



Universidad del Azuay

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNOSTICO EMPRESARIAL
SUMIN CIA. LTDA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

AUTOR:

**VICTOR MEJIA MARTINEZ
MAURICIO PINOS BARRERA**

DIRECTOR: ECON. LENIN ZUÑIGA

**Cuenca, Ecuador
2010**

DEDICATORIA

La presente tesis esta dedicada a nuestros padres quienes supieron guiar nuestros pasos para alcanzar esta meta y por cultivar en nosotros la cultura del aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Desde el comienzo de nuestros estudios profesionales, damos nuestros más grandes agradecimientos a todos los docentes de la Facultad de Administración de Empresas, quienes han aportado positivamente en nuestra formación académica, brindándonos las bases necesarias para desenvolvemos en la actividad empresarial; Un especial reconocimiento al Econ. Lenin Zúñiga director de la presente tesis por su importante colaboración y aporte profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1	La Empresa.	1-2
1.2	Reseña Histórica de los Principales Acontecimientos	2-3
1.3	Area Estratégica de la Empresa.	3
1.3.1	Descripción del Mercado.	3-4
1.4	Planteamiento de Misión y Visión.	4
1.4.1	Misión	4
1.4.2	Visión	4
1.4.3	Valores Corporativos	4
1.4.3.1	Honestidad.	4
1.4.3.2	Capacidad.	4
1.4.3.3	Superación.	4-5
1.4.3.4	Pertenencia.	5
1.4.3.5	Puntualidad.	5
1.5	Administración de la Empresa.	5
1.5.1	Estructura Organizacional.	6-7
1.5.2	Funciones por Areas.	7-11

CAPITULO II

SISTEMAS DE DIAGNÓSTICOS

2.1 Introducción al Diagnóstico Empresarial	12-13
2.2 Concepto de Diagnóstico Empresarial	13-15
2.3 Utilización	16
2.4 Clases de Diagnósticos Empresarial	16
2.4.1 Análisis de las Distintas Metodologías Existentes	17-21

CAPITULO III

APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICOS

3.1 Estructura del Diagnóstico	22-23
3.2 Cuestionario de Evaluación y Aplicación	24
3.2.1 Dirección Estratégica	24
3.2.1.1 Misión y Visión	24
3.2.1.2 Historia de la Empresa	25
3.2.2 Dirección y liderazgo	25
3.2.2.1 Estilo y Liderazgo	25
3.2.2.2 Autonomías en la Toma de Decisiones	26
3.2.2.3 Instrumentos de Gestión	26
3.2.3 Análisis del entorno	27
3.2.3.1 Normativa e Institucionalidad	27

3.2.3.2 Comprensión del Sector	27
3.2.3.2 Alianzas Estratégicas y Comerciales	28
3.2.4 Mercadeo y ventas.	28
3.2.4.1 Relación con Clientes	28
3.2.4.2 Producto	29
3.2.4.3 Precio	29
3.2.4.4 Gestión de Ventas	30
3.2.4.5 Comunicación	31
3.2.4.6 Distribuciones	31
3.2.5 Producción y Operaciones	32
3.2.5.1 Proveedores	32
3.2.5.2 Planificación	33
3.2.5.3 Distribución de Planta	33
3.2.5.4 Nivel Tecnológico	34
3.2.5.5 Mantenimiento de Maquinaria	35
3.2.6 Estructura Organizacional	36
3.2.6.1 División del Trabajo	36
3.2.6.2 Poder de Decisión	37
3.2.7 Finanzas	38
3.2.7.1 Tributario y Normas Legales	38
3.2.7.2 Registros Contables	39
3.2.7.3 Análisis de Costos	40
3.2.7.4 Administración Financiera	41
3.2.7.5 Análisis Financiero	42-59

3.2.8	Recursos Humanos	60
3.2.8.1	Desempeño Personal	60
3.2.8.2	Políticas de Personal	61
3.2.8.3	Incentivos y Beneficios del Personal	62
3.2.8.4	Clima Motivacional Personal	62
3.2.9	Resumen, Aplicación de Diagnósticos	63
3.3	Ponderación de Cuestionario	64
3.4	Resultados del Diagnóstico, Areas Críticas	65
3.5	Grafica de Departamentos Críticos a Analizar según la Ponderación de Cuestionarios	66-69
3.6	Areas Críticas de la Empresa	69-78
3.6.1	Mercadeo y Ventas	78-80
3.6.2	Análisis del Entorno	81
3.6.3	Dirección y Liderazgo	82
3.6.4	Informe Final del Diagnostico	82-83
3.7	FODA	84
3.8	Propuestas de Mejoras Administrativas	85-116

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	117-118
4.2	Recomendaciones	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1: Organigrama Institucional	6
Figura.2: Proceso de Aplicación Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de Pymes (DT-PYMES)	17
Figura 3: Proceso de Aplicación Metodología "QUALYMAN"	18
Figura 4: Diagnóstico Tecnológico de la CMIC	19
Figura 5: Estructura del Diagnóstico para el Cuestionario de Evaluación	22
Figura 6: Dirección Estratégica	24-25
Figura 7: Dirección y Liderazgo	25-26
Figura 8: Análisis del Entorno	27-28
Figura 9: Mercadeo y Ventas	28-31
Figura 10: Producción y Operaciones	32-35
Figura 11: Estructura Organizacional	36-37
Figura 12: Finanzas	38-41
Figura 12.1: Análisis Financiero	42-58
Figura 13: Recursos Humanos	59-61
Figura 14: Ponderación de Cuestionarios	63
Figura 15: Resultados del Diagnóstico, Areas Críticas	64
Figura 16: Informe Final del Diagnostico	82-83
Grafico 1: Diagrama del Modelo Conceptual	21
Grafico 2: Departamentos Críticos a Analizar según la Ponderación de Cuestionarios	65
Grafico 3: Areas Débiles de la Empresa, Finanzas	68
Gráficos 3.1: Análisis de la Situación Financiera	74-76
Grafico.4: Areas Débiles de la Empresa, Mercadeo y Ventas	77

Grafico 5: Areas Débiles de la Empresa, Análisis del Entorno	80
Grafico 6: Areas Débiles de la Empresa, Dirección y Liderazgo	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Informe Gerencial, ejercicio fiscal año 2009

Balance General 2008 – 2009

Estado de Resultados 2008 - 2009

Papeles de trabajo: Comprobantes de Venta, Factura de Venta, Órdenes de Trabajo y Órdenes de Requisición de Bodega.

Lista de Chequeo para elaboración de Cuadros de Diagnostico.

Hallazgo de inexistencia de Costos

RESUMEN.

Este trabajo investigativo consiste en un Diagnóstico Empresarial, es una metodología de trabajo que tiene como objetivos: conocer la naturaleza de los problemas mediante la observación de sus síntomas y signos; con la finalidad de distinguir las debilidades y fortalezas de la empresa así como las amenazas y oportunidades del entorno y a partir de ellas, se pueda realizar las acciones más adecuadas para potenciar el desarrollo futuro de ésta.

El modelo a utilizar en el análisis de Diagnóstico es uno que considera a la empresa en tres niveles: Estratégico, de Proceso y de Apoyo. Dichos niveles tienen actividades que pueden ser desempeñadas por una unidad de negocio y ser clasificadas en 9 áreas distintas. Tres de estas áreas son agrupadas en el Nivel Estratégico, otras dos agrupadas en el Nivel de Proceso y cuatro agrupadas en el Nivel Apoyo, en base de los cuales se formularan hallazgos que sustentan conclusiones y recomendaciones.

ABSTRAC.

This investigative job consist in The Managerial Diagnostic Tool is a work methodology of which the objectives are: To know the nature of the observation of its symptoms and sings; that the Manager show preferences for the weaknesses and strengths of the Enterprise, also the threatnesses and opportunities for the environment and then to realize the most efective actions to power up the future development of the one threatement.

The model to be use don the diagnosis analysis will be one that consider the Enterprise into three different levels: Strategic, of Process and Supportive. These levels have activities that can be developed by one bussines unity and be classified in nine different areas. Three out of these will be grouped in the Strategic Level, the other two are going to be grouped in the Level of Process and the last four will be in the Support Level, basing on which discover meants were made that sustain conclusion and recommendation.

INTRODUCCIÓN

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales y el impacto de la electrónica, tanto en los aspectos productivos como en los de gestión y control de las actividades económicas, hacen que cada vez sea mas necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

Si bien de un modo aparente esto parece limitarse al ámbito de las grandes empresas nacionales o multinacionales, hay que tener en cuenta que buena parte de la economía de los diferentes países se basa en las empresas pequeñas y medianas.

Todo lo expuesto lleva a considerar imprescindible la toma de conciencia de que el empresario debe mantener, de un modo constante, una actitud de permanente actualización y optar siempre por métodos de gestión empresarial cada vez más sofisticados y profesionales como la implementación de un Diagnóstico Empresarial.

Este proceso de Diagnóstico tiene como objetivo que el empresario distinga las debilidades y fortalezas de su empresa así como las amenazas y oportunidades del entorno y a partir de ellas, se puedan realizar las acciones mas adecuadas para potenciar el desarrollo futuro de esta.

Las razones del presente trabajo de grado, se explica a través de los siguientes criterios:

- a) Teóricamente se van a desarrollar temas como: Diagnóstico Empresarial, Guías de buenas practicas para el desarrollo de la empresa, Administración de Empresas, Recursos Humanos, Estadística, Finanzas, temas que corresponden a la materia de Administración .
- b) Se explica que este trabajo esta dentro de Administración de Empresas, por el criterio de innovación y creatividad, desde el punto de vista de la especialidad es de suma importancia porque esta vinculado estrechamente a nuestra carrera.

- c) Este proyecto tiene un interés profesional de desarrollo hacia nuevos conocimientos y capacitación empresarial, para que empresas desarrollen de la mejor manera un estudio y planificación correcta de un buen Diagnóstico Empresarial.

- d) Este trabajo es factible por que se cuenta con el apoyo del Gerente General de la empresa y propietario de la misma. Contamos con material bibliográfico suficiente para el análisis de este trabajo, a más de la información que nos brindara dicha empresa, contaremos con la ayuda y recursos de las personas conocedoras y especialistas del tema y todo el material necesario para la elaboración de este trabajo.

Para lograr una ventaja competitiva duradera de la empresa hay que observar las actividades de la empresa en su conjunto, Esto trae como consecuencia, reconocer las actividades de las unidades de negocio, separándolas en etapas estratégicamente relevantes que permitan en su totalidad, abordarlas para agregar valor.

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 La Empresa

La empresa fue fundada por los señores Juan José Mejía Coello, Jorge Coello Vásquez y la señora Rosa Coello, bajo la vigilancia total de la Superintendencia de Compañías, la sociedad se dedica al comercio de maquinaria y accesorios, pudiendo realizar también la exportación e importación de artículos en general para poder comercializarlos al por mayor y menor . Es de ahí que nació “SUMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES” la misma que importa y distribuye maquinaria y herramientas para la industria de la madera y la metalmecánica.



En el año 1999 el Ing. Juan José Mejía compra las acciones a sus socios convirtiéndose en el único propietario de la empresa, ampliando la gama de productos y servicios que presta la empresa, en la actualidad cuenta con un capital social de 18.000,00 dólares.

La empresa cuenta con la casa matriz que se encuentra funcionando en la Benigno Malo 13-71 y Pío Bravo, en la ciudad de Cuenca, en donde funcionan los departamentos administrativo, comercial, técnico Producción y las bodegas, además cuenta con una sucursal localizada en la ciudad de Quito la cual fue establecida en el año 2005. Esta se encarga de la comercialización de los productos en el norte del país.

En el transcurso del tiempo la empresa ha evolucionando, ampliando sus mercados, proveedores y productos, debido al desarrollo tecnológico de la industria, por lo que se ha visto la necesidad de realizar un Diagnóstico Empresarial para localizar las falencias de esta y así lograr mejorar sus procesos administrativos, financieros, comerciales, productivo y de recursos humanos.

Los directivos, con el Gerente general en la cabeza el Ing. Juan Mejía a un replanteamiento de su misión, y su visión, los objetivos son diferentes a los que se mantenían anteriormente, también han percibido cierta insatisfacción de parte de sus clientes internos y externos debido a que la organización no esta preparada aún para enfrentar nuevos retos.

SUMIN Cuenta también con un taller de servicios para apoyar las ventas de maquinaria y herramientas, este equipo se ha ido mejorando a través del tiempo, llegando a ser unos de los mejores talleres en su rama, tanto en tecnología como en prestación de servicios.

1.2 Reseña Histórica de los Principales Acontecimientos

La empresa SUMIN nace de una de las ramas de las empresas Mejía, en donde se encontraban Talleres Mejía, Constructora Mejía, Codema, entre otras.

La idea de formar una empresa que brinde máquinas y herramientas de alta calidad para el sector de la madera y metalmecánica en Cuenca, nace por proliferación de pequeños talleres de carpintería, y metalmecánicos o talleres industriales. Es ahí donde se empieza a realizar contactos con proveedores nacionales y del extranjero para lograr importar máquinas y herramientas que no se pueden producir en el País.

Con las primeras empresas que se logro contactarse en el exterior fue FREZITE Portugal, luego con BOMFIO Brasil, MV de Checoslovaquia. En el transcurso del tiempo se han ido eliminando proveedores, debido a que no han cumplido con las necesidades y estándares establecidos por la Empresa.

En máquinas las primeras que se adquirieron para mejorar los estándares nacionales fue Framo, que tenía una tecnología superior al producto nacional.

La empresa empieza a tener un despunte después de 1997, que el Ing. Juan Mejía Cuello, deja de lado todas sus actividades para dedicarse de lleno a la empresa, cambiando de la filosofía de ser un simple almacén de venta de herramientas, y ser un almacén que de servicio técnico asesoría y mantenimiento.

Los montos de ventas en 1997 llegaban a \$100.000 dólares, en el año 2000 a \$ 300.000 y la aproximación para el año en curso es de \$1'000.000, en ventas netas. Esto más o menos nos da una perspectiva de cómo ha crecido la empresa en el transcurso del tiempo, pero con un gran problema en el orden administrativo, ya que esta empresa ha sido creada por personas eminentemente técnicas. Sin mayor conocimiento en los campos, financiero y contables.

En el campo técnico se ha llegado a puntos muy importantes. Actualmente ha sido de pasar de máquinas manuales a máquinas semi automáticas y máquinas automáticas con control CNC (Control Numérico). Se ha desarrollado a la vez el campo de mantenimiento, llegando a ser la única empresa que puede dar mantenimiento y cursos especializados en algunas áreas de madera y metalmecánica.

El área administrativa cuenta con un programa de gestión empresarial llamado Advaiser, el cual está en proceso de desarrollo.

1.3 Area Estratégica de la Empresa

1.3.1 Descripción del Mercado

SUMIN Cía. Ltda. Es una empresa que se sitúa en el mercado industrial, y sirve con sus productos y servicios a grandes medianas y pequeñas empresas, al igual que al sector artesanal. Los productos y servicios que ofrece se dirigen a las áreas metalmecánicas y madereras.

Debido a que el 70% de las industrias de la madera se encuentran en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, son los productos que más se expenden en la matriz, y en el área metalmecánica llegando a ser uno de los principales importadores y distribuidores de este tipo de productos, compitiendo con empresas de gran renombre en este mercado. Entre sus principales clientes se encuentran:

- La Carpintería (Grupo Colineal)
- Graiman
- Madeform
- Vitefama
- Arquiproducto

- Grupo Placacetro
- Empresa Durini

1.4 Planteamiento de Misión y Visión

1.4.1 Misión: Ser la empresa de mayor renombre a nivel nacional en el medio de implementos para el mercado industrial.

1.4.2 Visión: Lograr llegar al cliente con la mayor eficacia en sus requerimientos en el medio industrial, con la mayor asesoría, y servicios post venta, para así llegar a ser la mayor empresa de equipamiento a nivel industrial

1.4.3 Valores Corporativos:

La Empresa mediante sus directivos busca que su personal tenga los siguientes valores

- Honestidad
- Capacidad
- Superación
- Pertenencia
- Puntualidad

1.4.3.1 Honestidad: SUMIN Cía. Ltda. Busca la honestidad de su personal, en el cual no se encuentren robos o desencuentros laborales. Y que estén en la capacidad de quedarse sin ningún tipo de supervisión y continúen con su trabajo. Para lograr este valor la empresa trata de pagar sueldos superiores al mercado, y sobre todo dando confianza a su personal para que sea capaz de comentar cualquier inconveniente que tenga

1.4.3.2 Capacidad: Este valor es intrínseco de cada persona ya que es la aptitud que el personal tiene para el tipo de trabajo que esta desarrollando, esto se puede medir según el rendimiento de cada persona, o el interés que le da a las responsabilidades encomendadas

1.4.3.3 Superación: Esto es un valor muy importante para los directivos debido a que es la fuerza de cada persona a aspirar un mejor puesto, pero capacitándose.

La Empresa para esto trata de instruir a su personal tanto con capacitaciones internas, como capacitaciones externas.

Capacitaciones Internas: Son aquellas que se dan dentro de la Empresa y sirven específicamente para el trabajo que se esta realizando.

Capacitaciones Externas: Son aquellas que se dan fuera del Local de la empresa dictadas por profesionales, estas pueden ser de orden técnico, enviado al trabajador donde algún proveedor o en el orden administrativos cursos de tributación, ventas etc.

1.4.3.4 Pertenencia: Este es uno de los más importantes valores que busca la empresa ya que se trata de que el empleado devuelva con su trabajo lo que le da la empresa y la disposición de laborar, dentro de la institución. A la vez también se trata de que la persona que entra a trabajar en la empresa no divulgue información ni haga daño a la compañía.

1.4.3.5 Puntualidad: Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo. Y es, sin duda, una norma básica de convivencia en sociedades complejas, donde el tiempo vale oro y la impuntualidad nos hace derrocharlo.

1.5 Administración de la Empresa

GERENTE GENERAL:	ING. JUAN MEJÍA COELLO
GERENTE SUCURSAL:	ING. JUAN FRANCISCO MEJÍA
GERENTE ADMINISTRATIVO	ING. SUSANA MEJIA
ASESOR LEGAL:	DR. FERNANDO CORONEL P.
ASESOR ADMINISTRATIVO	ING. CARLOS TIXI
CONTADOR GENERAL:	ING. HERNÁN SAMANIEGO
ASESORÍA TÉCNICA	ING. XAVIER MEJÍA

1.5.1 Estructura Organizacional.

SUMIN “Suministros Industriales Cía. Ltda.” no cuenta con un organigrama definido por lo que se realizó el levantamiento de las diferentes áreas que conforman la empresa resumido en el siguiente esquema¹:

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL SUMIN CIA. LTDA

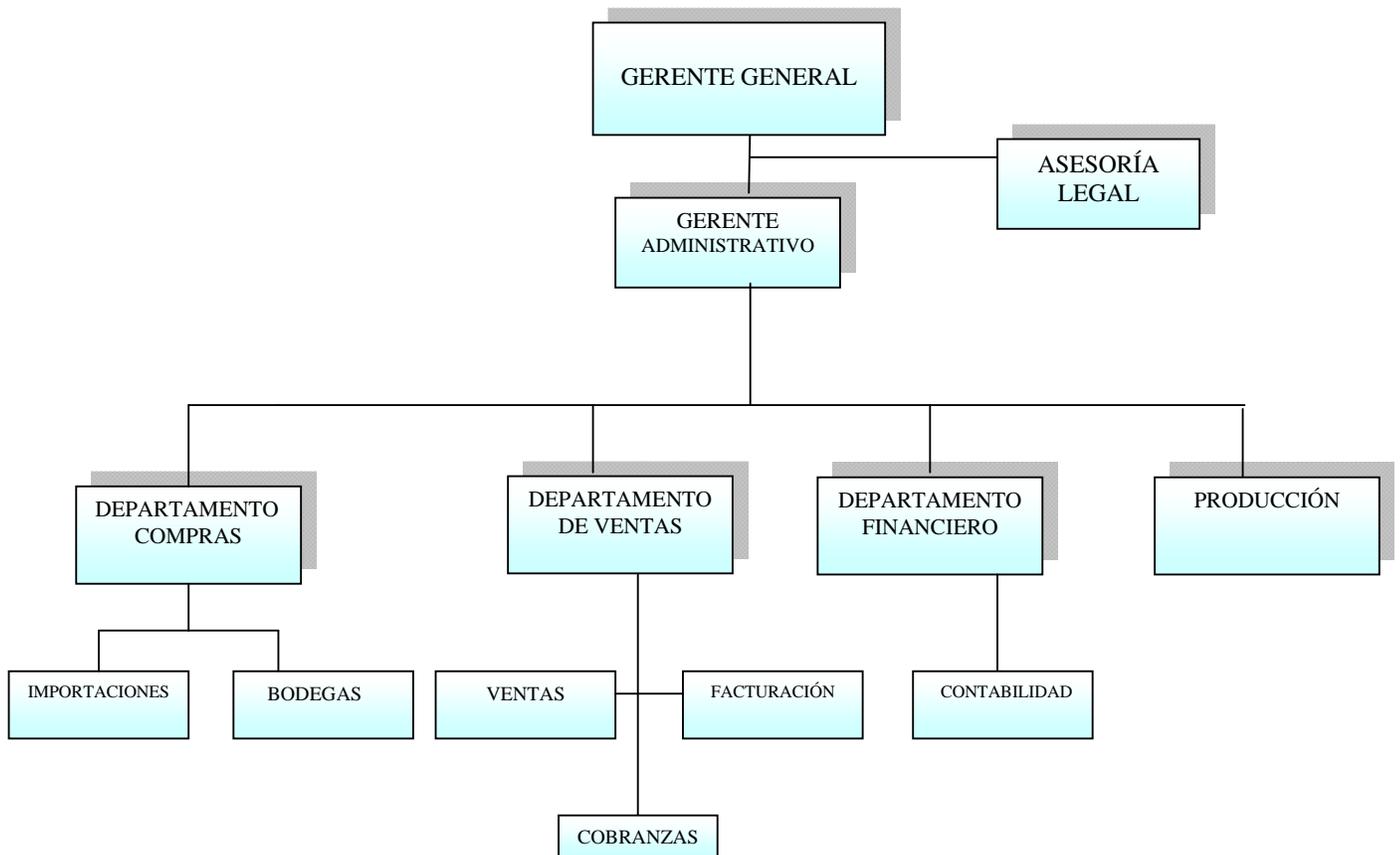


Figura. 1. Organigrama Institucional.

¹ Autor: Víctor Mejía y Mauricio Pinos

- Dentro de la empresa laboran 16 personas en la ciudad de Cuenca que están divididas en la siguiente forma:
 - 6 Personas en taller
 - 1 Persona que visita el área de Guayaquil
 - 3 Personas en el Departamento de ventas
 - 2 Personas en almacén
 - 4 Personas en el área Administrativa

- En Quito trabajan 4 personas
 - 1 Gerente
 - 1 Secretaria
 - 1 Vendedor
 - 1 Mensajero

- A demás laboran 3 personas de forma externa a la empresa las cuales se detallan a continuación:
 - Asesoría Legal
 - Asesor Contable Auditor
 - Ingeniero de Sistemas

1.5.2 Funciones por Area

La función de la Gerencia General es administrar y controlar todas la áreas de la empresa es decir es el pilar fundamental sobre el que se apoyan los departamentos y con los cuales trabaja conjuntamente en cada un de sus respectivas actividades.

