perecederos, el diseño y material de embalaje deben aislar los productos de las condiciones externas para mantener la temperatura adecuada y preservar su frescura, sabor, aroma, etc. Pueden ser necesarios dispositivos isotérmicos de refrigeración, frigoríficos o calefacción. En general se emplean materiales encerados o de espuma para su embalaje. La carga frágil implica un embalaje que proteja el producto especialmente durante el cargue y descargue durante las distintas

etapas del viaje y del movimiento producido durante su transporte. El embalaje de productos peligrosos está regulado estrictamente por acuerdos internacionales.

- 1.2. En cuanto al valor de la carga, cuanto mayor es éste, más elaborado será el embalaje. Los bienes de capital son de alto valor, pero por su peso y tamaño generalmente se embalan con una paleta de base y una película plástica. La materia prima se transporta generalmente en grandes cantidades, a granel o semigranel por lo que no requieren de embalaje. Respecto a los productos semifacturados, algunos son transportados en semigranel y su cantidad es tal que necesitan unidades de embalaje como bolsas grandes de plástico, unidades de carga sin paleta y láminas de termo encogido. Los productos comunes de consumo son fabricados en serie y su embalaje depende de su naturaleza (perecedera, frágil, estacional). Los productos valiosos, deben embalarse en forma muy cuidadosa.
- 2. Las condiciones de manipuleo, marcas y almacenaje
 - 2.2. El apilamiento al que deberá estar sometido en bodegas o almacene,
- 2.3. Los climas de condiciones de humedad a los que será sometido, tanto en el país de destino como en el de utilización, y lluvias que deberá soportar,

- 2.4. Las revisiones aduaneras (con las consiguientes aperturas y cierres del embalaje) a los que se verá sometido,
 - 2.5. Las condiciones de los almacenes en los que se ubicará,
 - 2.6. Los países de transbordo y destino (para el idioma de las marcas)
- 3. El modo o modos de transporte que serán utilizados. Este elemento determina en gran medida el embalaje a utilizar, ya sea por:
 - a. Las características particulares de cada modo. Los envíos por mar y tierra requieren de un embalaje robusto, mientras que el transporte aéreo requiere un embalaje más ligero.
 - b. El tiempo de recorrido total del transporte.

El embalaje forma parte de sistema de calidad de las empresas en su administración de la mercadería que suministras (Garavito, 2010, pág. 46)

Para el efecto normas internacionales y su aporte en la gestión de calidad proporcionan a las organizaciones el cumplimiento de dos normas enfocadas a este tema:

Norma ISO 780

Para tratar de evitar el porcentaje de daños en las cajas que contienen la mercancía se normalizó este tipo de pictogramas para las mercancías que necesitan un cuidado especial

La mayoría de daños causados en el producto y embalaje durante su ciclo de distribución suelen darse durante su manipulación y más concretamente durante el proceso de carga y descarga. Para ello se debe tener la más absoluta precaución con todo tipo de mercancías.

La norma ISO 780:1999 especifica las características de los símbolos utilizados de una manera convencional para el marcado de embalajes de expedición con el fin de transmitir prescripciones de manipulación sin que ocurran daños lamentables.

Norma ISO 7000

Esta norma específica los diferentes tipos de marcado y rotulado de las cajas facilitando su manejo en el instante de ser monitoreados es ahí donde se manejan los códigos, stickers, o caligrafía manual.

Entre la información relevante del embalaje se debe considerar:

- 1. Nombre común del producto y variedad
- 2. Tamaño y clasificación del producto
- 3. Cantidad de envases o unidades peso individual.
- 4. Especificaciones de calidad.

Tipos de Embalajes

Existe gran variedad de embalajes entre los más comunes podemos mencionar: cajones, cajas, cofres, latas, tambores, barriles, sacos, talegas, fardos, contenedores graneleros y unidades de carga con película elástica.

OBSOLESCENCIA Y DETERIOROS DE LA MERCADERÍA

Las Normas Internacionales de Información Financiera requieren que una entidad evalúe al final de cada periodo; sobre el que se informa si los inventarios están deteriorados, es decir, si el importe en libros no es totalmente recuperable (por ejemplo, por daños, obsolescencia o precios de venta decrecientes). Si una partida (o grupos de partidas) de inventario está deteriorada esos párrafos requieren que la entidad mida el inventario a su precio de venta menos los costos de terminación y venta y que reconozca una pérdida por deterioro de valor.

Obsolescencia Y Deterioros De Rodamientos

El rodamiento es el mecanismo central en la mayoría de los equipos industriales y automotrices. Una falla prematura de su funcionamiento, aparte del daño de la maquinaria donde está instalado, puede ocasionar grandes pérdidas de producción y hasta serios accidentes industriales.

Normalmente los rodamientos se ven afectados por condiciones de: lubricación, contaminación, desalineación, desbalance, ajustes y otras variables mecánicas relacionadas al montaje y desmontaje (para el caso de los rodamientos que reciben mantenimiento periódico).

Desde el principio del proceso de mantenimiento, la debida selección del tipo de rodamiento, el adecuado manejo y almacenamiento pueden iniciarnos en el camino correcto para obtener el máximo rendimiento de estos elementos de máquinas que son de gran precisión.

Las afectaciones que puede tener un rodamiento pueden iniciar en su proceso de fabricación y distribución, los casos más comunes de deterioro u obsolescencia del rodamiento puede darse a causa de:

- DESGASTE: Es causado principalmente por deslizamiento abrasivo, incluyendo las caras y pestañas de los rodillos, 13 superficies de la ventana de la jaula y la superficie de rodadura. El desgaste debido a la contaminación por materias extrañas y a la corrosión, no sólo ocurre en la superficie en deslizamiento, sino también en las superficies de los elementos rodantes.
- LA CORROSIÓN: Es un fenómeno de oxidación o disolución que ocurre en la superficie metálica y es causado por la acción química (reacción electroquímica, incluyendo combinaciones o cambios estructurales) de ácidos o bases.

La corrosión ocurre cuando los sulfures o cloruros mezclados en los aditivos del lubricante se disuelven a altas temperaturas.

La corrosión también es debida a la penetración de gotas de agua dentro del rodamiento.

CORROSIÓN DE CONTACTO: Este fenómeno ocurre cuando un ligero deslizamiento es repetidamente provocado sobre las superficies en contacto. Cuando la corrosión de contacto se presenta entre las superficies que se encuentran en contacto se genera un polvo de color marrón.

Si los rodamientos reciben cargas de vibración, cuando éstos se detienen o vibran, ocurre un leve deslizamiento entre dos elementos rodantes y los anillos del rodamiento debido a una distorsión elástica.

 EL OXIDO: Es una película de hidróxido o carbonato, producida sobre una superficie metálica por reacción química.

Cuando un equipo es detenido y la temperatura desciende hasta un punto en el cual se produzca condensación, aparece humedad sobre el alojamiento o el rodamiento; de esta forma las minúsculas gotas de agua formadas pueden contaminar el lubricante, como resultado se produce oxidación en el rodamiento. Cuando los rodamientos son almacenados en un lugar húmedo por un largo período de tiempo, pueden formarse

varios puntos de óxido en la superficie de la pista de rodadura a intervalos equivalentes al paso de las bolas o rodillos. (Koyo LATIN AMERICA, 2011, pág. 58)

ALMACENAJE

El almacenaje es el conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el usuario o el cliente.

El sistema de almacenaje proporciona las instalaciones, el equipo, el personal, y las técnicas necesarias para recibir, almacenar, y embarcar materia prima, productos en proceso y productos terminados. Las instalaciones, el equipo y técnicas de almacenamiento varían mucho dependiendo de la naturaleza del material que se manejará. Para diseñar un sistema de almacenaje y resolver los problemas correspondientes es necesario tomar en consideración las características del material como su tamaño, peso, durabilidad, vida en anaqueles, tamaño de lotes y aspectos económicos. Se incurre en costos de almacenamiento y recuperación, pero no se agrega ningún valor a los productos. Por lo tanto, la inversión en equipos de almacenamiento y manejo de materiales, así como en superficie de bodega, deberán tener como base la reducción máxima de los costos unitarios de almacenamiento y manejo.

Asociado al manejo físico y almacenamiento de los materiales se encuentran el sistema de control administrativo, el cual se encarga de:

- 1. Documentación de la recepción de materiales para fines contables
- 2. Verificación de la calidad y la cantidad de los bienes recibidos
- 3. Actualización de los registros del inventario para que muestren los bienes recibidos
- 4. Ubicación en su lugar de todos los bienes en almacenamiento
- 5. Actualización de los registros del inventario para que muestren los embarques
- 6. Notificación de los embarques al departamento de contabilidad para que este realice la facturación

En general, la automatización y el control computarizado resultan más convenientes en lo que a costos se refiere, para las industrias y centros de distribución que tienen gran cantidad de artículos de línea en almacenamiento, muchos clientes y gran volumen de embarques. Es común que los distribuidores y mayoristas de comestibles, medicamentos y cosméticos tengan sistemas automatizados y computarizados.

COSTO DE ALMACENAMIENTO

Para el análisis de los costos de almacenamiento se consideran los siguientes 4 tipos:

Costos de Infraestructura

Son los costos correspondientes a equipos fijos, que pueden considerarse aproximadamente independientes en su conjunto al nivel de actividad en el almacén. Son costos que se podrían llamar inflexibles, entre ellos se mencionan:

- 1. Costos financieros de terreno, edificios e infraestructura fija (estanterías)
- 2. Material de transporte y manutención
- 3. Amortizaciones
- 4. Mantenimiento de instalaciones
- 5. Reparaciones
- 6. Seguros e impuestos
- 7. Seguridad y otros.

Resulta evidente que al crecer el volumen de actividad en el almacén el reparto de estos costos por unidad de actividad incide en el sentido de reducir lo antes indicado.

Costos de Gestión

En estos se incluyen los costos indirectos y los de administración que se pueden resumir en:

- 1. Costo del personal de gestión y administración general
- 2. Costos financieros de maquinaria de oficina
- 3. Amortización de maquinaria
- 4. Material de oficina
- 5. Gastos varios de oficina (electricidad, teléfono, correo, telecomunicación, etc.)

A diferencia del caso anterior, hay una serie de costos fijos y otra de costos variables, difícil de desglosar nítidamente. Al crecer el volumen de actividad, la imputación unitaria de coste no decrece hiperbólicamente (a igualdad de los factores) como en el caso anterior.

Costos de Ruptura o de demanda insatisfecha

Son costos originados por no satisfacer la demanda de los clientes, y podrían incorporarse a estos costos otros más por concepto de:

- 1. Añadir de tratamiento y expedición de pedidos
- 2. Administración debido a rupturas del stock
- 3. Comunicación de la ruptura de todo el sistema
- 4. Almacenamiento y manutención (extras)
- 5. Derivados de la posible pérdida del pedido y cliente

6. Devoluciones por defectos o bajo nivel de calidad

Estos costos son de difícil cuantificación, en especial los que se refieren a la demanda insatisfecha o perdida. Pueden darse por pesos por unidad insatisfecha por la unidad de tiempo.

Costos de Operación

En este se incluyen todos los costos que se producen directamente relacionados con la actividad física del almacén. Si se desglosan las operaciones involucradas, se pueden enumerar:

- 1. Paletización (o embalaje especial)
- 2. Traslado a zona de stock
- 3. Puesta en stock
- 4. Etiquetado
- 5. Operaciones administrativas
- 6. Almacenamiento (mantenimiento en stock)
- 7. Salida de stock
- 8. Traslado a zona de preparación de pedidos
- Preparación de pedidos: Despaletización (o embalaje especial), Formación de unidades de envío, Etiquetado y marcado de cajas, Operaciones administrativas,

10. Traslado a zona de carga, Carga, Operaciones administrativas.

Dentro de estas operaciones, se encuentran dos tipos perfectamente diferenciados:

- 1. Sistema Hombre-Máquina
- 2. Mantenimiento en Stok

En el primer caso los costos están directamente relacionados con la actividad del almacén y son del tipo:

- 1. Costos de capital de paletas y maquinaria
- 2. Amortizaciones de paletas y maquinaria
- 3. Mantenimiento y preparación de paletas y maquinaria
- 4. Costos de personal
- 5. Costos de material auxiliar (cajas de embalaje, etiquetas de envío, fletes, etc.)

En el segundo, con el tiempo durante el cual un producto permanece inmóvil, y los costos son:

- 1. Costos financieros de mantenimiento en stock
- 2. Costos de obsolescencia y averías
- 3. Seguros sobre la mercadería afectada (Garavito I. E.)

MARCO CONCEPTUAL

Almacenamiento.- El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. El almacén es responsable de guardar los materiales, conservándolos en. (Manene, 2012, párr.20

Apilamiento.- Número de bultos que se pueden apilar sobre otro de las mismas características.

Coeficiente 1, un bulto apilado sobre otro.

Coeficiente 0.5 un bulto apilado sobre dos (en pirámide)

Coeficiente 3 tres bultos apilados sobre otro

En Bloque: Apilar bultos unos encima de otros de forma regular.

- Para productos apilables
- El más económico por la optimización del espacio ocupado y por la mínima inversión.
- Recomendado para pocas referencias y mucha cantidad.
- Para un buen funcionamiento, todas las unidades de un bloque han de ser de la misma referencia.
 - Dificulta el funcionamiento del FIFO.

Existen soluciones para artículos no apilables, como por ejemplo jaulas, estructuras de palet, módulos de estanterías portables, etc. (ELA, 2011, párr 10)

Avería.- Daño que impide el funcionamiento de un aparato, instalación, vehículo, etc.

Distribución.- Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume. (Stanton, 2003, párr 1)

Obsolescencia.- Disminución de la vida útil de un bien de consumo o de un bien de capital, debido a un cambio económico o al avance tecnológico. La obsolescencia se presenta como resultado del surgimiento de bienes con mayor aceptación o menor costo, cuya aparición hace antieconómico seguir produciendo con los antiguos bienes de capital o continuar consumiéndolos. (Fernández Montt, párr 1)

Ventas en Consignación.- Sistema de venta de productos a través de un intermediario. El vendedor no considera vendida su mercancía hasta que el intermediario la ha vendido a un tercero. (Marge, Logisnet, 1996, párr 1)

Inventario.- Existencias o ítems usados como recurso en la producción, las actividades y los servicios. Además de las materias primas, el inventario comprende los productos en proceso, los terminados y en tránsito, los materiales, los repuestos y los accesorios necesarios

para la producción de bienes o la prestación de servicios, los envases y los embalajes. (Marge, Logisnet, 1996, párr 1)

Stock .- El stock es una provisión de artículos en espera de su utilización posterior con el objetivo de disponer:

- De la cantidad necesaria
- En el momento oportuno
- En el lugar preciso
- y con el mínimo coste

Es un medio para garantizar el servicio al cliente. Hay que equilibrar calidad de servicio y costo. (Mauleón Torres, 2006, pág. 15)

SKU: Stock Keeping Unit Sistema de Numeración que hace a un producto o artículo discernible de todos los otros. (Fernández Montt, eumed.net, párr 70)

MARCO LEGAL

Código de Trabajo de Ecuador

TITULO I - Del Contrato Individual de Trabajo

CAPITULO V - De la Duración Máxima de la Jornada de Trabajo, de los Descansos Obligatorios y de las Vacaciones

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 7 p.m. y las 6 a.m. del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49, siempre que se proceda con autorización del Inspector de Trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1a.- Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana:

46

2a.- Si tuvieren lugar durante el día o hasta las doce de la noche, el empleador

pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un

cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las doce de

la noche y las seis de la mañana, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de

recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de

trabajo diurno;

3a.- En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la

remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho

obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un

cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla

anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra

realizada durante el trabajo diurno; y,

4a.- El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el

ciento por ciento de recargo.

Reglamento de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Medio Ambiente

en el Trabajo

CAPITULO I: Disposiciones Reglamentarias de CARRULESA

Tema II: De las Obligaciones Generales de los Trabajadores de CARRULESA

Son obligaciones de los trabajadores:

2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestimenta, adecuada para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.

Tema III: De las Prohibiciones Generales de los Trabajadores de CARRULESA

4. Realizar cualquier acto que represente riesgo para la salud y vida del trabajador de CARRULESA.

CAPITULO IV: De los Riesgos del Trabajo Propios de CARRULESA: Prevención y Control

Art. 41.- Riesgos Físicos

4.- REGLAS PARA LA BODEGA GENERAL DE CARRULESA

Los trabajadores que labora en esta área deben cumplir las medidas del caso a fin de que la mercadería sea apilada en forma correcta, almacenándolas sobre perchas metálicas, cartones, debidamente clasificados evitando ubicarlos en pasadizos y siguiendo el instructivo de almacenamiento respectivo.

Se debe utilizar el equipo de protección personal adecuado, mascarillas para polvo, cuando se manipulen mercaderías guardadas.

Los materiales pesados deben almacenarse lo más cercano al piso.

No se debe permitir que ningún material rebase o sobresalga de las perchas invadiendo espacios de circulación para personas.

Jamás se debe retirar un material que se encuentre almacenado en la base o en un vértice de apilamiento.

Se debe prohibir el ingreso de personas no autorizadas o ajenas a estas dependencias.

Toda persona ajena a los trabajos específicos de carga o descarga de mercadería, debe permanecer alejada de las maniobras de descarga.

Los trabajadores de CARRULESA, encargados de la estiba de mercadería deben ser instruidos sobre la forma adecuada para efectuar las citadas operaciones, de acuerdo con reglas de seguridad.

No se debe exigir ni permitir a un trabajador de CARRULESA, el transporte manual de carga cuyo peso puede comprometer su salud o seguridad.

Art. 42.- Riesgos Mecánicos

2.-OPERACION DE HERRAMIENTAS MANUALES.

Seleccionar la herramienta según el trabajo que se va a ejecutar. Nunca se deben usar herramientas que no correspondan al trabajo. (Ej.: destornilladores usados como cinceles, etc.);

Utilizar únicamente las herramientas manuales que se encuentren en buen estado de conservación. Las que se encuentren deterioradas no usar y separar para su reparación o a su eliminación definitiva;

Los mangos, filos y otros componentes de las herramientas deben ser de forma y tamaños adecuados, lisos, libres de saltaduras, grietas o partidas y astillas;

No utilizar las herramientas con las manos engrasadas;

Garantizar que las máquinas herramientas portátiles eléctricas, estén equipadas con sus correspondientes dispositivos de seguridad y los resguardos adecuados;

Verificar el buen estado del cable de alimentación (que no se encuentren dañado), el aislamiento de la manguera y que posea el cable conductor de tierra;

Toda herramienta cortante se mantendrá bien afilada y se transportará en cajas, bolsas o vainas;

No se podrán realizar trabajos de limpieza, calibración o lubricación de las partes en movimiento de máquinas o equipos;

Después de realizar reparaciones, ajustes o mantenimiento de una máquina y antes de ponerla de nuevo en funcionamiento, asegúrese de colocar las defensas o resguardas, pues éstas han sido colocadas para su protección;

Toda maquinaria o equipo deberá estar prevista de dispositivos seguros de arranque o de paradas accesibles al operador, para que éste pueda usarlos rápidamente en caso de peligro;

Antes de operar una máquina se deberá verificar el funcionamiento correcto de los sistemas de seguridad como sensores de movimiento, botones de para automático de emergencia, luces de advertencia, alarmas, etc.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Los costos ocultos que se presentan en la empresa inciden positivamente en el departamento de logística y control del inventario lo cual afecta directamente en la rentabilidad.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para realizar el análisis correspondiente a la variable de Ingresos se calculó siguientes indicadores que se muestra a continuación:

INDEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
COSTOS OCULTOS	Los costos ocultos representan gastos innecesarios, estos se encuentran fuera de giro del negocio de la empresa como lo son la devolución , obsolescencia y deterioro de la mercadería.	DEVOLUCIONES DE MERCADERIA	DEVOLUCIÓN EN VENTAS/TOTAL VENTAS DEVOLUCIÓN 2012: \$ 391390,85/ \$ 10547283,70= 0,04% DEVOLUCIÓN 2013: \$ 395154,75/ \$ 12306491,70= 0,03% El proceso de devolución de mercadería no es cumplido al 100%, aunque se refleja una mejora para el año 2013. Los gastos en el dapartemanto de logística ascienden a los \$ 3,265.63 mensuales.
		OBSOLESCENCIA Y DETERIORO DE MERCADERIA	DETERIORO Año 2012: \$ 729.20 DETERIORO Año 2013: \$ 454.33 Valor \$ que corresponden a bajas de inventario por obsolescencia y deterior de marcaderia. El control de este inventario es manual y no existe un procedimiento para el contro de dicho inventario.
DEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
PRODUCTIVIDAD PERSONAL	La producctividad es la medida de eficacia y eficiencia con la que se proporciona un producto o servicio, permitiendo medir el progreso de la empresa	EFICACIA	PEDIDOS DESPACHADOS/PRESUPUESTO DESPACHO ANNUAL EFICACIA 2012: 37195/43856= 84,81% EFICACIA 2013: 49938/49938= 85,03% Porcentaje de despacho de mercaderia en relacion al valor de pedidos. DATOS: Estadisticas tomadas del sistema informatico Open ERP.
		EFICIENCIA	PEDIDOS DESPACHADOS/TOTAL DE EMPLEADOS EFICIENCIA 2012: 37195/21= 1771 EFICIENCIA 2013: 49938/21= 2378 Numero de pedidos despachados por los empleados que representa la eficacia durante los periodos de analisis. DATOS: Estadisticas tomadas del sistema informatico Open ERP.
		ENTREGAS DE MERCADERIA	TOTAL DE PEDIDOS NO ENTREGADOS A TIEMPO/TOTAL PEDIDOS DESPACHADOS Año 2012: 10/37195= 0,03% Año 2013: 3/49938= 0,01% Porcentaje de despacho de mercaderia a destiempos. DATOS: Estadisticas tomadas del sistema informatico Open ERP, motivos de devolucion.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

MODALIDAD / TIPO DE INVESTIGACIÓN

El análisis a realizar consta de dos tipos de métodos para elaborar nuestro análisis de costos ocultos, el cual lo detallaremos a continuación:

MÉTODOS

El método analítico sintético consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevos parámetros estudios.