Area Administrativa

Organización y control general de la empresa

Toma de decisiones

Análisis de estados financieros y ventas

Estudio de nuevos productos

Area de Comercialización y ventas

Ventas al por mayor
Ventas al detalle o por menor
Atención al cliente por teléfono
Cotizaciones de mercaderías a clientes potenciales
Transporte de mercadería cuando es venta al por mayor
Transporte de mercadería cuando es venta al detalle
Cobranza por venta al por mayor
Cobranza por venta al detalle
Registro de venta al por mayor
Registro de venta al detalle
Registro de la cobranza

Area de compras

Solicitud de cotizaciones a proveedores
Importación de mercadería
Conteo y verificación de la mercadería
Codificación de la mercadería
Registro de compras
Registro de proveedores

Area de bodega

Ingreso de mercadería a bodega
Actualización de kardex
Despacho de mercadería empacada para una próxima entrega
Despacho de mercadería directa al cliente
Inventario permanente de mercadería

Area de contabilidad

Registros contables
Elaboración de balances y estados financieros
Reporte de ventas a clientes (cuentas por cobrar)
Reporte de compras a proveedores (cuentas por pagar)
Reportes mensuales de gastos
Planificación y ejecución presupuestaria
Pago a proveedores
Registro de cancelación de facturas
Elaboración de depósitos
Conciliaciones bancarias
Pago de obligaciones tributarias
Análisis de crédito de clientes

Area de Recursos humanos

Reclutamiento y selección de personal
Contratación e inducción
Capacitación
Registro de nómina
Cancelación de roles de pagos
Control de permisos
Registro de vacaciones y liquidaciones

Departamento Legal

Recuperación de Cartera difícil de cobro
Legalización de Contratos de Trabajo

Area Técnica

Construcción de accesorios y herramientas
Servicio Post Venta a la maquinaria y herramientas
(Afilado y mantenimiento)

Area de apoyo

Archivo de documentación por separado

Envío de documentos

Análisis Financiero

Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la empresa resulta esencial para formular debidamente las estrategias. La liquidez de la empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de los activos, su flujo de efectivo y el de capital contable.

Las razones financieras se calculan con base en los Estados de pérdidas y ganancias y en el balance general de la empresa.

Análisis de Ventas

Las políticas de ventas son variables, aún cuando existe un rango de descuentos y plazos de crédito, provocando así confusión en las negociaciones y descontento en los clientes, especialmente a los denominados distribuidores ya que ellos son quienes compran por mayor.

La gerencia de la empresa no tiene seguridad que porcentaje de utilidad aportan los distribuidores a la empresa por lo que esto se analizara posteriormente en la política de precios.

A continuación se presenta el esquema de descuentos y créditos que se conceden a los clientes al detalle y mayoristas.

DESCUENTOS A DISTRIBUIDORES

DESCUENTO	FORMA DE PAGO
20%	CONTADO
16%	30 DIAS
12%	60 DIAS

Todos estos créditos están respaldados con documentos.

DESCUENTOS A CONSUMIDOR FINAL

3 AL 5%	CONTADO
---------	---------

DESCUENTOS A FÁBRICAS

5%	30 DIAS
----	---------

CAPITULO II

SISTEMAS DE DIAGNÓSTICOS

2.1.- Introducción al Diagnóstico Empresarial

Los emprendedores, cuando comienzan su proyecto, se ven inmersos en una nube de problemas que han de resolver, sin tener tiempo para estudiar sus gestiones contables o financieras.

Clientes con descuentos especiales, política de precios equivocada, enfoque del producto inadecuado, descuentos o periodos de pago abusivos, un sinfín, de sinsabores que amargarán la existencia como empresarios.

¿Entonces que se debe hacer para mejorar la empresa y no llegar con las justas a fin de mes? Es realizar un Diagnóstico empresarial para definir la situación actual.

¿Que es un Diagnóstico Empresarial?

La técnica del diagnóstico (cualquiera sea su campo) se basa en el reconocimiento de la variación del valor de ciertos indicadores, definidos en sus efectos sobre un fenómeno a lo largo de su rango. Por ejemplo, si el termómetro marca 37 °C; todo está normal; si marca 16°C, en presencia de un cadáver; si marca 40°C, en presencia de una persona muy enferma. Lo mismo sucede en una empresa, con la diferencia de que los indicadores son más complicados de elegir, definir, y muchas veces medir e interpretar.

De todas maneras, se puede hacer. Todo fenómeno obedece a la cadena de causalidad: si algo sucede es porque algo pasó. Si una empresa comienza a perder su Flujo de Caja es porque, o se lo están robando, o porque los despachos a clientes se están deteniendo, o porque se está orientando a la inversión... algo pasa, y se debe ser capaces de identificar esas causas. Si no, se seguirá perdiendo flujo hasta que se acabe. La pregunta es ¿Cómo construimos un termómetro para ese caso y por cual agujero se lo introduce a la empresa?

Hacer un listado de tareas por las funciones de Producción y Marketing y la Gestión, tienen efectos medibles en los resultados de la estrategia seguida. Por

ejemplo, la pérdida del Flujo puede ser mala en un caso (la empresa se encuentra en su etapa de normalidad, en la parte plana de la curva de crecimiento), y por lo tanto se podrá calcular fácilmente cuánto circulante es necesario perder hasta que la empresa termine en estado de cesación de pagos. Pero también puede ser buena, si es que la empresa está en la etapa de inversión y construcción de futuros (la parte ascendente de la curva); en este caso, se efectuara el calculo de las necesidades de Flujo para mantener el ritmo de crecimiento. Si es medible, por lo tanto se asignara una distribución de probabilidades que nos describa el fenómeno "pérdida de circulante", y si se tiene la distribución, se obtendrá la probabilidad de que suceda un fenómeno A o B dados los eventos que se van sucediendo en la Caja. Es decir, se conseguirá medir el efecto sobre la estrategia seguida (mantención, o crecimiento).

Lo mismo, en grandes rasgos, para todos los fenómenos empresariales. Al final se obtendrá una especie de Check-List (lista de control) en la que, dados ciertos puntajes (que el computador interpreta como posibles efectos) se obtendrá un resultado final o efecto agregado sobre la estrategia. Recurso por recurso, tarea por tarea, actividad por actividad.

¿Por qué es necesario ser acuciosos en la definición de la estrategia y en el diagnóstico? Porque si se interpreta mal la realidad y se define mal el negocio se tomara malas decisiones. Si se trabaja en un negocio financiero "disfrazado" de comercial, y se dedica los recursos a publicidad, se estará dilapidándolos porque la estrategia exige que se los asigne a distribución (función de Marketing) o a mejorar los esquemas de cobranza (actividad de Gestión).

Muchos empresarios, sobretodo los que comienzan o son jóvenes (emprendedores) fracasan por no saber hacer un buen Diagnóstico sobre su propia realidad. Y esto sucede hasta en el plano personal.

2.2 Concepto de Diagnóstico Empresarial

➤ Universidad de Valencia

"Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra Diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el

empresarial. El Diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Tener en cuenta que el concepto de Diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico².

➤ **Definición De Diagnóstico Empresarial Tecnológico de Monterrey**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra Diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de Diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios de Diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores³.

➤ **Por MBA. Armando Malebranch Eraso D**

El Diagnóstico, como lo han explicado hasta la saciedad expertos de diferentes disciplinas, es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina "sujeto de diagnóstico".

En términos generales, para hacer un Diagnóstico casi siempre se realizan las siguientes acciones:

- a) Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante.
- b) Análisis de la información recolectada para descubrir los problemas y

² Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

³ Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

c) Descubrimiento de las causas de los problemas.

Por otro lado también es necesario saber que todo sujeto de diagnóstico, tiene o presenta tres situaciones relacionadas con el diagnóstico, que son:

- ✓ los síntomas
- ✓ los problemas y
- ✓ las causas de los problemas

Los síntomas no son los problemas, pero si las manifestaciones visibles, evidentes o palpables de ellos, por ejemplo el amarillamiento de las plantas todo el mundo lo puede ver, eso es un síntoma de que la planta tiene algún problema; otro caso puede ser la presencia de manchas color café en la piel de una persona, eso es una manifestación visible o palpable que esa persona tiene algún problema; otro caso puede ser el descontento, la apatía, la pereza de los trabajadores de una empresa, eso es un síntoma que hay problemas en dicha empresa; el caso de una comunidad donde se ven muchos niños flacos, barrigones, pálidos y frecuentemente enfermos de diarrea, eso es un síntoma o manifestación visible o evidente de que en esa comunidad hay problemas.

La importancia que tienen los síntomas es que por ahí se da inicio al proceso de diagnóstico, los síntomas son la guía, para presumir o sospechar cuáles son los problemas e incluso cuáles son las causas de dichos problemas, o mejor dicho, el síntoma es la puerta por donde se debe entrar a diagnosticar.

La segunda situación, que se ha mencionado, son los problemas que no son otra cosa que las desviaciones, o distorsiones que obstaculizan el funcionamiento normal del sujeto de diagnóstico.

La tercera situación es la (s) causa (s) del (los) problema (s), o sean los factores responsables de la existencia o presencia de los problemas⁴.

⁴ Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

2.3 Utilización

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, será conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico.

Cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, se debe elegir aquella que ofrezca el tipo de información que busca la compañía. Así pues, interesará analizar todas las metodologías de manera que se podrá observar las ventajas, inconvenientes y diferencias entre las mismas.

A continuación se presenta, de forma breve, diferentes metodologías existentes en la actualidad. A la hora de realizar el análisis de cada modelo de evaluación se ha considerado oportuno estudiar los siguientes aspectos: objetivo, aspectos considerados en el Diagnóstico, proceso de aplicación de la metodología, herramientas para Diagnóstico Empresarial.

2.4 Clases de Diagnósticos Empresariales.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresariales. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico Integral" desarrollado e implementado por Fundes Consultoría. La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo. En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores⁵.

⁵Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

2.4.1 Análisis de las Distintas Metodologías Existentes.

Existen diversas metodologías de diagnóstico empresarial, por lo que interesa analizarlas con el fin de seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades de cada empresa. Las distintas metodologías son:

➤ **Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de Pymes (DT-PYMES).**

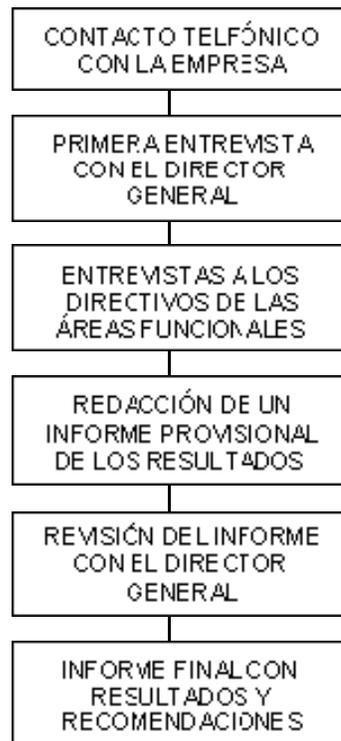


Figura. 2. Proceso de Aplicación Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de Pymes (DT-PYMES).

Desarrollada por el Instituto Catalá de Tecnología (ICT), por encargo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) en 1993. Esta metodología tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se

pueden llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. A partir de la metodología para el diagnóstico de PYMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general⁶.

➤ Proyecto "QUALYMAN"

El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las pymes: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT (adaptación), y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en 1997. Dicho proyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas a través del refuerzo de las capacidades de sus Recursos Humanos.

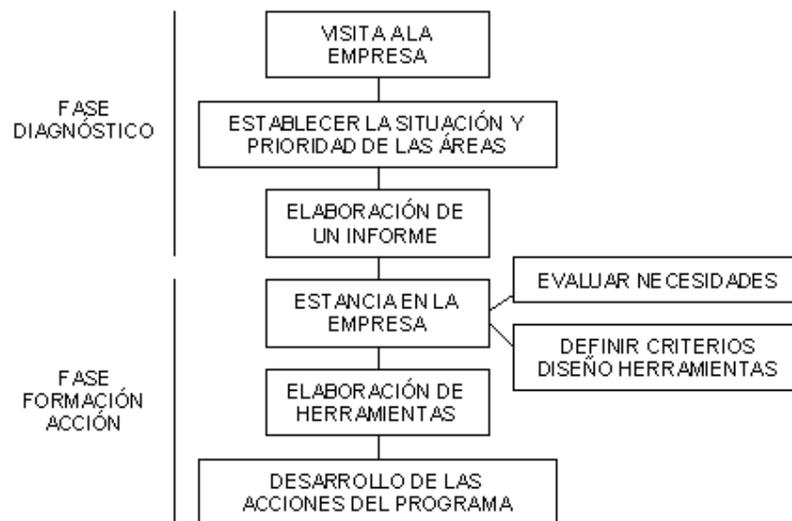


Figura. 3. Proceso de Aplicación Proyecto "QUALYMAN"

Aspectos Considerados: Organización y Gestión de los recursos humanos; Técnicas de Calidad; Innovación y Tecnología; Gestión de la prevención de riesgos laborales y Gestión Medioambiental.

⁶ **Referencia:** IMPI. "Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de PYMES". 1993. <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02>.

Resultado del Diagnóstico: El resultado es un Informe que recoge el nivel donde se encuadra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de los resultados obtenidos posteriormente se preparará un programa de acción⁷.

➤ **Diagnóstico Tecnológico de la CMIC**

Desarrollado por la Fundación de la Industria de la Construcción. El objetivo de esta metodología es obtener información sobre el grado de tecnología en los diferentes niveles de las empresas del sector de la construcción. La metodología consta de una serie de cuestionarios divididos en dos secciones: uno de ellos dirigido a los directivos y el otro a los mandos intermedios de la empresa. Cada una de estas secciones presenta un cuestionario diferente.

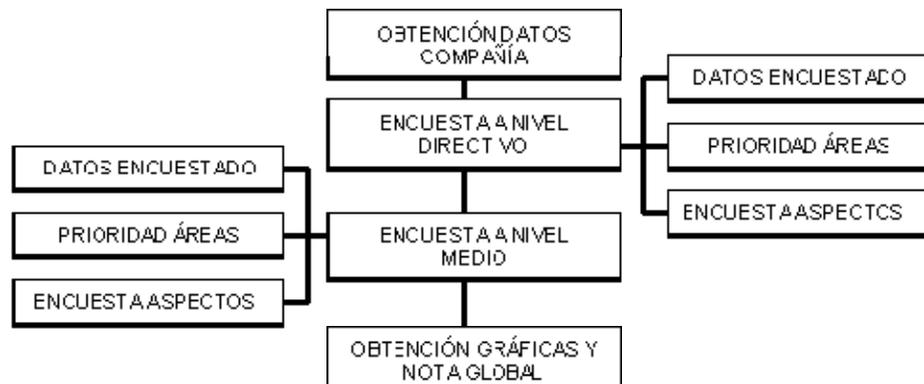


Figura. 4. Diagnóstico Tecnológico de la CMIC.

Aspectos Considerados: Técnico; Información; Organización; Visualización del entorno; Calidad y Tecnología.

Resultado del Diagnóstico: Una vez finalizado el cuestionario propuesto se pueden visualizar una serie de gráficas que muestran la calificación obtenida en

⁷ **Referencia:** Instituto Tecnológico de Galicia. "Proyecto QUALYMAN". 1997. <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02>.

función de los distintos aspectos considerados a lo largo del cuestionario, así como una nota global⁸.

➤ **FUNDES Consultoría, Diagnóstico Integral**

La Herramienta de Diagnóstico Integral, es una metodología de trabajo que tiene como objetivo que el empresario distinga las debilidades y fortalezas de su empresa así como las amenazas y oportunidades del entorno, y a partir de ellas, pueda realizar las acciones más adecuadas para potenciar el desarrollo futuro de esta.

Para lograr una ventaja competitiva duradera de la empresa hay que observar las actividades de la empresa en su conjunto. Esto trae como consecuencia, reconocer las actividades de las unidades de negocio, separándolas en etapas estratégicamente relevantes que permitan en su totalidad, abordarlas para agregar valor.

Modelo de la Empresa

El modelo a utilizar en el análisis de diagnóstico es uno que considera a la empresa en tres niveles: Estratégico, de Proceso y de Apoyo. Dichos niveles tienen actividades que pueden ser desempeñadas por una unidad de negocio y ser clasificadas en 9 áreas distintas. Tres de estas áreas son agrupadas en el Nivel Estratégico, otras dos agrupadas en el Nivel de Proceso y cuatro agrupadas en el Nivel Apoyo, como se detalla a continuación⁹.

1. Nivel Estratégico
 - ❖ Area Dirección Estratégica
 - ❖ Area Dirección y Liderazgo
 - ❖ Area Análisis del Entorno
2. Nivel de Procesos
 - ❖ Area Mercadeo y Ventas

⁸ **Referencia:** Fundación de la Industria de la Construcción. "Formulario evaluación". <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02>.

⁹ **Referencia:** FUNDES. **Herramientas de Consultoría;** Diagnóstico Integral.

- ❖ Area Producción y Operaciones

3. Nivel de Apoyo

- ❖ Area Estructura Organizacional
- ❖ Area de Finanzas
- ❖ Area de Recursos Humanos
- ❖ Area de Gestión de Calidad

Diagrama del modelo Conceptual

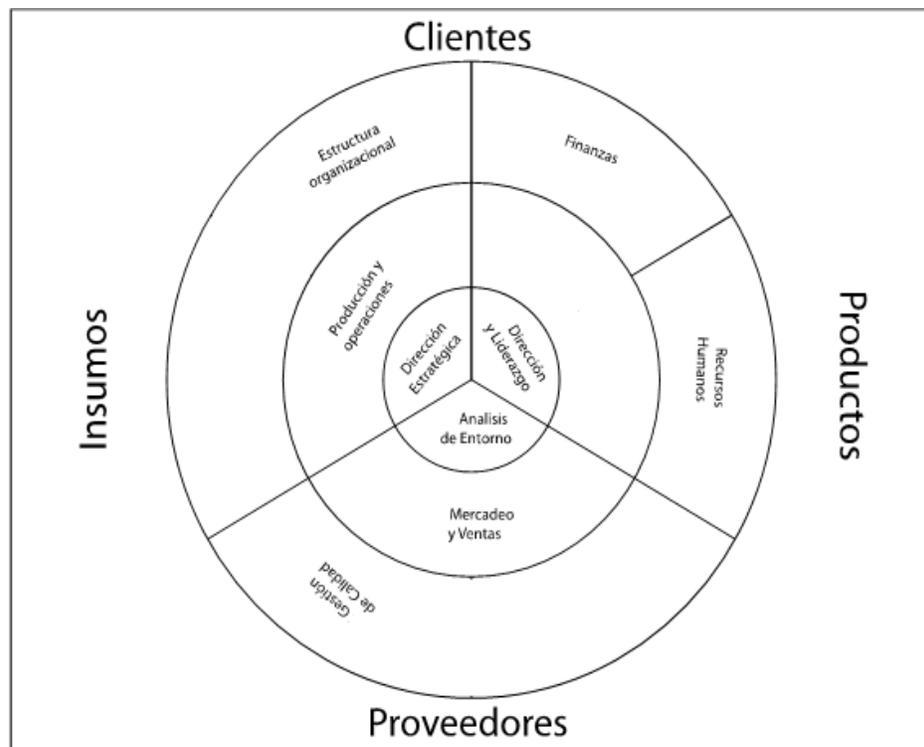


Gráfico 1. Diagrama del Modelo Conceptual¹⁰.

¹⁰ Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICOS

3.1 Estructura del Diagnóstico para el Cuestionario de Evaluación

Respecto al modelo de observación, este se ordeno en la siguiente Estructura: Area, Subárea, Aspectos Específicos, Estándar, y preguntas, tal como lo indica la siguiente figura¹¹.

Area: Mercadeo y Ventas	
Subárea: Producto	
Aspecto Específico: Desarrollo de productos	
➤ Estándar	➤ Preguntas
Existe en la empresa un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos con participación de personal de ventas, producción y el dueño.	<ul style="list-style-type: none">• ¿La empresa cuenta con un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos?• ¿Cómo se coordina para el desarrollo?• ¿Quién lidera el proceso?• ¿Quién decide que se desarrolla y los mejora?

Figura. 5. Estructura del Diagnóstico para el Cuestionario de Evaluación.

¹¹ Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

Para mejor entendimiento, se definen cada uno de los conceptos que aparecen en el cuadro anterior:

Una empresa está constituida por un conjunto de áreas que se articulan para dar vida y sustentabilidad a la organización.

- ❖ **Area:** es una estructura definida y organizada que tiene un objetivo específico al interior de la empresa. En la figura 2 se muestra el área de mercadeo y ventas, siendo esto una de las once áreas del modelo de diagnóstico.
- ❖ **Subárea:** es un componente del área que se hace cargo de lineamientos específicos. Por ejemplo, en el caso del área de mercadeo y ventas esta compuesta por los siguientes subáreas: relación con clientes, producto, precio, gestión de ventas, comunicaciones, distribución y exportaciones.
- ❖ **Aspecto Específico** es un acento que se requiere evaluar de una subárea. En el ejemplo se muestra el Aspecto Específico desarrollo de productos para la subárea producto.
- ❖ **Estándar** es un patrón de referencia que apunta a una condición de excelencia de un Aspecto Específico determinado. Es decir, cada uno de los Aspectos Específicos tiene un estándar de referencia para evaluar el nivel en que se encuentra la empresa.
- ❖ **Las Preguntas** tienen como propósito focaliza la observación de la situación real de la empresa en busca de calificar el Aspecto Específico respecto *al estándar* definido
- ❖ **Calificación** corresponde a la evaluación cuantitativa, en una nota de 1 a 5, en cuanto se aproxima la empresa al estándar de excelencia. Es decir: De 1 a 2 se define que no es una política clara o que no se practica; de 3 a 4 es que están en mejoramiento y 5 como excelencia.

3.2 Cuestionario de Evaluación y Aplicación

3.2.1 Dirección Estratégica

Las tareas abordadas por este nivel son de enorme importancia, debido a que constituyen los mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia promover una misión, visión y liderazgo. Cumple el propósito de definir una postura estratégica para la empresa, mediante la cual la formulación y ejecución de programas estratégicos es el centro de acciones de la empresa¹².

3.2.1 Dirección Estratégica **Calificación 3,87**

3.2.1.1 Misión y Visión **Calificación 3,40**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Misión de la empresa	¿Cual es el negocio de su empresa?	3	La venta y asesoría en la rama de la madera y metalmecánica
Nivel de socialización de la misión	¿Todo el personal de la empresa conoce la misión de la empresa?	3	Si todas las personas al menos conocen la misión de la empresa
Razón de ser de la empresa	¿Cuales son los motivos principales por los que le compran sus clientes?	4	Calidad y asesoría
Evaluación de la visión estratégica	¿Cuales son las ventajas en los cuales usted se diferencia en el mercado? ¿Cuales es el sueño para la empresa en tres años?	3	La asesoría que se brinda al cliente, y el servicio técnico
Evaluación de la visión estratégica	¿Cuales son las ventajas en las cuales usted se diferencia en el mercado. Porque debiera ser conocido la empresa dentro de tres años?	4	La asesoría que se brinda al cliente, y el servicio técnico
TOTAL		17	

¹² Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

3.2.1.2 Historia de la Empresa **Calificación 4,33**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Razón de ser de la empresa	¿Quien fundo la empresa y por que? Por que existe la empresa	4	El Ing. Juan Mejia para cubrir las necesidades del sector maderero
Descripción de la evolución histórica de la empresa	¿Cuales han sido las principales etapas en la historia de la empresa? En que fase se encuentra su empresa?	5	La de nacimiento-1987-1998 falta de liquides-
Influencia en el desarrollo de la empresa	¿Que influencia ha tenido su familia? ¿Qué influencia tiene el estado u otras organizaciones sobre su empresa?	4	Han sido un aporte fundamental para el desarrollo de la empresa y la organización de la misma
TOTAL		13	

Figura. 6. Dirección Estratégica.

3.2.2 Dirección y Liderazgo

Corresponde al nivel de gestión estratégico y da cuenta de cómo es dirigida la empresa en la consecución de los objetivos que le dan razón de ser de ella¹³.

3.2.2 Dirección y Liderazgo **Calificación 3,00**

3.2.2.1 Estilo y Liderazgo **Calificación 4,50**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Estilo de liderazgo Gerencial	¿Como se toman las decisiones? Adopción ejecución y control de las decisiones	5	La toma es del gerente con asesoría de los distintos departamentos
Criterios asignación de la autoridad	Directrices para la delegación. ¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo?	4	El trabajo se evalúa por áreas las cuales en algunas hay por metas y otros por trabajo
TOTAL		9	

¹³ Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Diagnóstico Integral.

3.2.2.2 Autonomías en la Toma de Decisiones

Calificación 3,00

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Nivel de autonomía y decisión del dueño	¿Qué decisiones toma la gerencia / el dueño en forma autónoma? ¿Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales?	3	No ninguna persona ajena a la institución tiene poder de decisión
Nivel de autonomía de decisión de los cargos ejecutivos	¿Qué jefaturas toman decisiones? Ante quien responden	3	Los distintos departamentos y dependen a gerencia
TOTAL		6	

3.2.2.3 Instrumentos de Gestión

Calificación 1,50

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Instrumentos utilizados	¿Se conoce y utiliza instrumentos de gestión? ¿Planificación financiera y estados de resultados, planificación de personal análisis costos ?	2	No la adm. Esta demasiado atrasada para el nivel de ventas y asesoría
Mecanismos de información acerca de las decisiones tomadas	¿Como utiliza esos instrumentos de gestión en la toma de decisiones? ¿Cómo se informa a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados?	1	Estos puntos no se toman mucho en cuenta debido a la falta de comunicación de resultados
TOTAL		3	

Figura. 7. Dirección y Liderazgo.

3.2.3 Análisis del Entorno.

Cumple con el propósito de realizar una evaluación general del ambiente social, tecnológico, político y económico que afecta a la empresa como un todo (características genéricas). Además, considera la evaluación específica de los agentes que actúan y compiten en un determinado sector o rama de actividad: cliente, proveedores, competidores, etc.¹⁴

3.2.3 Análisis del Entorno **Calificación 2,72**

3.2.3.1 Normativa e Institucionalidad **Calificación 2,00**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa	¿Qué tipo de regulación afecta o influye en el desarrollo de la empresa? ¿Qué regulaciones o normativas podrían afectar a su empresa en el futuro?	3	Aranceles, sistema de importaciones, etc.
Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa	¿Qué instituciones apoyan o entorpecen su gestión? ¿Conoce usted. Los beneficios que ofrece el estado?	2	En el campo empresarial que se mueve la empresa no hay una persona que estudie los diferentes beneficios que otorga el estado
Instrumentos de fomentos	¿Qué instrumentos de apoyo que tiene el estado conoce? ¿Cuáles a ocupado? ¿De que manera le han servido?	1	No, estos no son ocupados por la empresa
TOTAL		6	

3.2.3.2 Comprensión del Sector **Calificación 3,67**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Variables macroeconómicas que influyen en la empresa	¿Qué aspectos de la economía afecta de mayor manera su sector empresarial?	4	El alza del euro- todo lo relacionado a la madera
Evaluación del sector económico de la empresa	¿En qué Sector económico clasifica a la empresa? ¿Cómo ve el desarrollo de su sector económico?	4	Sector industrial
Practicas que utiliza la empresa para conocer el entorno	¿Qué información recoge de los medios de comunicación? ¿Cómo la utiliza?	3	Información económica - vedas etc.
TOTAL		11	

¹⁴ Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Diagnóstico Integral.

3.2.3.3 Alianzas Estratégicas y Comerciales **Calificación 2,50**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Evaluación de la relación estratégica con otras empresas	Ha realizado o ha pesado en alianzas con otras empresas?	3	Con empresas del medio no, las relaciones se dan con empresas del exterior
Búsqueda de nuevos negocios	¿ Ha evaluado la posibilidad de desarrollar nuevos negocios? ¿ Con quien establecería alianza para mejorar su negocio?	2	Si se esta pensado en desarrollar nuevos negocios pero la falta de liquidez hace que no se lo lleven a cabo
TOTAL		5,00	

Figura. 8. Análisis del Entorno.

3.2.4 Mercadeo y Ventas.

Cumple con el propósito de captar, atender y brindar satisfacción a los clientes y de esta manera generar ingresos para la empresa¹⁵.

3.2.4 Mercadeo y Ventas **Calificación 2,54**

3.2.4.1 Relación con Clientes **Calificación 3,00**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Atención de clientes	¿La empresa cuenta con una unidad de atención de clientes, pre y post venta?	3	Si se encarga el dep. técnico
Relación con clientes	¿Cómo es la relación con los clientes actuales?	3	De manera cordial y con visitas frecuentes
Satisfacción del cliente	¿Cuáles son los atributos de su producto que valoran sus clientes? ¿Qué cosas les disgustas de sus productos o servicios?	3	La calidad y la asistencia
TOTAL		9	

¹⁵ Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Diagnóstico Integral.

3.2.4.2 Producto Calificación 2,33

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Coordinación entre producción y mercadeo	¿Existe una coordinación entre producción y marketing para la fijación de los planes de mercadeo?	2	Existe un sistema de venta y fijación de precios por valor agregado
Desarrollo de productos	¿La empresa cuenta con un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos?	3	Si se buscan nuevos productos para ofrecer con adelantos tecnológicos
Perención de aporte del equipo de ventas para nuevos productos	Para la generación de nuevos productos. ¿Ventas realiza un aporte significativo?	2	Muy poco la mayoría se realiza con gerentes y asesores técnicos
TOTAL		7	

3.2.4.3 Precio Calificación 2,50

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Estructura de costos y fijación de precios	¿Existe una estructura clara de costos y de precios ?	2	Si existe un análisis de costo precio
Estudio de precios de la competencia	¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Se comparan permanentemente los precios con la competencia que mas valoran sus clientes?	3	Existen 2 a 3 empresa pero los precios los impone el comercio
Atributos del producto	¿Cuáles son las principales diferencias del producto con el resto de la competencia que más valoran sus clientes ?¿El precio incorpora estos elementos de diferenciación que valora el cliente ?Cómo se incorpora el precio respecto de la competencia?	3	El precio incluye asesoría técnica ya que uno de los valores que tiene la empresa es vender o dar un servicio que le sirva al cliente.
Entorno y tendencia	¿Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios? ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de tomar en cuenta?	2	Si se toman en cuenta factores externos para la fijación de precios y sobretudo las estaciones de producción
TOTAL		10	

3.2.4.4 Gestión de Ventas

Calificación

2,80

Aspectos específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Cobertura de las ventas	¿Ventas tiene claro cuál es la cobertura de los segmentos de mercado de cada productos ? ¿Cuál es la cobertura de las ventas?	3	Si se tiene dos marcas y 4 zonas dentro de la ciudad de cuenca, pero en las provincias restante no se tiene claro aun el sistema de ventas.
Sistema de gestión de ventas	¿Cómo se lleva el registro de ventas? ¿Se realiza análisis de las ventas? ¿Cómo se determinan las comisiones de los vendedores ? ¿Se dispone de cuotas de ventas ? ¿Quién es el responsable de la gestión de ventas ? ¿Qué instrumentos de apoyo utilizan?	3	Se tienen una persona que evalúa el desenvolvimiento del equipo de ventas pero tiene diferentes funciones
Control y registro de gestión	¿Existen claras cuotas de ventas en la empresa? ¿Hay buenos contactos con posibles nuevos clientes? ¿Existe un control de gestión de ventas? ¿Existe un registro de ventas, reclamos y mejoramiento de los productos?	2	Si existe un contacto con nuevos clientes, pero no existe personal para llevar acabo las nuevas negociaciones y sobre todo la falta de una sucursal para cubrir la zona de la costa
Entrenamiento y capacitación de la Fuerza de Venta	¿La empresa cuenta con un entrenamiento y sistema de evaluación de la fuerza de venta? ¿Dispone la empresa de un programa de entrenamiento y capacitaciones de fuerza de venta? ¿Quién realiza las capacitaciones ?	3	No la fuerza de ventas es un factor que no se lo toma en cuenta, esta esta dentro del entorno familiar, es decir los propietarios son los que ejecutan las ventas
Material de apoyo	¿Existe material de apoyo para la venta? ¿Cada cuánto tiempo se renueva el material?	3	Si existen catálogos que se reforma cada 6 meses
TOTAL		14	

3.2.4.5 Comunicaciones

Calificación

1,25

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Política de promoción	¿Existe una política clara de promoción de productos? ¿A qué perfil de clientes se enfoca la promoción? ¿A qué tipo de distribuidores se dirige la promoción? ¿Cuáles son los principales argumentos de ventas?	2	Si existe unas promociones dirigida a clientes de alta rotación, y ha productos que salen del stock
Plan comunicacional	¿Existe un plan comunicacional de la empresa? ¿Lo puede mostrar en términos de audiencia: clientes, aliados, distribuidores sustituciones relevantes?	1	No estos puntos no se han desarrollado dentro de la empresa
Consistencia comunicacional	¿Es consistente el plan comunicacional con los diferentes elementos promocionales tienen un misma línea?	1	No estos puntos no se han desarrollado dentro de la empresa
Presupuesto	¿Existe un presupuesto comunicacional? ¿Cómo se determina el presupuesto para elementos promocionales?	1	No estos puntos no se han desarrollado dentro de la empresa
conclusión	TOTAL	5	

3.2.4.6 Distribución

Calificación

3,33

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Canal de distribución	¿Existe canal de distribución? ¿Qué nivel de ventas se realiza a través de los distribuidores? ¿Cuántos distribuidores importantes tiene? ¿Son suficientes los canales de distribución? ¿Son rentables?	3	La distribución es un poco delicada ya que no se tiene mucha relación en lo que son distribuidores ya que lo que se trata de lograr es llegar al consumidor final y dar la asesoría técnica directamente las personas que requieren las herramientas
Contratos con distribuidores	¿La logística y los gastos de comercialización están especificados contractualmente con los distribuidores?	4	
Entrenamiento de productos	¿Qué servicios y soporte realiza la empresa de sus distribuidores? ¿Existe un plan de entrenamiento de distribuidores? ¿Cómo se evalúa el desempeño y calidad de los distribuidores? ¿Cómo se administra la promoción?	3	
	TOTAL	10	

Figura. 9. Mercadeo y Ventas.

3.2.5 Producción y Operaciones

Cumple con el propósito de producir los bienes y servicios de la empresa, los que son vendidas a los clientes. Es decir, explicar cómo se fabrica el producto o cómo se prestará el servicio, precisando el tipo de recursos materiales y humanos, de carácter fijo y circulante, que se necesitarán para realizar convenientemente las operaciones implicadas en cada caso¹⁶.

3.2.5 Producción y Operaciones Calificación 3,00

3.2.5.1 Proveedores Calificación 3,00

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Criterio de selección de proveedores	¿La empresa tiene un criterio de selección de sus proveedores? ¿Cómo selección? ¿Para cada insumo tiene más de un proveedor? ¿Le dan facilidades de pago? ¿Cuál es la antigüedad de sus proveedores?	4	Si tiene una selección por calidad, precio, y seguridad que no sean fabricantes
Planificación de compras	¿Existe en la empresa una planificación de compras tanto de Corto, Mediano o Largo plazo?	2	Se esta empezando a planificar según los stock que se necesitan
Cumplimiento de proveedores	¿Cuántos son los proveedores? ¿El número de proveedores es el adecuado? ¿Para el cumplimiento de los plazos, se dispone de un N óptimo de proveedores? ¿Los proveedores? ¿Los proveedores entregan condiciones de crédito convenientes?	3	Existe proveedores a nivel europeo pero aun se tienen conversaciones con proveedores asiáticos para llegar a un acuerdo sobretodo en calidad
Recepción de proveedores	¿Existe un control de los lotes de compra y los lotes de producción? ¿Cuántos rechazos ha realizado de materiales de proveedores? ¿Sus proveedores garantizan sus productos? ¿Sus proveedores garantizan sus productos? ¿Quién es el responsable de recibir los materiales de los proveedores?	3	Los lotes debido al aumento de la demanda no están siendo los suficientes porque que la empresa esta sufriendo de ser un almacén que llega al consumidor final ha ser distribuidor y se manejan lotes mas amplios
TOTAL		12	

¹⁶ Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Diagnóstico Integral.

3.2.5.2 Planificación

Calificación

2,67

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Pronóstico de Demanda del Producto	¿La empresa realiza pronóstico de demanda del producto? La empresa tiene metas claras de venta? ¿Quién es el responsable? ¿Cual es su demanda para el próximo año, semestre? ¿Cuánto espera vender? ¿Se utilizan los pronósticos para la planificación de producción?	3	No realmente se mueve según el mercado
Plan Maestro de producción	¿La empresa cuenta con un Plan de Producción? ¿Cómo se realiza la planificación de la producción? ¿Quién es el responsable? ¿Qué pasa cuando hay que atender a un cliente?	2	Como la empresa se dedica a brindar servicios no se encuentra aun un sistema de planificación en el área de taller
Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos.	¿Cómo se distribuye los recursos? ¿La empresa cuenta con una planificación de recursos materiales? ¿Existe son los atributos de su producto que valoran sus clientes? ¿Qué cosas les disgustas de sus productos o servicios?	3	Se distribuyen según las necesidades de cada departamento
TOTAL		8	

3.2.5.3 Distribución de Planta

Calificación

3,33

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Disposición optima de maquinas en planta	¿Qué criterios se usan para la distribución de planta? ¿tiene estimada la perdida tiempo por la mala distribución de maquinarias?	4	Si en el taller de servicios se tiene el estudio de diseño de planta, pero en el Industrial no por la falta de espacio físico
Espacio fisico para crecer	¿Cuáles son las expectativas para el aumento de la planta? ¿La planta soporta un aumento de producción? Para futuros crecimientos de la empresa. ¿Existe espacio físico para instalación de nuevas maquinarias?	3	No realmente si tenemos mas demanda tendremos que buscar un galpón mas amplio y mejor diseñado
Diagrama de distribución de planta	¿ La empresa cuenta con un diagrama de distribución de planta? ¿Desde cuando que no se actualiza?	3	Se cuenta para el taller de servicios (Afilado) y no se actualiza desde hace 2 años
TOTAL		10	

3.2.5.4 Nivel Tecnológico

Calificación

3,67

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Antigüedad y estado de maquinas	¿Cuándo adquirió los últimos equipos? ¿ La maquinaria y equipos son de tecnología de punta? ¿De que año?	4	Al menos la tecnología se trata de modernizar todos los años, la ultima adquisición fue hace 3 meses
Planificación de adquisición de equipos y maquinaria	¿ La empresa cuenta con un plan estratégico de adquisiciones de maquinarias nueva? ¿Qué maquinas precisa comprar?	3	Por la falta de M. O se ha tratado de automatizar todos los procesos
Manuales y hoja de vida de maquinas y equipos	¿ Las maquinas cuentan con manuales y bibliografía? ¿ Existen registros históricos de planes de mantención y reparación de maquinarias?	4	Se tiene los manuales y archivos de maquinarias en el departamento técnico
TOTAL		11	

3.2.5.5 Mantenimiento de Maquinaria

Calificación

3,00

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Tipo de mantenimiento	¿El plan de mantenimiento es preventivo o correctivo? ¿Cual es la frecuencia de falla? ¿Qué preparación de mantenimiento tiene? ¿Dispone de un día de mantenimiento?	4	Se tiene mantenimiento preventivo una vez por semana los sábados
Personal calificado que realice la mantención	¿Tiene responsable de mantención? ¿Qué formación tienen el responsable de mantención? ¿El servicio de mantención lo realizan externos?	4	Como uno de nuestros servicios es el mantenimiento de maquinas y herramientas se tiene énfasis en la capacitación
Registros de control de mantenimiento	¿Qué tipo de mantenimiento tiene? Si es predictivo ¿tiene calendarización actualizada? ¿Cuales son los equipos críticos?	2	No es predictiva si no que el momento que se hace el mantenimiento preventivo profundo 2 veces al año se evalúa el estado de la maquinaria
Coordinación entre producción y mantenimiento	¿Existe la política de mantención limpia? ¿ Quien es el responsable ¿ Cual es la frecuencia de lubricación?	3	La lubricación se realiza una vez por semana y la mantención limpia la realiza el personal de la empresa
Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinaria	¿La mantención se realiza en periodos de baja producción? ¿existe un control de las tasas de falla de manera de no incidir en la planificación de la producción?	2	No realmente no existe un plan exacto de mantenimiento completo y un registro de fallas
TOTAL		15	

Figura. 10. Producción y Operaciones.

3.2.6 Estructura Organizacional

Cumple con el propósito de realizar una descripción de la organización interna de la empresa: funciones, actores, responsables y relaciones funcionales y como esta apoyada a la empresa para que el proceso de toma de decisión opere en forma efectiva¹⁷.

3.2.6	Estructura Organizacional	Calificación	3,17
3.2.6.1	División del Trabajo	Calificación	3,00

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Descripción de la organización interna de la Empresa: Funciones, Actores, Responsables y Relaciones funcionales	¿Cómo esta dividido el trabajo de la empresa y entre las personas? ¿ Hay personas o departamentos especializados? ¿Están las tareas y responsabilidades bien definidas y formalizadas?	3	Si existen departamentos especializados pero falta de definir tareas específicas a mando medio y dar mayor jerarquía a los distintos departamentos
Grado de formalización de las funciones al interior de la organización (normativa, definición verbal, Etc.)	¿Existen reglas establecidas sobre los procedimientos? ¿Están establecidas por escrito? ¿ los documentos están actualizados? ¿El procedimiento se ajusta a las reglas (Normas) establecidas?	3	Existen reglas verbales y procedimientos, pero no existen normas completas en la división de trabajo
División del Trabajo	¿ Tiene organigrama de la empresa? ¿ Quienes son los responsables de aéreas? ¿ existe una división del trabajo formal o informal?	2	No realmente todas las directrices son verbales
Jerarquía en la división del trabajo	¿ Quién toma las decisiones? ¿ Que tipo de decisiones delega? ¿ Quién decide en las ventas, Producción, finanzas, RRHH etc.? ¿ Están definidos los cargos de responsabilidad? ¿ Están claras las responsabilidades de cada uno?	4	Cada jefe departamental, Según las necesidades. Pero cuando son decisiones a mas largo alcance las toma la Gerencia
TOTAL		12	

¹⁷ Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Diagnóstico Integral.

3.2.6.2 Poder de Decisión

Calificación

3,33

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Jerarquía en la toma de decisiones	¿Cómo esta distribuida la toma de decisiones entre las jefaturas? ¿Quién toma decisiones operativas, tácticas y estratégicas?	3	Los niveles operativos toman las decisiones los jefes de cada departamento y ellos delegan las responsabilidades a sus alternos, las decisiones de inversiones se las toma en gerencia.
Descripción del proceso de toma de decisiones	¿Quién decide que, inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción? ¿Cómo se realiza la toma de decisiones a nivel estratégico? ¿Cómo se realiza la toma de decisiones a nivel operativo?	4	
Participación del personal en el proceso de toma de decisiones	¿Cómo participa el personal en las decisiones? ¿Las cuestiones operativas quien las decide?	3	
TOTAL		10	

Figura. 11. Estructura Organizacional.

3.2.7 Finanzas

Cumple con el propósito de administrar los recursos financieros que genera la empresa, de manera de disponer del capital para las inversiones y del financiamiento para la operación de la empresa¹⁸.

3.2.7 Finanzas Calificación 2,51

3.2.7.1 Tributario y Normas Legales Calificación 3,33

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Registros Legales	¿ Los registros legales (libros, registros de socios, escritura), se encuentran al día?	4	Los libros tributarios están al día, pero como en estos tiempos ha habido cambios en este sistema tanto externos como internos, realmente ha habido atrasos involuntarios pero actualmente están al día.
Claridad de las tributaciones	¿ Existe claridad de los plazos tributarios? ¿Cuántas veces se ha atrasado respecto a sus compromisos tributarios?	3	
Planificación y control tributario	¿La empresa cuenta con una planificación tributaria para el pago de impuestos? ¿ la empresa cuenta con sistema de control sobre las declaraciones tributarias? ¿Quién lleva ese control?	3	
TOTAL		10	

¹⁸ Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Diagnóstico Integral.

3.2.7.2

Registros
Contables

Calificación

3,20

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Registros contables	¿Quién lleva los registros contables? ¿existe un criterio explícito para realizar los asientos contables? ¿ Que tipo de registros lleva?	4	Si existe un departamento de contabilidad, dentro de la empresa y un asesor externo, se llevan cuantas de tributación claras pero aun no se llega a concretar un flujo de caja efectivo por que como comentamos antes este departamento esta en transición y aun no logran dar una información financiera exacta a la empresa sobre todo en flujos de efectivo
Registros IVA	¿La empresa maneja un registros aparte para el impuesto IVA? ¿Se genera una provisión mensualmente para la recuperación del impuesto?	4	
Responsable del registros	¿Existe un departamento de contabilidad/Finanzas? ¿Quién es la persona encargada de llevar los registros? ¿Qué experiencia tiene?¿Que titulo tiene?	3	
Disponibilidad y oportunidad de la información	¿La persona que lleva los registros es parte de la empresa, o existe una asesoría externa? ¿ Si necesitara alguna información la puede obtener de inmediato? ¿ Cual es la capacidad de repuesta?	3	
Flujos de caja	¿Existe un registro de cuentas por pagar y cobrar? ¿Se utiliza en el manejo del capital de trabajo? ¿Existe un registro de cuentas por pagar y cobrar? ¿Se utiliza en el manejo del capital de trabajo? ¿ Existen proyecciones de salidas e ingresos de efectivo? ¿ Cuanto tiempo?	2	
TOTAL		16	

3.2.7.3 Análisis de Costos

Calificación

1,50

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Registros de costos	¿Qué tipo de registros de cuentas se llevan? Si usted quisiera obtener ahora esta información, la dispone? ¿Utiliza esta información en la toma de decisiones?	2	Este es un campo que en el que en donde aun no existe una estructura de costos formal ya que no existe un departamento que lleve dicho control con exactitud si no únicamente empirico y con cálculos, que aun no están por escrito
Uso de los registros contables	¿ Tiene la empresa clara la estructura de costos? ¿Sabe cuales son los principales costos de su empresa? ¿Cómo se costea? ¿Cómo procesa esta información?	2	
Informe sobre análisis de costos	¿La empresa dispone de análisis de costos? ¿De que forma se lleva los registros? ¿ con cuanta rapidez se obtiene la información procesada? ¿Qué tipo de informes se generan, y cada cuanto tiempo? ¿Cuál es el horizonte de la planificación?	1	
Control de costos	La empresa cuenta con un control de costos que permite realizar un análisis de costo/beneficio y programar actividad para reducir costos	1	
TOTAL		6	

3.2.7.4 Administración Financiera

Calificación

2,00

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Información de costos accesibles a todas las que toman decisiones	Para quienes toman decisiones en la empresa ¿Existe información clara y oportuna de los costos? ¿Quién entrega esta información?	2	Los puntos propuestos son los que menos se han desarrollado en la empresa debido a la carencia de una estructura administrativa clara y todos los intentos fallidos por organizar los movimientos administrativos
Presupuestos y estado de resultados	¿La empresa realiza presupuestos mensuales con resultados Financieros, permitiendo realizar acciones correctivas? ¿Se comparan estos presupuestos?	2	
Políticas de inversión	¿Las Políticas de inversión tienen los criterios y modalidades que permitan tomar decisiones para la adquisición de activos y proyectos de inversión? ¿Existen criterios y seguimiento de evaluación de rendimientos de las inversiones y la utilización de flujos de efectivos? ¿Las políticas relativas a la estructura de capital y solicitudes de crédito, tienen criterios claros? ¿De que forma se incorporan la toma de decisiones?	2	
TOTAL		6	

Figura. 12. Finanzas.