Mediante el análisis relacionado a los costos ocultos en CASA DEL RULIMAN del Ecuador S.A. CARRULESA se estudió al departamento de logística determinado que carecen de procesos con relación a los despachos, embalaje, entrega de mercadería y el transporte enfocándonos en los motivos que generan las notas de crédito dado que son la base fundamental del análisis.

El método descriptivo son estudios que nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con estudios relativamente desconocidos o poco frecuentes. Nos ayuda a obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular del universo en estudio.

Tipos de Investigación

Localizado el punto de análisis en esta investigación podemos decir que vamos a utilizar los siguientes tipos:

A lo largo del estudio se aplicará una investigación no experimental dado que este método analiza las variables sin ser manipuladas, es decir que el resultado que obtenemos de ellas será nuestros factores para el estudio.

La investigación causal es la que analiza diversos aspectos, dimensiones o componentes del lugar de estudio para poder establecer aspectos secundarios a este.

Es por eso que se utilizó la investigación causal, debida que es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal prioridad obtener evidencia de la relación causa y efecto de un fenómeno. Para este caso se detectará los costos ocultos del departamento y determinaremos el impacto de los costos ocultos en la empresa.

La investigación transversal es fundamental en este análisis porque implica la recolección de datos de un grupo seleccionado que se le denomina muestra de una población por un determinado tiempo dando como resultado un tipo de investigación más específica.

La investigación mixta es un tipo de investigación que tiene dos enfoques diferentes, el cualitativo y cuantitativo que se relacionan para dar un resultado completa entre datos y cifras del estudio realizado.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

En la empresa Casa Del Ruliman Del Ecuador S.A. CARRULESA está conformada por 104 colaboradores, (**Ver tabla 2**). El área de logística y control de inventario en análisis se conforma de 25 empleados distribuido en los siguientes cargos: Jefe de Logística, Coordinador de Logística, Analista de Inventario Senior y Junior, Asistente Senior y Junior, Facturador, Despachador y Choferes, (**Ver tabla 3**). La estructura organización/departamental tanto para la empresa como para el área en análisis es jerárquica, (**Ver imagen 1 y 2**).

El Área de Logística y Control de Inventario en sus distintos cargos tiene funciones asignadas por el Jefe de Logística según las necesidades del área y la cobertura de la demanda comercial en el despacho de pedidos, (Ver tabla 1).

POBLACIÓN TOTAL						
No.	Área de la Empresa	Población	%			
1	ADMINISTRACIÓN	10	10%			
2	COMERCIAL (Automotriz, Industrias y Almacenes)	46	44%			
3	COMPRAS E IMPORTACIONES	5	5%			
4	CRÉDITO Y COBRANZAS	4	4%			
5	DESARROLLO HUMANO	2	2%			
6	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2	2%			
7	GERENCIA	5	5%			
8	LOGÍSTICA	25	24%			
9	SISTEMAS	2	2%			
10	TESORERÍA	3	3%			
	Total general	104	100%			

Tabla 2: Población - Colaboradores de Casa del Ruliman S.A. CARRULESA

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras

POBLACIÓN ÁREA LOGISTICA					
No.	Cargo	Población	%		
1	AUXILIAR DE BODEGA	19	76%		
2	AUXILIAR DE INVENTARIOS	1	4%		
3	FACTURADOR	1	4%		
4	CHOFER	2	8%		
5	JEFE DE BODEGA	1	4%		
6	COORDINADOR DE BODEGA	1	4%		
	Total general	25	100%		

Tabla 3: Población Logística - No. de Colaboradores por cargo

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras

Muestra

Para la investigación se ha determinar analizar de una muestra de la población, seleccionando una persona por cada uno de los cargos estratégicos del área en análisis. Este tipo de selección es conocido como muestreo por conveniencia según la información requerida por el investigador, (**Ver tabla 4**).

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN	MUESTRA (ENTREVISTA)
Gerente	1	1
Jefe Logística	1	1
Coordinador	1	
Analista de Inventario Senior	1	1
Analista de Inventario Junior	1	
Asistente Junior	1	1
Asistente Senior	1	1
Facturador	1	
Despachador	16	2
Choferes	2	
Analista de Procesos	2	1
Total de Población y Muestra	28	8

Tabla 4: Cuadro de Distribución Muestral

Elaborado por: Las Autoras

Métodos y Técnicas (Medición de Variables)

En el análisis efectuado a la empresa Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRULESA se ejecutó un conjunto de técnicas que se tenían previstas realizar con el afán de obtener la información referente a los costos ocultos de la mencionada compañía.

Para ello se llevó acabo dos técnicas que son las entrevistas y la observación; las mencionadas técnicas fueron ejecutadas mediante el levantamiento de información en el periodo de investigación.

Entrevista

Para efectuar la entrevista se realizó cuatro tipos de entrevistas; de acuerdo a nivel jerárquico y por su desenvolvimiento operativo los cuales permitirán obtener un mejor conocimiento de lo que ocurre en cada una de las áreas, debido a que es el objetivo de la presente investigación; el mencionado cuestionario de preguntas fueron validadas por tres docentes expertos que direccionaron la técnica de investigación para obtener la información que fundamente al estudio realizado.

Entrevista dirigida a la Gerencia, Jefe, Analista y Coordinador del Área de Logística

El primer cuestionario de preguntas fueron formuladas para conocer la opinión de la Alta Administración, sobre el nivel de calidad con respecto a los procesos en el área de logística; también para determinar si se considera que existe falencias en los procesos que influyan en la rentabilidad de la empresa.

Entrevista dirigida a los Administrativos del Área Logística

Esta entrevista va dirigida a los Administrativos del Área Logística permite calificar los diferentes procesos que existen en el departamento y el nivel de productividad, conocer un aproximado número de devoluciones de pedido y conocer cuál es la capacidad de respuesta a los diferentes percances que se puedan presentar.

Entrevista dirigida a los Operativos del Área de Logística

Mediante esta entrevista se puede conocer el punto de vista de los operativos del departamento, saber si ellos consideran que los procesos se encuentran bien estructurado, si el nivel de despachos es considerable para el volumen de ventas e identificar cuáles son los factores que influyen para que los pedidos no sean entregados a tiempo.

Entrevista dirigida al Experto de Logística

En la entrevista que se va a realizar al Experto de Logística se puede entrar en uno de los puntos más importantes de la investigación dado que se podrá conocer, cuales son los costos ocultos más relevantes de una empresa comercial, que procesos son más susceptibles para cumplir los objetivos en el departamento, su opinión respecto al almacenamiento de la mercadería y la calificación al personal del departamento.

Observación

Una de las técnicas a utilizar en la investigación es la observación, en el análisis se realizó la observación al área de logística y control de inventario, donde se procede verificar los procedimientos que afectan a las variables en análisis.

Observación en el Área de Logística e Inventario

Con la finalidad de analizar los procesos del área de Logística, se procedió a solicitar al Jefe de Logística la autorización para presenciar las actividades de ésta y funciones de los empleados que la conforman. Para el desarrollo de la observación se procede a:

- Identificar si en los procesos ejecutados por el área existen procesos que pueden generar costos ocultos; entre los más relevantes para la misma se observa el despacho de la mercadería, facturación de pedidos, devolución de mercadería y entrega de mercadería al cliente.
- Para determinar el nivel de ineficiencia de los procesos que generan inconformidad en los clientes se procede a visualizar el de desarrollo de los siguiente procesos:
 - Despacho de la mercadería: Tomar en cuenta el tiempo de despacho de la mercadería.
 - Despacho y facturación de la mercadería.
 - Atención a reclamos u devoluciones de cliente

- Con respecto a la capacitación del personal se debe identificar el nivel de conocimiento del producto que comercializa la empresa, su forma de manipulación, embalaje y tratamiento que se debe dar al producto para su mantenimiento.
- En la observación también se considerados otros indicadores como lo son:
 - Número de devoluciones generadas diariamente
 - Modos de entrega de la mercadería al cliente
 - Tiempos de generación del proceso de devolución de mercadería al cliente.
 - Número de pedidos despachados por empleado.

El área de facturación y despacho hace uso de documentos como son: la factura, picking list y guía de remisión; para el counter de logística se puedo visualizar documentos como órdenes de devolución, notas de créditos y rutas de despacho de mercadería que corresponde a los procesos que ejecutan los responsables de esta área. (Ver imagen 8, 9 y 10)

En el área de logística se pudo visualizar las funciones que de cada uno de los colaboradores desempeñan en las distintas estaciones de trabajo como es la zona de facturación, verificación de despachos, embalaje de mercadería, counter de logística y el área del jefe de logística. (Ver imagen 11, 12 Y 13).

Despacho: OUT/131966

Segmento: AUTOMOTRIZ Transporte: TRANSPORTE INTERNO Cliente:ESPINOZA ARTEAGA MARIA Sucursal: POWER CAR Tienda: 01 DISTRIBUCION - GUAYAQUIL Ciudad: GUAYAQUIL Pedido: SO319909 Clase: SIN CLASIFICACION Fecha: 20/11/2013 12:48:48 Nota:

Nota:

Dirección Descripción Marca Cant.D. GYEPB -LM11749R/10 KOYO

A2-F1-C0

(D363) OKAMI 1

GYE -Z1-Z1-Z1

CHEVROLET LUV 2,2 2,3, TROOPER 2.3/TODOS R/D

FREN

TOTAL 11

Usuario:

Imagen 4: Picking list -Despacho de mercadería

Fuente: Sistema Informático Open ERP

(8)	CASA DEL RULIMAN	Matrix Gueyaquib Wathalis 11 900: 54 2525320 Rais Det 116 Suc. Quitas As: 16 de Agosto 1	
- D	La metor solution!	Technolis 20040 But Queras Sendon Win- mharasemuma sunt men	
EL STOCK	MAS GRANDE DEL	PAIS A SU SER	VICIO!
DEVOLUCIO		Pedia	1-15
Cantidad	DESCRIPCION	echa de Emisión: PRECIO/U.	Valor Tot
4 / 43	31-5/11	1.44	5.74
		_	1
	1111	1	
		- /	
			-
	/		
	1 440.		
2	. Us 0 0 d	Valor Bruto Descuents %	15,7
YENDWET	10 1 . A. A. D	Subtriti	154
COURS	V 0 -	LVA. 12% Recargos	\$ Chan
EMOIN	15/2	Total	\$ 6,00
		0	
1-1	5-1-97 (1 11/2 M)		

Imagen 5: Orden de devolución

Fuente: Andrea Hidalgo (Asistente Senior de Logística)



RUTA DE PEDIDO

Nombre Transportista:			Fecha:						
No. Placa Vehiculo:			Nombre Servicio del Transporte:						
lo. Factura	Nombre Clients Dirección		No. Bultos	Nombre Destinatario Recibi Conforme	Observaciones				
-	_								
_									
	-								
-									

Imagen 6: Ruta de Pedido

Fuente: Andrea Hidalgo (Asistente Senior de Logística)







INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Entrevistas

El cuestionario de preguntas realizado a la Gerencia, Jefe, Analista y Coordinador del Área de Logística consta ocho preguntas que abarcan temas como procesos, datos sobre la rentabilidad de la empresa, presupuesto versus realidad referente a ventas de la empresa y la importancia de los costos ocultos en la misma.

El cuestionario de preguntas realizado a los Administrativos del Área Logística consta de nueve preguntas que son referentes a las operaciones efectuadas en el departamento, sobre su capacidad de despacho y de respuestas los requerimientos que se puedan presentar.

El cuestionario de preguntas realizadas a los Operativos del área consta de ocho preguntas que se refiere a las actividades realizadas diariamente del cual podemos obtener opiniones sobre sus jornadas laborales y sobre su productividad en los despachos.

El cuestionario de preguntas realizadas al Experto de Logística consta de seis preguntas que se basan en definir e identificar los costos ocultos de la empresa, mencionar sobre la infraestructura de la bodega y la gestión realizada sobre el proceso de despacho de pedidos.

Observación

Se hace uso de la ficha de cotejo como un instrumento de la observación, en la ficha se detalla los puntos más relevantes de la operación del área de logística que se debe observar para el análisis, en el instrumento se subdivide en aspectos relacionados a los procesos, la infraestructura y las personas del área en análisis.

Con respecto a los procesos se busca conocer si se está cumpliendo con el despacho y facturación de la mercadería, control del inventario, devolución de mercadería, manejo del ERP y tiempos de entrega de la mercadería

En la observación de la infraestructura tiene como objetivo definir si el espacio físico cumple con los que se requiere para la cantidad de inventario que maneja la empresa.

Finalmente en el aspecto del personal se busca saber si el personal cuenta con la inducción y capacitación sobre el producto que se comercializa y si este cumple con las normas y reglamentes establecidas en la empresa.

Para la calificación del instrumento se tomó los siguientes parámetros:

- **1.** Siempre
- 2. Casi Siempre
- 3. Algunas Veces
- 4. Nunca

Proceso para el Análisis de Datos

Para el análisis de los costos ocultos hemos establecido el siguiente procedimiento:

Una vez determinadas las variables de análisis, se solicitará por escrito a la empresa Casa del Rulimán SA. CARRULESA la información necesaria y relacionada a las variables.

Una vez receptada la información por parte de la empresa se validará que los datos proporcionados sea lo requerido. En caso de tener

es a la información entregada consultaremos a la empresa.

Procederemos a crear una base de datos de forma ordenada y cronológica la información recibida.

Analizaremos la variación de los ejercicios económico 2012 – 2013 mediante los utilitarios de Microsoft.

Analizaremos la información obtenida de los ejercicios económicos como costo oculta vs rentabilidad de la empresa para la determinación de su incidencia.

Cabe indicar que la información de este análisis contable es proporcionada por la empresa y su Sistema Open ERP.

Finalmente se procederá a determinar el grado de incidencia de los costos ocultos en análisis para emitir las recomendaciones pertinentes a la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

MATRIZ DE RESULTADOS (BASE DE DATOS)

Mediante el proceso de recopilar la información a través de encuestas y la observación se podrá verificar cuales son los costos ocultos en el Departamento de Logística, por la cual se detalla el número de personas que son parte del departamento en mención (*Ver tabla 5*), y las que de una u otra forma ha contribuido para poder establecer las causales que afectan la rentabilidad de la empresa.

No.	Nombre	Apellidos	C.C.	Cargo
1	MARCOS ALFONSO	BEJAR LEON	0920834405	AUXILIAR DE BODEGA
2	HECTOR JAVIER	CABRERA PENAHERRERA	0923225742	AUXILIAR DE BODEGA
3	JORGE EDUARDO	CONTRERAS HERRERA	0917018806	AYUDANTE DE BODEGA
4	PABLO ALEJANDRO	ESPINOZA QUICHIMBO	0924379464	AYUDANTE DE BODEGA
5	EDUARDO ALBERTO	GARCIA MORALES	0920772589	AYUDANTE DE BODEGA
6	PATRICIO XAVIER	HERRERA ALVARADO	0914804661	CHOFER
7	ANDREA MARGARITA	HIDALGO REYES	0919055483	AUXILIAR DE BODEGA
8	JOSE ASISCLO	JACOME RAMIREZ	0916099732	AUXILIAR DE BODEGA
9	HEGLIN JONATHAN	JIMENEZ MENDOZA	0924963036	AUXILIAR DE BODEGA
10	WALTER ALFREDO	JIMENEZ QUIJIJE	0951709245	AUXILIAR DE BODEGA
11	MARCOS ANTONIO	LAJE CABRERA	0941173452	AUXILIAR DE BODEGA
12	ADDIEL	LORENZO CUESTA	0959256769	AUXILIAR DE BODEGA
13	JAVIER EMILIO	MARURI BERMEO	0914787551	AUXILIAR DE BODEGA
14	ROBERTO ALFONSO	MATAMOROS CADENA	0918682964	AUXILIAR DE BODEGA
15	MANUEL MAURICIO	MORALES VERA	0918437708	AUXILIAR DE BODEGA
16	JOHN PETER	PANCHANO PEREZ	0927586875	AUXILIAR DE INVENTARIOS
17	CARLOS ANTONIO	PEREZ AMAGUAY	0916252109	AUXILIAR DE BODEGA
18	HUGO RUBEN	PLUAS GUZMAN	0941690802	AUXILIAR DE BODEGA
19	LEONARDO VINICIO	RAMOS ARIAS	0924287634	AUXILIAR DE BODEGA
20	JULIO MANUEL	SANCHEZ MENDOZA	1309952669	CHOFER
21	HORACIO XAVIER	SEVILLA RODRIGUEZ	0918314618	COORDINADOR
22	PABLO EMANUEL	TAPIA PISCO	0930655048	AUXILIAR DE BODEGA
23	MARIA FERNANDA	VELEZ VELASQUEZ	0918496803	LIDER DE AREA
24	WALTER DEMETRIO	VIVANCO CAMACHO	0926524596	FACTURADOR
25	PAUL MAURO	ZAVALA ARGUELLO	0911567147	AUXILIAR DE BODEGA

Tabla 5: Nómina de colaboradores del área de Logística

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Entrevistas

Instrumento aplicado el Jefe de Área de Logística

Análisis:

El Jefe de la Bodega manifiesta que todos los procesos del área de logística deberían ser totalmente alineados al cumplimiento de la rentabilidad esperada de la empresa, sin embargo existen procesos que no se encuentran definidos y por ende aportan negativamente en la gestión de la empresa. Entre los procesos que más se alinean a los objetivos económicos de la empresa ella menciona que son la recepción de mercadería, el almacenamiento, los despachos y la entrega de mercadería de los clientes aunque menciona que en estos también se debe mejorar.

Con relación a la falencia en los procesos, indica que si existen ellas y que en el proceso que más se destaca es el de despacho de mercadería, lo que sí es representativo para la empresa al ser uno de los procesos de mayor importancia para el giro del negocio.

Con relación al área que lidera, indica que se están trabajando en cambios hace aproximadamente seis meses, además de resaltar que su área no es tan productiva como debería ser para solventar las necesidades de la empresa en su giro de negocio.

El comportamiento de las ventas durante el tiempo que lidera el área indica que se han mantenido (**Ver Tabla 6 y Gráfico 1**) . A esto le añade que la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por diferencias significativas de inventarios que se ha registrado en la empresa, a esto agregó que según le han indicado en los últimos tres años esta diferencias han sido muy altas afectando negativamente de la misma.

MESES	MONTO	APROX. VENTAS	%
Junio 2014	\$	1,300,000.00	16%
Julio 2014	\$	1,000,000.00	13%
Agosto 2014	\$	1,100,000.00	14%
Septiembre 2014	\$	1,200,000.00	15%
Octubre 2014	\$	1,100,000.00	14%
Noviembre 2014	\$	700,000.00	9%
Diciembre 2014	\$	800,000.00	10%
Enero 2015	\$	800,000.00	10%
Total Ventas	\$	8,000,000.00	100%

Tabla 6: Montos de ventas de Junio 2014 a Enero 2015

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras



Gráfico 1: Montos de ventas de Junio 2014 a Enero 2015

Fuente: Juan Francisco Intriago, Jefe de Ventas

Elaborado por: Las autoras

En la actualidad la empresa no cuenta con un proceso de deterioro de mercadería, por lo que esto se identifica al momento de dar despacho a la mercadería lo que genera inconvenientes comercialmente puesto que se debe indicar al cliente que no hay stock.

El presupuesto de la empresa indica no ser confiable puesto que no existe un consenso con las demás áreas para medir que sus costos o gastos sean solventados por las ventas planteadas por el área comercial.

De los costos ocultos identificados en la empresa la Jefa de Logística indica que los más relevantes son los costos por devoluciones de mercadería (**Ver Tabla 7 e Gráfico 2**), de este se deriva los costos por obsolescencia y deterioro sobretodo de la mercadería devuelta.

CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA								
DETALLE DE MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN								
MOTIVO DE DEVOLUCIONES CANTIDAD DÓLARES								
ERROR EMPRESA	953	\$	215,013.27					
FACTURACION	837	\$	377,327.05					
DESCUENTOS	640	\$	29,656.49					
CAMBIO DE ITEMS	378	\$	28,916.53					
ERROR CLIENTE	1990	\$	222,668.58					
PRECIO	165	\$	17,823.88					
N/C	835	\$	59,874.60					
RECUPERACION DE CARTERA	325	\$	53,949.67					
PRODUCTO	32	\$	3,273.72					
NO IDENTIFICADO	60	\$	8,933.96					
OTROS	303	\$	48,241.37					
TOTAL	6518	\$	1,065,679.12					

Tabla 7: Motivos de Devolución en Dólares

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras

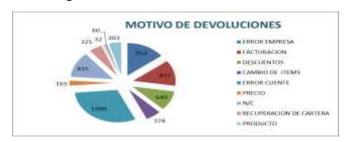


Gráfico 2: Motivos de Devolución en Dólares

Fuente: Sistema Informático Open ERP

De la información recopilada del Sistema Open ERP consolidamos la información de los años 2012 y 2013 de lo cual hemos identificado que la mayor causa de devolución es la facturación; esto se deriva a causa de errores que se presentan en los ítems o por cambios diversos que necesita el cliente.

Esto representa para la compañía un valor de \$377.327,05. Cabe indicar que la compañía presenta en sus Estados Financieros 2012 y 2013 en el rubro de Devolución de Clientes un valor de \$391.390,85 y \$395.154,75 respectivamente, que difiere de la cantidad presentada en su sistema contable. Por lo tanto no se puede determinar las diferencias entre su sistema contable y sus estados financieros.

Interpretación:

Los procesos de la empresa Casa del Ruliman del Ecuador S.A. CARRULESA no se encuentran correctamente estructurados para la gestión el área en análisis, esto no permite el correcto desempeño de la misma además de mostrar inconvenientes en la interconexión de los procesos con las demás áreas.

Es evidente que la empresa tiene problemas con los despachos que generan devoluciones de mercadería; el espacio físico de la bodega y la falta de procesos afectan la productividad del personal.

75

Para el análisis de las devoluciones de la empresa se presenta el siguiente

indicador:

% Devoluciones sobre Ventas Devolución en Venta (2012)

0,03710821 391390,85 =

Total de Ventas 10547283,7

% Devoluciones sobre Ventas _ (2013)

Devolución en Venta

395154,75 = 0,03210946

Total de Ventas 12306491,7

Se puede observar que la compañía para el año 2012 y 2013 tienen un porcentaje

de devolución de 0.037% y 0.032 % respectivamente; lo cual se puede determinar que

no ha variado mucho solo con la mínima diferencia de 0.005%, es decir que se

mantuvo.

Instrumento aplicado al Jefe de Área de Desarrollo Organizacional

(Representando al Gerente General)

Análisis:

Según indica el Líder de área de Desarrollo Organizacional los procesos del área de

logística no están alineados al giro del negocio pero sin embargo si están acorde a la

eficiencia del personal y esto conlleva a obtener una alta rentabilidad. En el Área de

Logística realiza los procesos de abastecimiento, despacho y el control del inventario.

De los procesos del área también se menciona que no existe falencia sino falta digitalizar el inventario para lograr un mejor control por la cantidad de ítems que se maneja en la bodega, esto permitirá que el personal con el que cuenta el área pueda solventar la demanda del cliente interno y externo. Además de ello califica la productividad del área como muy buena aunque se debe seguir mejorando con relación al personal administrativo.

Hasta la actualidad las ventas de la empresa han sido constantes. Y a esto se le puede agregar las diferencias de inventarios que se han tenido que dar de baja afectando directamente la rentabilidad de la empresa.

El tratamiento de la mercadería obsoleta o en procesos de deterioro no se encuentra definido hasta la actualidad, está dentro de las mejoras que se deben realizar en el área.

Con respecto al presupuesto de la empresa indica que es confiable en un 85% con relación los ingresos costos y gastos de la empresa.

Según se indica de los costos ocultos el más relevante son las devoluciones de mercadería debido a la falta de control que existen en la aceptación de devoluciones por parte del personal comercial de la empresa. Existen otros costos ocultos de mayor

impacto como lo es: el transporte, obsolescencia y deterioro, el almacenamiento y finalmente la productividad del personal que conforman el área.

Interpretación:

El inventario en unidades de producto se cuantifica en millones de ítems y el manejo de este en la actualidad es manual, esto conlleva a que no existe un control adecuado, debido a que el personal en los procesos de despacho de la mercadería no pueden ser más agiles al no tener ubicación exacta del producto.

Considerando el almacenamiento del inventario cabe indicar que la rotación del inventario durante el año 2012 y 2013, fue de 1 vez por cada año, los inventarios se vendieron o rotaron transcurrido los 12 meses de los años en estudio. Este indicador nos dice que la mercadería se encuentra por cerca de 365 días en la bodega y existe un mayor capital de trabajo invertido en los inventarios.

Rotación del Inventario (2012)
 Costo de Ventas Inventario
 =
 4215682.88 7280216.76
 =
 1

 Rotación de Inventario (2013)
 Costo de Ventas Inventario
 =

$$\frac{5625033.82}{9000186.31}$$
 =
 1

A pesar de la baja rotación del inventario en la empresa se generan inconsistencia de stock que deben ser dado de baja, representando altas pérdidas para

la empresa que afectan directamente la rentabilidad de la misma. El registro de pérdidas de inventario son constante y por la premura que la parte comercial mantenga un inventario real no se le da el seguimiento adecuado, de las causas identificadas las principales es el mal despachados de productos, entrega de mercadería con remisión sin ser facturada y entrega de muestras a cliente que no cuentan con un procesos formalizado.

Instrumento aplicado al Analista de Inventario

De los procesos del área de logística que se encuentran alineados a la rentabilidad de la empresa, se establece que es el procesos de despacho de mercadería, el mismo que se segrega en la impresión, separación de mercadería, revisión de la mercadería despachado, embalaje y transporte de los pedidos de venta para la entrega al cliente.

El proceso de revisión de pedidos ya despachados, el embalaje son los procesos más sensibles en el área, esto conlleva a los malos despachos de mercadería. Estas falencias según indica son generadas por la falta de personas en funciones fijas, en las horas de mayor demanda el personal tiene debe realizar multifunciones da pie baje la eficiencia del personal. El número de personal que conforma el área; no se da abasto con la operación que se maneja, esto no permite registrar una mayor productividad en el área.

Una de las causas para que el área de logística aporte negativamente a la rentabilidad de la empresa es el transporte, que no es utilizado únicamente para el traslado de la mercadería sino para retirar a los clientes las devoluciones de clientes por errores operativos del área (Ver tabla 9)

PERIODO 🔽	SERVIENTREGA T	OTROS TRANSPORTE
01/01/2012	\$ 2,793.21	\$ 856.36
01/02/2012	\$ 2,716.79	\$ 790.15
01/03/2012	\$ 2,571.73	\$ 666.90
01/04/2012	\$ 2,828.75	\$ 794.26
01/05/2012	\$ 3,784.32	\$ 710.96
01/06/2012	\$ 4,611.95	\$ 1,032.68
01/07/2012	\$ 3,406.02	\$ 4,009.22
01/08/2012	\$ 4,059.66	\$ 4,331.58
01/09/2012	\$ 4,239.35	\$ 3,763.56
01/10/2012	\$ 3,811.22	\$ 3,940.26
01/11/2012	\$ 4,059.14	\$ 4,312.05
01/12/2012	\$ 3,943.37	\$ 921.60
01/01/2013	\$ 3,466.16	\$ 1,236.57
01/02/2013	\$ 4,651.33	\$ 1,139.95
01/03/2013	\$ 4,212.95	\$ 1,072.29
01/04/2013	\$ 4,814.64	\$ 821.02
01/05/2013	\$ 5,213.77	\$ 582.60
01/06/2013	\$ 5,577.13	\$ 1,563.92
01/07/2013	\$ 4,455.63	\$ 1,547.97
01/08/2013	\$ -	\$ 1,178.98
01/09/2013	\$ 9,811.07	\$ 278.86
01/10/2013	\$ 4,590.41	\$ 1,461.75
01/11/2013	\$ 4,574.09	\$ 1,355.77
01/12/2013	\$ 4,021.33	\$ 1,119.10
Total general	\$ 98,214.02	\$ 39,488.36

Tabla 8: Costo de Transporte

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras

Los productos en mal estado una vez identificado son dados de bajo mediantes egresos de mercadería, este proceso también presenta inconvenientes en el registro de dichos egresos puesto que mientras esto no se lleve a cabo el área comercial podrá visualizar y solicitar la mercadería en los pedidos de venta (**Ver Tabla 10 e Gráfico 3**).

BAJA DE INVENTARIO POR DETERIORO DE MERCADERIA							
Año No. Unidades Costo Total %							
2012	62	\$	729.20	62%			
2013	88	\$	454.33	38%			
Total	150	\$	1,183.53	100%			

Tabla 9: Bajas de Inventario por Deterioro de Mercadería

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras



Gráfico 3: Bajas de Inventario por Deterioro de Mercadería

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las autoras

Las devoluciones de mercadería siguen siendo un costo oculto relevante para la empresa, otro de ellos es el almacenamiento, el deterioro de la mercadería identificada y la productividad del personal de conforman el área.

Interpretación:

La productividad del personal del área de logística no solo depende del desempeño del personal en sus funciones, sino del número de empleados y funciones que estos deben realizar dentro del área.

En cuanto a la Mano de Obra existen indicadores para la medición de la eficiencia y eficacia de los empleados que permiten calificar la gestión del departamento logística y control del inventario de la compañía:

Eficiencia (2012)
$$\frac{\text{Pedidos Despachados}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{37195}{21} = 1771$$
Eficiencia (2013)
$$\frac{\text{Pedidos Despachados}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{49938}{21} = 2378$$

De acuerdo a lo observado se puede manifestar que la eficiencia de los colaboradores de la compañía es de resultados satisfactorios puesto que en el periodo de dos años se mantuvo la cantidad de empleados sin embargo incremento considerablemente la cantidad de pedidos despachados.

Eficacia (2012)
$$\frac{\text{Pedidos Despachados}}{\text{Presupuesto Despacho Anual}} = \frac{37195}{43856} = 84.8117\%$$
Eficacia (2013)
$$\frac{\text{Pedidos Despachados}}{\text{Presupuesto Despacho Anual}} = \frac{42464}{49938} = 85.0334\%$$

Para describir la eficacia de la labor realizada en el año 2012 y 2013 se puede decir que su nivel de despacho ha sido buena dado que tiene un resultado de 84.81% y 85.03% respectivamente, comparando el presupuesto que tenían previsto para mencionados años.

El 30% de los empleados son multifuncionales y esto registra un desempeño inadecuado en las tareas asignadas puesto que el colaborador deja de realizar una actividad y cumplir con otra en vez de terminar una tarea e iniciar con otra. Esto se refleja en los mal despachos por responsabilidad de los operativos del área y retrasos en el cumplimiento de solicitudes del cliente interno.

La calidad de la facturación para el año 2012 refleja un 1.19% y para el año 2013 un 0.77% sobre la cantidad total de facturas generadas registran errores en la emisión del documento, lo que permite determinar que para el año 2013 la empresa mejoró su proceso de facturación de ventas.

Calidad de la Facturación (2012)
$$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total Facturas Emitidas}} = \frac{413}{34703} = 1.19009884$$
Calidad de la Facturación (2013) $\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total Facturas Emitidas}} = \frac{451}{58305} = 0.00773519$

El Servicio al Cliente es una importante variable para medir la gestión externa que se está realizando y con el indicador que se muestra a continuación podremos medir los niveles de devolución que mantiene la empresa.

Instrumento aplicado a la Asistente Senior del Área de Logística

Según indica uno de los asistentes del área los procesos que tienen un mayor impacto negativo están aquellos que se interconectan con las demás área, esto trae como consecuencias incumplimientos de objetivos y procesos propios del área. De los procesos con mayor falencias se encuentra el procesos de devolución de mercadería, estos presentan inconsistencias por parte del personal comercial y las

negociaciones que se llega con el cliente en tiempo y calidad de la mercadería devuelta.

El área diariamente tiene un alto número de despachos de mercadería por conceptos de venta entre 250 y 300 pedidos de ventas, además de registrar devoluciones entre 5 y 15 devoluciones. También existen otros tipos de despachos de mercadería que también representa un trabajo operativo como son las transferencias para el abastecimiento de los almacenes o consignaciones de cliente.

La atenciones al cliente interno (empleados de la organización) son tomadas con la misma importancia con las que se atienden al cliente externo, aunque a este último el tiempo de despacho debe ser menor dependiendo de la forma de entrega.

La productividad del área a la actualidad se encuentra en un nivel medio esto se debe a factores que se según se indica se consideran tanto externos como internos, entre estos las solitudes de la parte comercial, la gestión de transporte para la entrega de la mercadería y finalmente el sistema informático como el que cuenta la empresa no solventa la gestión del área.

Para el personal de área es prioridad mejorar su productividad y esto se puede llevar acabo teniendo un sistema que pueda ser instrumento de apoyo para la gestión del personal, y que el personal interno tenga un mejor orden en su gestión que acompañe a mejorar la productividad del área de logística. Finalmente una mejora en los modos de transporte de la mercadería también sería un desarrollo positivo para el área.

Interpretación:

El sistema informático con el que contaba la empresa en los años de estudios no representaba un apoyo a las actividades de las áreas, además de no permitir mantener un inventario real a causa de ítems en localidades ocultas e inventario en bodegas en tránsito por transferencias entre bodegas. Nuevamente se constata que el control de inventario no solo presenta inconsistencia físicamente sino también en la herramienta informática, que representa un medio de comunicación de existencia para el área comercial al momento de realizar las negociaciones con los clientes.

Instrumento aplicado a la Asistente Junior del Área de Logística

Para el Asistente Junior los procesos de la empresa se encuentran correctamente estructurados; el proceso de devolución de mercadería lo califica como excelente para manifiesta que se debe mejorar el desarrollo de este proceso.

Teniendo en consideración que la atención al cliente interno y externo es inmediata y la misma debe solventar un promedio de despacho a mercadería diario de 276 pedidos de venta y devoluciones de mercadería que van desde 5 a 10.

La productividad del área también es calificada como media y esta se ve afectadas por diversos factoras como lo el transporte de mercadería, las devoluciones de mercadería, el deterioro y obsolescencia de mercadería que afectan a la productividad en el desarrollo de los procesos del departamento. Para mejora del área se debe mejorar la eficiencia, realizar proyectos internos con el personal y según indica aplicar cierta publicidad interna para que los demás puedan conocer del área y cuáles son sus funciones.

Interpretación:

De los procesos establecidos en la empresa también presentan inconvenientes al momento de cumplir con ellos, uno de los más relevantes es el proceso de devolución de mercadería calificado como excelente; pero el mismo presenta costos ocultos para la empresa, derivados de las negociaciones que la parte comercial realiza con los clientes, por ejemplo la empresa cubra el costo de transporte por devolución de la mercadería. Como se mencionada en entrevistas anteriores, se acepta mercadería que ha sido facturadas muchos meses atrás e incluso su costo ya ha aumentado/disminuido o se reciben productos en cajas en mal estado sin empaques o manipulados con aditivos que afectan la calidad de la mercadería.

Nota de Crédito (2012)	Total Notas de Crédito	-= <u>1623</u> = 0.04676829
Nota de Ciedito (2012)	Total Facturas Generadas	34703
Nota de Crédito (2013)	Total Notas de Crédito	-=
Nota de Ciedito (2013)	Total Facturas Generadas	58305

Con relación a las notas de crédito generadas por la empresa presenta un 4.67% y 3.19% sobre las venta para el año 2012 y 2013 respectivamente. Mediante este indicador podemos determinar que él % de devoluciones ha incrementado para el año 2013 en un 1.38%, la empresa ha mejorado su índice que efectividad sobre la gestión de venta.

En relación de las causales de las devoluciones se registra devoluciones por 30 diferentes motivos, a los cuales en la siguiente tabla se presenta su peso % y monetario. De lo expuesto se puede identificar que la empresa en sus años de análisis ha tenido un crecimiento de devolución en el años 2013 con relación que le antecede:

DETALLE DE MOTIVOS DE DEVOLCUION							
Mativas da Davalvaianas		2012			2013		
Motivos de Devoluciones	# DEV	%	\$	# DEV	%	\$	
AJUSTE AL COSTO	-	-	-	1	0.05%	13.68	
ATRASO EN ENVIO	8	0.49%	1625.64	-	-	-	
CAMBIO DE ITEMS	207	12.75%	15519.2	174	9.33%	14779.97	
CLIENTE NO DESEA PRODUCTO	189	11.65%	26065.32	350	18.78%	38983.88	
CLIENTE NO PAGA TRANSPORTE	24	1.48%	109.15	20	1.07%	118.02	
CLIENTE NO SOLICITO EL PRODUCTO	8	0.49%	1239.79	3	0.16%	549.52	
COMPRA SEMESTRAL	1	0.06%	1008.97	-	-	-	
DEFECTO DE FABRICACION	12	0.74%	1188.2	9	0.48%	325.63	
DIFERENCIA EN DESCUENTO	2	0.12%	36.68	3	0.16%	116.34	
DIFERENCIA EN PRECIO DE TRANSPORTE	3	0.18%	28.95	4	0.21%	19.48	
ERROR DE ASESOR	279	17.19%	83753.61	255	13.68%	26691.29	
ERROR DE DESPACHO	1	0.06%	74.19	2	0.11%	73.53	
ERROR DE LOGISTICA (BODEGA)	21	1.29%	4080.92	16	0.86%	2404.73	
ERROR DEL CLIENTE	529	32.59%	57633.1	608	32.62%	66484.98	
ERROR DEL SISTEMA	6	0.37%	2488.15	18	0.97%	2990.86	
ERROR DEL TELEVENDOR	94	5.79%	11775.88	54	2.90%	4893.78	
ERROR EN APLICACION DE ITEM	25	1.54%	2445.66	46	2.47%	2791.35	
ERROR EN BASE CLIENTES DADA POR CREDITO	4	0.25%	1235.53	-	-	-	
ERROR PROVEEDOR AL DESPACHAR	1	0.06%	582.4	6	0.32%	398.43	
FLETE AL COBRO	2	0.12%	7	-	-	-	
INFORMACION MAL INGRESADA	4	0.25%	445.14	-	-	-	
ITEM NO HAY EN STOCK	1	0.06%	4.18	-	-	-	
PEDIDO DUPLICADO	12	0.74%	2565.01	6	0.32%	1597.86	
PLAN DE INCENTIVO	71	4.37%	28235.25	53	2.84%	13921.48	
POR INVENTARIO	1	0.06%	655.26	-	-	-	
POR PRECIO	63	3.88%	9153.16	111	5.95%	11301.51	
PRODUCTO CAMBIADO	10	0.62%	733.23	-	-	-	
PRODUCTO EN MAL ESTADO	8	0.49%	186.68	5	0.27%	203.03	
RECUPERACION DE CARTERA	35	2.16%	5978.02	117	6.28%	40436.15	
RETRASO EN ENTREGA (SERVIENTREGA)	1	0.06%	664.73	3	0.16%	621.16	
SERVIENTREGA NO LLEGA A RECINTOS	1	0.06%	72.58	-		-	
Total general	1623	100.00%	\$ 259,591.58	1864	100.00%	\$ 229,716.66	

Tabla 10: Detalle de Motivos de Devolución De La Empresa Casa Del Ruliman del Ecuador

Fuente: Sistema Informático Open ERP

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo detalle de motivos de notas de créditos expuesto, se determina que las devoluciones en un % considerado son a causa de error del cliente con un 32.59% para el año 2012 y un 32.62% para el año 2013, debemos destacar que la variación de este motivo de devolución entre los años de análisis es mínima.

Otros de los motivos relevantes es por error de asesor con un 17.19% para el año 2012 y 13.62% para el año 2013. Ambos motivos corresponden a la gestión comercial y durante los años de estudios se ha mantenido.

La incidencia en la devoluciones de cliente del área de logística por motivo de error de despacho y error de logística es del 1.36% para el año 2012 y 0.97% para el año 2013 reconociendo una mejor en la gestión del área en investigación.

Instrumento aplicado a los Auxiliares de bodega

Para el personal operativo de la bodega existen falencias principalmente en los procesos de despacho, embalaje y revisión de la mercadería para ser entregada al cliente; esto se debe a varios factores negativos que afectan al área. El principal es el espacio físico de la bodega que no permite el adecuado desplazamiento del personal para el despacho de la mercadería.

En la actualidad cada uno de los operativos del área de logística realiza un promedio de 20 despachos diariamente; esto se puede dar en un lapso de 2 hasta 70 minutos y dependerá del número de ítems solicitado y la ubicación del producto puede haber ítems en planta bajo como en el tercer piso.

Las jornadas laborales en esta área son extendidas siempre, debido a la demanda de pedidos de ventas y cumplimiento de despachos a los clientes. Todos los días debe quedar todos los pedidos de ventas registrados por los vendedores listos para la entrega al cliente en ciertos casos estos son emitidos pasado del horario establecido sin embargo deben ser despachados, además de ellos también se debe cubrir el ingreso de mercadería por importaciones y otros despachos como lo son las transferencias para el abastecimiento de las demás bodegas.

Los productos obsoletos o en deterioro no son identificados mediante un proceso de verificación previa para realizar el egreso de los mismo del stock de inventario y no afecte comercialmente, sino cuando se despacha la mercadería o el cliente realiza la devolución.