3.2.7.5 Análisis financiero

ACTIVO	BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DEL 2008				BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DEL 2008				
CORRIENTE				975,500.21	1,247,205.09				1,326,578.39
DISPONIBLE			539.22				17,365.11	1,094,011.18	
BANCOS		539.22				17,365.11			
Banco del pichincha Cuenta corriente		-				17,021.79			
Banco Produbanco Cuenta corriente		205.54				164.98			
Banco del pichincha de ahorros		333.68				178.34			
EXIGIBLE			232,224.28			175,872.74		175,872.74	
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES		121,497.27				133,431.75			
Cientes Cuenca		83,866.04				55,884.29			
Cientes Quito		39,771.16				75,753.09			
Provisión para cuentas incobrables		-2,499.93				-3,847.73			
Cuentas por Cobrar Cheques Protestados		360.00				1,985.95			
Cuentas por Cobrar Cheques Protestados		-				3,656.15			
ANTICIPOS A PROVEEDORES		91,349.06				26,809.04			
Cueva M. Vicente		678.09				220.00			
Maersk del Ecuador		-				500.00			
Tame		-				139.04			
Audiadviser Cia. Ltda.		-				1,000.00			
Coronel Jorge		390.00				-			
Marco Zuñiga		403.20				-			
Cater Tools Supply Inc.		41,802.03				10,050.00			
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp		-				9,900.00			
Shenya Machine		18,070.00				-			
Arti Bileme		28,496.65				-			
Cornejo Raúl		584.09				-			
Proauto		150.00				-			
Caza Enrique		775.00				-			
Reignmac Machinery		-				5,000.00			
CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EN		3,290.21				2,590.66			
Cedillo Alexandra		-				39.00			
Solano Sandra		150.00				-			
Escudero Juan Pablo		2,802.99				1,570.12			
Duque Miroslava		337.22				-			
Lopez Carlos		-				631.54			
Mejia Lisseth		-				350.00			
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		16,087.74				13,041.29			
Crédito Tributario IVA		4,435.27				4,121.86			
Retención del Imp. Renta Pagado		7,435.09				5,917.60			
Crédito Tributario por Ret. IVA		1,200.92				658.99			
Anticipo de Impuesto a la Renta		2,263.32				2,342.84			
Anticipo de Retenciones Imp. Renta		753.14				-			
Realizable			742,736.71			900,773.33		900,773.33	
Mercadería		732,834.15				899,450.38			
Inventario de Mercaderías Cuenca		583,514.60				748,916.87			
Inventario de Mercaderías Quito		149,319.55				150,533.51			
Mercaderías En tránsito		9,902.56				1,322.95			
Cater tools 03/2008		2,811.01				263.53			
Shenya Machine tools 02/2008		6,717.95				-			
Frama 01/2009		165.19				-			
Rojek 01/2009		208.41				-			
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp		-				82.52			
Metro Com		-				926.90			
Izar		-				50.00			
FIJO		271,704.08		271,704.88				232,567.21	
Depreciable		256,774.64	256,774.64				219,295.88		
Edificios		165,000.00	165,000.00			165,000.00			
Edificios Quito		165,000.00				165,000.00			
Depreciación Acumulada de Edificios			-34,427.75				-42,677.75		
Dep. Acumulada Edificios Quito		-34,427.75				-42,677.75			
Muebles y Enceres		11,793.91	11,793.91			11,793.91			
Muebles y enceres Cuenca		11,793.91				11,793.91			
Depreciación Acumulada de Muebles y enc			-5,604.94				-6,555.74		
Dep. Acumulada de muebles y enceres cu		-5,604.94				-6,555.74			
Maquinaria y Equipo		143,322.17	143,322.17			147,822.17			
Maquinaria y Equipos Cuenca		143,322.17				147,822.17			
DEPRECIACION ACUM DE MAQUINARIA Y EQ			-86,235.82				-101,018.03		
Dep. Acumulada de Maq. Y Equipo Cuenca		-86,235.82				-101,018.03			
Equipos de Computación		13,908.40	13,908.40			13,908.40			
Equipos de Computación Cuenca		13,358.40				13,358.40			
Equipos de Computación Quito		550.00				550.00			
Depreciación Acum. De Equipos de Comput			-13,330.15				-13,900.15		
Dep. Acum Equipo Computación Cuenca		-13,330.15				-13,900.15			
Vehículos		104,929.00	104,929.00			104,929.00			
Vehículos Cuenca		104,929.00				104,929.00			
Depreciación Acum. De Vehículos			-42,640.02				-60,053.80		
Dep. Acumulado Vehículos Cuenca		-42,640.02				-60,053.80			
Equipo De oficina		59.84	59.84			47.87			
Equipo de oficina Cuenca		119.70				119.70			
Dep. Acum. De Equipo de Oficina		-59.86				-71.83			
Amortizables		16,589.15	14,930.24			16,589.15	13,271.33		
Amortizables		16,589.15				16,589.15			
Adecuación de Local		16,589.15				16,589.15			
Amortización Acumulada			-1,658.91				-3,317.82		
Amort. Adecuación de Local		-1,658.91				-3,317.82			

PATRIMONIO				-158,902.81		-140,657.55			-199,636.96
Aportes				-18,000.00				-46,073.84	
Capital Social		-18,000.00					-18,000.00		
Mejia Coello Juan Jose	-18,000.00					-17,600.00			
Ing. Mejia Martinez Juan Francisco	-					-100.00			
Ing. Mejia Martinez Maria Susana	-					-100.00			
Ing. Mejia Martinez Jose Xavier	-					-100.00			
Ing. Mejia Martinez Victor Hugo	-					-100.00			
Aportes para capitalizaciones futuras	-						-28,073.84		
Mejia Coello Juan Jose	-					-28,073.84			
Reservas	-58,499.95		-58,499.95					-60,063.76	
Reserva Legal		-2,741.40					-4,305.21		
Año 2002	-31.61					-31.61			
Año 2003	-704.92					-704.92			
Año 2004	-9.35					-9.35			
Año 2005	-457.47					-457.47			
Año 2006	-772.91					-772.91			
Año 2007	-765.14					-765.14			
Año 2008	-					-1,563.81			
Reserva de Capital		-47,066.70					-47,066.70		
Año 2002	-47,066.70					-47,066.70			
Reserva Facultativa		-8,691.85					-8,691.85		
Reserva Facultativa 2005	-8,691.85					-8,691.85			
Resultados			-34,519.95					-34,519.95	
Perdidas o Ganancias			-34,519.95					-34,519.95	
Utilidad del Ejercicio 2006	-11,635.56					-11,635.56			
Utilidad de Ejercicios años Anteriores	-8,539.77					-8,539.77			
Utilidad del Ejercicios 2004	-177.66					-177.66			
Utilidad del Ejercicios 2007	-14,166.96					-14,166.96			
UTILIDAD				-47,882.91				-58,979.41	
PASIVO + PATRIMONIO					-1,247,205.09				-1,326,578.39

ESTADO DE RESULTADOS

	2008				2009			
Ingresos				-914,395.73				-906,511.49
Operacionales			-909,220.57				-901,571.11	
Operacionales		-909,220.57	-909,220.57			-901,571.11	-901,571.11	
Ventas		-909,220.57				-901,571.11		
Mercaderías Tarifa 12%	-766,310.71				-846,088.42			
Servicios tarifa 12%	-148,845.91				-79,745.44			
Ingresos tarifa 0%	-4,778.49				-3,740.64			
Devoluciones y Descuentos en Ve	10,714.54				28,003.39			
No Operacionales			-5,175.16				-4,940.38	
No Operacionales		-5,175.16	-5,175.16			-4,940.38	-4,940.38	
Multas	-164.00				-40.00			
Diferencial Cambiario	-736.56				-			
Intereses Ganados	-86.64				-1,646.54			
Otros Ingresos	-3,309.86				-2,117.99			
Transporte Ventas	-95.00				-			
Otros Ingresos	-783.10				-1,135.85			
Costo de ventas	862,165.76			862,165.76	837,930.91			837,930.91
Costo de Ventas Nacionales			516,832.37	516,832.37			457,648.69	457,648.69
Costo de Ventas Nacionales		516,832.37	516,832.37			457,648.69		
Costo de Ventas Cuenca	516,832.37				-			
Costo de importaciones	-				23,677.27			
Devolucion en importaciones	-				-4,402.59			
Costo de ventas	-				438,374.01			
Gastos			344,681.08	344,681.08			380,282.22	380,282.22
Gastos de administracion		16,877.84	16,877.84			164,694.68	164,694.68	
Diversos en administracion	-					111,433.61		
Sueldos en relacion de Dependenci	-				109,515.23			
Agasajo Navideño	-				1,918.38			
Beneficios sociales	-					12,495.05		
Fondos de reserva	-				11,530.63			
Desaucio	-				964.42			
Gastos de Representacion	-					5,440.88		
Gastos de representacion	-				5,440.88			
Honorarios profesionales		72.64	72.64					
Honorarios Profesionales	72.64							
Energía Electrica		2,858.41	2,858.41			3,283.94	3,283.94	
Energía Electrica	2,858.41					3,283.94		
Comunicaciones		2,742.86	2,742.86			6,862.93	6,862.93	
Telefono Y Fax	1,133.98					3,634.93		
Celular	469.26							
Internet	1,139.62					3,228.00		
Seguros		3,543.69	3,543.69			3,223.84	3,223.84	
Seguro de Vehiculos	3,099.88					3,223.84		
Gastos por Deducible	443.81							
Impuestos y permisos Pagados		5,811.93	5,811.93			4,147.81	4,147.81	
Impuestos y permisos pagados	1,903.62					3,761.69		
Gastos de credito Tributario	254.68					386.12		
Mantenimiento de activos fijos	3,653.63							
Combustible y Lubricantes		94.68	94.68					
Lubricantes	94.68							
Suministros y Materiales		1,753.63	1,753.63			17,806.62	17,806.62	
Utiles de Oficina	259.73							
Suministros y Materiales	963.99							
Publicaciones y suscripciones	498.65					17,551.07		
Gastos Generales	31.26							
Uniformes de Trabajadores	-					255.55		
Gastos de Ventas		321,684.42	321,684.42			209,123.35	209,123.35	
Diversos en ventas	-	109,487.90	109,487.90			12,653.74	12,653.74	
Provisiones Beneficios Sociales	-					12,653.74		
Sueldos en relacion de Dependenci	108,873.64							
Comisiones Pagadas	114.26							
Bonificaciones a Empleados	500.00							
Beneficios Sociales		32,279.69	32,279.69			27,515.91	27,515.91	
Decimo tercer Sueldo	8,557.38					9,212.35		
Decimo Cuarto Sueldo	3,585.90					4,135.47		
Vacaciones	677.39					812.84		
Aporte Patronal	12,139.46					12,211.29		
Aporte IECE	544.42					549.55		
Aporte SECAP	544.42					545.56		
Fondos de Reserva	5,043.79							
Aporte seguro campesino	49.43					48.85		
Indemnizacion por Despido	1,137.50							
Honorarios de Profesionales		17,825.68	17,825.68			24,287.55	24,287.55	
Servicios Honorarios de Profecion	738.57					24,287.55		
Servicios Prestados	17,087.11							
Arriendos Pagados		8,571.48	8,571.48			7,857.19	7,857.19	
Arriendos pagados	8,571.48					7,857.19		
Servicios Basicos		9,655.90	9,655.90			3,971.80	3,971.80	
Agua	794.38					1,169.93		
Energía Electrica	428.45							
Telefono Y Fax	4,060.77							
Celular	2,228.40					2,801.87		
Internet	2,143.90							

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE DE RESULTADOS 2009

	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION REALATIVA
ACTIVO	79,373.30	6.36
CORRIENTE	118,510.97	12.15
DISPONIBLE	16,825.89	3120.41
BANCOS	16,825.89	3120.41
Banco del pichincha Cuenta corriente	17,021.79	
Banco Produbanco Cuenta corriente	-40.56	-19.73
Banco del pichincha de ahorros	-155.34	-46.55
EXIGIBLE	-56,351.54	-24.27
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES	11,934.48	9.82
Clientes Cuenca	-27,981.75	-33.36
Clientes Quito	35,981.93	90.47
Provisión para cuentas incobrables	-1,347.80	53.91
Cuentas por Cobrar Cheques Protestados	1,625.95	451.65
Cuentas por Cobrar Cheques Protestados quito	3,656.15	
ANTICIPOS A PROVEEDORES	-64,540.02	-70.65
Cueva M. Vicente	-458.09	-67.56
Maersk del Ecuador	500.00	
Tame	139.04	
Audiadviser Cia. Ltda.	1,000.00	
Coronel Jorge	-390.00	-100.00
Marco Zuñiga	-403.20	-100.00
Cater Tools Supply Inc.	-31,752.03	-75.96
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp	9,900.00	
Shenya Machine	-18,070.00	-100.00
Arti Bileme	-28,496.65	-100.00
Cornejo Raúl	-584.09	-100.00
Proauto	-150.00	-100.00
Caza Enrique	-775.00	-100.00
Reignmac Machinery	5,000.00	
CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	-699.55	-21.26
Cedillo Alexandra	39.00	
Solano Sandra	-150.00	-100.00
Escudero Juan Pablo	-1,232.87	-43.98
Duque Miroslava	-337.22	-100.00
Lopez Carlos	631.54	
Mejia Liseth	350.00	
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-3,046.45	-18.94
Crédito Tributario IVA	-313.41	-7.07
Retención del Imp. Renta Pagado	-1,517.49	-20.41
Crédito Tributario por Ret. IVA	-541.93	-45.13
Anticipo de Impuesto a la Renta	79.52	3.51
Anticipo de Retenciones Imp. Renta	-753.14	
Realizable	158,036.62	21.28
Mercadería	166,616.23	22.74
Inventario de Mercaderías Cuenca	165,402.27	28.35
Inventario de Mercaderías Quito	1,213.96	0.81
Mercaderías En transito	-8,579.61	-86.64
Cater tools 03/2008	-2,547.48	-90.63
Shenya Machine tools 02/2008	-6,717.95	-100.00
Frama 01/2009	-165.19	-100.00
Rojek 01/2009	-208.41	-100.00
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp	82.52	
Metro Com	926.90	
Izar	50.00	
FIJO	-39,137.67	-14.40
Depreciable	-37,478.76	-14.60
Edificios	-	0.00
Edificios Quito	-	0.00
Depreciación Acumulada de Edificios	-8,250.00	23.96
Dep. Acumulada Edificios Quito	-8,250.00	23.96
Muebles y Enceres	-	0.00
Muebles y enceres Cuenca	-	0.00
Depreciación Acumulada de Muebles y enceres	-	0.00
Dep. Acumulada de muebles y enceres cuenca	-950.80	16.96
Maquinaria y Equipo	-	0.00
Maquinaria y Equipos Cuenca	4,500.00	3.14
DEPRECIACION ACUM DE MAQUINARIA Y EQUIPO	-	0.00
Dep. Acumulada de Maq. Y Equipo Cuenca	-14,782.21	17.14
Equipos de Computación	-	0.00
Equipos de Computación Cuenca	-	0.00
Equipos de Computación Quito	-	0.00

	Depreciación Acum. De Equipos de Computación	-	0.00
	Dep. Acum Equipo Computación Cuenca	-570.00	4.28
	Vehículos	-	0.00
	Vehículos Cuenca	-	0.00
	Depreciación Acum. De Vehículos	-	0.00
	Dep. Acumulado Vehículos Cuenca	-17,413.78	40.84
	Equipo De oficina	-	0.00
	Equipo de oficina Cuenca	-	0.00
	Dep. Acum. De Equipo de Oficina	-11.97	20.00
	Amortizables	-	0.00
	Amortizables	-	0.00
	Adecuación de Local	-	0.00
	Amortización Acumulado	-	0.00
	Amort. Adecuación de Local	-1,658.91	100.00
	PASIVO	-38,639.15	3.55
	Corriente	612,451.23	-56.28
	Cuentas y Dctos por pagar proveedores	41,759.01	-16.54
	Nacionales Cuenca	25,227.55	-27.17
	Nacionales Quito	243.88	-27.87
	Proveedores Internacionales	16,287.58	-10.26
	Cuentas y Documentos por Pagar Varios	3,594.67	-54.10
	Diners Club Sumin	3,594.67	-54.10
	Prestamos de Socios por Pagar	634,760.31	-97.49
	Mejia Cuello Juan Jose	326,231.28	-95.30
	Mejia Cuello Juan Jose (Mercaderias)	74,662.45	-100.00
	Maritinez Chiriboga Susana	142,840.74	-100.00
	Mejia Martinez Susana	41,423.82	-99.59
	Mejia Martinez Juan Francisco	49,674.20	-100.00
	Mejia Martinez Jose Xavier	-72.18	
	Prestamos Bancarios por Pagar	-28,486.73	58.01
	Sobregiros Bancarios Ocasionales	1,578.59	-100.00
	Banco del Pichincha 320784-00	11,401.30	-66.31
	Banco del Pichincha 428708-00	10,331.81	-100.00
	Produbanco 5891000	12,954.71	-64.77
	Banco del Pichincha 556238	-1,753.14	
	Banco del Pichincha 643921	-63,000.00	
	Gastos por pagar	4,860.31	-15.49
	Sueldos por Pagar	4,860.31	-15.49
	Beneficios Sociales por pagar	-12,871.74	
	Decimo Cuarto sueldo por Pagar	-218.00	
	Provis. Benef. Sociales por pagar	-12,653.74	
	Dividendos de socios	-26,975.93	154.57
	Ing. Mejia Cuello Juan Jose	-4,917.33	28.18
	Ing. Mejia Martinez Juan Francisco	-4,170.18	
	Ing. Mejia Martinez Maria Susana	-4,170.18	
	Ing. Mejia Martinez Jose Xavier	-4,170.18	
	Ing. Mejia Marinez Victor Hugo	-4,170.17	
	Sra. Martinez Chiriboga Susana	-5,377.89	
	Anticipo de Clientes	3,428.31	-5.05
	Anticipos Varios Cuenca	8,797.93	-80.56
	Miño Jose Luis	2,539.18	-100.00
	Maza Francisco	-	
	Tongas S.A	15,000.00	-100.00
	Morales Patricio	850.00	-100.00
	Hugo Garcia	1,111.99	-100.00
	Maderas de Guerrero	2,000.00	-100.00
	Construmesa	-	0.00
	Aucapiña Juan Eugenio	6,300.00	-100.00
	Montero Castro John Taller Mainsa	85.00	-100.00
	Mul T. Look	1,000.00	-100.00
	Caucho Industrias Sr. Romero	16.90	-100.00
	Salazar Alfredo	-3,605.27	180.26
	Valdivieso Vilma	81.58	-100.00
	Guerrero Leon Jose	-	0.00
	Muebles Garzon	9,600.00	-100.00
	Buñay Franklin	300.00	-100.00
	Tecnifilo	60.00	-100.00
	Inmaia	300.00	-100.00
	Quispe Patricio	-500.00	19.23
	Fabrica la Macña	49.74	-100.00
	Ecuasierras	13.20	-100.00
	Esparza Wilman	60.00	-100.00
	Vazquez Patricio	-15,000.00	
	Galo Hernandez	-5,000.00	
	Tecnisierra Sur (Patricio Montesdeoca)	-6.00	

		Guervara Patricia	-2.60	
		Caicedo Aranque Luis	-6,600.00	
		Varios Quito	-18.34	
		Ithaca Desing	-8,500.00	
		Pico Sandino	-1,500.00	
		Alvear Marcelo	-4,000.00	
		Ferretools	-5.00	
		Impuestos por Pagar	-7,616.98	62.38
		12% de Iva por Pagar	-5,563.65	119.20
		Retenc. Imp. Renta por pagar	39.34	-4.30
		Iece y Secap por Pagar	9.66	-3.13
		Aporte personal por Pagar	90.41	-3.14
		Aporte Patronal por pagar	107.64	-3.13
		Prestamos del IEES por Pagar	-58.69	
		Fondos de Reserva por Pagar	-2,241.69	
		Pasivo no Corriente	-651,090.38	
		Pasivo a largo Plazo	-651,090.38	
		Prestamo de socios por pagar	-651,090.38	
		Mejia Cuello Juan Jose	-416,982.41	
		Martinez Chiriboga Susana	-142,840.74	
		Mejia Martinez Susana	-41,593.03	
		Mejia Martinez Juan Francisco	-49,674.20	
		PATRIMONIO	-29,637.65	
		Aportes	-28,073.84	
		Capital Social	-	0.00
		Mejia Coello Juan Jose	400.00	-2.22
		Ing. Mejia Martinez Juan Francisco	-100.00	
		Ing. Mejia Martinez Maria Susana	-100.00	
		Ing. Mejia Martinez Jose Xavier	-100.00	
		Ing. Mejia Marinez Victor Hugo	-100.00	
		Aportes para capitalizaciones futuras	-	
		Mejia Coello Juan Jose	-28,073.84	
			-	
			-	
		Reservas	-1,563.81	2.67
		Reserva Legal	-1,563.81	57.04
		Año 2002	-	0.00
		Año 2003	-	0.00
		Año 2004	-	0.00
		Año 2005	-	0.00
		Año 2006	-	0.00
		Año 2007	-	0.00
		Año 2008	-1,563.81	
		Reserva de Capital	-	0.00
		Año 2002	-	0.00
		Reserva Facultativo	-	0.00
		Reserva Facultativa 2005	-	0.00
		Resultados	-	0.00
		Perdidas o Ganancias	-	0.00
		Utilidad del Ejercicio 2006	-	0.00
		Utilidad de Ejercicios años Anteriores	-	0.00
		Utilidad del Ejercicios 2004	-	0.00
		Utilidad del Ejercicios 2007	-	0.00
		UTILIDAD	-11,096.50	23.17
		PASIVO + PATRIMONIO	-79,373.30	6.36

Datos Adicionales para el Analisis Financieros

Nº de trabajadores de la empresa

21

	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTAS	COMPRAS NETAS
AÑO 2008	732834.15	624017.41	516,832.37	625,649.11
AÑO 2009	899450.38	732834.15	438,374.01	604,990.24
AÑO 2008 AÑO 2009				
DIAS DE INVENTARIOS	290	299		
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	48	53		
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	93	90		
AÑO 2008 AÑO 2009				
ACTIVO	1,247,205.09	1,326,578.39		
PASIVO	-1,088,302.28	-1,126,941.43		
PATRIMONIO	-111,019.90	-140,657.55		
UTILIDAD	-47882.91	-58,979.41		
	-1,247,205.09	-1,326,578.39		
AÑO 2008 AÑO 2009				
VENTAS	914,395.73	906,511.49		
COSTO DE VENTAS	516,832.37	457,648.69		
UTILIDAD BRUTA	397,563.36	448,862.80		
GASTOS OPERACIONALES	338,562.26	373,818.03		
UTILIDAD OPERACIONAL	59,001.10	75,044.77		
GASTOS FINANCIEROS	11,118.19	16,065.36		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	47,882.91	58,979.41		
15% DE TRABAJADORES	7,182.44	8,846.91		
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,001.24	1,981.11		
BASE IMPONIBLE	41,701.71	52,113.61		
25% IMPUESTO A LA RETA	10,425.43	13,028.40		
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,001.24	1,981.11		
UTILIDAD NETA	30,275.05	37,104.10		
Utilidad neta por Producto	Maquinas	15%		
	Herramientas	30%		
	Servicios	No existe dato		
Depreciacion acumulada	183897.59	227523.29		
Depreciacion del Ejercicio	43625.70	43625.70		
Gastos Administrativos Variables	13261.51	39460.56		
Gastos de ventas variables	148966.47	132149.25		

ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO

			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION REALATIVA
Ingresos			7,884.24	-0.86
	Operacionales		7,649.46	-0.84
		Operacionales	7,649.46	-0.84
		Ventas	7,649.46	-0.84
		Mercaderias Tarifa 12%	-79,777.71	10.41
		Servicios tarifa 12%	69,100.47	-46.42
		Ingresos tarifa 0%	1,037.85	-21.72
		Devoluciones y Descuentos en Ventas	17,288.85	161.36
	No Operacioneales		234.78	-4.54
		No Operacioneales	234.78	-4.54
		No Operacionales	234.78	-4.54
		Multas	124.00	-75.61
		Diferencial Cambiario	736.56	-100.00
		Intereses Ganados	-1,559.90	1800.44
		Otros Ingresos	1,191.87	-36.01
		Transporte Ventas	95.00	-100.00
		Otros Ingresos	-352.75	45.05
	Costo de ventas		-24,234.85	-2.81
		Costo de Ventas Nacionales	-59,183.68	-11.45
		Costo de Ventas Nacionales	-59,183.68	-11.45
		Costo de Ventas	-59,183.68	-11.45
		Costo de Ventas Cuenca	-516,832.37	-100.00
		Costo de importaciones	23,677.27	
		Devolucion en importaciones	-4,402.59	
		Costo de ventas	438,374.01	
	Gastos		35,601.14	10.33
		Gastos de administracion	147,816.84	875.80
		Diversos en administracion	111,433.61	
		Sueldos en relacion de Dependecia	109,515.23	
		Agasajo Navideño	1,918.38	
		Beneficios sociales	12,495.05	
		Fondos de reserva	11,530.63	
		Desaucio	964.42	
		Gastos de Representacion	-	
		Gastos de representacion	5,440.88	
		Honorarios profesionales	-72.64	-100.00
		Honorarios Profesionales	-72.64	-100.00
		Energia Electrica	425.53	14.89
		Energia Electrica	425.53	14.89

		Comunicaciones	4,120.07	150.21
		Telefono Y Fax	2,500.95	220.55
		Celular	-469.26	-100.00
		Internet	2,088.38	183.25
		Seguros	-319.85	-9.03
		Seguro de Vehiculos	123.96	4.00
		Gastos por Deducible	-443.81	-100.00
		Impuestos y permisos Pagados	-1,664.12	-28.63
		Impuestos y permisos pagados	1,858.07	97.61
		Gastos de credito Tributario	131.44	51.61
		Mantenimiento de activos fijos	-3,653.63	-100.00
		Combustible y Lubricantes	-94.68	-100.00
		Lubricantes	-94.68	-100.00
		Suministros y Materiales	-	
		Utiles de Oficina	-259.73	
		Suministros y Materiales	-963.99	
		Publicaciones y suscripciones	17,052.42	3419.72
		Gastos Generales	-31.26	-100.00
		Uniformes de Trabajadores		
		Gastos de Ventas	-112,561.07	-34.99
		Diversos en ventas	-96,834.16	-88.44
		Provisiones Beneficios Sociales	12,653.74	
		Sueldos en relacion de Dependencia	-108,873.64	
		Comisiones Pagadas	-114.26	-100.00
		Bonificaciones a Empleados	-500.00	
		Beneficios Sociales	-4,763.78	-14.76
		Decimo tercer Sueldo	654.97	7.65
		Decimo Cuarto Sueldo	549.57	15.33
		Vacaciones	135.45	20.00
		Aporte Patronal	71.83	0.59
		Aporte IECE	5.13	0.94
		Aporte SECAP	1.14	0.21
		Fondos de Reserva	-5,043.79	-100.00
		Aporte seguro campesino	-0.58	-1.17
		Indemnizacion por Despido	-1,137.50	-100.00
		Honorarios de Profesionales	6,461.87	36.25
		Servicios Honorarios de Profecion	23,548.98	3188.46
		Servicios Prestados	-17,087.11	-100.00
		Arriendos Pagados	-714.29	-8.33
		Arriendos pagados	-714.29	-8.33
		Servicios Basicos	-5,684.10	-58.87
		Agua	375.55	47.28
		Energia Electrica	-428.45	-100.00
		Telefono Y Fax	-4,060.77	-100.00
		Celular	573.47	25.73
		Internet	-2,143.90	-100.00

		Seguros de salud y Seguridad	106.51	2.34
		Seguridad	-341.55	-100.00
		Seguros de Salud empleados	448.06	10.64
		Gastos de Viaje	-1,062.15	-5.22
		Viaticos	1,698.05	24.52
		Hospedaje	-1,264.76	-100.00
		Pasajes y Movilizacion	-11,792.66	-100.00
		Alimentacion	-122.65	-100.00
		Servicios de Hotel	-227.20	-100.00
		Gastos de mantenimiento	10,647.07	
		Mantenimiento de Activos Fijos	3,331.56	8.00
		Mantenimiento de Vehiculos	-775.05	-100.00
		Mantenimiento de activos fijos	-3,247.89	-100.00
		Repuesto y Accesorios de Vehiculos	-469.69	-100.00
		Alarma y Monitoreo	-348.00	-100.00
		Depreciacion de Activos Fijos	6,824.39	19.41
		Amortizacion Gastos de Adecuacion	-	0.00
		Cuentas Incobrables	1,347.80	
		Combustible y Lubricantes	735.81	13.49
		Combustibles	690.83	14.55
		Lubricantes	44.98	6.35
		Materiales y Suministros	-14,445.47	-41.91
		Utiles de Oficina	3,177.65	354.04
		Materiales y Suministros	-17,610.23	-52.70
		Materiales y Suministros de Limpieza	-12.89	-8.43
		Fletes y Embalajes en Ventas	14,855.14	65.67
		Fletes y embalajes en Ventas	19,192.09	427.09
		Otros Gastos en Ventas	4,045.45	56.59
		Gastos de importaciones	-1,590.55	-37.98
		Gastos de Manejo de Carga	-6,101.85	-100.00
		Gastos Transporte Maquinaria	-690.00	-100.00
		Publicidad	-2,539.11	-91.72
		Publicidad y Suscripciones	-1,804.81	-100.00
		Contribuciones y derechos de e	-734.30	-76.21
		Gastos de Gestion	-6,800.49	-100.00
		Atencion personal	-6,700.49	-100.00
		Capacitacion personal	-100.00	-100.00
		Mantenimiento de Maquinaria	-5,208.41	-100.00
		Mantenimiento de Maquinaria	-5,208.41	-100.00
		Gastos Financieros	345.37	5.64
		Gastos Financieros	345.37	5.64
		Intereses pagados a Bancos	-2,339.68	-41.73
		Intereses por Financiamiento	-511.69	-100.00
		Impuesto a la salida de Divisas	3,196.74	
		Otros Egresos de ventas	-652.31	-100.00
		Otros egresos	-652.31	-100.00
		Otros Gastos	-652.31	-100.00

			Provisiones / Cuentas Incobrables	-652.31	-100.00
			Egresos no operacionales	-4,347.06	-100.00
			Otros Egresos	5,254.11	120.87
			Otros Gastos	-4,347.06	-100.00
			Gastos y Comisiones Bancarias	2,882.56	88.06
			Comisiones Tarjeta de Credito	1,068.77	1477.02
			Gastos no Deducibles para IR	979.87	97.87
			Otros		
			Diferencias en declaraciones		
			UTILIDAD	-11,096.50	23.17

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DEL 2008		ANALISIS VERTICAL
ACTIVO		100
CORRIENTE		78.21
DISPONIBLE		0.04
BANCOS		0.04
Banco del pichincha Cuenta corriente		0.00
Banco Produbanco Cuenta corriente		0.02
Banco del pichincha de ahorros		0.03
EXIGIBLE		18.62
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES		9.74
Clientes Cuenca		6.72
Clientes Quito		3.19
Provisión para cuentas incobrables		-0.20
Cuentas por Cobrar Cheques Protestados		0.03
Cuentas por Cobrar Cheques Protestados quito		0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES		7.32
Cueva M. Vicente		0.05
Maersk del Ecuador		0.00
Tame		0.00
Audiadviser Cia. Ltda.		0.00
Coronel Jorge		0.03
Marco Zuñiga		0.03
Cater Tools Supply Inc.		3.35
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp		0.00
Shenya Machine		1.45
Arti Bileme		2.28
Cornejo Raúl		0.05
Proauto		0.01
Caza Enrique		0.06
Reignmac Machinery		0.00
CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS		0.26
Cedillo Alexandra		0.00
Solano Sandra		0.01
Escudero Juan Pablo		0.22
Duque Miroslava		0.03
Lopez Carlos		0.00
Mejia Lisseth		0.00
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		1.29
Crédito Tributario IVA		0.36
Retención del Imp. Renta Pagado		0.60
Crédito Tributario por Ret. IVA		0.10
Anticipo de Impuesto a la Renta		0.18
Anticipo de Retenciones Imp. Renta		0.06
Realizable		59.55
Mercadería		58.76
Inventario de Mercaderías Cuenca		46.79
Inventario de Mercaderías Quito		11.97
Mercaderías En transito		0.79
Cater tools 03/2008		0.23
Shenya Machine tools 02/2008		0.54
Frama 01/2009		0.01
Rojek 01/2009		0.02
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp		0.00
Metro Com		0.00
Izar		0.00
FIJO		21.79
Depreciable		20.59
Edificios		13.23
Edificios Quito		13.23
Depreciación Acumulada de Edificios		-2.76
Dep. Acumulada Edificios Quito		-2.76
Muebles y Enceres		0.95
Muebles y enceres Cuenca		0.95
Depreciación Acumulada de Muebles y enceres		-0.45
Dep. Acumulada de muebles y enceres cuenca		-0.45

		Construmesa	0.28
		Aucapiña Juan Eugenio	0.58
		Montero Castro John Taller Mainsa	0.01
		Mul T. Look	0.09
		Caucho Industrias Sr. Romero	0.00
		Salazar Alfredo	0.18
		Valdivieso Vilma	0.01
		Guerrero Leon Jose	0.05
		Muebles Garzon	0.88
		Buñay Franklin	0.03
		Tecnifilo	0.01
		Inmaia	0.03
		Quispe Patricio	0.24
		Fabrica la Macña	0.00
		Ecuasierras	0.00
		Esparza Wilman	0.01
		Vazquez Patricio	0.00
		Galo Hernandez	0.00
		Tecnierra Sur (Patricio Montesdeoca)	0.00
		Guervara Patricia	0.00
		Caicedo Aranque Luis	0.00
		Varios Quito	0.00
		Ithaca Desing	0.00
		Pico Sandino	0.00
		Alvear Marcelo	0.00
		Ferretools	0.00
		Impuestos por Pagar	1.12
		12% de Iva por Pagar	0.43
		Retenc. Imp. Renta por pagar	0.08
		Iece y Secap por Pagar	0.03
		Aporte personal por Pagar	0.26
		Aporte Patronal por pagar	0.32
		Prestamos del IEES por Pagar	0.00
		Fondos de Reserva por Pagar	0.00
		Pasivo no Corriente	0.00
		Pasivo a largo Plazo	0.00
		Prestamo de socios por pagar	0.00
		Mejia Cuello Juan Jose	0.00
		Martinez Chiriboga Susana	0.00
		Mejia Martinez Susana	0.00
		Mejia Martinez Juan Francisco	0.00
		PATRIMONIO	100.00
		Aportes	11.33
		Capital Social	11.33
		Mejia Coello Juan Jose	11.33
		Ing. Mejia Martinez Juan Francisco	0.00
		Ing. Mejia Martinez Maria Susana	0.00
		Ing. Mejia Martinez Jose Xavier	0.00
		Ing. Mejia Martinez Victor Hugo	0.00
		Aportes para capitalizaciones futuras	0.00
		Mejia Coello Juan Jose	0.00
		Reservas	36.81
		Reserva Legal	1.73
		Año 2002	0.02
		Año 2003	0.44
		Año 2004	0.01
		Año 2005	0.29
		Año 2006	0.49
		Año 2007	0.48
		Año 2008	0.00
		Reserva de Capital	29.62
		Año 2002	29.62
		Reserva Facultativo	5.47
		Reserva Facultativa 2005	5.47
		Resultados	21.72
		Perdidas o Ganancias	21.72
		Utilidad del Ejercicio 2006	7.32
		Utilidad de Ejercicios años Anteriores	5.37
		Utilidad del Ejercicios 2004	0.11
		Utilidad del Ejercicios 2007	8.92
		UTILIDAD	30.13
		PASIVO + PATRIMONIO	0.00

INDICADORES ESTRATEGICOS

		2008			2009					
VENTAS PERCAPITA =	$\frac{\text{VENTAS TOTALES}}{\text{NUMERO DE TRABAJADORES}}$	914,395.73	21.00	43,542.65	906,511.49	21.00	43,167.21			
VARIACIONES VENTAS TOTALES=	$\frac{\text{VENTAS TOTALES n} - \text{VENTAS TOTALES n-1}}{\text{VENTAS TOTALES n-1}}$	914,395.73	906,411.49	2.0088	906,411.49					
ROTACION DEL ACTIVO FIJO=	$\frac{\text{INGRESOS POR VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$	914,395.73	271,704.08	3.37	906,511.49	232,567.21	3.90			
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	975,500.21	-1,088,302.28	-112,802.07	1,094,011.18	-475,851.05	618,160.13			
RAZON CIRCULANTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	975,500.21	1,088,302.28	0.90	1,094,011.18	475,851.05	2.30			
TEST ACIDO	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	975,500.21	-732,834.15	0.22	1,094,011.18	-899,450.38	0.41			
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	1,088,302.28	1,247,205.09	0.873	1,126,941.43	1,326,578.39	0.850			
AUTONOMIA	$\frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{TOTAL DE ACTIVO}}$	111,019.90	1,247,205.09	0.089	140,657.55	1,326,578.39	0.106			
CAPITALIZACION EXTERNA	$\frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{PATRIMONIO} + \text{DEUDA A LARGO PLAZO}}$	No es posible calcular no existe			651,090.38	140,657.55	0.82			
CAPITALIZACION INTERNA	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PATRIMONIO} + \text{DEUDA A LARGO PLAZO}}$	No es posible calcular no existe			140,657.55	140,657.55	0.18			
DIAS DE INVENTARIO	$\frac{\text{INVENTARIOS X 360}}{\text{VENTAS}}$	732,834.15	360.00	290.16	899,450.38	360.00	359.15			
ROTACION DE INVENTARIOS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$	909,220.57	732,834.15	1.24	901,571.11	899,450.38	1.002			
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR X 360}}{\text{VENTAS}}$	121,497.27	360	48.11	133,431.75	360	53.28			
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	909,220.57	121,497.27	7.48	901,571.11	133,431.75	6.76			
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR X 360}}{\text{COMPRAS}}$	250,164.98	360	92.75	213,811.30	360	90.22			
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$	970,982.50	250,164.98	3.88	853113.63	213,811.30	3.99			
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$	909,220.57	271,704.08	3.35	901,571.11	232,567.21	3.88			
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	909,220.57	1,247,205.09	0.73	901,571.11	1,326,578.39	0.68			
CICLO DE EFECTIVO	DIAS DE INVENTARIOS + DIAS DE CUENTAS POR COBRAR - DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	290	48	93	245.52	359.15	53	90	322.21	
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	914,395.73	516,832.37	0.43	906,511.49	457,648.69	0.50			
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	59,001.10	914,395.73	0.06	75,044.77	906,511.49	0.08			
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{VENTAS TOTALES}}$	47882.91	914,395.73	0.0524	58,979.41	906,511.49	0.07			
MARGEN DE UTILIDAD NETA=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS TOTALES}}$	30275.05	914,395.73	0.0331	37,104.10	906,511.49	0.04			
% Ventas de Equilibrio	$\frac{\text{Utilidad bruta} - \text{Depreciacion} + \text{Gastos de Adm Variables} + \text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	397563.36	43,625.70	13261.51	11,118.19	448,862.80	43,625.70	39460.56	16,065.36	3.53
COBERTURA OPERACIONALES DE GASTOS FINANCIERO	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL} - \text{DEPRECIACION DEL EJERCICIO}}{\text{GASTOS FINANCIERO}}$	59,001.10	43,625.70	1.38	75,044.77	43,625.70	1.96			

3.2.8 Recursos Humanos

Cumple con el propósito de administrar los recursos humanos con que cuenta la empresa de manera que esta entregue su mejor aporte en la realización de las labores para los cuales son más competentes¹⁹.

3.2.8 Recursos Humanos **Calificación 3,10**

3.2.8.1 Desempeño del Personal **Calificación 4,00**

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Competencias técnicas del personal	¿ Las tareas exigen personal calificado? ¿ Tiene el personal la calificación formal y técnica necesaria para cumplir las tareas que le corresponde?	4	En la parte adm. Si se tienen claros los requerimientos del personal, en la parte técnica se les tiene que educar por que no existe una rama dedicado al servicio que brindamos y se consigue que el personal responda adecuadamente.
Utilización de las competencias técnicas	¿Es adecuado el nivel de los operarios? ¿ Los operarios se sienten conformes ocupando su puesto? ¿ Los operarios son cambiados si no responden al cargo?	4	
TOTAL		8	

¹⁹ Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Diagnóstico Integral.

3.2.8.2

Políticas de Personal

Calificación

3,00

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Existencia de sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal	¿Cómo se induce al personal nuevo? ¿Qué criterios se siguen en el reclutamiento? ¿Qué criterios se siguen en la selección? ¿Qué información se entrega al personal nuevo de la empresa?	4	La inducción se hace en el taller y oficina con el jefe del departamento, los criterios de selección están bien establecidos según el campo en el que se desenvuelve
Existencia de una política de promoción del personal	¿Cómo promueve la empresa a sus integrantes? ¿Qué criterios se siguen para ello? ¿Qué posibilidades existen para obtener un trabajo mas importante y mejor pagado dentro de la empresa?	3	Primero por capacidad, y evaluación en el cargo que se esta desempeñando, y luego por antigüedad en la empresa
Existencia de una política de capacitación	¿Qué posibilidades de capacitación existen? ¿Que posibilidad existen de formación continua, interna y externa, formales e informales?	3	La capacidad de formación externa de la empresa es muy poca debido a la especialidad de sus productos
Existencia de una política de empleo	¿Existe una planificación estratégica de personal? ¿Existen planes de empleo descritos de puestos y métodos de planificación de personal? ¿Tienes pensado que tipo de trabajadores que requiere contratar en los próximos 6 meses	2	Esto esta en proceso de formación lo cual se ha hecho esfuerzos para ponerlos en la practica pero por falta de personal no se ha realizado
TOTAL		12	

3.2.8.3 Incentivos y Beneficios del Personal

Calificación

2,75

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Existencia de una política de incentivos	¿Cómo se incentiva? ¿Qué trabajo es recompensado?	2	Realmente no existen un plan definido de motivación, lo que se hace son reuniones entre todo el personal, y se evalúa según rendimientos estándares de la empresa y además la disponibilidad de tiempo para ella, es decir la posibilidad de salir de viaje o hacer horas extras
Grado de motivación del personal (Clima motivacional)	¿Cómo se motiva al personal? ¿Existen sistemas de medición del grado de motivación del personal?	3	
Existencia de un sistema de evaluación	¿Cómo evalúa el rendimiento de sus trabajadores?	4	
Existencia y caracterización de un sistema de remuneraciones y beneficios	¿Qué relación existe entre tarea/rendimiento y remuneración? ¿es conocida por el personal el sistema de remuneraciones e incentivos? ¿Qué beneficios tiene el personal?	2	
TOTAL		11	

3.2.8.4 Clima Motivación Personal

Calificación

2,67

Aspectos Específicos	Preguntas	Calificación	Resumen de respuestas
Grado de pertenencia	¿ Se identifica el personal con la empresa y su misión? ¿ Se sienten orgullosos los trabajadores? ¿ Participa el personal habitualmente en actividades extra programáticas?	3	Si en la manera de en que se relaciona el personal ven que es una de las mejores empresas del sector y sobretodo solvente, las necesidades económicas van de cuerdo al nivel de que la empresa puede pagar y la frecuencia de rotación en tiempos anteriores fueron altas pero hoy en día se han reducido notablemente
Satisfacción de los trabajadores con la empresa	¿ Satisface las necesidades económicas, sociales y personales de los integrantes? ¿Qué ventajas económicas sociales y culturales conlleva trabajar para la empresa?	2	
Rotación de personal	¿Con que frecuencia se produce la fluctuación (rotación del personal)? ¿Cómo es el nivel de sueldos de la empresa respecto del sector?	3	
TOTAL		8	

Figura. 13. Recursos Humanos.

3.2.9 Resumen, Aplicación de Diagnósticos

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Las variables de tipo externo comprende la evolución del mercado, su demanda, características de los clientes, actuación de la competencia, evolución tecnológica, evolución de las políticas económicas y sociales así como la identificación de factores socio-culturales. Las variables de tipo interno se refieren a la situación de la empresa en cuanto a la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistema de gestión.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar verdaderas causas de problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones. Visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas, con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la Empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal o de excelencia.

3.3 Ponderación de Cuestionarios.

A continuación se presenta el cuadro de Ponderación de cuestionarios, que califica cada uno de los aspectos específicos de las subáreas, asignando una nota (de 1 a 5) a los estándares dados por la pauta de Evaluación (De 1 a 2 se define que no es una política clara o que no se practica; de 3 a 4 es que están en mejoramiento y 5 como excelencia). Se realiza un promedio para obtener una puntuación global.

Tomando en cuenta, que las aéreas que se deben dar énfasis a tomar acciones inmediatas, son las que se encuentran por debajo de la puntuación de 3.²⁰

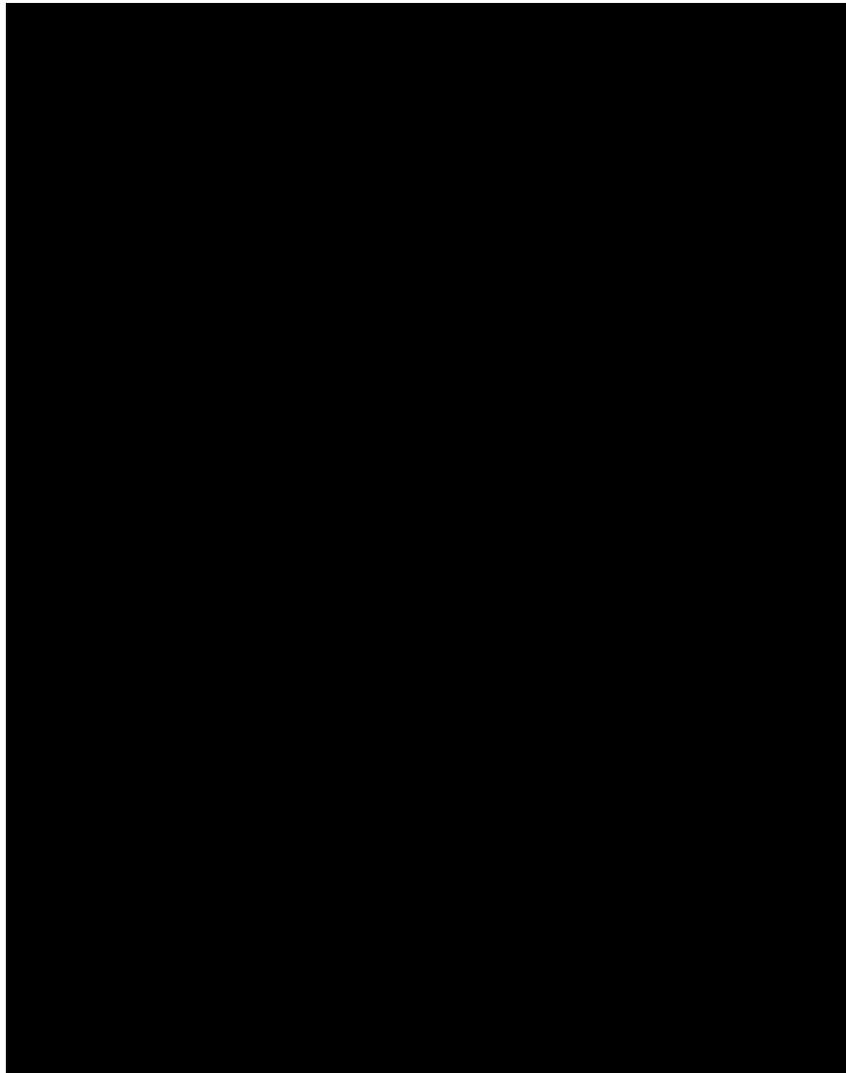


Figura. 14. Ponderación de Cuestionarios.

²⁰Referencia: FUNDES. **Herramientas de Consultoría**; Integral.

3.4 Resultados del Diagnóstico, Áreas Críticas

Los Resultados del Diagnóstico, para realizar las acciones a potenciar, según el siguiente cuadro se presentan Areas y Subáreas criticas a ser analizadas.

DIAGRAMA CONCEPTUAL DE LOS TEMAS TRATADOS	Puntuación Subgrupos	Puntuación Global
3.2.7 Finanzas		2,51
3.2.7.3 Análisis de Costos	1,50	
3.2.7.4 Administración Financiera	2,00	
3.2.4 Mercadeo y Ventas		2,54
3.2.4.5 Comunicaciones	1,25	
3.2.4.2 Producto	2,33	
3.2.4.3 Precio	2,50	
3.2.4.4 Gestión de Ventas	2,80	
3.2.3 Análisis del Entorno		2,72
3.2.3.1 Normativa e Institucionalidad	2,00	
3.2.3.3 Alianzas Estratégicas y Comerciales	2,50	
3.2.2 Dirección y Liderazgo		3,00
3.2.2.3 Instrumentos de Gestión	1,50	

Figura. 15. Resultados del Diagnóstico Areas Críticas.

Los departamentos en los cuales se deben tomar acciones para potencializar sus funciones, según los resultados del diagnóstico son: Finanzas, Mercadeo y Ventas; y, Análisis del Entorno. Debido a que se encuentran dentro de una política no clara o que no se practica, el resto de Departamentos se encuentran en mejoramiento con excepción del Departamento de Dirección y Liderazgo que presenta una subárea de Instrumentos de Gestión, que no tiene una política clara o no está bien definida.²¹

²¹Referencia: FUNDES. Herramientas de Consultoría; Integral.