En el nivel de cumplimiento en la entrega de los pedidos en la Empresa Casa de Rulimán del Ecuador CARRULESA S.A., se evidencia un mínimo porcentaje de incumplimiento con relación al número total de pedidos despachados en los años de análisis. Sin embargo para el año 2013 existe un mayor % de pedidos no despachados a tiempo.

Estos incumplimientos han registrado para la empresa devoluciones de mercadería e inconformidad en el cliente lo que conlleva al Asesor de venta deba

realizar un mayor esfuerzo en su gestión de venta para lograr ganarse nuevamente la confianza del comprador.

Con respecto a la productividad es calificada como un nivel medio, lo que permite identificar que el personal de logística tiene el pleno conocimiento que existen falencias en el área que afecta al cumplimiento de os objetivos establecidos por la gerencia.

Interpretación:

El tiempo de despacho de mercadería se establece en 3 minutos, este varía por la ubicación y número de ítems a despachar. Al momento de realizar los despachos de mercaderías esto puede llevar mucho más tiempo debido a que el sistema informático solo almacena ubicaciones exactas por los ítems ubicados en la planta baja de la bodega, los dos siguientes pisos se registran con una solo ubicación creando pérdida de tiempo para el operativo, a la actualidad la referencia para llevar a cabo esta actividad es el serial del ítem para lo cual el despachado debe contar con capacitación

para la compresión de la codificación de los rodamientos establecidos por el fabricante.

Instrumento aplicado al Analista de Procesos

Los procesos del área de logística la mayoría es estos se alinean al cumplimiento de la rentabilidad de la empresa, donde los más destacados son el despacho y facturación de mercadería, notas de crédito por devolución de mercadería, recepción e importaciones de mercadería y finalmente las transferencia y consignaciones de mercadería.

Otro de los problemas que se presenta en el desarrollo de los procesos es la falta de capacitación al personal sobre los sistemas a utilizar y el desarrollo de los procesos. Esto permitiría disminuir el nivel de error, lo que permite mejorar la productividad de la gestión el área calificada en la actualidad en un 85/100.

La rentabilidad de la empresa se ha visto afectada principalmente por los reprocesos que se desarrolla en el área, como lo son las devoluciones de mercadería. Sobre los productos en mal estado indica que la empresa no cuenta con un procesos de devolución definido y lo se realiza al momento de identificar es almacenarla para una posterior resolución. Esta forma parte de los costos ocultos que existen la empresa, aunque este no es el costo representativo como lo es el costo por las devoluciones de la mercadería. (Ver Tabla 11, 12 y 13).

La productividad, el almacenamiento y deterioro de la mercadería también forman parte de los costos ocultos de la empresa en una menor pero también significativa proporción.

DETALLE DE TIE	MPO DE PROCESOS DEVO)LU(CIÓN DE MERCADER	ΔÍΑ
DETALLE DE PROCESO	EMPLEADO RESPONSABLE		SUELDO DEL EMPLEADO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Recepción de Mercadería	Asesor Comercial	\$	500.00	15 Min.
Ingreso de Orden de Devolución	Televendedor	\$	500.00	10 Min.
Revisión de Mercadería	Asistente de Logistica	\$	450.00	15 Min.
Recepción de Mercadería Sistema Informático	Asistente de Logistica	\$	450.00	5 Min.
Generación de Nota de Credito	Asistente de Logistica	\$	450.00	10 Min.
Entrega de Nota de Crédito a cliente	Asesor Comercial	\$	500.00	De 24 a 48 horas (Dependerá de Dirección del cliente)

Tabla 11: Tiempo de Devolución de Mercadería por Proceso

Fuente: Hugo Púas, Asistente Junior Logística

Elaborado por: Las autoras

TIEMPO DEVO	LUCIÓN TOTAL DIARIO	
Promedio de Devoluciones Diario		15
Tiempo por Devolución		55 Min.
Total Min. Utilizados		825 Min.
Tiempo en horas		13.75 Horas

Tabla 12: Tiempo Total de Proceso Devolución de Mercadería

Fuente: Hugo Púas, Asistente Junior Logística

Elaborado por: Las autoras

		COSTO HOMBR	ΕE	N DEVOLUCIÓN			
EMPLEADO RESPONSABLE		SUELDO DEL EMPLEADO		COSTO HORA		HORAS POR DIA	COSTO POR ESPONSABLE
Asesor Comercial	\$	500.00	\$	2.08	\$	13.75	\$ 28.65
Televendedor	\$	500.00	\$	2.08	\$	13.75	\$ 28.65
Asistente de Logistica	\$	450.00	\$	1.88	\$	13.75	\$ 25.78
Asistente de Logistica	\$	450.00	\$	1.88	\$	13.75	\$ 25.78
Asistente de Logistica	\$	450.00	\$	1.88	\$	13.75	\$ 25.78
Asesor Comercial	\$	500.00	\$	2.08	\$	13.75	\$ 28.65
COSTO DIARIO POR GENERACIÓN DE DEVOLUCIONES						\$ 163.28	
DIAS LABORALES (MES)							20
COSTO ESTIMADO MENDUAL EN DEV	OLUC	CIONES					\$ 3,265.63

Tabla 13: Costo Devolución de Mercadería Fuente: Hugo Púas, Asistente Junior Logística

Elaborado por: Las autoras

Interpretación:

Debido a que no cuentan con manuales de procesos y políticas claramente establecidos según la necesidad de la empresa el departamento de Desarrollo Organizacional soporta el cumplimiento de al menos los procesos que se desarrollan informalmente. Teniendo en consideración que existe la necesidad de esclarecer los procesos de la empresa y que el personal sea capacitado para el debido cumplimiento de estos.

La mayoría de los procesos de productividad se originan de la falta de preparación del personal, esto genera costos indirectos en el tiempo ocioso utilizado en re procesos.

Observación

Se hace uso de la ficha de cotejo como un instrumento de la observación, para el efecto se realizó una serie de puntos a observar en el departamento de Logística, subdivididos en procesos, infraestructura y personas. Para la calificación del instrumento se tomó los siguientes parámetros, (**Ver tabla 14**):

FICHA DE COTEJO: OBSERVACIÓN ÁREA DE L	OGÍSTICA CA	ASA DEL RULIMA	N DEL ECUADOR	S.A.		
INDICADORES -	PARAMETROS DE CALIFICACIÓN					
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca		
De los procesos		1				
Se cumple con el tiempo establecido de despacho de mercadería (3 Min.)		X				
Se cumple con todas las entregas según la demanda diariamente		X				
Existen procesos que regulan las interconexión con las demás áreas de la empresa		X				
Las solicitudes del área comercial son atendidas de forma inmediata	X					
Se cumple con la revisión los productos para verificar si están aptos para la comercialización		Х				
Se cumple con un procesos despacho y facturación de mercadería	X					
La bodega es ordenada diariamente según la rotación del producto	X					
Cuenta con un proceso para la devolución de la mercadería	X					
Existe control de inventarios de la bodega	X					
Existen un correcto uso del sistema informático Open ERP		X				
De la infraestructura						
La infraestructura de bodega cumple con lo establecido en el manual de seguridad industrial		X				
Existen suficiente espacio físico para el stock de inventario que cuenta la empresa		X				
El espacio físico es suficiente para el numero de colaborador que tiene el área		x				
Del Personal						
El personal cuentan con una inducción al ingreso a la empresa		X				
El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el trabajo que desarrollan (Uniforme, botas, faja, guantes, etc)			Х			
El personal asiste puntual a la jornada de trabajo	X					
Cumplen con una jornada de trabajo establecida según las legistación ecuatoriana		X				
Demuestran trabajo en equipo al cumplimiento de los objetivos del departamento	X			_		
El personal demuestra conocimiento del producto que se comercializa		х				
Demuestra iniciativa para resolver los problemas que se presente en la operación			Х			
Cumple con las tareas y trabajos en tiempo que se establece		X				

Tabla 14: Ficha de Cotejo de Casa del Ruliman del Ecuador CARRULESA Elaborado por: Las autoras

Se realizó esta Ficha de Cotejo con el objetivo de poder visualizar el comportamiento de los empleados en el campo de trabajo para analizar el área donde se desempeñan y como se organizan para entregar los productos a tiempo a los usuarios.

Se debe indicar que la ficha de Cotejo fue llenada el día 09 de diciembre de 2014.

Como se puede observar se ha divido en tres secciones la ficha cotejo la cual nos ayudara analizar los siguientes indicadores:

Los procesos de la empresa según lo que se pudo observar, tienen un buen nivel de cumplimiento en relación a los tiempos de despacho, manejo del sistema, la facturación, el orden en la bodega, control de inventario y todo el proceso que existe para entregar la mercadería solicitada; se debe indicar que la rotación del producto es adecuada y cumplen con los procesos adecuados para cada caso.

En la imagen que se muestra a continuación se puede observar que están en el proceso despacho para embalar los pedidos que serán llevados por Servientrega a los diferentes puntos de entrega.



Imagen 10: Área de Logística – Planta Baja – Despacho de mercadería

Elaborado por: Las Autoras

Con relación a la infraestructura de la bodega, la cual, es el lugar donde se desarrolla el trabajo logístico existen dos pisos y la planta baja, que está organizado por secciones que faciliten el trabajo, (*Ver imagen 11,12 y 13*) debemos indicar que si consta con las indicaciones que estipula en el Manual de Seguridad Industrial, las señaléticas y letreros que dirigen como se deben realizar las operaciones.



Imagen 11: Área de Logística – Señaléticas I

Elaborado por: Las Autoras



Imagen 12: Área de Logística – Señaléticas II **Elaborado por:** Las Autoras

El personal que labora en la bodega se pudo observar no cumplen con todos los parámetros establecidos en las señaléticas del lugar, puesto que no utilizan debidamente su uniforme, y eso aumenta el riesgo laboral, también frecuentemente cumplen con el pedido diario que se requiere, reciben inducción sobre su trabajo y lo que disminuye su rendimiento es la falta de iniciativa para resolver problemas.



Imagen 13: Área de Logística — Planta Baja — Personal **Elaborado por:** Las Autoras

Es importante saber que el reglamento ha sido legalizado a partir del año 2014, durante los años de análisis la seguridad industrial en la empresa. Se llevó a cabo de una forma empírica, los elementos indispensables para la empresa que deben hacer uso los operarios son las fajas, botas, guantes (si el caso lo amerita) y casco.



Imagen 14: Bodega Casa Del Ruliman del Ecuador S.A. (2014)

Fuente: Las autoras

En el área para el año 2012 y 2013 no contaban con señaléticas y los empleados no recibían capacitaciones en seguridad industrial y riesgos de trabajo. Además parte de la falta de seguridad industrial, la bodega hasta el año 2012 no contaba con un ordenamiento adecuado, esto es una de las principales causas de las pérdidas de ventas por el tiempo que repercutía en el armado de pedidos de ventas además de los riesgos de caídas, derrame de producto tóxico (como el aceite) y apilamiento de cartones en conjunto este productos.



Imagen 15: Bodega Casa Del Ruliman del Ecuador S.A. (2012)

Fuente: Desarrollo Organizacional, Casa del Rulimán del Ecuador

Imagen 16: Bodega Casa Del Ruliman del Ecuador S.A. (2013)

Fuente: Desarrollo Organizacional, Casa del Rulimán del Ecuador



El rodamiento como principal productos de comercialización de la empresa está compuesto por parte de acero y para su lubricación aceites, dependerá de su utilidad puede ser aceites tóxico o no tóxico, estos requieren de una manipulación cuidadosa.

La condición básica para ello es un almacén cerrado, sin ninguna influencia de medios agresivos, como gases de escape de vehículos, otros gases, nieblas, aerosoles de ácidos, lejías o sales. Debe evitarse la exposición directa a la luz solar, que puede conducir a una radiación UVA perjudicial y a grandes variaciones de temperatura en el embalaje. La temperatura debe ser constante y la humedad relativa del aire, tan baja como sea posible.

Deben observarse las siguientes condiciones:

Almacén libre de heladas, es decir, una temperatura > +5 °C (evitar la formación de escarcha, hasta 12 horas al dia y hasta máximo +2 °C)

Temperatura máxima +40 °C (para evitar las pérdidas excesivas de los aceites de protección contra la corrosión)

Humedad relativa del aire < 65% (para variaciones máximas de temperatura, hasta 12 horas al dia, hasta 70%)

El aceite, la gasolina de lavado, el alcohol y los Dewatering-Fluids son inflamables. La utilización de hidrocarburos clorados corre el peligro de causar incendios, explosiones y descomposiciones, además son nocivos para la salud. Uno de las características principales de los rodamientos es su peso y lo perjudicial que puede ser para la salud del hombre el cargar este tipo de productos.

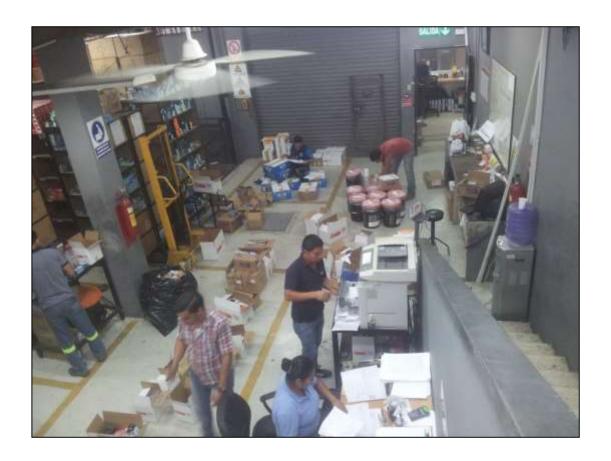


Imagen 17: Bodega Casa Del Ruliman del Ecuador S.A. El personal no usa los elementos adecuados para el trabajo (2014)

Fuente: Las autoras

De análisis de variables e indicadores realizados en los instrumentos de recolección de datos se determina que la empresa CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARUULESA en efecto genera costos ocultos en la operación del área de logística y control del inventario. Los costos ocultos tienen mayor relevancia en el proceso de devolución de mercadería, deterioro y obsolescencia de mercadería (*Ver tabla 15*).

RESUMEN DE COS	TOS DEL AI	REA DE LOGISTICA 2012 - 2013	
COSTOS DEL ÀREA		COSTOS OCULTOS	
RUBRO	TOTAL	RUBRO	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 176.000,00	NC POR MOTIVOS INCORRECTOS	\$ 15.179,66
SERVICIOS BASICOS DEL ÀREA	\$ 10.309,42	INC FOR MOTIVOS INCORRECTOS	φ 15.179,00
TRANSPORTE SERVIENTREGA	\$ 98.214,02	COSTO HOMBRE POR NOTAS DE CREDITO INC.	\$ 1.088,40
OTROS TRANSPORTE	\$ 39.488,36	CREDITO INC.	
NC POR MOTIVOS INCORRECTOS	\$ 15.179,66	BAJA DE INVENTARIO POR DETERIORO	\$ 1.183,53
BAJA DE INVENTARIO POR DETERIORO	\$ 1.183,53	DE MERCADERIA	φ 1.105,55
DE MERCADERIA	φ 1.165,55		
TOTAL COSTOS	\$ 340.374,99	TOTAL COSTOS OCULTOS	\$ 17.451,59
% COSTO OCUL	TO SOBRE C	OSTO DEL ÀREA	5%

Tabla 15: Resumen de costos deÀrea de Logistica y Control del Inventario

Fuente: Sistema Informàtico Open ERP

Elaborado por: Las autoras

La empresa presenta procesos que no están claramente definidos y difundidos con el personal dando como resultado falencias en la contabilización de costos en el Departamento de Logística de la compañía. Con este análisis se puede ver que se han generado notas de crédito por motivos identificados como errores del área en análisis; también existe un proceso determinado que permita identificar los productos que no se encuentran aptos para la comercialización y que debe darse de baja del inventario o el estado actual del mismo; y eso nos indica que el Estado de Situación Financiera no presenta cifras reales en cuanto a la cantidad de inventario que se pudiere mostrar en cortado a una fecha determinada.

Para culminar el factor del tiempo empleado en emitir las notas de crédito si es algo que se puede corregir; puesto que si se enmienda el concepto por el cual se están emitiendo notas de crédito los ingresos de la empresa serían inamovibles desde la etapa en el que asesor comercial logra capturar el pedido de venta

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La empresa Casa del Ruliman de Ecuador S.A. CARRULESA presenta costos ocultos del 4.13% con relación a los costos totales del área de logística y control del inventario.

La empresa Casa del Ruliman de Ecuador S.A. CARRULESA no cuenta con procesos claramente establecidos para el área de logística, con relación a los despachos, embalaje, revisión y entrega de mercadería a clientes de estos generan costos ocultos para la empresa por devoluciones de mercadería, transporte, personal y almacenamiento, puesto que espacio físico de la bodega no es suficiente para la cantidad de SKU que tiene el inventario de la empresa y para el desplazamiento que el personal necesita para el manejo de este inventario.

El área en análisis representó para las devoluciones de la empresa el 1,85% para el año 2012 y el 1,23% para el año 2013 en relación al % de devolución de la empresa.

El personal del área de logística no cuenta con capacitaciones de nivel técnico sobre rodamientos por lo que se generan problemas de mal despacho y posteriores devoluciones de mercadería lo que conlleva a tener un nivel del productividad medio.

Es importante considerar que la gerencia desconoce que al personal de logística le falta el desarrollo de su productividad partiendo del desempeño de sus funciones más no de la adquisición de otras herramientas como la tecnología. El personal de la empresa no cuenta con procesos que interconectados que regulen los requerimientos entre las distintas áreas de trabajo.

Los productos no se encuentran adecuadamente inventariados por lo constantemente el personal de ventas no cuenta con un inventario real que le permite ofrecer al cliente lo que realmente se le puede despachar.

No existen procesos que solventen las pérdidas de inventario de obsolescencia y deterioro. Lo que genera altas cantidades de devoluciones de mercadería.

La empresa actualmente tiene múltiples forma de realizar la entrega de la mercadería a los clientes, y estos costos son asumidos por la empresa además de ser una mayor carga operativa al tener que hacer uso de los transportes interno para llevar la mercadería a las cooperativas de transportes.

El Jefe del Área de Logística no tiene un control sobre los costos y gastos que se generan en su departamento y si están siendo correctamente utilizados.

El Jefe de Área de Logística no tiene conocimiento si sus costos están siendo solventados por las ventas de la empresa y si estos son considerados o no en el presupuesto general.

RECOMENDACIONES

La empresa debe considerar los costos ocultos identificados en el presente trabajo de investigación puestos que estos pueden ser mejorados con el correcto desarrollo de manuales de procedimientos, políticas que respalden dichos manuales y capacitaciones para el personal.

Los manuales de procesos que se encuentran desarrollados o en procesos de desarrollo deben ser debidamente socializados con los empleados del área, realizar un acta de entrega y recepción del documento regulador del cumplimiento de los procesos.

Para solventar costos ocultos por almacenaje debe alquilar una bodega de abastecimiento, de tal forma se pueda almacenar la mercadería por rotación y frecuencia de venta. Esto permitirá no tener stock innecesario en la bodega de despacho dando lugar a que el personal pueda desarrollar un mejor orden y desplazamiento en esta.

A pesar que el porcentaje de responsabilidad de área con relación a las devoluciones total de la empresa es considerado bajo, debe considerarse establecer medidas necesarias para que mejorar la gestión del área, el plan de acción debe ir alineado a lo indicado con lo indicado en el literal b y d de las recomendación del trabajo de investigación.

Para personal vinculado al manejo de los productos debe ser indispensable su participación en capacitaciones técnicas de rodamientos, para el correcto despacho de la mercadería y se mantenga un tratamiento adecuado a los productos que se comercializan.

Para ello el personal del área de logística debe cumplir con indicadores establecidos con un análisis previo de mercado, se debe establecer indicadores de despacho, cumplimiento de solicitudes comerciales, ordenamiento de bodega y de control y mantenimiento del inventario. Esto permitirá medir cuál es el nivel de productividad de los colaboradores y si este suple las expectativas de la alta administración.

El área de Desarrollo Organizacional y proceso debería desarrollar procesos que regulen la interconexión de las áreas de tal forma que permite tener una mejor comunicación de solicitudes y que estas puedan ser resueltas en el tiempo requerido. La empresa debería adquirir un sistema informático que solvente las necesidades del área de logística y pueda contar con un sistema de codificación de artículos que permita mantener un mejor control e identificación del inventario. Es eficiente en manejo mediante de código de barras con sus respectivos lectores en el ingreso y egreso de mercadería.

El área de Desarrollo Organizacional en conjunto con el área de Logística y compras e importaciones debe desarrollar el procesos de mercadería obsoleta o en deterioro y este debe ir desde su dada de baja en el inventario hasta el respectivo reclamo al proveedor de ser el caso para que la empresa no registre bajas de inventarios que puede ser recuperadas con los proveedores ya sea nacionales o del exterior.

El área comercial debe mejorar sus negociaciones con los clientes al momento de definir el modo de entrega de la mercadería, y mantener como principal y única opción el transporte Servientrega, al tener un convenio con esta empresa se podrá minimizar costos, evitar incurrir en gastos de combustibles para los transportes internos y ofrecer al cliente una mayor seguridad a su mercadería.

La gerencia debería solicitar a los jefes de área el detalle de sus costos y gastos mensualmente, de tal forma que se pueda establecer un control sobre estos y no afectan al presupuesto de la empresa.

Anualmente la gerencia debe solicitar sus pronósticos de ingresos y egresos a cada una de las área que conforman la empresa, revisar si los ingresos solventan los costos y gastos y de ser necesario ajustarlos para finalmente indicar a cada uno de los responsables de área cuáles son sus presupuestos definitivos de tal forma que pueda tener un mejor control.

BIBLIOGRAFÍA

- ELA, E. L. (12 de Septiembre de 2011). *El Diccionario De Un Logístico*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2011/09/definicion-funcion-y-clases-de-almacen.html
- ELA, E. L. (12 de Septiembre de 2011, párr 10). *El Diccionario De Un Logístico*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2011/09/definicion-funcion-y-clases-de-almacen.html
- Fernández Montt, R. A. (párr 1). *Eumed*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de http://www.eumed.net/cursecon/dic/dbtc/O.htm
- Fernández Montt, R. A. (párr 70). *eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/dic/logist.htm
- Fernández, M. R. (s.f.). *Eumed*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de http://www.eumed.net/cursecon/dic/dbtc/O.htm
- Garavito, E. A. (2010). Diseño de Plantas.
- Garavito, I. E. (s.f.). Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de http://gavilan.uis.edu.co/~garavito/docencia/asignatura1/pdfs/Sistemas%20d e%20Almacenamiento.pdf
- Jordi Pau I Cos, R. D. (1998). *Manual De Logística Integral*. Diaz De Santo.
- Koyo LATIN AMERICA, S. (2011). *Manual de Rodamientos*. Panama: JTEKT GROUP.
- Manene, L. M. (Abril de 21 de 2012, párr.20). *Luis Miguel Manene*. Recuperado el 25 de 01 de 2015, de http://www.luismiguelmanene.com/2012/06/21/logistica-transporte-almacenaje-y-manutencion/
- Manoëlla Willbaut, F. T. (2012). *Justo a tiempo*. México: Penguin Random House Grupo Editorial México.

- Marge, I. (1996, párr 1). *Logisnet*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de http://www.logisnet.com/es/busqueda-determinos/_page:7,word:3397,category:11/
- Marge, I. (1996, párr 1). *Logisnet*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de http://www.logisnet.com/es/busqueda-determinos/_page:8,word:1924,letter:A/
- Mauleón Torres, M. (2006). *Logística y costos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peris, S. M., Guerrero, P., & Romero, C. L. (2008). Destribución Comercial. ESIC.
- Ramírez Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Colombia: Uninorte.
- Stanton, W. J. (2003, párr 1). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm
- Stanton, W. J. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm

ANEXOS

ANEXO N° 1 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUCIONES



NUMERO RUC:

0990646546001

RAZON SOCIAL:

CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

NOMBRE COMERCIAL:

GASA DEL RULIMAN

CLASE CONTRIBUYENTE:

ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL:

SORIANO SAMAN JUAN ALFREDO

CONTADOR:

ONOFRE MONTALVO GUISELLA ELENA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:

09/08/1983

FEC. CONSTITUCION:

09/05/1983

FEG. INSCRIPCION:

08/11/1983

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

13/12/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: NUEVE DE OCTUBRE Ceile: AV. MACHALA Número: 1101
Intersección: VELEZ Referencia ubicación: DIAGONAL A FRENOSEGURO Telefono Trabajo: 042526520 Fax: 042526520
Email: juansoriano@casadeiruliman.com Web: WWW.CASADELRULIMAN.COM
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

del 001 al 011

ABIERTOS:

4

JURISDICCION:

\REGIONAL LITORAL SUR\ GUAYAS

CERRADOS:

Milyan Parint Carlo armed

7

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAVM010938

Lugar de emisión: GUAYAQUIDAV. FRANCISCO Fecha y hora: 13/12/2011 11:55:33

Página 1 de 5





NUMERO RUC:

0990646546001

RAZON SOCIAL:

CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

ABIERTO MATRIZ

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO 001

FEC. INICIO ACT. 09/08/1983

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: NUEVE DE OCTUBRE Calle: AV. MACHALA Número: 1101 Intersección: VELEZ Referencia: DIAGONAL A FRENOSEGURO Telefono Trabajo: 042523520 Fax: 042523520 Errail: juansoriano@casadeiruliman.com Web: WWW.CASADELRULIMAN.COM

No. ESTABLECIMIENTO:

004

ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 22/10/1999

NOMBRE CONERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO: 01/12/2011

30/11/2008

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Centón: GUAYAQUIL Perroquia: TARQUI Número: S/N Referencia: DIAGONAL AL MERCADO LA FLORIDA Kilómetro: 8.5 Cernino: VIA A DAULE Telefono Trabajo: 042250452

No. ESTABLECIMIENTO:

010

ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 09/11/2010

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Calle: AV DIEZ DE AGOSTO Número: 3371 Intersección: RUMIPAMPA Referencia: DIAGONAL A LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Trabajo: 022529445 Fax: 022529445

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SÉRVICIO DE RÉNTAS INTERNAS

Usuario: MAVM010908

Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 13/12/2011 11:55:33

Página 2 de 5





NUMERO RUC:

0990646546001

RAZON SOCIAL:

CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO ABIERTO

FEC. INICIO ACT. 03/01/2011

NOMBRE CONERCIAL:

CASA DE RULIMAN

FEC. CIERRE: PEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Perroquia: SAN SEBASTIAN Calle: BENDICTO XV Número: S/N Intersección: LEON XIII Referencia: JUNTO AL COLEGIO SAGRADOS CORAZONES Telefono De Referencia: 042526520 Email: juansoriano@casadetruliman.com

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO CERRADO FEC. INICIO ACT. 20/10/1992

NOMBRE CONERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

19/05/2006

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: QUITO Calle: AVENIDA AMERICA Número: N-39-334 Intersección: VOZ ANDES Edificio: CENTRO COMERCIAL Y Fax: 022455455 Email: quarte@ecnet.ec

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO CERRADO

FEC. INICIO ACT. 11/04/1999

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO: 30/11/2011

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincis: PICHINCHA Centén: QUITO Parroquia: ALFARO (CHIMBACALLE) Calle: PEDRO VICENTE MALDONADO Número: 443 Intersección: JOAQUIN GUTIERREZ Referencia: FRENTE A LA FABRICA TROPICAL Edificio: CENTRO COMERCIAL LA CANDELARIA Telefono Trabajo: 042547655 Fax: 942547657

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAVM010998

Lugar de amisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 13/12/2011 11:55:33

Página 3 de 5





NUMERO RUC:

0990646546001

RAZON SOCIAL:

CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

No. ESTABLECIMIENTO:

CERRADO FSTADO

FEC. INICIO ACT. 06/07/2000

NOMBRE CONERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO: 31/07/2006

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Cantón: LA LIBERTAD Parroquia: LA LIBERTAD Calle: DOCE Número: S/N Intersección: 23 AVA Y 24 AVA. Telefono Trabajo: 942783294 Email: rulilibe@ecua.net.ec

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO

CERRADO

FEC. INICIO ACT. 18/07/2001

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO: 30/11/2008

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Calla: AV. 9 DE OCTUBRE Número: 374 Interaección: NAPOLEON MERA Telefono Trabajo: 042934283 Fex: 042934285 Email: machala@casadelruliman.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO

CERRADO

FEC. INICIO ACT. 24/07/2003

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

30/11/2008

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: URDANETA Calle: AYACUCHO Número: 2711 Intersección: ASISCLO GARAY Telefono Trabajo: 042452132

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAVM010908

Lugar de emisión: GUAYAQUIDAV, FRANCISCO Fecha y hora: 13/12/2011 11:55:33



30/11/2008

NUMERO RUC:

0990646546001

RAZON SOCIAL:

CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO CERRADO

FEC. INICIO ACT. 19/12/2003

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

900

FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: DURAN Parroquia: ELOY ALFARO (DURAN) Ciudadela: DEMOCRATICA NORTE Calle: AV. NICOLAS LAPENTTI Número: 347 Referencia: FRENTE AL SUPERMERCADO MI COMISARIATO Manzana: 12 Carretero: VIA DURAN -TAMBO Kilómetro: UNO Y MEDIO Telefono Trabajo: 042513725

No. ESTABLECIMIENTO:

ESTADO CERRADO FEC. INICIO ACT. 19/12/2003

NOMBRE COMERCIAL:

CASA DEL RULIMAN

FEC. CIERRE:

31/07/2006

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: TARQUI Calle: AVENIDA CUATRO DE NOVIEMBRE Número: 1318 Telefono Trabajo: 042829319

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAVM010908

Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 13/12/2011 11:55:33

Página 5 de 5

SRì.gob.ec

ANEXO N° 2 NOMBRAMIENTOS

SEÑOR JUAN ALFREDO SORIANO SAMAN CIUDAD.

DE NUESTRAS CONSIDERACIONES:

CÚMPLAME COMUNICARLE QUE LA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA <u>CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A.</u> CARRULESA, EN SU SESIÓN CELEBRADA EL DÍA DE HOY, RESOLVIÓ ELEGIR A USTED GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA POR EL LAPSO DE CINCO AÑOS, CON LAS ATRIBUCIONES Y DEBERES CONSTANTES EN EL ESTATUTO SOCIAL DE LA MISMA.

EN EL EJERCICIO DE SU CARGO, USTED EJERCERÁ CON PLENITUD DE ATRIBUCIONES LA REPRESENTACIÓN LEGAL, JUDICIAL Y EXTRAJUDUCIAL, SIN NECESIDAD DEL CONCURSO DE NINGÚN OTRO FUNCIONARIO.

EL ESTATUTO SOCIAL SE PROTOCOLIZÓ COMO COMPAÑÍA LIMITADA ANTE EL NOTARIO DECIMO SEXTO DEL CANTÓN, EL 22 DE OCTUBRE DE 1982, E INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE GUAYAQUIL, EL 9 DE AGOSTO DE 1983. MEDIANTE ESCRITUTA PUBLICA OTORGADA ANTE LA NOTARIA TRIGÉSIMA DE ESTE CANTÓN, EL 16 DE JUNIO DE 1994, E INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE GUAYAQUIL, EL 4 DE NOVIEMBRE DE 1994, SE TRANSFORMÓ A SOCIEDAD ANÓNIMA Y REFORMÓ SU ESTASTUTO. MEDIANTE ESCRITURA PÚBLICA ANTE LA NOTARÍA TRIGESIMA OCTAVA DEL CANTÓN, EL 27 DE NOVIEMBRE DEL 2000, E INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL, EL 23 DE MAYO DEL 2001, SE AUMENTÓ EL CAPITAL Y REFORMÓ EL ESTATUTO SOCIAL MEDIANTE ESCRITURA PÚBLICA OTORGADA ANTE EL NOTARIO PRIMERO INTERINO DEL CANTÓN, EL 6 DE OCTUBRE DEL 2005 E INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL, 26 DE DICIEMBRE DEL 2005, CAMBIÓ DE DENOMINACIÓN DE RULIMANES Y ACERO S.A. A CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA Y REFORMÓ SU ESTATUTO SOCIAL.

MUY ATENTAMENTE,

DRATTO SORIANO CASANOVA

PRESIDENTE

ACEPTO EL CARGO CONFERIDO A MI FAVOR Y PROMETO DESEMPEÑARLO EN FORMA-LEGAL, GUAYAQUIL, 9 DE ABRIL DEL 2008

JUAN ALFREDO SORIANO SAMAN

CC. No 091438529-9

NUMERO DE REPERTORIO: 17.425 FECHA DE REPERTORIO: 10/Abr/2008 HORA DE REPERTORIO: 11:22

LA REGISTRADORA MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL Certifica: que con fecha catorce de Abril del dos mil ocho queda inscrito el Nombramiento de Gerente General, de la Compañía CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA, a favor de JUAN ALFREDO SORIANO SAMAN, a foja 40.859, Registro Mercantil número 7.346.

ORDEN: 17425

THE REPORT OF THE PERSON OF TH

開促達使化原於自绕和抑制材料

s 9,30.

-REGISTRO MERCANTIL

AB. TATIANA GARCIA PLAZA REGISTRO MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL DELEGADA

ANEXO N° 3

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.



UNIVERSIDAD POLITÉNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defia

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a Gerencia, Jefe, Analista y Coordinador del Área de Logistica

- ¿Cuáles son los procesos del área de logistica y cuál de ellos cree ustad se encuentran alineados al cumplimiento de rentabilidad esperada de la empresa?
- ¿Cree usted que existen falencias en los procesos del área de logística, cuáles son los más destacados?
- 3. ¿Cómo califica la productividad de la gestión del área de logistica?
- 4. ¿En los últimos dos años cuál ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa?
- ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por la gestión de logística de manera positiva o negativa? Sustente su respuesta
- ¿Cuál es el manejo que se le da a la mercadería identificada como obsoleta o en proceso de deterioro?
- ¿Usted considera confiable el presupuesto de la empresa con respecto a las ventas?
 Sustente su respuesta.
- Enumero por nivel de importancia los costos ocultos que usted considera más relevantes en la empresa.

٠	Almacenamiento	
•	Transporte	
•	Devolución de mercadería	
•	Almacenamiento	
•	Obsolescencia y deterioro	
٠	Productividad	_



UNIVERSIDAD POLITÉNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Administrativos del Área de Logistica

- ¿Considera usted que los procesos de la empresa se encuentran correctamente estructurados y acorde a la operación de la misma?
- ¿Cómo califica usted el proceso de devolución de la empresa?, sustente su respuesta
- ¿Cuál es la cantidad promedio de despachos de mercaderia diariamente?
- 4. Sobre la cantidad de despacho ¿indique un estimado de la cantidad de devoluciones receptada diariamente?
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta a los requerimiento de mercaderia al cliente interno/externo?
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta a los requerimiento de mercadería al cliente interno/externo?
- ¿Cuál es el nivel de productividad de los empleados del área de logística?

Alto () Medio () Bajo ()

- 8. ¿Cuáles son los principales factores que afectan la productividad del área?
- 9. ¿Cuáles son las herramientas necesarias para un incremento efectivo en la productividad?



UNIVERSIDAD POLITÉNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Operativos del

Area de Logística

- ¿Cree usted que existen falencias en los procesos del área de logística, cuáles son los más destacados?
- ¿Cree usted que la infraestructura de la bodega permite ser más ágil en el despacho de la mercaderia?
- ¿Cuál es su promedio de despacho diario?
- 4. ¿Cuál es el tiempo promedio que se requiere para el despacho de un pedido?
- 5. ¿Cuál es la frecuencia con la que se extiende las jornadas laborales?
- En orden de importancia mencione los motivos por lo que se extienden la jornadas laborales
- ¿Con qué frecuencia se verifica que los productos no se encuentren en estado de deterioro?
- 8. ¿Cuál es el nivel de productividad de los empleados del área de logistica?

			ъ.	
м	art.	ю	1	-1
-	100	-	ъ.	- 4



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defás

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Administrativos del

Área de Logística

ITEM / preguntas	de las pro los objeti investiga mento P= Pertir	ción/instru	repres O= Óp B= Bu R= Re	B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				guaje cuado lecuado	OBSERVACIONES
	P	NP	o	В	R	D	A	I	
1	1		1				1		
2	1,		/				1		
3	7					1_	7		
4	1,		Z				7.		
5	/,		1/				$\perp Z$.		
6	1/		/						
7					<u> </u>				
8	4	1	4	<u> </u>	<u> </u>		//_		
9							$\perp \angle$		0
DATOS DE EVALUAD								Firma:	724704703

Observaciones			
Generales	 	 	



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Operativos del Área de

Logistica

ITEM / preguatas	de las ; las obj investi mento P= Pur	respondencia pregantas con etivos de la gación/instru tinente lo pertinente	O= O B- Be R= Re	didad të sentativ ptima sena egular eficiente				ngunje ecuado decuado	OBSERVACIONES
	P	NP	0		R	D	A	1	The state of
1	/		1				1		
2	1		1						
3	1		/				1/,		
4	-	-	1	+-	-	-	1	-	
5	-	_	1	+	-	-	1		_
1	1		1	1			1		
	/		/		100		17		
DATOS DI EVALUAL	Ingeni Engeni Cante IN 120		nyte			C.I. SI	24304003		

Observaciones				
Generales				



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del projecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁBIJA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autorus: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defüs

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a Gerencia, Jefe, Analista y

Coordinador del Área de Logistica

ITEM / preguntas	A) Correspondencia de las preguntas con les objetivos de la investigación/instru- mento P= Pertinente NP = No pertinente		0= 0 0= 8 8= 8	siidad ti sentativ prima orna agular eficient	•		C) Les		OBSERVACIONES
	P	NP	0	В	R	D	A	1	
1	1								
2							1		
3	1						-		
4	1		1				-		
5			1				1		
ő	/						-		
7	1		1				-		
8	K		1				1		_
9	1		1111						14/
	EVALUADOR Profesion: Cargo: 3		Remoldo Remires Tray Meconicos So de Aren Basen mos amos 2004					Firma: CA.	Sensor

Observaciones			
Generales			



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tama del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toicdo Dei Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Administrativos del

Area de Logistica

FTEM / preguntas	A) Correspondencia de las preguatas con los objetivos de la investigación/lastru mento P= Pertinenta NP = No pertinente		repre O- Ó B= B: R- R	sentatis ptima			C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	0		R	D	A	1	
1	v		v				1		
2	-								
3			1				1		
4	1		1						
5	1		1				1		
6	4					11.00			
7	1		1				1		
	1					100	1		- 2
9	*		1			1.00	1		41
DATOS DEL. EVALUADOR Cargo: Jaily Fechs: 23/mer.				Techn	2.7			Firma: C.I.	All straigh

Observaciones			
Generales			



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Operativos del Área de

Logistica

ITEM / preguntas	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigacida/instru mento P= Pertinente NP = No pertinente		repre O= O B= B; R= R	entativ ptima			C) Len A- Ade 1 - Inse		OBSERVACIONES
	P	NP	0	18	H.	D	A	1	
1	1		1						
2	1		1				1		
3	1		1				1		
4	1		1				100		
5	1		1				1		
6	1		1				1		
7			1	_			1		- 0
8	1		1				1		6/
DATOS DEL. EVALUADOR Numbres: Profesión: Cargo: Je Fechs: Z:			24	TEAT OF	bestan			Firma:	เราะ

Observaciones			
Generales			



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Def/in

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a Gerencia, Jefe, Analista y

Coordinador del Area de Logística

ITEM / preguntas	de las pr los objet investiga mento P= Perti	espondencia regentas con tivos de la ación/instru inente pertinente	O= Ó; B= B: R= R:	entativ ptima ena			C) Les		OBSERVACIONES
	P	NP	0	В	R	D	A	1	
i	1		1				1/		
1	/		1				1		
3	1		/				1/		
4	1		1				1		
5	1		6				1	-	
6	1		1	_	_	-	1		
7	-	-	1	-	-	-	1	-	100
9	-/	-	4	-	+	+	1	-	A
DATOS DI EVALUAD	140C	teb for	otes 1204 7204	ν ₆ (2) εν (2) εν		Firm O	SIPESIACE		

Observaciones			
Generales			



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DRTERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL BULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Administrativos del Área de Logistica

FTEM / proguntas	de las p los obje investig mento P= Port	respondencia enguntas con stives de la peciós/instru tinente n pertiagnia	repre O= O B= Bc R= R	sentativ ptima			C) Leng	cundo	OBSERVACIONES
	P	NP	0	n	R	D	A	1.	
1	1		1				/		
2	/		1				/		
3	1		/				6		
4	/		1				-		
5	4		1	-		-	1	-	
6	1	-	-	-	-	-	1	-	
	1	_	1	-	-	-	1	-	1
9	1		1		+	-	1		100
DATOS DI EVALUAD		Nombres: [* Profesión: Cargo:	LARCE A	56 1 100 0	14 1000	2000 2000 2002		Firms CL W	110021463

Observaciones					
Generales		_		_	



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autorus: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defas

Nombre del instrumento de recolección de datos: Entrevista a los Operativos del Área de

Logistica

FTEM / preguntas	de las p los obje investig mento p= Pert	repondencia reguntan con tivos de la ación/instru inente o pertinente	O= O B= Bu R= Re	entativ ptima			C) Len		OBSERVACIONES
	r	NP	0	8	R	D	A	1	
1	1		1						
1	1		1				-		
3	1		1	-		-	1	-	
5	4	-	4	+	-	+	14	+	
6	1		-7		_		1		(1)
7	1		Z				1/		IN V
8	1		1				1		
DATOS DI EVALUAT		Nombres: Profesión: Cargo: Fecha:	1757	2006 E AD	PAPES PAS PAS PAS PAS PAS PAS PAS PAS PAS PA	d 172,0	CA	Firms	0910621465

Observaciones			
Generales	 		

ANEXO N° 4 ENTREVISTAS



UNIVERSIDAD POLITÉNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tema de la tesis: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA
DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR
S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defás

Nombre del entrevistado: Byron Sabando, Analista de Procesos del Área de Desarrollo

Organizacional

- ¿Cuáles son los procesos del área de logística y cuál de ellos cree usted se encuentran alineados al cumplimiento de rentabilidad esperada de la empresa?
 - a. Facturación y Despacho de Mercadería
 - b. Notas de Crédito
 - c. Recepción de Mercadería
 - d. Transferencias y Consignaciones

Existen más procesos pero considero que estos son los que más resaltan y los que apuntalan los objetivos del área de Logística.