3.5 Gráfico de Departamentos Críticos a Analizar según la Ponderación de Cuestionarios

En el gráfico se ve el estado de puntuación de cada una de las áreas investigadas en la empresa, a continuación se explica cada una de dichas áreas y el porqué de su puntuación:

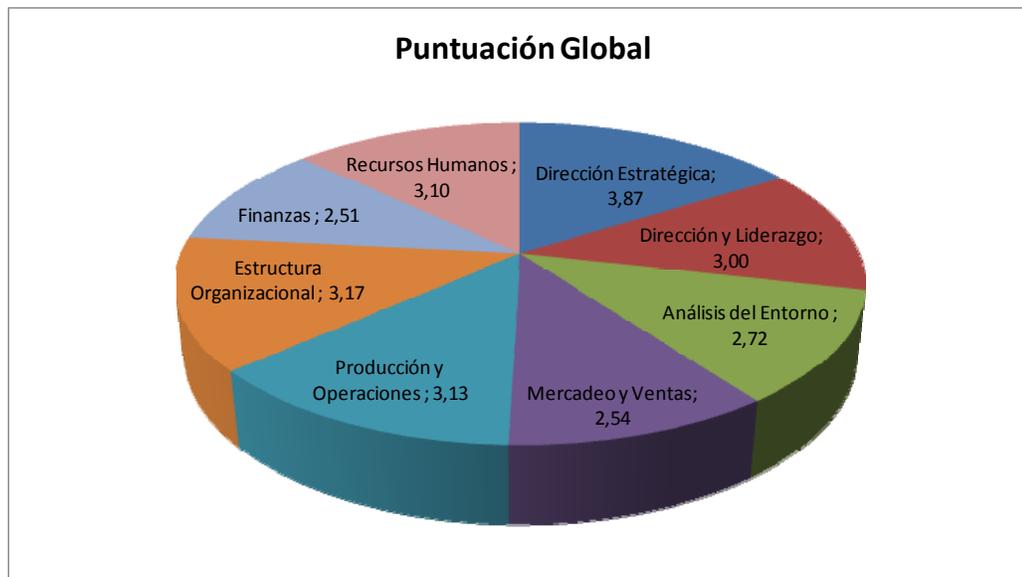


Gráfico 2. Departamentos Críticos a Analizar según la Ponderación de Cuestionarios²².

1. Dirección y estrategia. Este departamento es el de mejor puntuación entre todos los analizados, el cual está conformado por:

- Misión y Visión
- Historia de la empresa

En este campo se visualiza que la misión y visión es la más débil debido a que la gerencia y subgerencias tienen claras las metas y la visión que tiene la empresa pero esta no ha sido socializada con el resto del personal que labora en la

²² Autor: Víctor Mejía y Mauricio Pinos

Compañía, por ende las personas no saben lo que quiere la empresa y no se sienten comprometidos para llegar a los puntos que quiere la gerencia.

2. Estructura Organizacional: El estudio de esta área se hizo basado en los siguientes puntos:

- División del trabajo.
- Poder de decisión.

En el análisis de la estructura organizacional es el mayor defecto encontrado, es que aunque existe claramente una división de trabajo de la empresa, no existen documentos que avalen esta. Es decir las subgerencias están claras y se pueden enumerar más lo único que falta es plantearlas en papel, también se ve que cada una de las personas que labora dentro de la empresa saben a quién deben responder y acudir si tiene algún inconveniente, y sabe quién es su jefe inmediato, lo que falta es una división formal ya que todas las directrices aunque se saben son de forma verbal.

En el poder de decisión están claramente divididas aunque se puede anotar que hay veces que la gerencia interfiere con la toma de decisiones de las subgerencias, mas estos casos son muy pocos, pero todo el nivel de decisiones está bastante bien distribuido en la empresa.

3. Producción y Operaciones; dentro de esta área se realizó la revisión de los siguientes puntos:

- Proveedores.
- Planificación.
- Distribución de Planta.
- Nivel tecnológico.

Proveedores: En este punto la empresa tiene claro cuál es la selección del proveedor, tanto por calidad, y por lo general trata de llegar a los fabricantes de los insumos, en esta empresa no se evalúan muchos los precios de los insumos para taller, ya que el mayor grado de evaluación se la hace por la calidad y durabilidad del producto, en el área comercial si se evalúa el precios pero sin descuidar la

calidad ya que todos los productos vendidos por la empresa son garantizados por la misma.

Planificación: este fue el punto más difícil de analizar, ya que se tiene conocimiento de los meses en que más vende la empresa pero no se puede evaluar en cantidad de productos, si no se evalúa en dólares, además no existe un plan maestro de producción, aunque existe un alto nivel de control de calidad de los productos.

Distribución de Planta: la planta tiene una estructura que se la evalúa cada 3 años y tiene un diagrama concreto, la serie de productos que desarrolla la empresa, solo un producto de los que desarrolla tiene cuello de botella debido a la falta de implementación de maquinaria, ya que en el resto tienen capacidad sobre estimada.

4. Recursos Humanos: en este departamento se ha tratado de desarrollar un sistema adecuado de reclutamiento de personal y políticas claras con respecto a esta área. Para evaluar se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Desempeño del personal.
- Políticas de personal.

En este punto se puede notar que en el ámbito técnico, no se puede evaluar un conocimiento completo de las cosas que se realizan ya que no existe un sistema formal, es decir no existe un instituto que capacite en lo que se hace en la empresa, y se les tiene que formar a las personas que trabajan, ya que es un trabajo muy específico, pero se ha logrado una forma de selección bastante adecuada para que las personas que integran el grupo humano que conforma la empresa, desarrolle los trabajos encomendados con bastante distinción, y se les pueda ir incentivando y ascendiendo según su desempeño y la pertenencia que tengan en la empresa.

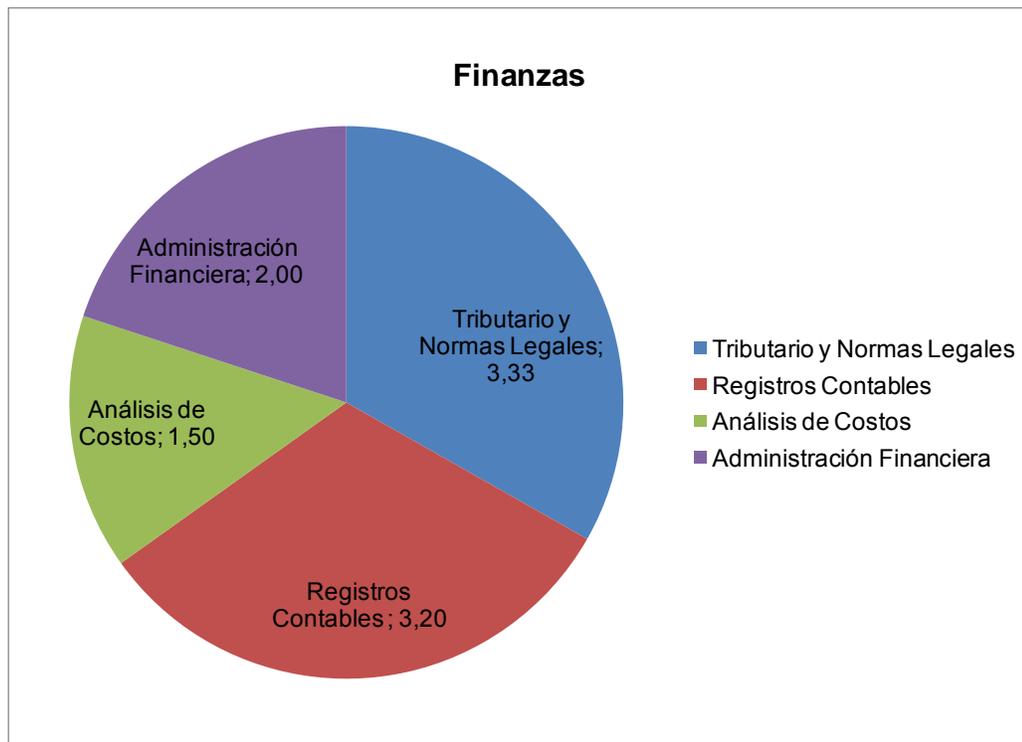
Lo que realmente falla dentro de esta área es la falta de planificación del ingreso del personal (horario- turnos), debido a que no existe una planificación en el trabajo, y un análisis del aumento de ventas de la empresa en el área de servicios, ni comercial.

Las siguientes áreas se trataran con mayor detenimiento una por una, analizando sus grupos y subgrupos.

Las áreas y sus subáreas críticas, que deben ser tomadas acciones para potenciar su desarrollo son: Finanzas, Mercadeo y Ventas, Análisis del Entorno y Dirección y Liderazgo ya que no se encuentran dentro de un nivel de excelencia ni de mejoramiento, estas se detallan a continuación:

3.6 AREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA

En los siguientes gráficos se indican las áreas débiles y puntualizan por que se encuentran figuradas como críticas:



El principal punto critico dentro de Finanzas es el Análisis de Costos con 1.5 puntos, seguido por la Administración Financiera con 2 puntos.

Gráfico 3. Areas Débiles de la Empresa, Finanzas²³.

Como se puede observar en el gráfico el área más débil de la empresa es el departamento financiero, esta área está compuesta por:

²³ Autor: Víctor Mejía y Mauricio Pinos

- Tributario y normas legales.
- Registros contables.
- Análisis de costos.
- Administración financiera.

Tributación y normas legales: para hacer la revisión de este departamento, aparte de las encuestas realizadas, a las personas que laboran, se efectuó la revisión documental de los libros y documentos contables, aquí se vio que estos están bien llevados y que según los balances de años anteriores llegan a tener consistencia, además se presencio como el auditor externo, pedía los documentos para su trabajo, se hablo con el contador y la gerente administrativa, y no hubo ningún inconveniente en darnos información en la parte contable y tributaria, a demás se conoció que este departamento es relativamente nuevo en la empresa, ya que se lleva una contabilidad bastante consistente desde hace unos 5 años, y que aún hay cosas de eventos pasados que no pueden ser completamente saneadas. En forma general los 3 aspectos que evaluamos dentro de este subgrupo de evaluación son: Registros legales, Claridad de las tributaciones, Planificación y Control tributario. Estos tres aspectos se cumplen bastante bien, y los conceptos de estos están muy claros en las personas que manejan este departamento.

Registros Contables: Dentro de este subgrupo de estudio se reviso los siguientes puntos:

- Registros Contables.
- Registros de IVA.
- Responsables del Registro.
- Disponibilidad y oportunidad de información.
- Flujos de Caja.

En registros contables como se indico anteriormente todo se lleva en orden y al día, a la vez que existen criterios claros de por qué se dan los distintos tipos de transacciones, además se lleva todo en un sistema informático el cual ayuda a la claridad en la información y la rapidez en dar información, en este punto también se indica que los impuestos están bien planificados y que existe la mayoría de meses de créditos tributarios fuertes por las importaciones que se hacen. Ya que al importar se paga el IVA en puerto y esto hace que los impuestos que se tengan que

pagar mensualmente no sean muy fuertes, es decir, los mayores pagos de impuestos se pagan en aduana. La persona que lleva estos registros contables dentro de la empresa es CPA, e Ing. en Marketing y tiene una experiencia de 10 años, a la vez aparte del auditor existe un contador externo el cual colabora en la parte contable, también se cita que la persona que está hecho cargo de la función de Finanzas dentro de la empresa, también maneja el departamento de importaciones. Es por ello que el trabajo de esta persona es dual. En lo único que realmente falta claridad en información son en los flujos de caja, los cuales no son realizados con los informes que pide la gerencia, más existe una planificación de pagos pero no con flujos de caja si no por registros de vencimiento, a criterio personal, lo que no existe para completar el flujo de caja es un estudio de las posibles ventas que se tienen que realizar y aparte de este dato los demás son muy conocidos, como por ejemplo, cobros que se tienen que realizar, pagos que se tienen que hacer. Etc.

Análisis de costos: en este aspecto se evaluaron 4 grupos de información que son:

- Registros de costos.
- Uso de los registros contables.
- Informe sobre análisis de costos.
- Control de costos.

Debido a que la empresa está compuesta por dos actividades, que son la parte de producción y la parte de importaciones y comercialización, los costos de las dos actividades están mezclados, esto hace que se distorsione los resultados de cada uno de las actividades.

Los registros, únicos registros de costos que están debidamente elaborados son los costos de importaciones, mas no están descrito lo que cuesta el bodegaje interno en almacén y la utilidad esperada.

En la parte de producción no existe ningún registro de costos en el área contable, ya que los costos que estas generan se envían directamente al gasto y no son cuantificados, es por ello que en el área de producción de la empresa no se pudo hacer ningún tipo de revisión documental. Es por ello que en este subgrupo del área financiera es la de más baja puntuación y en donde se tendría que empezar a trabajar en su mejoramiento de inmediato.

Administración Financiera: Como no se encuentra una estructura de costos adecuados por ende no existe una administración financiera adecuada ya que esto es el resultado de todos los subgrupos anteriores. En este punto se analizo lo siguiente:

Información de costos accesibles a todas las personas que toman decisiones. Aquí se indica de cómo solo existe un costeo incompleto de la mercadería que se importa, por los puntos mencionados con anterioridad no es correcto el análisis de la gerencia por la falta de datos que tiene, si la pregunta es que si este tipo de costos son accesibles para las personas que toman decisiones, la respuesta es sí, las personas que toman decisiones lo saben, solo son aproximaciones en la parte comercial. En cambio en la parte de producción no existe ningún tipo de registro de costos por ende no se puede dar ningún informe.

Presupuestos y estado de resultados: la empresa no tiene presupuestos formales, es decir no tiene un estudio de presupuestos ni un estudio de compras o adquisiciones, básicamente se hace los presupuestos con los flujos de caja, teniendo en cuenta las falencias de esta mencionadas anteriormente, a su vez los estados financieros se los entrega efectivamente cada mes, o cuando la administración lo requiera.

Políticas de inversión: dentro de la empresa existen innumerables proyectos mas estos no pueden ser realizados por falta de recursos económicos, es por ello que la administración evalúa los proyectos y les da la prioridad del caso, mas no existe un cronograma para ejecutar estos proyectos, por dos razones, falta de personal dedicado a los proyectos y falta de recursos financieros. Esto hace que los proyectos en inversiones tomen demasiado tiempo en ejecutarse.

Administración Financiera: Presentamos a continuación los resultados del análisis financiero realizado a la empresa:

INDICADORES FINANCIEROS

	2008	2009	
VENTAS PERCAPITA =	43542.65	43167.21	Las ventas percapita bajan de un año a otro
VARIACIONES VENTAS TOTALES=	-2.01		LA VARIACION TOTAL EN LAS VENTAS DEL 2008 AL 2009 ES DEL -2.01%
ROTACION DEL ACTIVO FIJO=	3.37	3.90	LA VARIACION TOTAL EN LAS VENTAS DEL 2008 AL 2009 ES DEL 2.01%
RAZON CIRCULANTE	0.90	2.30	Existe una variación de 1.4 que podemos pagar de deuda a corto plazo
TEST ACIDO	0.22	0.41	
APALACAMIENTO			
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	0.87	0.85	Aquí podemos ver que el 87 y el 85% de la inversión es realizada por terceros
AUTONOMIA	0.09	0.11	
CAPITALIZACION EXTERNA		0.82	Podemos observar que el 87% de la financiación se hacer por terceros
CAPITALIZACION INTERNA		0.18	Podemos observar que el 18% de la financiación se hacer por los accionistas de la empresa
DIAS DE INVENTARIO	290	359	vemos que el inventario ha subido en 69 y que apenas se mueve una vez al año
ROTACION DE INVENTARIOS	1.24	1.00	
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	48	53	Que nuestros clientes tienen 5 días mas para cubrir sus deudas
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	7.48	6.76	
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	92.75	90.22	nosotros pagamos a los 92 días nuestras cuentas
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	3.88	3.99	
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	3.35	3.88	La empresa genera ingresos 3 veces mayores a la inversión en activos fijos
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	0.73	0.68	La empresa genera ingresos 0.78 y 0.68 veces mayores a la inversión en activos Total
CICLO DE EFECTIVO	246	322	Nosotros vemos que nuestro ciclo de efectivo de un año a otro sube en 76 días
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.43	0.50	Nuestra utilidad bruta sube del año 2008 al 2009 en un 7%
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	0.06	0.08	Nuestra utilidad operacional sube del año 2008 al 2009 en un 2%
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	0.05	0.07	Nuestra utilidad antes de impuestos sube del año 2008 al 2009 en un 2%
MARGEN NETO	0.03	0.04	Nuestra utilidad neta sube del año 2008 al 2009 en un 2%
% Ventas de Equilibrio	4.85	3.61	Vemos que nuestro resultados ha bajado acercándose al punto de equilibrio al 3.62%
COBERTURA OPERACIONALES DE GASTOS FINANCIERO	1.38	1.96	Nos da la holgadura que tenemos para pagar nuestros gastos financieros

CUADRO DE RESUMEN SOBRE LA SITUACION FINANCIERA DE SUMIN Cia Ltda. Años 2008 - 2009

Resumen del Analisis Horizontal

AÑOS	2008	2009	VARIACION	RAZONES
Activo	1247205.09	1326578.39	6.36%	
Pasivo	1088302.28	1126941.43	3.55%	
Inventarios	732834.15	899450.38	22.73%	existe un aumento en el inventario equivalente al 22.73%
Ventas	914,395.73	906,511.49	-0.86%	Existe una disminucion en ventas
Mercaderia tarifa 12%	766,310.17	846,088.42	10.41	Existe un aumento en ventas
Servicios tarifa 12%	148,845.91	79,745.44	-46.00%	Se acabo de contruir la represa Mazar
Devoluciones y Descuentos en Ventas	10,714.54	28,003.39	161.35%	Exiten un aumento de devoluciones y descuento
Costo de Ventas Nacionales	516832.37	457648.69	-11.45%	Se a optimizado los recursos, a demas que hubo una baja en los aranceles
Gastos	344681.08	380282.22	10.32%	Existe un aumento en gastos
Gastos de Admmistracion	16,877.84	164,694.68	875.80%	Se cambiaron cuentas que no existia y se hizo una redistribucion de gastos
Gastos de Ventas	321,684.42	209,123.35	-34.99%	Se cambiaron cuentas que no existia y se hizo una redistribucion de gastos
Utilidad	47,882.91	58,079.41	23.17%	Existe un aumento en las utilidades de un año a otro

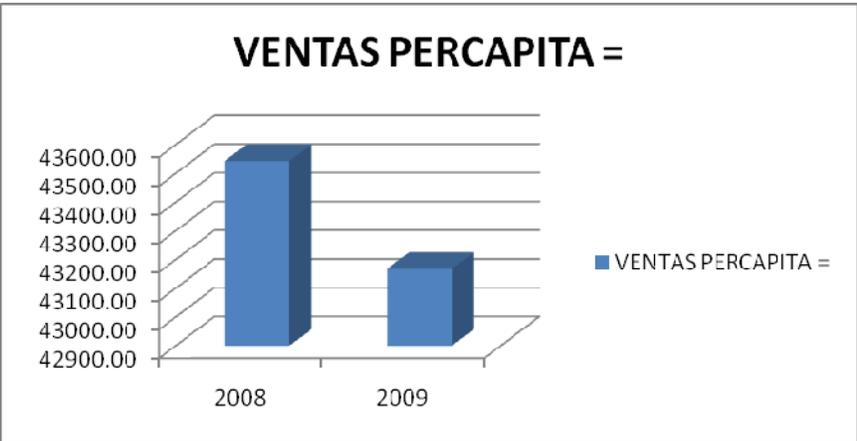
Resumen del Analisis Vertical

Del activo total de la empresa el 67.80% esta invertido en los inventarios y apenas el 17.53% esta en activos

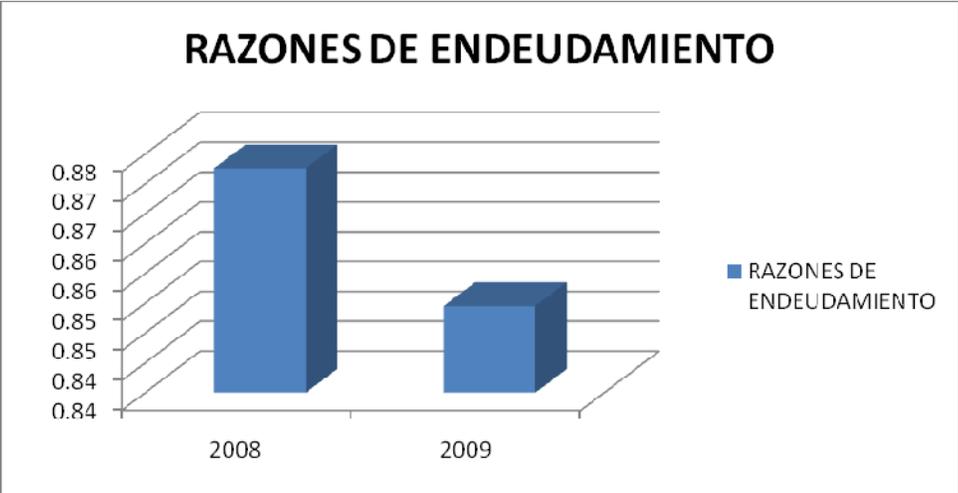
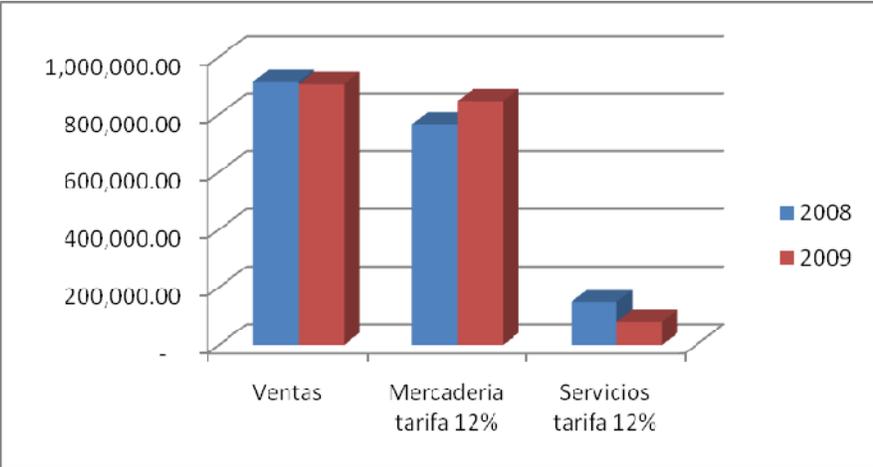
El pasivo corriente equivale al 42.23% es decir que hay que pagar las deudas a corto plazo