2. ¿Cree usted que existen falencias en los procesos del área de logística, cuáles son los más destacados?

Los procesos de Logística son perfectibles siempre. Considero que las debilidades que se puedes generar radican en las capacidades de las personas en cuanto a conocimientos del Sistema Informático y en cuanto a las competencias duras que deben tener para asumir cargos de responsabilidad dentro del área.

3. ¿Cómo califica la productividad de la gestión del área de logística?

La productividad está en un 85% (Considerando los errores cometidos).

4. ¿En los últimos dos años cuál ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa?

No poseo esa información.

 ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por la gestión de logística de manera positiva o negativa? Sustente su respuesta

La rentabilidad de la empresa puede mejorar observando el aporte del área de Logística. Por ejemplo en la actualidad existen reprocesos frutos de la implementación de la modalidad de facturación electrónica (La re-facturación) que entró en vigencia este 2015. Al desarrollar ciertos pasos que nos permitan obviar estos reprocesos y capacitar al personal en el eficiente empleo del Sistema Informático, no sólo que nos ahorraríamos tiempo, sino también recursos que se emplean al momento de ejecutar la facturación electrónica. Esto por citar un forma de mermar los gastos. Otro puno sería costear de una mejor manera el transporte de la entrega de la mercadería y evitar las filtraciones de entregas por mecanismos fuera de los planificados.

6. ¿Cuál es el manejo que se le da a la mercadería identificada como obsoleta o en proceso de deterioro?

En la actualidad no se le está dando ningún trato que redunde en beneficios para la empresa. Sólo se la almacena.

¿Usted considera confiable el presupuesto de la empresa con respecto a las ventas?
 Sustente su respuesta.

No poseo información sobre el presupuesto de ventas.

 Enumero por nivel de importancia los costos ocultos que usted considera más relevantes en la empresa.

Almacenamiento

3

Transporte

4

Devolución de mercadería

1

Obsolescencia y deterioro

5

Productivida@

2



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defás

Nombre del instrumento de recolección de datos: Jonathan Jimenez, Analista de

Inventario

- ¿Cuáles son los procesos del área de logística y cuál de ellos cree usted se encuentran alineados al cumplimiento de rentabilidad esperada de la empresa?
 - Procesos: Impresión, separación, revisión, embalaje, transporte.
 - La impresión, debe ser legible en cuanto ítem solicitado, ubicaciones asignadas correctas.
 - Separación, este debe estar identificado plenamente con su # de pedido, estar concentrados en la tarea asignada contar y tener en cuenta las unidades despachadas.
 - Revisión, la persona encargada debe conocer toda la información acerca de los rodamientos que se envían, debe ser capacitado en sufijos, nomenclaturas, tipo de fricciones para reconocer si un rodamiento ha sido montado, u observar si en este existe algún tipo de golpe.
 - Embalaje, ser precavido, observador, reconocer e identificar plenamente lo que está a punto de ser embalado para su posterior envió.
 - Transporte, el o los conductores asignados a las rutas de entrega deben notificar todo, cambio de envíos en cuanto operadoras logísticas, insatisfacción por partes de los clientes por despachos tardíos o productos cambiados, debe comunicarse con el asesor encargado o coordinador de turno para llamar al contacto de la industria que va a recibir la mercadería.

2. ¿Cree usted que existen falencias en los procesos del área de logística, cuáles son los más destacados?

- Revisión de pedidos, embalaje, malos despachos.
- Revisión, no está destinado para realizar solo esta actividad, una vez que comience la parte fuerte de la operatividad no debe ser removido a realizar ninguna otra función.
- Embalaje, no está destinado para realizar solo esta actividad, una vez que comience la parte fuerte de la operatividad no debe ser removido a realizar ninguna otra función.
- Malos despachos, una vez entregados los pedidos la persona encargadas deben ser conscientes en lo que se les está encomendando, deben evitar distraerse, no conversar mientras esta separando mercadería.

¿Cómo califica la productividad de la gestión del área de logística?

 Debe restructurarse todos los procesos, tener el # de personas adecuadas para poder tener efecto de reacción ante cualquier eventualidad, una vez readecuado todo no se verá afectada la productividad vs las devoluciones o reclamos por parte de los clientes.

4. ¿En los últimos dos años cuál ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa?

 Siempre hay variación por las fechas que son decretadas como feriado, pero están son recompensadas en los posteriores meces que son fuertes las ventas.

¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por la gestión de logística de manera positiva o negativa? Sustente su respuesta

 Quizás por el efecto inverso de traslado de los vehículos, consumo de combustible por pedidos no receptados ya sea por falta de documentos adjuntos O/C copias de facturas.

6. ¿Cuál es el manejo que se le da a la mercadería identificada como obsoleta o en proceso de deterioro?

- Se separa e identifica la mercadería para proceder egresar.
- Se genera los respectivos diarios para el egreso.
- Hay demora en la validación de estos diarios por lo tanto los vendedores siguen solicitando y requieren que los quite de este para que puedan facturar.

¿Usted considera confiable el presupuesto de la empresa con respecto a las ventas? Sustente su respuesta.

 Deberían ser más flexibles cuando se solicita algún implemento o algún tipo de suministro, pienso que si es equiparado el valor de las ventas con lo presupuestado mensual. 8. Enumero por nivel de importancia los costos ocultos que usted considera más relevantes en la empresa.

•	Almacenamiento	_ 2
•	Transporte	_3
•	Devolución de mercadería	_1
•	Obsolescencia y deterioro	4
•	Productividad	5





CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defás

Nombre del instrumento de recolección de datos: Hugo Pluas, Asistente del Área de

Logística

 ¿Considera usted que los procesos de la empresa se encuentran correctamente estructurados y acorde a la operación de la misma?

✓ Si

2. ¿Cómo califica usted el proceso de devolución de la empresa?, sustente su respuesta

Pues la califico como excelente por que los cambios son para que el proceso de una empresa o compañía sean mejores para una buena y excelente atención al cliente. Aunque aún se debe mejorar el procesos en la empresa

- 3. ¿Cuál es la cantidad promedio de despachos de mercadería diariamente?
 - ✓ 276 pedidos al día
- 4. Sobre la cantidad de despacho ¿indique un estimado de la cantidad de devoluciones receptada diariamente?

5.	¿Cuál es el tiempo de respuesta a los requerimientos de mercadería al cliente interno/externo?
	Inmediata
6.	¿Cuál es el tiempo de respuesta a los requerimientos de mercadería al cliente interno/externo? Inmediata
7.	¿Cuál es el nivel de productividad de los empleados del área de logística?
	Alto () Medio (ok) Bajo ()
8.	¿Cuáles son los principales factores que afectan la productividad del área?
	✓ Transporte
	✓ Devolución de mercadería ✓ Productividad
	✓ Obsolencia y deteriodo
9.	¿Cuáles son las herramientas necesarias para un incremento efectivo en la productividad?
	✓ EFICIENCIA
	✓ PROYECTOS
	✓ PUBLICIDAD

✓ Bueno la cantidad de devoluciones diariamente son de 5 a 10 notas de créditos al día



4. ¿En los últimos dos años cuál ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa?

Constante

5. ¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por la gestión de logística de manera positiva o negativa? Sustente su respuesta

Negativa. No sólo que no ha habido procesos, tampoco ha habido inventarios permanentes que, permitan medir el impacto de diferencias y/ó fugas. Adicionalmente existe un costo innecesario en el almacenamiento de productos de baja rotación, que quitan liquidez y operatividad al resto del inventario. El inventario integral se hizo en treinta días y su ajuste, fue directamente mermado de la utilidad de la empresa.

6. ¿Cuál es el manejo que se le da a la mercadería identificada como obsoleta o en proceso de deterioro?

No existe un definido por el momento. Se esperan propuestas de la tesis

¿Usted considera confiable el presupuesto de la empresa con respecto a las ventas?
 Sustente su respuesta.

En un 85%. Calculo que esa es la tasa de cumplimiento de años anteriores.

8. Enumero por nivel de importancia los costos ocultos que usted considera más relevantes en la empresa.

•	Almacenamiento	4
•	Transporte	2
	Devolución de mercadería	1
	Obsolescencia y deterioro	<u>3</u>
	Productividad	<u>5</u>

Calificándola con los procesos internos y el registro histórico, podría indicar que es muy buena, pero sigue siendo menos eficiente a la administración soportada tecnológicamente.



CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo

Director: Ing. David Defás

Nombre del instrumento de recolección de datos: Ma. Fernanda Vélez, Jefe del Área de Logística

1. ¿Cuáles son los procesos del área de logística y cuál de ellos cree usted se encuentran alineados al cumplimiento de rentabilidad esperada de la empresa?

Recepción

Almacenamiento

Despacho

Entrega

El proceso de recepción

2. ¿Cree usted que existen falencias en los procesos del área de logística, cuáles son los más destacados?

Si existen

Despachos

3. ¿Cómo califica la productividad de la gestión del área de logística?

Hace seis meses estamos haciendo algunos cambios que nos servirán para mejorar la productividad del área por lo que hoy se podría decir que no somos tan productivos como debemos

4. ¿En los últimos dos años cuál ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa?

Como nueva líder de área no conozco el comportamiento hace dos años atrás, tengo 6 meses en el cargo y en ese tiempo las ventas han tenido un comportamiento estable

5. 8	¿Cree usted que la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por la gestión de logística
c	de manera positiva o negativa? Sustente su respuesta
5	Se ha visto afecta de manera negativa porque se han generado diferencias significativas en el
i	inventario

6. ¿Cuál es el manejo que se le da a la mercadería identificada como obsoleta o en proceso de deterioro?

No existe un procedimiento levantado para el manejo de los materiales obsoletos, saltan en el momento de los despachos, esto es algo que se está trabajando.

7. ¿Usted considera confiable el presupuesto de la empresa con respecto a las ventas? Sustente su respuesta.

No es confiable, porque no se hace una revisión de las necesidades puntuales de cada área para poder soportar la venta planteada.

8. Enumere por nivel de importancia los costos ocultos que usted considera más relevantes en la empresa.

•	Almacenamiento	5
•	Transporte	4
•	Devolución de mercadería	_1
•	Obsolescencia y deterioro	2
•	Productividad	3





CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tema del proyecto: ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA

A E N	Autoras: Mariuxi Mina Barrera y Elena Toledo Del Pezo Director: Ing. David Defás Sallo Se jando Espa Nombre del Entrevistado: Sallo Se jando Espa	noza 6
1.	. ¿Cree usted que existen falencias en los procesos del área de logística,	cuáles son los más
	destacados? Embalaje: Revision	Marine and the second s
	Consusted que la infraestructura de la bodega permite ser más ágil	en el despacho de l

 ¿Cree usted que la infraestructura de la bodega permite ser más ágil en el despacho de la mercadería?

No. Falta gle Espacio

3. ¿Cuái es su promedio de despacho diario?

+ 20 x dia

4. ¿Cuál es el tiempo promedio que se requiere para el despacho de un pedido?

depende del Duniero de itens y ubicocio

5. ¿Cuál es la frecuencia con la que	se extiende las ju	ernadas laborales?	
denipre a	diasio		
8. En orden de importancia mencio Jeparación a el que oruro	one los motivos p de los	or to que se extiend publication despach	den la jornadas laboral Zonadas laboral
7 (Cun qué frecuencia se verifica	que los producto	s no se encuentren	en estado de daterio
8. ¿Cuál es el nivel de productivida Alto () Medio (X)	ad de los emplea	dos del área de log	istica?
Bajo (



UNIVERSIBAD POLITÉNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL	
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	
Trems del proposto: ANÁLISES DE COSTOS OCULTOS DEL ÁRBA DE LOGÍSTICA PARA DE TRAMINAR SE ENCEDIENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RUZIMAN ESEL EICEMENT. S.A. CARRULESA	
Autores: Marium Mine Barrera y Elena Tolodo Del Peno	
Birresters ing. David Defin Past Zadade	
3. 40100 veted que existen futencias en los procesos del área de legislica, audios son los stribs	
distributed and the paper productor and sixtema	
the is anough the top and the best of pishers	
A. «Cree usted que la infraestructure de la bodinga parmitie sor mila digit en el disquelho de la	
mondani peco Aspacio	
3. (Curil en eu promodo do despado Garlel)	
± 20 x dia.	
4 codition to provide the service of the party of the par	udio

Old negroe-

- 6. En orden de Importantia mentante las mellantesper la que se anticidade la Confessión de Planticolo de Confessión de Confessió
- 7. ¿Con qué frecuencia se verifica que los productiones se escuentiren en estado de del Placencia.
- 8. ¿Cutil es el elvet de greductividad de los empleados del brande la litalia.

Alto ()

Medio (80)

Sujo ()

ANEXO N° 5 FICHA DE COTEJO

FICHA DE COTEJO: OBSERVACIÓN ÁREA DE L	OGÍSTICA CA			S.A.
INDICADORES	Siempre	Casi Siempre	E CALIFICACIÓN Algunas Veces	Nunca
De los procesos	Siempre	Casi Siempre	Algulias veces	Nuilea
Se cumple con el tiempo establecido de despacho de mercadería (3 Min.)				
Se cumple con todas las entregas según la demanda diariamente Existen procesos que regulan las interconexión con las demás áreas de la empresa Se cumple con la revisión los productos para verificar si están aptos				
para la comercialización Se cumple con un procesos despacho y facturación de mercadería				
Cuenta con un proceso para la devolución de la mercadería				
Existe control de inventarios de la bodega				
En la empresa de la mercadería se requieres de proveedores externos				
Existen un correcto uso del sistema informático Open ERP De la infraestructura				
La infraestructura de bodega cumple con lo establecido en el manual de seguridad industrial				
Existen suficiente espacio físico para el stock de inventario que cuenta la empresa				
El espacio físico es suficiente para el numero de colaborador que tiene el área				
Del Personal				
El personal cuentan con una inducción al ingreso a la empresa El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el trabajo que desarrollan (Uniforme, botas, faja, guantes, etc)				
El personal asiste puntual a la jornada de trabajo				
Cumplen con una jornada de trabajo establecida según las legistación ecuatoriana				
Demuestran trabajo en equipo al cumplimiento de los objetivos del departamento				
El personal demuestra conocimiento del producto que se comercializa				
Demuestra iniciativa para resolver los problemas que se presente en a operación				
Cumple con las tareas y trabajos en tiempo que se establece				

ANEXO N° 6 LISTADO DE EMPLEADOS CASA DEL RULIMAN S.A. CARRULESA

NOMBRE	DEPARTAMENTO
AGUIRRE VINCES DAISY SARIAH	ADMINISTRACION
ALARCON VERA JEFFERSON ANDRES	COMERCIAL
ALBAN MEJIA ADRIANA VERONICA	ADMINISTRACION
ALMEIDA CAMPOVERDE ALEX ADRIAN	SISTEMAS
ALTAFUYA MARQUEZ JOSE FERNANDO	COMERCIAL
ANDRADE BANCHON JAVIER GENARO	CREDITO Y COBRANZAS
AURIA VIEJO JOSE FELIX	COMERCIAL
BARZOLA BAZAN JUAN OSWALDO	COMERCIAL
BASANTES SILVESTRE LUIS FERNANDO	COMERCIAL
BEJAR LEON MARCOS ALFONSO	LOGISTICA
BORJA NARANJO EDGAR ESTUARDO	ADMINISTRACION
BRIONES ONOFRE MARJORIE ELIZABETH	COMERCIAL
CABELLO MACIAS JACINTO EFRAIN	COMPRAS E IMPORTACIONES
CABRERA PENAHERRERA HECTOR JAVIER	LOGISTICA
CALDERON LOPEZ CARLOS ALBERTO	COMERCIAL
CALDERON NAVARRETE FEDERICO MANUEL	COMERCIAL
CALI MAGALLANES XAVIER FIDEL	COMERCIAL
CARDENAS ROLDAN JULIA EMILIA	COMERCIAL
CEDENO CHANCAY VICENTE IDAMOR	COMERCIAL
CEDENO LOPEZ LENIN RAFAEL	COMERCIAL
CEDENO MOLINA LIGIA LEONOR	COMPRAS E IMPORTACIONES
CEDENO ZURITA MONICA DEL ROCIO	COMERCIAL
CEVALLOS OTERO JOSE BENITO	ADMINISTRACION
CONTRERAS HERRERA JORGE EDUARDO	LOGISTICA
CRUZ ARIAS ALLAN EDWARD	COMERCIAL
DEL VALLE LEON KARLA ALEXANDRA	SISTEMAS
DIAZ MERO DIANA ROSMERY	COMPRAS E IMPORTACIONES
ESPINOZA QUICHIMBO PABLO ALEJANDRO	LOGISTICA
GARCIA GALARZA JUAN JOSE	COMERCIAL
GARCIA MORALES EDUARDO ALBERTO	LOGISTICA
GARCIA ROMERO DENI CHRISTIAN	COMERCIAL
GONZALEZ YAGUAL GENARO IGNACIO	COMERCIAL
GUERRERO LANDAZURI JULIO CESAR	COMERCIAL
HERRERA ALVARADO EUSEBIO PATRICIO	ADMINISTRACION
HERRERA ALVARADO PATRICIO XAVIER	LOGISTICA
HIDALGO REYES ANDREA MARGARITA	LOGISTICA
HURTADO RODRIGUEZ JAIME GEOVANNY	TESORERIA
INTRIAGO TORRES JUAN FRANCISCO	COMERCIAL
JACOME RAMIREZ JOSE ASISCLO	LOGISTICA
JIMENEZ MENDOZA HEGLIN JONATHAN	LOGISTICA
JIMENEZ QUIJIJE WALTER ALFREDO	LOGISTICA
LAJE CABRERA MARCOS ANTONIO	LOGISTICA
LORENZO CUESTA ADDIEL	LOGISTICA
MACIAS BOWEN MARCOS ANTONIO	COMERCIAL
MACIAS TAPIA RAMON STALIN	
	COMERCIAL
MACIAS VIZUETA EDGAR RONNYE	COMERCIAL

NOMBRE	DEPARTAMENTO
MALDONADO PINCAY DIANA GISELLA	COMERCIAL
MARQUEZ BANCHEN MAYRA BEATRIZ	CREDITO Y COBRANZAS
MARTINEZ PAREDES WILSON GABRIEL	COMPRAS E IMPORTACIONES
MARTINEZ ROMERO MARCELO IVAN	COMERCIAL
MARTINEZ ROMERO WILLIAM MARCELO	COMERCIAL
MARURI BERMEO JAVIER EMILIO	LOGISTICA
MATAMOROS CADENA ROBERTO ALFONSO	LOGISTICA
MENDOZA SANCHEZ DIMAS CESAR	DESARROLLO HUMANO
MIGUEZ BAJANA CARLOS ROBERTO	COMERCIAL
MITE MORALES UBALDO GEOVANNY	ADMINISTRACION
MIZHQUI BASTIDAS NANCY ELIZABETH	COMERCIAL
MORALES MONTOYA RUTH LORENA	COMERCIAL
MORALES MORAN CINDY PATRICIA	TESORERIA
MORALES VERA MANUEL MAURICIO	LOGISTICA
MORAN MACIAS ROSALIA ALEXANDRA	COMERCIAL
MOREIRA GALAN CHRISTIAN ALEXANDER	COMERCIAL
NONURA PINCAY FRANCISCO RUPERTO	ADMINISTRACION
NOVILLO TOMALA CESAR ALFONSO	TESORERIA
ONA ORDONEZ ANDREA ESTEFANIA	COMERCIAL
ONTANO MORENO GLORIA MERCEDES	COMPRAS E IMPORTACIONES
OVIEDO RAMOS CARLOS STEVEN	COMERCIAL
PANCHANO PEREZ JOHN PETER	LOGISTICA
PAREDES SAENZ FABIAN XAVIER	COMERCIAL
PEREZ AMAGUAY CARLOS ANTONIO	LOGISTICA
PINARGOTE LOOR PEDRO OSWALDO	COMERCIAL
PLUAS GUZMAN HUGO RUBEN	LOGISTICA
RAMOS ARIAS LEONARDO VINICIO	LOGISTICA
RAMOS YAGUACHI MICHAEL ELIAS	COMERCIAL
REA LEON MAGDA ISABEL	DESARROLLO HUMANO
REYES SARMIENTO EDUARDO AMARILDO	ADMINISTRACION
RIVERA ARIAS WILLIAM ERNESTO	COMERCIAL
ROBALINO CEVALLOS KARINA ALEXANDRA	COMERCIAL
ROLDAN ROLDAN JORGE ESTEBAN	COMERCIAL
ROMAN GARCIA ADRIAN SANTIAGO	COMERCIAL
SABANDO CALDERON BYRON ISRAEL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SABANDO MANZABA MERYS JANETH	ADMINISTRACION
SALAZAR NARANJO JORGE RAUL	ADMINISTRACION
SAMAN CERASUOLO MARIA ISABEL	GERENCIA
SANCHEZ MENDOZA JULIO MANUEL	LOGISTICA
SANCHEZ RODRIGUEZ BISMARK ISIDRO	COMERCIAL
SAONA ESTRADA ROBERTO	COMERCIAL
SEVILLA RODRIGUEZ HORACIO XAVIER SILVA PENA ELIO MICHAEL	LOGISTICA
SORIANO SAMAN FRANCISCO JOSE	COMERCIAL GERENCIA
SORIANO SAMAN JUAN ALFREDO	GERENCIA
SORIANO SAMAN JULIO DOMENICO	GERENCIA
DOMANO SAIVIAN JULIO DOIVIENICO	GENEINCIA

NOMBRE	DEPARTAMENTO
SUAREZ CHOEZ MITCHELL FERNANDO	COMERCIAL
TAPIA PISCO PABLO EMANUEL	LOGISTICA
TOLEDO DEL PEZO ELENA ANDREA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TOSCANO GIRON ALFONSO EDUARDO	COMERCIAL
VELEZ VELASQUEZ MARIA FERNANDA	LOGISTICA
VERA CHAVEZ JOFRE SANTANA	CREDITO Y COBRANZAS
VILLAMAR CRUZ GEOVANNY FRANCISCO	COMERCIAL
VIVANCO CAMACHO WALTER DEMETRIO	LOGISTICA
ZAMBRANO SYLVA MOSHE MANUEL	CREDITO Y COBRANZAS
ZAVALA ARGUELLO PAUL MAURO	LOGISTICA
ZHAGUI BURGOS CLAUDIO JOSE	COMERCIAL

ANEXO N° 7

PERMISO PARA REALIZAR LA TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

Señores
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
Ciudad.-

De mi consideración:

En atención a la solicitud efectuada por las señoritas ELENA ANDREA TOLEDO DEL PEZO con C.C. 09950013904 y REGINA MARIUXI MINA BARRERA con C.C. 0929729226 estudiantes de noveno ciclo de la carrera ingeniería en Contabilidad y Auditoría; se le informa lo siguiente:

La compañía CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA acepta la solicitud para el desarrollo de la tesis "ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA DETERMINAR SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR S.A. CARRULESA"; para lo cual proporcionará exclusivamente la información respectiva.

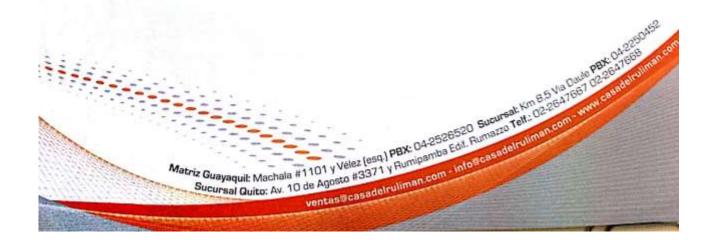
Particular que comunico para los fines pertinentes.

1/1

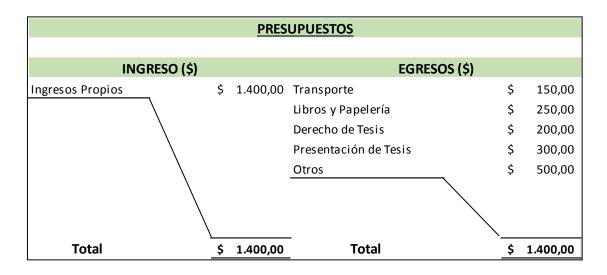
Atentamente

SORIANO SAMAN JUAN ALFREDO GERENTE GENERAL CASA DEL RULIMAN DEL ECUADOR

File



ANEXO N° 8 PRESUPUESTO



ANEXO N° 9 CRONOGRAMA

					0	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	JGKAN	MA DE	ACTIV	IDAD	ES																	
											Año 2014	2014											Añc	Año 2015				
	MESES				SEP	SEPTIEMBRE	RE		OCTUBRE	3RE		NO	NOVIEMBRE	Æ		DICIE	DICIEMBRE			EN	ENERO		H	FEBRERO	0	2	MARZO	١
No.	Actividades	Duración	Inicio	Fin	1	2 3	4	1 2	8	4	5 1	2	3	4 5	1	2	3 4	2	1	2	3 4	2	1	2 3	4	1	2	3 4
1	Pre-Aprobacion del Tema	30	01-sep	29-sep																								
2	Elaboracion del Plan de Tesis	20	01-oct	12-oct																								
3	Revisión del Plan de Tesis (Tutor)	9	13-oct	16-oct																								
3	Entrega de Plan de Tesis a Consejo de Carrera	1	17-oct	17-oct																								
4	Aprobacion del Tema de Tesis	10	20-oct	30-oct																								
2	Levantamiento de la Información	30	01-nov	30-nov																								
5	Elaboración del Capitulo I	7	01-nov	von-60																								
9	Elaboración del Capitulo II	30	10-nov	09-dic																								
7	Elaboración del Capitulo III	15	10-dic	24-dic																								
7	Elaboración del Capitulo IV	20	25-dic	31-dic																								
8	Proceso de Revisión (Tutor)	20	05-ene	24-ene																								
6	Depuración y Ajustes de la Tesis	7	25-ene	31-ene																								
6	Proceso de Revisión (Consejo)	15	02-feb	13-feb																								
10	Depuración y Ajustes de la Tesis	7	14-feb	20-feb																								
11	Entrega de Trabajo de Grado	1	21-feb	21-feb																								
11	Aprobación Final de Trabajo de Grado	30	24-feb	24-mar																								
12	Periodo de Sustentación	1	25-mar	31-mar							-			_		_	_			-	_						_	

ANEXO N° 10 ESTADOS FINANCIEROS



	TO 100 TO
PAZÓN SOCIAL	CASA DEL RUMAN DEL EDIADOR SIA CAVIRLLESA
DIRECCIÓN	MACHIA 1101 Y VILLEZ
EXPERENCE	25964
AUC	0990646548001
ANO	2012
FORMLARO	SCNF 25984 2012.1
I CAMPONE	(200 m/2013

FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DOMENAMA) (2008/2013)

	EST	ADO DE SITUA	CIÓN FINANCIERA	-	
ACTIVO	-1	7,510,124,44	PASIVO	2	6.641,438,99
ACTIVO CORRENTE	101	7.372.826,02	PASIVO COPPLENTE	201	4.291.515,85
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	10101	243.010,11	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	2.703,615,30	PASIVOS POR CONTRATOS DE	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	1010201		ARRENDAMENTO FINANCIEROS		3,861,856,64
CON CAMBIOS EN RESULTADOS ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA	-		CLENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	2010301	273.446,33
VENTA	1010202		LOCALES	2010302	3.588.410.31
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES		-
(-) PROMISION POR DETERIORO	1010204		PINNCEPAS	20104	101.553,71
COCLIMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONAÇOS	1010205	2.590.884.26	LOCALES	2010401	101.553,71
ACTIMIDADES OPDINAPIAS QUE GENERAN	_	20,000,00	DEL, EXTERIOR	2010402	
INTERESES	101020501	7.	PROMISIONES	20105	0,00
ACTIMIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	2.590.884,26	LOCALES	2010501	
DOCUMENTOS Y QUENTAS POR COURAR	1010206		DEL EXTERIOR	7010502	
CLIENTES RELACIONACOS OTRAS CUENTAS POR COSRAR	10/10200	1	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20100	
RELACIONAS CHUZENA	1010207		OTRAS CIELIGACIONES CORRENTES.	20107	255.898,64
OTRAS CLENTAS POR COBRAR	1010208	148.709,36	CON LA ADMINISTRACIÓN JRÉUTARA	2010701	34.294,71
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOMPABLES Y DETERIORO	1040200	-35.978,32	IMPLESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL	2010702	30.254,71
IMENTAROS	10103	4.215.682,88	CONFLESS	2910703	17,171,94
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	4.2 10.002,00	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEACOS	2010704	66.541,13
INVENTARIOS DE RRODUCTOS EN PROCESO	1016302		PARTICIPACIÓN TRANSACIONES POR PAGAR		and the same of the same of
MENTARIOS DE SUMINISTROS O			DEL ELEROGIO	2010705	107,636,15
MATERALES A SER CONSUMDOS EN EL	1010303		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
MENTARIOS DE SUMINISTROS O		_	QUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	
MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERMICIO	1010304	\	CTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
MENTARIOS SE PRODUCTOS TERMINADOS Y		_	ANTIOPOS DE CLIENTES	20110	
MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR A COMPANÍA MENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y	1010305		PASIVOS DIFECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES	20111	7
MERCACERIA/EN ALMACÉN - COMPRADO CE TERCEROS	1010306	3,588,334,60	DISCONTINUADAS PORCIÓN CORRENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEACOS	20112	0,00
MERCADERÍAS ENTRAVISITO	1010307	/632.348,29	ABLACIÓN PATRONAL	2011201	
BRAS EN CONSTRUCCION	1010308		OTHOS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS		
OBRAS TERMINADAS	1010309		EMPLEADOS	2011202	
MATERIALES O BIENES PARA LA	1010310		OTROS PASIVOS COPPRENTES	20113	72.206,a
ONSTRUCCIÓN WENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y			PASIVO NO COPPRENTE	202	2.349.923,1
COESORIOS	1010311		PASIVOS POR CONTRATOS DE AFRENDAMENTO FINANCIERO	20201	
TROS INVENTARIOS	1010312		CLENTAS Y DOCLMENTOS POR PACIAR	20202	719.094,6
PROMISIÓN POR VALOR NETO DE EALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL	1010313		LOCALES	2020201	719.094,6
MENTARO			DEL EXTERIOR	2020202	7 13.004,6
ERMICIOS Y OTROS PAGOS ANTIGIPADOS	10104	210.517,73	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES		
EGUROS PAGADOS POR ANTIGIPADO	1010401		FINANCERAS	20203	213,911,6
RRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		LOCALES	2020301	213,911,6
VTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	210.517,73	DEL EXTERIOR	2020302	
TROS ANTIGIPOS ENTREGADOS	1010404		CLENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	1,416,916,8
TIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	0,00	LOCALES	2020401	1.416.916.6
ÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA APRESA (IVA)	1010501		DEL EXTERIOR	2020402	1,410.910,8
EDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA	-		OBUGAÇIONES EMITICAS	20205	
PRESA (LR)	1010502		ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
ITIOPO DE IMPUESTO A LA FIENTA	1010503		PROMISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	-	-
TIVOS NO CORRENTES MANTENDOS PARA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		ABILACIÓN PATRONAL	20207	0,0
NSTRUCCIONES EN PROCESO INC 11 Y	tores		OTROS SENERICIOS NO CORRIENTES PARA LOS	2020701	
ECC23 PYMES)	10107		EMPLEADOS	2020702	
TROS ACTIVOS COPRIENTES	10108		OTRAS PROVISIONES	20208	

ACTIVO NO COMPRENTE	102	237,298,42	PASIVO DEEROO	20200	0,0
PROPEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	231,048,42	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
AND THE RESERVE OF THE PERSON NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TWO IS NAMED IN COLUM	1020101	THE RESERVE OF THE PERSON NAMED IN	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	
TERFENOS	1020102	-	OTROS PASIVOS NO CORPRENTES	20210	
EDFICOS	1020103		PATRIMONO NETO	3	968.685,4
CONTRECCIONES EN CURSO	1020104	13,178,78	CAPITAL	301	800,0
NSTALACIONES	1020106	28.083.46	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	800,0
MUEBLES Y ENSERES	THE PERSON NAMED IN	ASSESSMENT OF THE PERSON NAMED IN	HI CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES	30102	1
MAQUINARA Y EQUIPO	1020106	9.608,46	EN TESOPERA		
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	440 404 24	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA PUTURA CAPITALIZACIÓN	302	776,21
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	116.431,75	PRIMA POR EMISION PRIMARIA DE ACCIONES	303	
VEHÍCILOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓML	1020109	348.921,94	RESER/AS	304	0,0
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	30.051,51	RESERVALEGAL	30401	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	3,188,78	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
H DEFRECIACIÓN ACUMILIADA PROPIEDADES.	1020112	-318.416,26	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,00
PLANTA Y EQUIPO	1020112	210.410,20	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS	30501	
H DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES. PLANTA Y EQUIPO	1020113		DISPONBLES PARA LA VENTA	3000	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0.00	SUPERAVIT POR REVALUACION DE	30502	
ACTIVOS DE EXPLORAÇIÓN Y EXPLOTAÇIÓN	102011401	5136	PROPEDADES, PLANTA Y EQUIPO SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS	30603	
(-) AMORTIZACIÓN ACLEALADA DE ACTIVOS	-		INTANGBLES		
DE EXLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402		OTROS SUPERANT POR REVALUACION	30504	200 000
(I) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403		PESIL TADOS ACUMILADOS	300	522,988,99
PROPIEDADES DE INVERSIÓN.	40202	0,00	GANACIAS ACLIMILIADAS	30001	522,988,99
TERRENOS	1020201		(HPÉRODAS ACUALICADAS	50002	
EDIRGOS	1020202	-	FESILITADOS ACLIMILADOS PROVENENTES	30603	
(+) DEPREGACION AGMILIADA DE	-	1	DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIF	3,000	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020200		PESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204		RESERVA POR DONAGONES	30605	
ACTIVOS BIOLOGICOS	feaut	0.00	RESERVA POR VALUACIÓN	30606	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMENTO	1020301	0,00	SUPERANT FOR REVALUACIÓN DE	30607	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302		INTERSIONES	77000	444, 120,25
PLANTAS EN C/EQMIENTO	1020303		PESATADOS DEL EJERCICIO	30701	444,120,25
PLANTAS ENPRODUCIÓN	1020304	1	DANANCIA NETA DEL PERIODO	30702	444. 120,23
(A) DEPREGACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS		1	III PÉRCICA NETA DEL PERCOCO	30702	
BIOLÓGICOS	1020305	_	1		
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306	1			
ACTINO INFANCIBLE	10304	0,00		/	7
PLEWIN	1020/01	- Contract			/
MARCAS, PATENTES, DERECHOTOE LLAVE,	1			/	/
CLOTAS PATRIMONALES Y OTROS	1020402				/
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020403	1		/	
ELAMORTIZACIÓN ACLÍMILADA DE ACTIVO	1020404	-		./	
INTANGIBLE	102010				
H) DETERORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANCIBLES	1020406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERICOS	10205				
ACTIVOS FINANCIEROS NO COFFRENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENDOS HASTA	1020601		Δ.		
EL VENCIMIENTO	1025001		TO THE STATE OF TH		
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENDOS HASTA EL	1020602		W.		
VENOMIENTO	-		100		
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORREENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRENTES	10207	6.250,00			
INVERSIONES SUBSICIARAS	1020701	Name and Address of the Owner,			
INVERSIONES ASSOCIADAS	1020702		A STATE OF THE PARTY OF THE PAR		
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
H-PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020706				
	and the same of th				



FAXNISOCIAL	CASA DEL RILIMAN DEL ECLADOR S.A. CAPPLLESA
DIFEODÓN .	DAOWLA 1101 Y VELEZ
EXPEDIENTE	25064
R.C	C0000546546001
ANO	2012
FORMULARIO	SGN# 2584.2012.1
THE RESERVE OF THE PARTY OF THE	Empareura .

PROMOE LA JUNTA QUE APPOBÓ LOS ESTADOS PRIMADEROS (COMMINAMA) 2008/2013

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

	CODICO	VALORUS
CUENTA		10,547,283,
NOPESOS DE ACTIMIDADES OFDINARIAS	4101	10.982.610
VENTA DE INENES	4102	
RESTACION DE SERVICIOS	4103	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4104	
UNIVERSIDAES DEL COBIERNO	4105	
EGALAS	4100	0.
VTEPESES	410601	
ITERESES GENERADOS POR VENTAS A CHÉCITO	410602	
TROS INTERESES GENERADOS	4107	
MODELOOS	4108	
WANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4109	
TROS INGRESOS DE ACTIMIDADES OFIDINARIAS	4110	-43,935,
DESOLENTO EN VENTAS	4111	-391.390,
DEVOLUDIONES ENVENTAS	3(12)	
BONFICHADONEYPRODUCTO	4113	
OTRAS REBAYS COMERCIALES	42	3.267.066
AWADA SPLITA -> SLBTOTAL A (41-51)	1	4.000
TROS NORESOS	4301	-
MODICOS	4302	
ITERESES FINAVOLFOS	4303	
WWW.CA EN INFESIONES EN ASOCIACIAS / BUBBICIAMAS Y CITIAS	4304	
ALLACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZDAMBLE CON CAMBIO EN RESIL. 74006	4305	4.000
YTRAS RENTAS	51	7,280,216,
DOSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	5101	7.280,216
MATERIALES UTILIZACIOS O PRODUCTOS VENDICOS	F10101	3.326.137
) INVENTARIO INCIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑA	510102	7 400.117,
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS PORLA COMPAÑA	The second second	/7.137.296,
) IMPORTAÇIONES DE BIENERINO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑA	War and the second of	-3.583.334,
INVENTAND HINL DE BENES NO PRODUCIDOS POR LA SÓMPANA	510105	43,363,334,
) PIMENTARIO (NICIAL DE MATERIA PRINA	station)	_
COMPRAS NETÁS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510107	_
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510106	_
INVENTARIO FINAL DE MATERIA FRIMA.	510109	_
INVENTARIO INCIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO		
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	_
INVENTARIO NICIA, PRODUCTOS TERMINACOS	510111	_
INVENTATIO FINAL DE PRODUCTOS TEFAMINACOS	510112	-
MANO CE CBRA CIRECTA	5102	0
UELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
ASTO PLANES DE HENEFICIOS A EMPLEACOS	510202	
MANO DE OBRA INDIFECTA	5103	
UELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
ASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
OTROS COSTOS INCIPECTOS DE FABRICACIÓN	5104	
EPRECIACIÓN PROPIEDACES, PLANTA Y ECUPO	510401	
ETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	516402	
ETERNORIO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EDUIPO	510403	
FECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
ASTO POR GARNATIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERMOOS	510405	
WITENMENTO Y REPARACIONES	510406	
UMPETROS MATERALES Y REPLESTOS	510407	
	510408	
TROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	52	2.553.490

		MINIA	ALMENIS	RATINOS
STATE OF THE PARTY	5201	1,453,409,55	5202	1.073.82
GASTOS	520101	406.693.67	520201	271.12
SUELDOS, SALAROS Y DEMAS REMUNERACIONES	- Company	66.010.49	520202	44.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	THE RESERVE AND ADDRESS OF THE PARTY NAMED IN	520203	57.56
BENEFICIOS SCICALES E INDEMNIZACIONES	520103	86.349.44		37.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104	100000	520204	
HONORWROS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105	9.597,58	520206	6.39
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJACIONES AUTÓNOMOS	520106		520206	
CNORWINGS A EXTRANSPRIS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MATERIMIENTO Y PEPARACIONES	520108	46,053,07	520208	30.70
ACTION AND ADDRESS OF THE MANAGEMENT AND ADDRESS OF THE ACTION ADDRESS OF THE ACTION AND ADDRESS	520100	90,256,78	520209	60.17
AMEDIDAMIENTO OPERATIVO	520110		520210	
COMBINES	520111	186.236.68	<i>mumummum</i>	mananan
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	THE RESERVE OF THE PERSON NAMED IN	6.034,66	520212	4.02
COMBUSTIBLES	520112	0.034,00	520213	-
LERICANTES	520113		520214	8.34
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CIESIONES)	520114	33,389,26	THE RESERVE OF THE PERSON NAMED IN	0.54
TIVNSPORTE	820115	133.576,29	520215	
DASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	
SASTOS DE VIAJE	520117	18.824.39	520217	12.54
NOLIA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	15,640,64	520218	10.42
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
MPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	пинцинп	- mmmmmmmm	520220	330.19
EPFEGAÇONES /	520121	41,440,74	520221	27,62
STATE OF THE PARTY	52012101	41,440,74	52022101	27.62
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(Company)	41.440,74	52022102	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102	0.00	520222	1
MORTIZACIONES	520122	0,00	A morning	+
NTANGBLES /	520,12201		52022201	-
OTROS ACTIVOS	59012202		U-02022202	_
SASTO DETERIÓRO	/ 520123	0,00	520223	
PROPEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$2012301		52022301	
MENTARCS .	Infilliani	mumummm	52022302	
NSTREMENTOS FINANCIEROS	mmmm	mummummini	52022303	
NTANGELES	injunuuni	mmmmmmm	52022304	
CLENTAS POR COBRAR	I mhummin	mmmmmmmm	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
SASTOS POR CAVITIDADES A JORNALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRECUCCIÓN	80124	0,00	520224	7
AND DE ORPA	62012401	0,00	52022401	1
	52012402		52022402	\leftarrow
ATERALES \	52012403		52022405	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	- Charles		(Commence of the Commence of t	
ASTO POR REESTINCTURACION	520126		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126	-	620226	
SASTO IMPLESTO A LA PENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIPERIDOS)	mmmmm	annamannani)iir	520227	
OTROS GASTOS	520126	313.305,44	520228	210.68
WISTON FINANCIPIOS			5203	16.78
VERESES			520301	16.78
essential conference of the co	-		520302	10.70
OMSOVES			All Property lies	
ASTOS DE FINANCIAMENTO DE ACTIVOS			520303	
PEPENCIA EN CAMBIO			520304	
TROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
THOS GASTOS			5204	9.47
ERDICA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
TROS			520402	9.47
VANANCIA (PERDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJACORES E IMPLESTO A LA RENTA DE OPERACIONES	CONTINUADAS -> SU	BTOTAL B (A + 43 - 52)	60	717.57
5% PARTICIPACIÓN TRAISAIADOPES			61	107.63
WANNOW PERDODY ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C(S-61)		T I	62	609.93
MPLESTO A LA RENTA CALBADO			63	132,650
WANGE PÉREDA DE OPERICIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERDO -> SURTOTA	V. D/C-63\		64	THE PERSON NAMED IN
GASTO POR IMPLESTO DIFERDO	TO SO - GOS		The second second	477.278
A CONTRACTOR DE LA CONT			65	-33,158
A BACOT DO DOO NATE OF THE PARTY OF THE PART			66	
+) INGRESO POR IMPLESTO DIFERDO SANNICIA (PÉRDIO), DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS		
GANANCIA (PÉPCICA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPLESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	72	The state of
THE PROPERTY OF THE PROPERTY O	74	0,00
CANNICIA (PÉRCIDA) ANTES DE IMPLESTOS DE OPERINCIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	-
IMPLESTO A LA PENTA CALBADO	-	0,00
(GWWWCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	76	-
GANANCIA (PERIODA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H.(D + G)	79	0,00
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7001	444, 120, 25
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	The second secon	- Tracket
CIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	0,00
VALUACIÓN DE ACTIVOS PINANCIEROS DISPONBLES PARA LA VENTA	The second secon	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA V EX 1970.	8102	
CANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE RENERIDADO DERBURGOS	8103	
PRIVENSION DEL DETERIORIO (PÉRIDIDA POR DETERIORIO) DE UN ACTIVIO DISVANTIMOS.	8164	
PARTICIPACION DE CITRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8105	
IMPLESTO SORRE LAS GAVACIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTECURA	6106	
OTROS (DETALLARENNOTAS)	8107	
PESILTADO INTEGRAL TOTAL DEL ANO → SUBTOTAL 1 (H+81)	8108	
PROMETARIOS DE LA CONTROLADORA	82	444,120,25
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8201	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMERICAA) CLE OSTIZAN EN BOLSA)	8202	-
GAWANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	90	0,00
CANANCIA POR ACQUÓNBÁSICA EN OPERACIONES CONTINUIDAS	9001	0,00
CANANCIA FOR ACCIÓN BASICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	101000	
GAWAGA POR ACCION DILUDA /	800102	
GAVANICIA POR ACCIÓN CILLADA EN CIPERACIONES CONTINÚNDAS	9002	0,00
GWWNICIA POR ACCIÓN CILLIDA EN OPERACIONES DISCONTÍNUADAS	000201	1
UTILIDAD A REII/MERTIR (INFORMATIVO)	900308	
REPRESENTANTEL FOR DECLARACIES OF ANY PROPERTY OF THE PROPERTY	01	