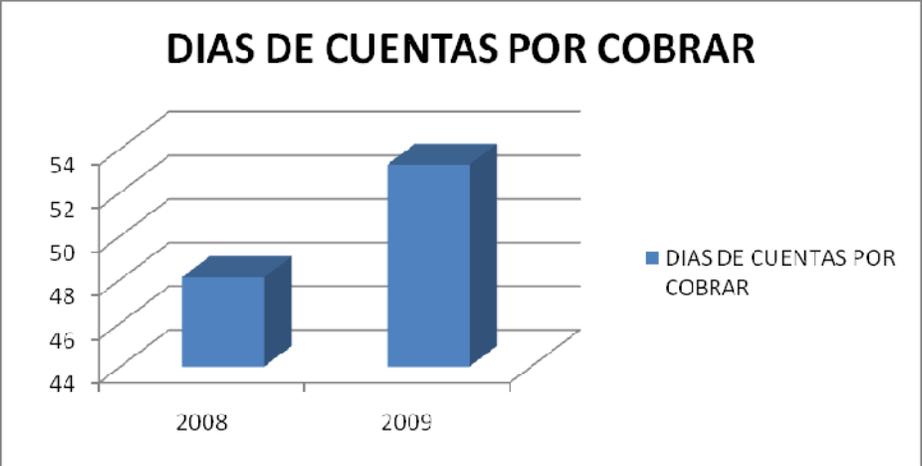
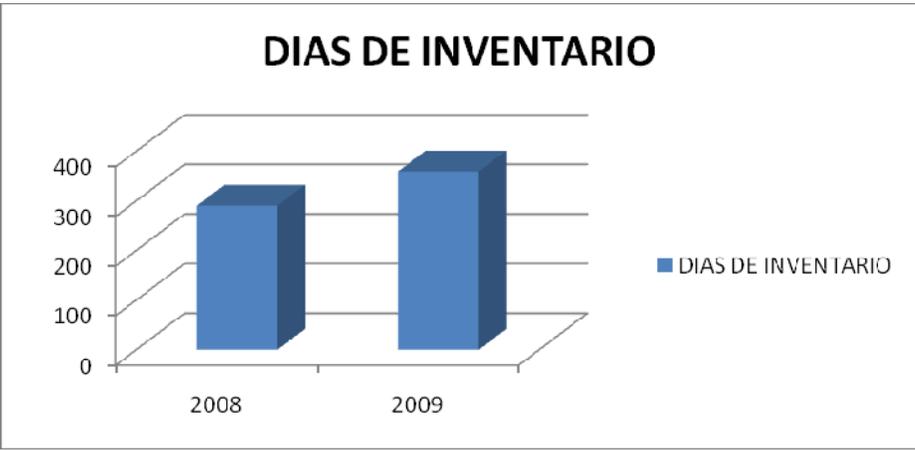
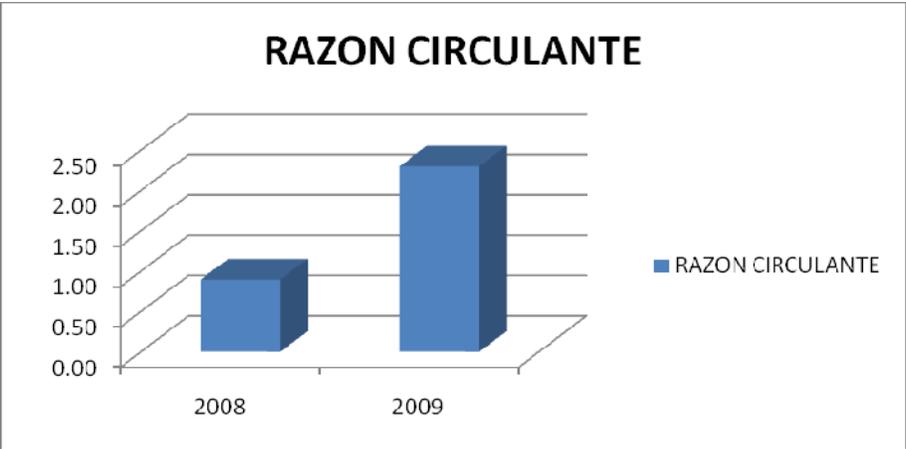
El pasivo a largo plazo es equivalente al 57.77%

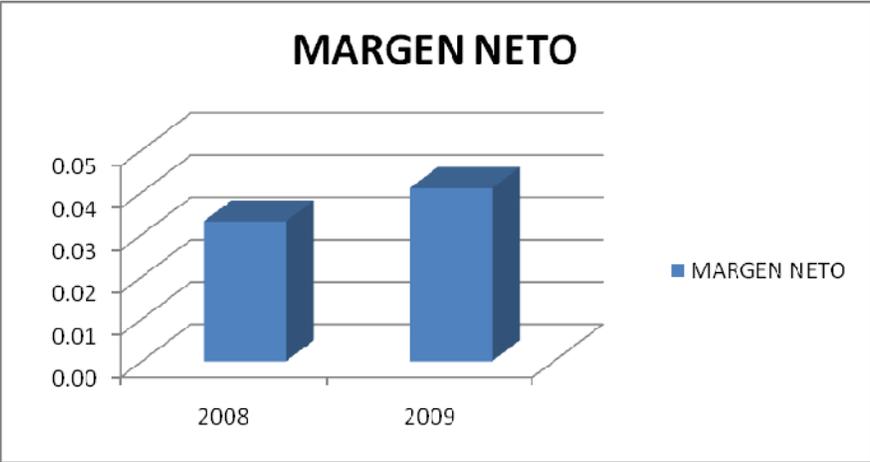
El capital social apenas alcanza al 9.02% del patrimonio y las reservas equivalen al 30.09% de este



COPARACION DE VENTAS ENTRE LOS AÑOS 2008 - 2009



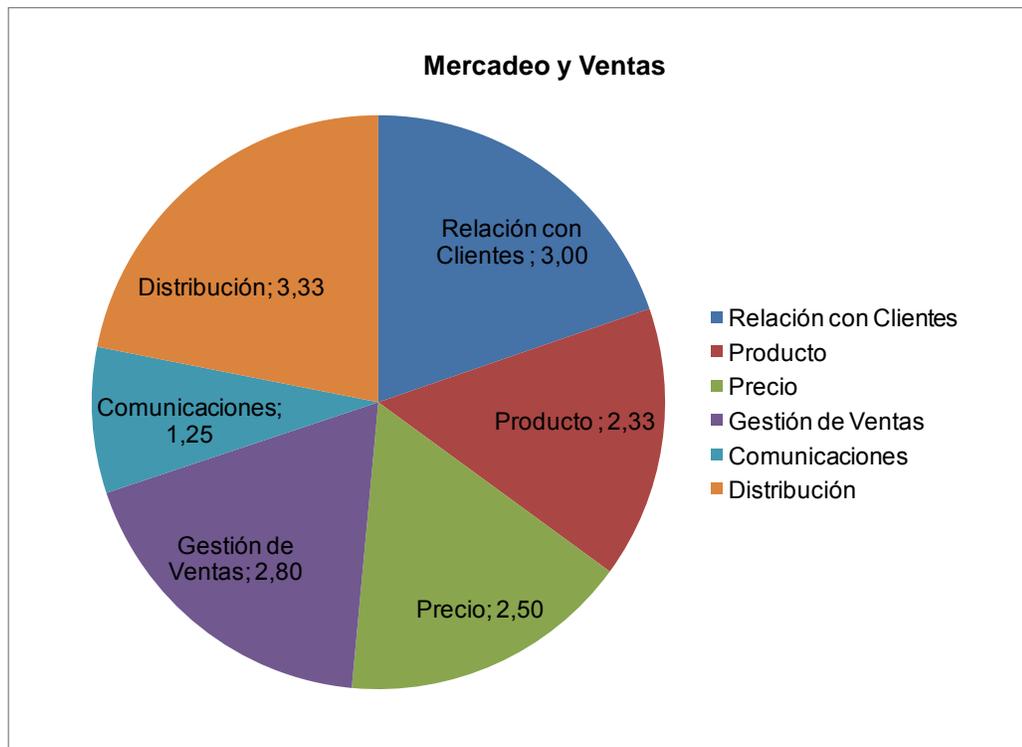




Gráficos 3.1: Análisis de la Situación Financiera

3.6.1 MERCADEO Y VENTAS

Dentro del departamento de Mercadeo y Ventas, el área de Distribución se encuentra en mejoramiento, debido a que la distribuciones son pocas y se trata de brindar asesoría técnica a los clientes, el resto de áreas son críticas, se indica a continuación:



En el gráfico se aprecia que las subáreas: Comunicaciones 1.25 puntos, Producto 2.33 puntos, Precio 2.50 y Gestión de Ventas son las áreas débiles que deben ser tomadas en cuenta.

Gráfico 4. Areas Débiles de la Empresa, Mercadeo y Ventas²⁴.

Area de Mercadeo y Ventas.

- **Relación con clientes:** Dentro de este punto se analiza los siguientes aspectos:

²⁴Autor: Víctor Mejía y Mauricio Pinos

- Atención de clientes
- Relación con clientes
- Satisfacción del cliente

Este grupo se encuentra bastante bien atendido por el departamento técnico, el cual hace un desarrollo post venta y la pre venta se la realiza por medio del los vendedores de la oficina, aquí la debilidad es que no existe un equipo de ventas estructurado; y, el personal de otras áreas apoyan la gestión de ventas.

Con relación a los clientes, en su mayoría es bastante buena debido a la imagen que ha desarrollado la empresa entre sus cliente, sobre todo en el área de asesoría o servicio técnico.

Por otro lado, la calidad de los productos cubren realmente las necesidades de los clientes, permitiendo satisfacer plenamente sus necesidades; por ello dentro de la cultura empresarial de la compañía se prioriza el vender lo que el cliente va a utilizar, no lo que no necesita.

- **Producto:** Dentro de este punto se registra los siguientes temas de análisis:
 - Coordinación entre producción y mercadeo
 - Desarrollo de productos
 - Iniciativa y aporte del equipo de ventas para nuevos productos.

Aquí se analiza, que en la parte de producción lo que se realizan son productos complementarios y servicios que requieren los clientes, es por ello que los planes de mercadeo y de nuevos productos se hace por las innovaciones de productos que se importan, en este desarrollo existe una fuerte dependencia del departamento de ventas, parar realizar las ordenes de producción y de servicios, mas como el departamento de venta no está bien estructurado no es posible tener una coordinación adecuada, a mas como se indico anteriormente los precios que se fijan son mas por sondeo de mercado antes que por costos, por lo explicado en el departamento financiero.

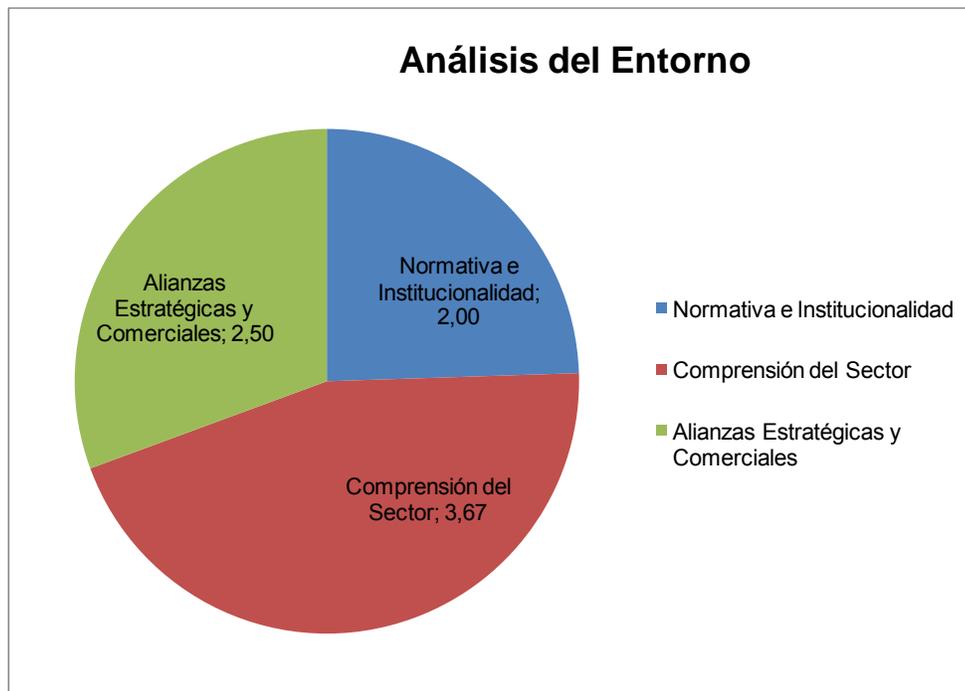
- **Precio:** En este punto se analiza los siguientes factores:
 - Estructura de costos y fijación de precios
 - Estudio de precios de la competencia
 - Atributos del producto
 - Entorno y tendencia

Aquí se puede anotar. que como se indico en líneas anteriores que existe una estructura de costos, mas no es completa y además no es de toda la empresa ya que falta la de los servicios que se brinda y la producción que se hace, además falta analizar los costos internos que representa a la compañía tener un producto en bodega y los costos de distribución, puesto que estos afectan al precio final del producto, dentro de lo que es la competencia existe un estudio de sus productos y de sus precios; mas SUMIN como empresa líder en su rama, la mayoría de empresas que tienen productos similares se rigen a los precios que esta impone, teniendo en cuenta la calidad de los productos que se distribuyen y la asesoría necesaria para hacerlos funcionar; por otro lado, los clientes también consideran la garantía que se da en cada producto.

- **Comunicaciones:** No existe un plan de comunicación, este sistema afecta desfavorablemente.
- **Gestión de Ventas:** No existe personal para llevar acabo las nuevas negociaciones y sobre todo la falta de una sucursal para cubrir la zona de la costa y oriente.

3.6.2 ANALISIS DEL ENTORNO.

Los cambios en el entorno y reconocer la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización, para que permita lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización, a continuación se detalla:



Se identifica que las áreas débiles son: Normativa e Institucionalidad con 2 puntos y Alianzas Estratégicas y Comerciales con 2.5 puntos.

Gráfico 5. Areas Débiles de la Empresa, Análisis del Entorno.²⁵

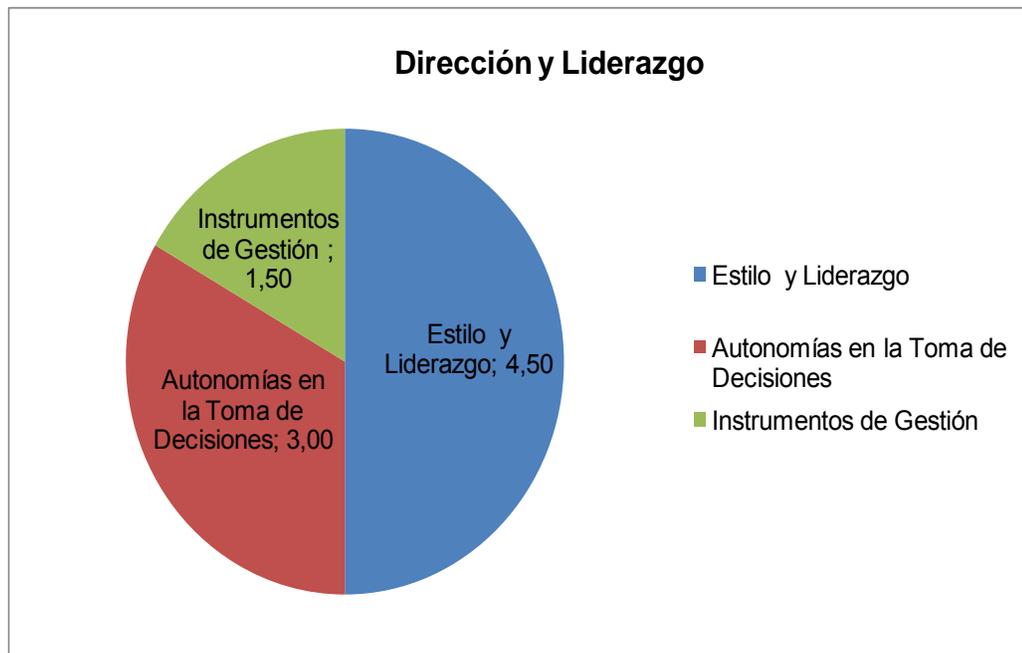
Análisis del Entorno

- **Normativa e Institucionalidad:** No existe instrumentos para fomentar la Normativa e Institucionalidad.
- **Alianzas Estratégicas y Comerciales:** La falta de liquidez hace que no se concreten las negociaciones de alianzas.

²⁵Autor: Víctor Mejía y Mauricio Pinos

3.6.3 DIRECCION Y LIDERAZGO

Se enfoca en la cultura organizacional y los procesos, se fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración y los procesos pero existe la falta de comunicación.



En el gráfico se puede apreciar que la subárea Instrumentos de Gestión con 1.5 puntos es la mas débil.

Gráfico 6. Areas Débiles de la Empresa, Dirección y Liderazgo²⁶.

Dirección y Liderazgo.

- **Instrumentos de Gestión:** No existe Instrumentos de Gestión, partiendo desde el punto de la falta de un plan estratégico que permita a la organización tener un rumbo cierto en el corto, mediano y largo plazo.

²⁶Autor: Víctor Mejía y Mauricio Pinos

3.6.4 INFORME FINAL DEL DIAGNOSTICO

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

INFORME FINAL DE DIAGNÓSTICO

Fecha Entrevista

D	D		M	M		M	M	M	M
0	1		0	5		2	0	1	0

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Razón Social: SUMIN, Suministros Industriales Cía. Ltda.		Ruc									
		0	1	9	0	1	0	1	3	9	8001
Dirección: Benigno Malo 13-71 y Pio Bravo		Ciudad/Comuna: Cuenca									
		072847718/2821475									
Entrevistado/Cargo		Fono/Fax									
Productos y/o Servicios	Nº Empleados	CIUU					Antigüedad				
Principales: Maquinaria y Herramientas	23						11 años				

2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

ÁREA	RESULTADO DEL DIAGNOSTICO
Dirección Estratégica	Se encuentra en un estado de mejoramiento optimo.
Dirección y Liderazgo	La subárea de Instrumentos de Gestión no esta clara o definida
Análisis del Entorno	Normativa e Institucional y Alianzas Estratégicas y Comerciales se encuentran dentro de una política que no esta clara o definida.
Mercadeo y Ventas	Comunicaciones, Producto, Precio y Gestión de Ventas no se encuentran claras o definidas.
Producción y Operaciones	Se encuentra en estado de mejoramiento.
Estructura Organizacional	Se encuentra en estado de mejoramiento.
Finanzas	Análisis de Costos y Administración Financiera se encuentran dentro de una política que no esta clara o definida.
Recursos Humanos	Se encuentra en un estado de mejoramiento optimo.

3. CLASIFICACIÓN DE SUBÁREAS DÉBILES

NIVEL DE PRÍORIZACION	DESCRIPCIÓN DE LA SUBAREA CRITICA	CONSECUENCIAS QUE SE GENERAN AL SUPERAR LA DEBILIDAD
Prioridad 1 Análisis de Costos	Existe un análisis en forma empíricamente	Registro correcto de Análisis de Costos
Prioridad 2 Comunicaciones	No existe desarrollo o plan de comunicaciones	Tener un Plan de Comunicación
Prioridad 3 Instrumentos de Gestión	No existe instrumentos de Gestión	Realizar un Plan Estratégico
Prioridad 4 Administración Financiera	Se deriva de Análisis de Costos	Información de Costos accesibles
Prioridad 5 Normativa e Institucionalidad	No se fomenta el desarrollo de Normativas	Fomentar la Normativa e Institucionalidad
Prioridad 6 Producto	Falta de coordinación de desarrollo de productos	Coordinación entre producción y mercadeo
Prioridad 7 Precio	No existe estructura de Costos	Análisis de precios

4. RESUMEN INDICADORES

Indicadores Estratégicos	Indicador Año 2008	Indicador Año 2009	Observaciones
Nivel Ventas per cápita	43542.65381	43167.21381	
Variación real Ventas Totales	-	2.01	
Margen Neto	0.05	0.7	
Rotación Activo Fijo	3.35	3.88	

Indicadores Financiero	Indicador Año 1	Indicador 2	Observaciones
Razón Circulante	0.9	2.3	
Test Acido	0.22	0.41	
Permanencia Cuentas por Cobrar	48.11	53.28	
Permanencia Cuentas por Pagar	92.75	90.22	
Permanencia Inventarios	245.52	322.21	
% Sobre(Bajo)Ventas de Equilibrio	0.91	3.62	
Cobertura Operacional	1.38	1.96	

Figura 16: Informe Final del Diagnostico

3.7 FODA

Fortalezas.

- Conocimiento del giro del negocio (know how).
- Personal capacitado para el sector industrial.
- Infraestructura apropiada para el tipo de negocio.

Debilidades.

- Falta de Organización Empresarial (Planificación Estratégica, misión empresarial, objetivos a corto y largo plazo).
- Estructura comercial débil y desorganizada.

Oportunidades.

- Oferta de nuevas tecnologías aplicadas a la industria.
- Gracias a las relaciones en el exterior con proveedores existe la oportunidad de fabricar muchos productos en nuestro país para exportar con patentes Europeas.
- Exención tributaria para la importación de maquinaria destinada a la producción nacional.
- Posibilidad de negociaciones internacionales.

Amenazas.

- Oferta de productos alternativos a menor precio.
- Ingreso de Transnacionales con mayor capacidad de inversión.
- Pérdida del valor del Dólar frente al Euro.
- Riesgo País: Altos niveles de corrupción, debilidad en regulación de Derechos de propiedad.

3.8 PROPUESTAS DE MEJORAS ADMINISTRATIVAS

Desarrollo independiente de la empresa de servicios. Cabe aclarar que estas propuestas salen de la iniciativa del Diagnostico y están sujetas a autorización y cambios que ordene gerencia.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN PRIMARIA

1.-Para realizar esto se tiene que realizar ordenes de trabajo o afilado, como primera instancia, Esto servirá para desarrollar un prototipo de sistema de ayuda de gerencia para taller.

2.- Una vez evaluado la orden de trabajo de afilado se vio que esta es insuficiente para todos los procesos que se hacen en taller.

3.- Se pide a gerencia que nos ayude autorizando a que cada vez que exista una compra de suministros de taller o para algún arreglo o papelería de taller se nos entregue una copia de la factura para nuestros archivos, y así poder tener los costos que se generan en taller, también una copia de las facturas de energía eléctrica y de sueldos del personal que labora en taller.

4.- instalación de un sistema de control para taller, este debe ser flexible para ir creciendo según lo requerimientos que tenga el taller de servicios, describo los requerimientos primarios:

1. Inventarios
2. Ordenes de Trabajo
3. Documento de Cobros
4. Lista de Precios
5. Hojas de Reclamos
6. Sistema de contabilidad (Esto es un requerimiento según la planificación de gerencia de desarrollar independientemente la empresa comercial y la de servicios).

INVENTARIOS

- Inventario de activos fijos
- Inventario de herramientas: este debe contener todo lo que es son llaves, fresas, escariadores, brocas, etc. Que se ocupa en taller.
- Inventario de Suministros: este debe contener todos los discos, piedras, aceites, solubles, etc. Que son consumibles
- Inventario de herramientas de clientes: este esta constituido por todas las herramientas que tiene taller de los clientes, sean cuchillas, sierras, etc.

Forma de carga y descarga para los distintos inventarios:

En todos los inventarios se los ingresa por un inventario inicial, el cual debe ser realizado por la persona que vas estar encargada de la parte administrativa del taller, (esta persona será designada por gerencia) y tiene que hacer el conteo exacto de lo que existe.

Una vez en marcha los inventarios se tienen que manejar de la siguiente manera:

A.- Para los activos fijos debe haber una factura de compra y una autorización de gerencia de la compra de la maquinaria.

Descarga, estos pueden darse por venta o por obsolescencia:

- Por venta, debe haber la autorización de gerencia para la venta, el precio y la factura de venta.
- Por obsolescencia debe incorporarse el informe técnico, para dar la baja del equipo y seguir los procedimientos que se enmarcan en la NIIF, la superintendencia de compañías y el servicio de rentas.

B.- Inventario de herramientas:

- Para ingresar los productos en el inventario de herramientas se tiene que tener la factura de compra, o un egreso de la bodega de SUMIN, con los precios de compra.

- Descarga, estos se tienen que dar de baja según el consumo, u obsolescencia de materiales, esto se puede dar con un documento interno que firme el encargado de la administración de taller, estas compras de materiales se tienen que mandar directamente al gasto.

C.- Inventario de suministros:

- Para ingresar los productos en el inventario de suministros se tiene que tener la factura de compra, o un egreso de la bodega de SUMIN, con los precios de compra.
- Descarga, estos se tienen que dar de baja según el consumo, estos van directamente al gasto pero se tiene que ser prorrateados según los afilados que se realicen en un periodo de tiempo para sacar los costos en un periodo determinado de tiempo afilado.

D.- Inventario de herramientas de clientes:

- Estos se ingresa por con ordenes de trabajo de taller
- Se descargan con la factura o nota de entrega de taller

ORDENES DE TRABAJO

Las órdenes de trabajo se dividen en:

- Ordenes de Afilado
- Ordenes de Producción
- Ordenes de Mantenimiento e instalación

Las órdenes de afilado son las que más se ocupan ya que son de movimiento continuo, estas órdenes aparte de servir como registro de las herramientas de taller,

estos sirven como registros de trabajos para obtener los costos de servicios , pues en este esta todo el registro que se hace en taller.

Ordenes de producción: Estos se caracterizan por ser proceso de producción, es decir tienen que tener un plano, la descripción exacta de lo que se desea construir, para todo trabajo de construcción, debe haber un 50% de anticipo antes de empezar la obra, además estas tienen que tener la firma de aceptación del cliente.

Ordenes de Instalación y Mantenimiento: Estas órdenes se ocupan para entrega de maquinas y para los mantenimientos y se ubica el valor del costo de instalación o mantenimiento según los repuestos y la mano de obra que se ha utilizado.