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAVER ESTOS ESTADOS FIVANDEROS SONEXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANDEROS ESTÁN ELASORADOS BAJO LAS NOTAMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FILANDERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido envisdo electrigicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fisi reproducción del ocumento que contra en

Este documento será valido sólo y únigamente con la certificación y firma del funcionado de la Superintendencia de Compañías autorizada gara el efecto.



PAZÓN SOCIAL	CASA DEL PALIMAN DEL ECUADOR S.A. CAVPALESA
DIFECCIÓN	MACHIA 1101 Y VILLEZ
EXPEDIENTE	25994
AVO	0990640540001
ANO	2013
FORMULARIO	SC,NF 25984,2013,1
Charles of March 19 May 2 A 2 A 2 A 2 A 2 A 2 A 2 A 2 A 2 A 2	Enanciation a

PEON DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTACOS FRANCIBROS EDAMANANA (28092014

	ES	TADO DE SITUA	CIÓN FINANCIERA		
ACTIVO	11	9.514.983.00	IPAGIVO	7 2	8.037,190,90
ACTIVO CONNENTE	101	9.204.388.32	PASINO COPPRENTE	201	4.726.763.82
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	10101	15.051,70	PASIVOS PRANCIEROS A VALOR RAZONABLE	20101	11 Eur 1 000,000
ACTIVOS PINANCIEROS	10102	3.527.355,12	CON GAMBIOS EN FESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.347.3500,10	PASIVOS POR CONTRATOS DE AFFENDAMENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA	1010202		CLENTAS Y DOCLMENTOS POR PAGAR	201035	4.248.622,49
ACTIVOS FINANCIE POS MANTENDOS HASTA	7075656		LOCALES	2010301	709.237,54
EL VENCIMENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	3,539,384,56
(-) PROVISION POR DETERBORO	1010204		FINANCESAS	20104	105,355,96
CUENTES NO RELACIONADOS	1010205	2.900.235.25	LOCALES	2010401	105.355,90
ACTIMIDACES OFERWARDS QUE CENETION			DEL EXTERIOR	2010402	
INTERESES	101020001		PROMSIONES	20105	0,00
ACTIMONOES OPENWHAS OLE NO CENETWY	101020602	2.900.235,25	LOCALES	2010501	
DOCUMENTOS Y CLENTAS POR COBRAR	- LOUIS CO.		DEL EXTEROR	7919502	
CLIENTES RELACIONY/DOS OTRAS CUENTAS /FOR COBRAR	1010206	_	PORDÓN CORRENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20108	
PELAGONAGAS/	1010007		CTHAS OFFICIACIONES COPPIENTES	20107	301,185,22
OTRAS CLENTAS POR COBRAR	1010208	\$63,119,se	CON LA ADMINISTRACIÓN (PRÉLITARIA	2010701	37,114,27
(H)PROVISIÓN CUENTAS INCORRABLES Y DETERIORO	10(0209	-\$5.999,80	IMPLESTO A LA PENTA POR PACAPIDEL	2010702	56,965,44
IMENTAROS	10103	5.625.033.82	CONFL ESS	2010703	17,861.02
INVENTARIOS DE MATERIA PREMA	1010301		POR SENERICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	189,243.60
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESIO	1010302		FWT GRAGON TIMBAADORES POR PAGAR	2210705	10008.70000
INVENTARIOS DE SURINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMDOS EN EL			do extració		
PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE SUMMISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA	1010304		DELAGOWOUS .	20108	
PRESTACION DE SERMICIO	_		CTROS PASIVOS REWIGEROS	20100	
IMENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMADEN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑA	1010305		PASVOS DECTAMBITE ASOCIADOS CONLOS		7
INJENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMADÉN - COMPRADO DE	1010000	4.885.542,35	ACTIVOS NO COPRENTES Y OPERACINES DISCINITINADAS PORCIÓN COFRENTE DE PRÓMISIONES POR	20111	
TERCEROS		****	BEHENDOS A EMPLEADOS	20112	0,00
MERCADERIAS ENTRAVEITO	1010307	/739.491,47	ABILADÓN PETRONAL	2011201	
OBRAS EN CONSTRUCÇION	1010308	_	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2991202	
MATERIALES O SIENES PARA LA	1010306		OTHOS PASIVOS COMMENTES	20113	71.600.15
CONSTRUCCIÓN	1010910		PASIVO NO COPPENTE	202	3.310.427,08
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		PASIVOS POR CONTRATOS DE	20201	3.370.427,00
OTROS INVENTARIOS	1010312		CUENTAS Y COCUMENTOS POR PAGAR		
(H)PROVISIÓN POR VALOR NETO DE			LOCALIS	20200	0,00
REALIZAÇIÓN Y OTRAS PÉRCICAS EN EL.	1010313		DE EXTEROR	2020201	
SERVICIOS Y CTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	36.947,6a	ORLIGACIONES CON INSTITUCIONES	-	_
SEGUROS PAGADOS POR ANTIGIPADO	1010401		PIWICENS	20203	109.371,63
APPRENDOS PAGADOS POR ANTIGIPADO	1010402		LOCALES	2020301	109.371,83
ANTIGPOS A PROVEEDORES	1010403	36,119,36	OIL EXTEROR	2020302	
CITROS ANTICIPOS ENTREGACOS	1010404	828,30	PELAGONICAS	20204	0,00
ACTIVOS POR IMPLESTOS CORRENTES	10105	0,00	LOCALES	2020401	
CHÉDITO TRIBLITARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		DEL EXTERIOR	2020402	
CREDITO TRIBUTARO AFAVOR DE LA	Second 1		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
EMPRESA (I. R.)	1010502		ANTIGPOS DE CLIENTES	20206	
ANTICIPO DE IMPLESTO A LA FIENTA	1010503		PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
ACTIVOS NO CORPRENTES MANTENDOS PAPA. LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		J.BR.AGÓNPATRONAL	2020701	
SECCES PRIEST	10107		OTROS BENEFICIOS NO COFFIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
OTHOS ACTIVOS COPPLENTES	10108		OTHAS PHOMSIONES	20206	
	the state of the s	The second second			

ACTIVO NO COPPRENTE	102	310.594,68	PASIVO DIFERDO	20209	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	304,144,68	INOPESOS (IPERIOOS	2020907	
TERRENOS	1020101		PASIVOS POR IMPLESTOS DIFERDOS	20210	3.201.055,45
EDFIGOS	1020102		OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	3	1.477.792.10
CONTRUCCIONES EN CURSO	1020103		PATRIMONONETO	301	800,00
INSTALADONES	1020104		CAPITAL	30101	800,00
MUEBLES Y ENGERES	1020105	56.562,08	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO (-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES		600,00
MAQUINARA Y EQUIPO	1020106	23.096,45	EN TESOPERÍA	30102	
NAVES, AEPONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	302	24,976,2
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	232,044,69	PRIMA POR EMISION PRIMARIA DE ACCIDINES	303	
VEHCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	379.770,19	RESERVAS	304	0,0
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	5.532,90	PESERVA LEGAL	30401	
REPLESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		PESERVAS FACILITATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
H) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES.	1020112	-392,861,63	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,0
PLANTA Y EQUIPO HIDETERORO ACUMULADO DE PROPIEDADES		V32,001,03	SUPERANT DE ACTIVOS FINANCIEROS	30501	
PLANTA Y EQUIPO	1020113		DISPONBLES PARA LA VENTA	30501	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401		PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS	30503	
H) AMORTIZACIÓN ACLIMILADA DE ACTIVOS	102011402		INTANGBLES		
DE EXLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN (4) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE			OTROS SUPERWYT POR REVALUACION	30504	
EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403		RESULTADOS ACUMUADOS	306	967,109,2
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00	GANACIAS ACUMULADAS	30601	967,109,2
TERRENCS	1020201		(-) PERCIDAS ADJANCADAS	50602	
EDROOS /	1020202		RESULTADOS ÁCUMULADOS PROVENENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS	30603	
() DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE	1020203	1	NIF NIF	3,000	1
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES	1	_	RESERVA DE CAPITAL	30604	
DE INVERSIÓN	1020204	1	RESERVA POR DONACIONES	30605	_
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00	RESERVA POR VALUKCIÓN	30606	
ANNALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		SUPERÂVIT POR REVALUACIÓN DE	30607	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302		INVERSIONES	307	484.906,e
PLANTAS EN OPECIMENTO	1020303		RESULTADOS DEL EJERCICO	30701	484,906,6
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304		GANANGA NETA DEL PERIODO	30702	404.900,0
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305		PERDIDANETA DEL PERIODO	Sorozg	
DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306			_	
ACTIVO INTANGIBLE \	10204	6/450,00	10/	/	7
PLUSVALIAS	1020/01	1		/	/
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATEMONIALES Y OTROS	1020402			/	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020403	/		/	5
AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO	1020404			/	
NTANGIBLE					
) DETERIORO ACLIMILLADO DE ACTIVO NTANGBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406	6.450,00			
CTIVOS POR IMPLIESTOS DIFERIDOS	10205				
CTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
CTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA L VENCIMIENTO	1020601		A		
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS NUMBEROS MANTENIDOS HASTA EL ENCIMIENTO	1020602		A		
DOLMENTOS Y QUENTAS POR COBRAR	1020903				
PROVISIÓN QUENTAS INCOBRABLES DE	1020504				
CTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES					
TROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	0,00			
NERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701		1		
VERSIONES ASOCIADAS	1020702		Sealer .		
WERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
TRAS INVERSIONES	1020704				
PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705				



	PAZÓN SOCIAL	CASA DEL RILINANDEL ECUACIOR SIA CAPRILESA
	DRECCIÓN	MACHILA 1101 Y VELEZ
SUPERINTENDENCIA	EXPEDIENTE	25984
DE COMPAÑÍAS	PLC OLP	7990648546001
	ANO	2013
	FORMULARIO	SCNF 25964 2013.1
HA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANC	ZEROS (COMMINAM)	2805/2014

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

INCHESTS DE ACTAMBANCO COMPANIA	(C)(C)	VALORUSE
INGRESOS DE ACTIMONDES OPDINARIAS VENTA DE BIENES	41	12.306.491,
	4101	12.766.864
PRESTADÓN DE SERMODOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GODIERNO PEGALIAS	4104	
	4105	
MTERESES	4106	0.
NTEPESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DVDENEOS	4107	
SANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIMIDADES OFIDINARIAS	4109	
DESCLENTO EN VENTAS	4110	-65.217,
DEVOLUCIONES BIVENTAS	411)	-395.154,
BONFICACIÓN EN PRODUCTO	\$(12)	
OTRAS FEBAJAS COMEPCIALES	4113	
SAWACIABRITA -> SUBTOTAL A (41-51)	7 9	3.306,305,4
OTROS INGRESIOS / /	1 4	0,0
MOENCS	4301	
NTERESES FINANCIEROS	4302	
SAMANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZIONABLE CON CAMBIO EN PESU, TADOS	4304	
JIRAS PENTAS	4305	
D610 DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	9.000,186,3
IATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIOS	5101	9.000.186,3
INVENTARIO INICIAL DE BIEDES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑA	510101	3.583.334,5
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑA	/ 510102	7 588,796,3
) IMPORTAÇIONES DE BIENES, NO PRODUCCIOS POR LA COMPANIA \	510103	/9.713.597,7
INVENTARIÓ FINAL DE BIENES PO PRODUCIDOS POR LA CIÓMPANÍA /	510104	4.885.542,1
) INVENTARIO (NICIAL DE MATERIA PRIMA	510195	
COMPRAS NETÁS LOCALES DE MATERIA PRIMA	53,8106	
IMPORTACINES DÉMATERIA PRIMA	510107	
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA.	510108	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
INVENTARIO RINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
INVENTARIO INCIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
INVENTARIO RINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
MANO DE OBRA DIRECTA	5102	0,0
PLDOS Y REMERICOS SOCIALES	510201	
STOPLANES DE BENERICIOS A BIAPLEADOS	510202	
MANO DE CORA INDRECTA	5103	0.0
BLDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
STO PLANES DE BENERICIOS A EMPLEADOS	510302	
	5104	0.0
OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	510401	-
PRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510402	
TERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510403	
TERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510404	
ECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510405	
STO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510436	
NTENIMENTO Y REPARACIONES	510407	
MINISTROS MATERIALES Y REPLESTOS		_
ROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	

PARC PERSON	The second second	MINION CO.	ALC: US IN	THE STREET		
GASTOS .	The second second	4 500 000 00		TEATING		
BUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMAPERACIONES	5201	THE RESERVE OF STREET	5202	THE PERSON NAMED IN		
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO PONDO DE RESERVA)	520101	610,185,31	520201	261.507		
DENETICIOS BOCIALES E INDEMNIZACIONES	520102	106.505,92	520202	45.645		
PASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEACOS	520103	139.020,48	520203	59.580		
	520104		520204			
CNORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105	15.580,88	520205	6.677		
EMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206			
CHORWHOS A EXTRANJEROS POR SERMOIOS OCASIONALES	520107		520207			
WATENMENTO Y REPARACIONES	520108	48,870,14	520208	20,944		
NTENDAMIENTO OPERATIVO	520109	- California de la cali	520209	O'NOTES.		
OMISIONES .	520110		520210			
PROMOGÓN Y PUBLICIDAD	520111	313.581,33	mmunumm	mammona		
OMBUSTIBLES		7,304,42	520212	3,130		
URCANTES	520112	1,304,42	520213	3,130		
EGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520113		Description of the last of the	27 440		
RIMEPORTE	520114	Water Commencer	520214	37,148		
	520115	80.938,91	520215	-		
ASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116	97.600,51	520216	41.828		
ASTOS DE VIAJE	520117	94.297,07	520217			
GUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	33,581,45	520216	33.581		
IOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119	70	520219			
MPLESTOS, CONTREUCIONES Y OTROS	mmmmmt	- immunummini	520220	44.205		
EPREGAGONES	520121	0,00	520221	74,445		
ROPIEDACES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022 (81)	74,445		
PROPIEDADES DÉ INVERSIÓN	52012102		52022102			
MORTIZAGONES 7	and the same of th	0,00	520222	0,		
NTANGIBLES	520122	0,00	52022201	1		
OTROS ACTIVOS	520,12201		- American and American			
TOTAL CONTRACTOR OF THE PARTY O	52012202	-	-52022202			
ASTO DETERÓPO	520123	0,00	520223	0,		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$2012301		52022301			
MENTAROS	mhinimin	mmunumun	52022302			
NSTRUMENTOS FINANCIEROS	munnin	mmammmm	52022303			
NTANGBLES	mymmun	mmmmmm	52022304			
CUENTAS POR COORNAR	<i>unhummun</i>	mmmmmmm	52022305			
OTROS ACTIVOS	52012306	- Annual Company of the Company of t	52022306			
SASTOS POR CAVITIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	/ 0,0		
MANO DE ORÇA	52012401	41,000	52022401	1		
MTERALES	52012402		52022402	f		
DISTOS DE PROQUIDIÓN	52012403	-	52022400			
WSTO POR REEST PLCTURACIÓN	520125		and the second	-		
and the second s	NAME OF TAXABLE PARTY.		520225			
ALOR NETO DE FEALIZACIÓN DE INVENTARIOS	530126	- Ormania mentical	520226	_		
ASTO IMPLESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	mmmmm	imminimini	520727	200000000000000000000000000000000000000		
TROS GASTOS	520128	51.735,80	520228	309.521,		
ASTOS FINANCIEROS			5203	23,175,0		
(TEPESES			520301	23.175,		
OMSIONES			520302	20.110,		
ASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	-		
			520304	-		
FEFENDA EN CAMBIO		-	U DISCONSTITUTE OF			
TROS GASTOS FINANDEROS	520305					
THOS GASTOS		5204	0,			
PRODA ENTINYERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS		520401				
TROS		520402	THE SECOND PROPERTY.			
NANCIA (PÉRCIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPLESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CO	NTINLADAS SU	BTOTAL B (A + 43 - 52)	60	745,710,		
'S PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	111,856,		
NAVIOA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C(B - 61)		***	62	633.854,		
PLESTO A LA RENTA CALBADO			63	148,947,		
NAVADA PERDON DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPLESTO DETRIDO -> SUBTOTAL	D(C-63)		64	484,906,		
GASTO POR IMPLESTO DIFFERDO			65	404,900,		
CONTROL DESCRIPTION OF THE PROPERTY OF THE PRO	100					
	+) INGRESO POR IMPLESTO DIFERIDO					
			67	_		

ASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS ANALIZADAS PERCIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
	74	
5% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	75	0,00
ANANCIA (PÉPCIDA) ANTES DE IMPJESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	76	
APUESTO A LA RENTA CAUSADO	77	0.00
CAWANCIA (PERCICIA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -> SUBTOTAL G (F - 76)		484,906,65
ANANCIA (PÉRCIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	7901	
ROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7902	
ARTICIPACIÓN ATRIBUBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	81	0.00
OMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	8101	4,40
FERENDIA DE CIVIBIO POR CONVERSIÓN	8102	
ALUACIÓN DE ACTIVOS FIRMACIEROS DISPONIBLES PAPA LA VENTA	8103	
ANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8104	
ANANCIAS (PÉRCICAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINDOS	8105	
EVERSIÓN DEL DETERIORO (PERDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO		
ARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	_
PLESTO SORRE LAS GANACIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
TROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	101 000
ESILTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H+81)	82	484,906,6
POPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
ARTIGIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
ANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS CHE COTIZANEN BOLSA)	90	0,0
ANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,0
ANAVICIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUAÇAS	900001	
ANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
NAVIDIA POR ACCION DILUIDA	9002	0,0
ANANCIA POR ACCIÓN DILLIDA EN OPERACIONES CONTINÚADAS	900201	1
ANANCIA POR ACCIÓN DILLIDA EN OPERACIONES DISCONTÍNUADAS.	900303	
	91	
PRESENTANTELEGAL ANALYZA POR ADDION DILUDÁR O OPERACIONES DISCONTÍNUADAS FLORES CIRRO CONTHA JOHANA 14385299 PRESENTANTELEGAL CONTADOR	1	
PRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS PRIVACIENOS SON EXACTOS Y VERDADEROS. S ESTADOS PRIVACIENOS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERPACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIENA		7

Este documento será valido solo y únicamente con la osráficación y firma del fundionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.