Todos los formatos están como anexo para su aprobación

Documento de Cobros

Estos documentos se dividen en:

- Notas de entrega
- Notas de venta
- Facturas

Notas de entrega, esta son de control interno, no tienen IVA, pero no sirven de crédito tributario, ni fiscal.

Nota de venta, este se utiliza cuando no existe dato del cliente, estos llevan IVA y tienen que ser con la autorización del SRI, estos se incluyen en las declaraciones mensuales.

Factura; En este se carga todos los datos del Cliente, tiene que ser autorizado por el SRI, e incluye en las declaraciones mensuales.

Lista de Precios

Para ingresar la lista de precios o calcular la lista de precios en el sistema, se tiene que calcular los costos, y la administración debe darnos las pautas de utilidad, además se tienen que incluir los gastos operativos que se generen, la única forma de calcular estos precios es con el apoyo de gerencia, los cuales están descritos en los párrafos anteriores.

Hojas de Reclamos

Son formatos que se toman en cuenta para ver las fallas que existen en los procesos para su mejoramiento y poder tener datos estadísticos de la efectividad de los servicios que se brinda a los diferentes clientes.

Sistema de contabilidad

Para desarrollar el sistema de contabilidad se tiene que coordinar con la gerencia, pues este depende expresamente del sistema que desee ocupara la gerencia.

Propuestas de mejoras Físicas

Para lograr una optima mejora administrativa, es necesario tener un espacio adecuado.

Los procesos adecuados para este punto seria primero tener un punto adecuado de facturación, bodegas, y armarios de cada máquina.

Ya que la única manera de responsabilizar al personal es entregado todo lo que necesita con una copia por escrito y el bodeguero o administrador tendría que ser el responsable de revisar que este completo todo lo que se ha entregado a las personas responsables.

Este punto es una parte más técnica que preferiría que la gerencia, nos ayude a ser un trabajo más adecuado.

SUMIN DIVISION TALLERES

MISIÓN

Constituirnos en una empresa líder a nivel nacional, en la elaboración y mantenimiento de herramientas, y realización de trabajos de alta precisión.

VISIÓN

Desempeñar nuestra función empresarial con principios cristianos en base de la verdad y cumplimiento de nuestros compromisos, crear con nuestros proveedores, clientes y colaboradores una base sólida de honestidad y confianza, que resulte en un beneficio de crecimiento económico compartido.

ESENCIA

Ser ejemplo e inspiración para los nuevos emprendedores, comprender que el verdadero éxito no está en la prosperidad económica sino en el espíritu de servicio al prójimo motivados por el amor a Dios, manifestado lo primeramente en el hogar, luego en el trabajo, y en la iglesia.

VALORES

PERSONALES

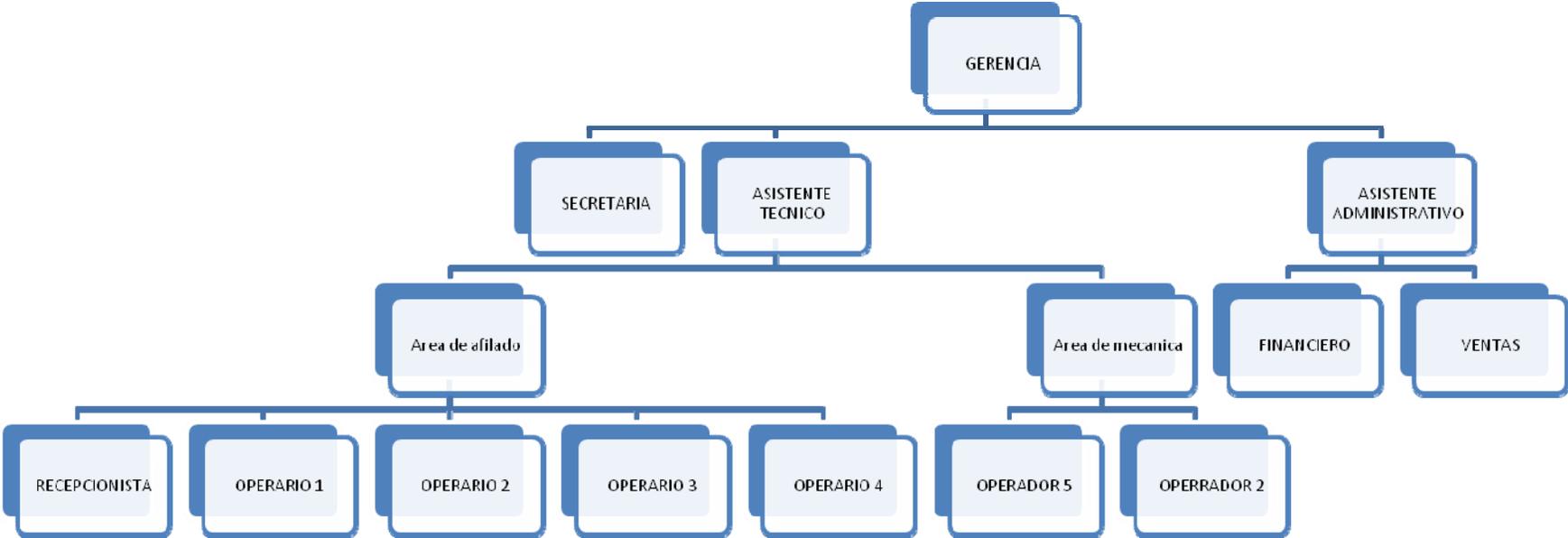
- Honestidad
- Respeto
- Disciplina
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad

DE TRABAJO

- Eficiencia

- Excelente atención al Cliente
- Credibilidad
- Calidad de los productos ofertados
- Servicios de atención al Cliente
- Cumplimiento
- Competencia de precios.

ORGANIGRAMA



DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

Se observa una estructura orgánica integrada por los siguientes niveles:

1. Junta General de Socios
2. Presidente
3. Gerente

NIVELES:

GOBIERNO: Junta General de Socios, Presidente.

ADMINISTRACIÓN: Presidente, Gerente.

EJECUCIÓN: Presidente, Gerente.

Todas las Unidades Administrativas podrán conformar los equipos de trabajo que por sus funciones afines se demanden.

1. CONSTITUCIÓN LEGAL

SUMIN será una Compañía de responsabilidad Limitada, por lo tanto se deberá añadir las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

SUMIN Cía. Ltda.

TRÁMITE Y PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA

Pasos a seguir:

1. Elaboración de la minuta
2. Escritura con el notario
3. Solicitud de aprobación
4. Afiliaciones
5. Protocolización de instrumentos
6. Registro Mercantil
7. Publicaciones

8. RUC
9. Registro de sociedades
10. Nombramiento de administradores
11. Inscripción de nombramientos
12. Emisión de acciones o participaciones
13. Cuenta de integración de capital

Con el asesoramiento de un profesional en las ciencias jurídicas y en la Ley de Compañías, se procederá a elaborar la minuta que contiene la expresión de voluntades de asociarse para la formación de la Compañía de Responsabilidad Limitada y en la que se anotará entre otros detalles, los siguientes:

- Los nombres y apellidos de los contratantes
- La declaración de voluntad
- Las cláusulas contractuales
- El estatuto social
- El nombre: razón social o denominación objetiva
- El objetivo al que se dedicará la compañía
- El domicilio de la compañía
- El plazo de duración
- El capital social fundacional
- Los órganos de administración de la empresa: Juntas Generales, Directorio, Presidencia, Gerentes
- La suscripción y forma de pago del capital y otros datos necesarios

Se aconseja que en forma previa a la celebración de la escritura pública, se solicite la revisión del borrador en la Superintendencia de Compañías, para evitar posibles errores y aún una negativa de funcionamiento por parte de este organismo.

Una vez celebrada la escritura pública de constitución de la Cía. se presentará ante el Superintendente de Compañías, a fin de que dé su aprobación (reconocimiento de la autoridad para la existencia de la persona jurídica) Esta solicitud será presentada por el gerente.

El siguiente paso será obtener la inscripción de la compañía en la Cámara de Comercio.

La autorización dada por el superintendente de Compañías, será protocolizada, ante la notaría, para que sirva de documento que se incorporará a la escritura y se obtendrá una copia autorizada o certificada por el notario.

Una vez alcanzada la autorización y obtendrá la copia protocolizada, se procederá a la inscripción en el Registro Mercantil, de toda la escritura. Debe recordarse que solo la inscripción en el Registro Mercantil, hace que la compañía surja a la vida jurídicamente.

Otro paso en la constitución de las sociedades mercantiles, es el relativo a la publicación por la prensa del extracto. En la Compañía de Responsabilidad Limitada, se hace antes de la inscripción de la escritura que contiene el contrato y el estatuto.

Se procederá una vez cumplidos estos requisitos a obtener la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), ya que la compañía debe pagar los impuestos determinados en las leyes tributarias.

Cumplido este requisito, se procederá a la inscripción de la compañía en el registro de sociedades que está a cargo de la Superintendencia de Compañías.

En cuanto a la designación de administradores; estos son generalmente designados para el primer período o inicialmente en el contrato social.

Los nombramientos de los administradores, con su aceptación, serán inscritos en el Registro Mercantil.

Una vez cumplidos estos requisitos, vendrá la emisión de participaciones.

RUC

1. Cédula de identidad y copia
2. Papeleta de votación del último proceso electoral
3. Planilla de luz, agua o teléfono del lugar donde se desarrolla la actividad económica
4. Si es profesional la copia certificada del título

2. PERMISOS Y REQUISITOS

REQUISITOS PARA LA PATENTE

1. El número del RUC
2. Llenar el formulario para la patente

Cumplir con el requisito del cuerpo de Bomberos que es un extintor de incendios de 50kg por 250m²

3. LEYES QUE REGULEN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, PAGO DE OBLIGACIONES AL IESS, PAGO DE UTILIDADES

SUMIN TALLERES es una empresa que va a pertenecer al sector privado, por lo que estará regida a:

- Código de Trabajo
- Comisiones Sectoriales
- Ley de Seguridad Social

Los entes reguladores son:

- Ministerio de Trabajo
- Subdirección de Trabajo
- Insectorías de Trabajo
- CONADES
- Comisiones Sectoriales
- IESS

4. IMPUESTOS

- Impuesto a la Renta:
- IVA
- Tratamiento fiscal sobre la depreciación

PERFIL DEL PERSONAL

ASISTENTE TECNICO

- **PERFIL**

- Tecnólogo mecánico o afine.
- Digitación computacional excelente.
- Conocimientos firmes de computación, Word, Excel, Power Point, internet y utilitarios sencillos.
- Conocimientos de Autocad, Inventor o programas de diseño
- Cursos afines.

- **FUNCIÓN GLOBAL**

- Atención a Clientes;
- Control del personal de taller
- Determinar un ambiente agradable en planta

- **RELACIÓN GERÁRQUICA**

- Gerente

- **RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y TAREAS:**

- Atiende al público con información totalmente confiable, usando diferentes medios.
- Cuida y da buen uso de: bienes, equipos, repuestos, materiales, herramientas, etc., y útiles de oficina, entregados para el desempeño de sus funciones, y de toda la planta.
- Evaluación del personal de taller
- Revisión ordenes de trabajo de taller,

- Verificación de los trabajos de taller

- Diseño de trabajo de trabajos especiales

- Verificación de tiempos de entrega y organización del trabajo de taller

- Verificación de que todo el taller se encuentre ordenado y control de herramientas y bodega de taller, a la vez de los distintos armarios de cada maquina

- Verificación de órdenes de requerimientos de suministros de taller, como discos, solubles etc.

- Cubrir puestos vacios por falta de personal

- Elaborar informes sobre trabajos, tiempos y movimientos de planta

- Otras labores afines que le entregue la Gerencia General

DEPARTAMENTO TECNICO

RECEPCION

- **PERFIL**

- Bachiller Técnico o afine.
- Digitación computacional excelente.
- Conocimientos firmes de computación, Word, Excel, Power Point, internet y utilitarios sencillos.
- Cursos afines.

- **FUNCIÓN GLOBAL**

- Atención a Clientes;
- Determinar un ambiente agradable de las Oficinas.

- **RELACIÓN GERÁRQUICA**

a. Asistente Técnico.

- **RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y TAREAS:**

1. Atiende al público con información totalmente confiable, usando diferentes medios.
2. Cuida y da buen uso de: bienes, equipos, repuestos, materiales, herramientas, etc., y útiles de oficina, entregados para el desempeño de sus funciones.
3. Es la persona que elabora la ordenes de trabajo de taller
4. Recepción de herramientas, verificación y notificación a cliente de herramientas con algún desperfecto
5. Realización de órdenes de trabajo, entrega a cliente y a facturación

6. Control de herramientas que llegan a taller y entrega a los distintos operarios de las maquinas con la verificación correspondiente
7. Recolección de herramientas, empackado de herramientas y clasificar por clientes
8. Verificación de tiempos de entrega y organización del trabajo de taller
9. Verificación de que todo el taller se encuentre ordenado y control de herramientas y bodega de taller, a la vez de los distintos armarios de cada maquina
10. Ordenes de requerimientos de suministros de taller, como discos, solubles etc.
11. Otras labores afines que le entregue la Gerencia General.

DOCUMENTOS A UTILIZAR

ORDEN DE TRABAJO: La orden de trabajo consta de 3 partes (Anexo 2)

Datos del cliente

Descripción de las herramientas con el trabajo a realizar y sus notas adjuntas

Y las firmas de responsabilidad.

ALMACENISTA (BODEGUERO)

- **PERFIL**

- *Bachiller en Comercio y Administración, o afines.*
- *Experiencia, dos años o mínima de instrucción formal.*
- *Digitación computacional excelente.*
- *Conocimientos firmes de computación, Word, Excel, Power Point, internet y utilitarios sencillos.*
- *Cursos afines.*

- **FUNCIÓN GLOBAL**

- *Recepción, almacenamiento, mantenimiento de materias primas y herramientas; controla los movimientos; lleva registros;*
- *Es custodio y mantiene la materia prima y las herramientas debidamente ordenada e identificada.*

- **RELACION DE DEPENDENCIA.**

- *Depende del asistente técnico*

- **RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y TAREAS:**

- *Presenta caución para desempeñar estas responsabilidades.*
- *Ejecuta la recepción de la mercadería, insumos, y otros; asegurando que las cantidades y especificaciones sean las que constan en las Órdenes de Compra, Facturas, Notas de Entrega o Guías, se soporta con personal de Importaciones y el Técnico; da conformidad con su firma. Estos documentos entregan a Contabilidad.*
- *Dispone de un acopio ordenado e identificado de la mercancía en el almacén,*

para la venta.

- *Consulta a la Gerencia General, cualquier duda en la recepción, costos y almacenamiento, en forma inmediata.*
- *Controla las existencias mediante “inventario físico rotativo permanente” y un inventario físico íntegro al 31 de diciembre de cada año fiscal. Los resultados se reportará a Contabilidad, con firma de responsabilidad.*
- *Mantendrá un registro que detalle el préstamo de equipos herramientas a trabajadores; y, es responsable de la recuperación oportuna. En casos de falta de devolución se reportará a la Gerencia General.*
- *Es responsable de hacer la orden de compra preliminar, basándose en las estadísticas de venta y ordenes de compra que no hay en stock, se hará el pedido definitivo con la aprobación de la gerencia.*
- *Lleva una estadística de compras mensuales y anuales comparativos en gráficos, los pedidos se hará de acuerdo al stock y los montos promedios de producción, se evaluara y se procederá con la orden preliminar, la definitiva será con la aprobación de la gerencia.*
- *Verificación de que todo el taller se encuentre ordenado y control de herramientas y bodega de taller, a la vez de los distintos armarios de cada maquina.*
- *Ordenes de requerimientos de suministros de taller, como discos, solubles etc.*
- *Coordina con el técnico el pedido de partes y piezas por garantía y para stock.*
- *Cuida y da buen uso de: bienes, equipos, materiales y útiles de oficina, entregados para el desempeño de sus funciones.*
- *Da información y colabora con organismos de control.*

- *Las demás actividades inherentes a su función y las que disponga la Gerencia General.*

OPERARIOS

- **PERFIL**

- Bachiller Técnico o afine.
- Conocimiento de maquinas herramientas
- Con deseos de aprender

- **FUNCIÓN GLOBAL**

- Manejo de maquinas herramientas
- Determinar un ambiente agradable de la Planta.

- **RELACIÓN GERÁRQUICA**

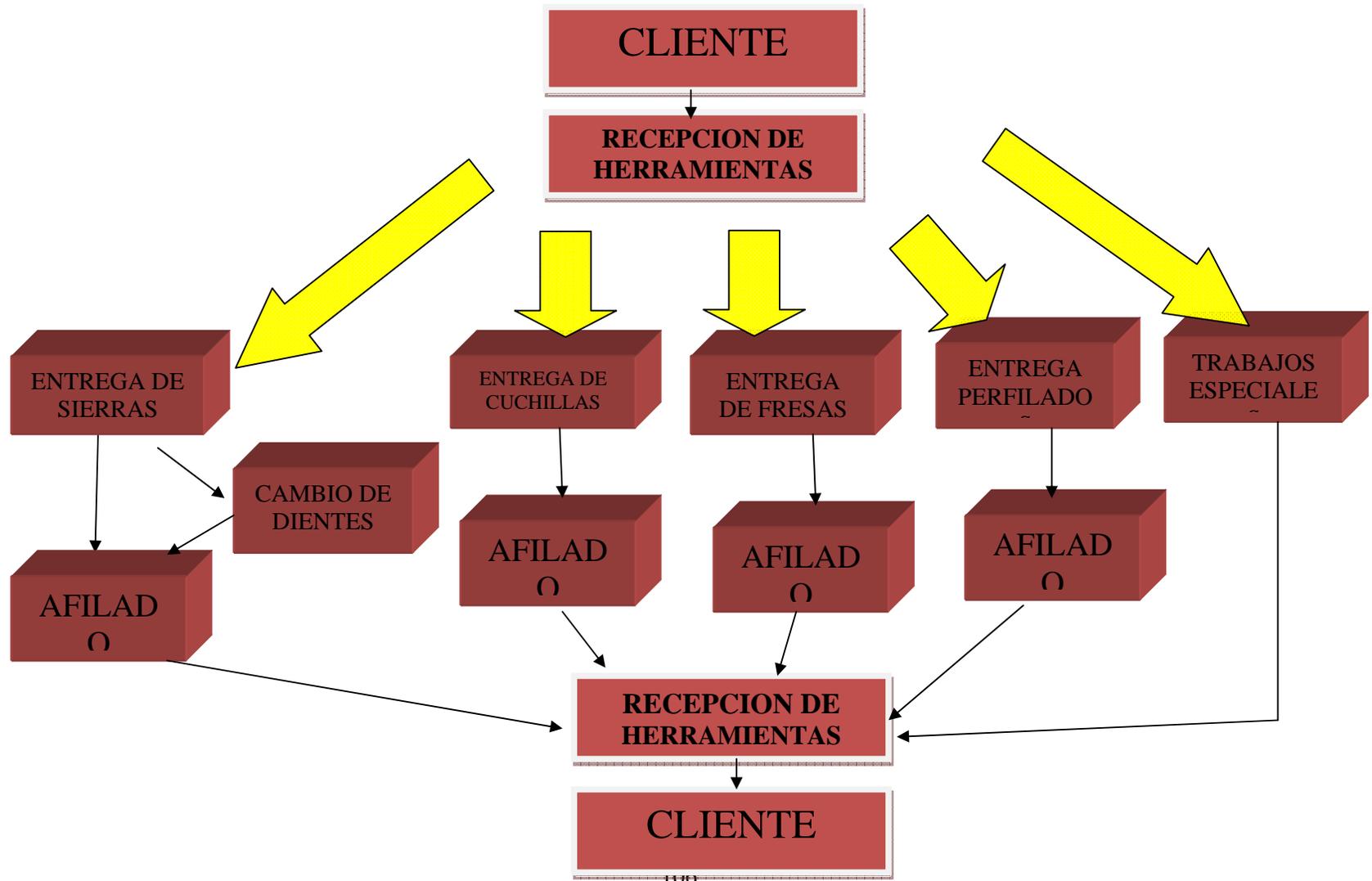
- Asistente Técnico.

- **RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y TAREAS:**

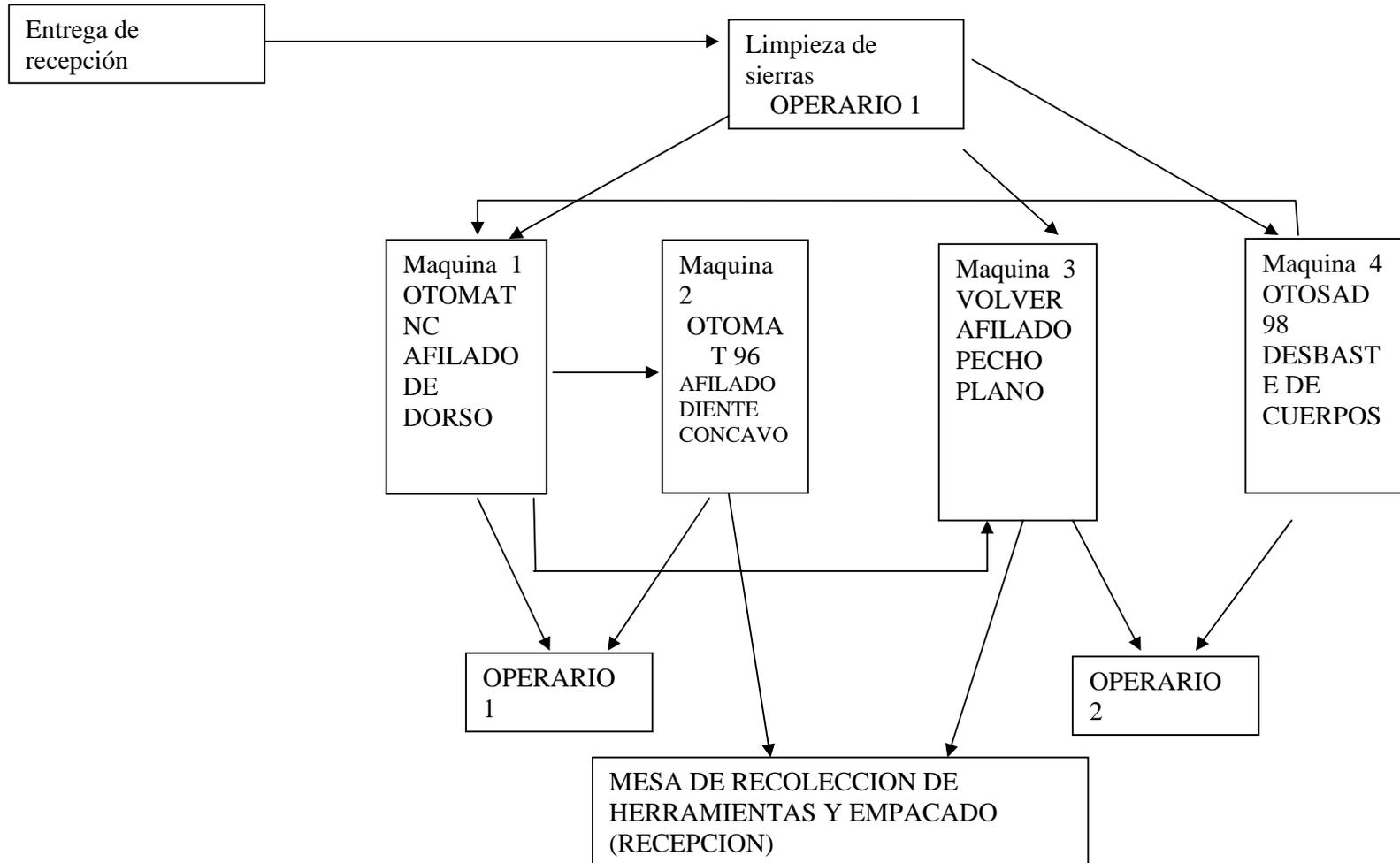
- Cuida y da buen uso de: bienes, equipos, repuestos, materiales, herramientas, etc., y útiles de oficina, entregados para el desempeño de sus funciones.
- Recepción de herramientas, verificación y notificación de herramientas con algún desperfecto a recepción
- Verificación de que todo el taller se encuentre ordenado y control de herramientas y bodega de taller, a la vez de los distintos armarios de cada maquina

- Notificación a recepción si faltan de suministros de taller, como discos, solubles etc.
- Otras labores afines que le entregue la Gerencia General.

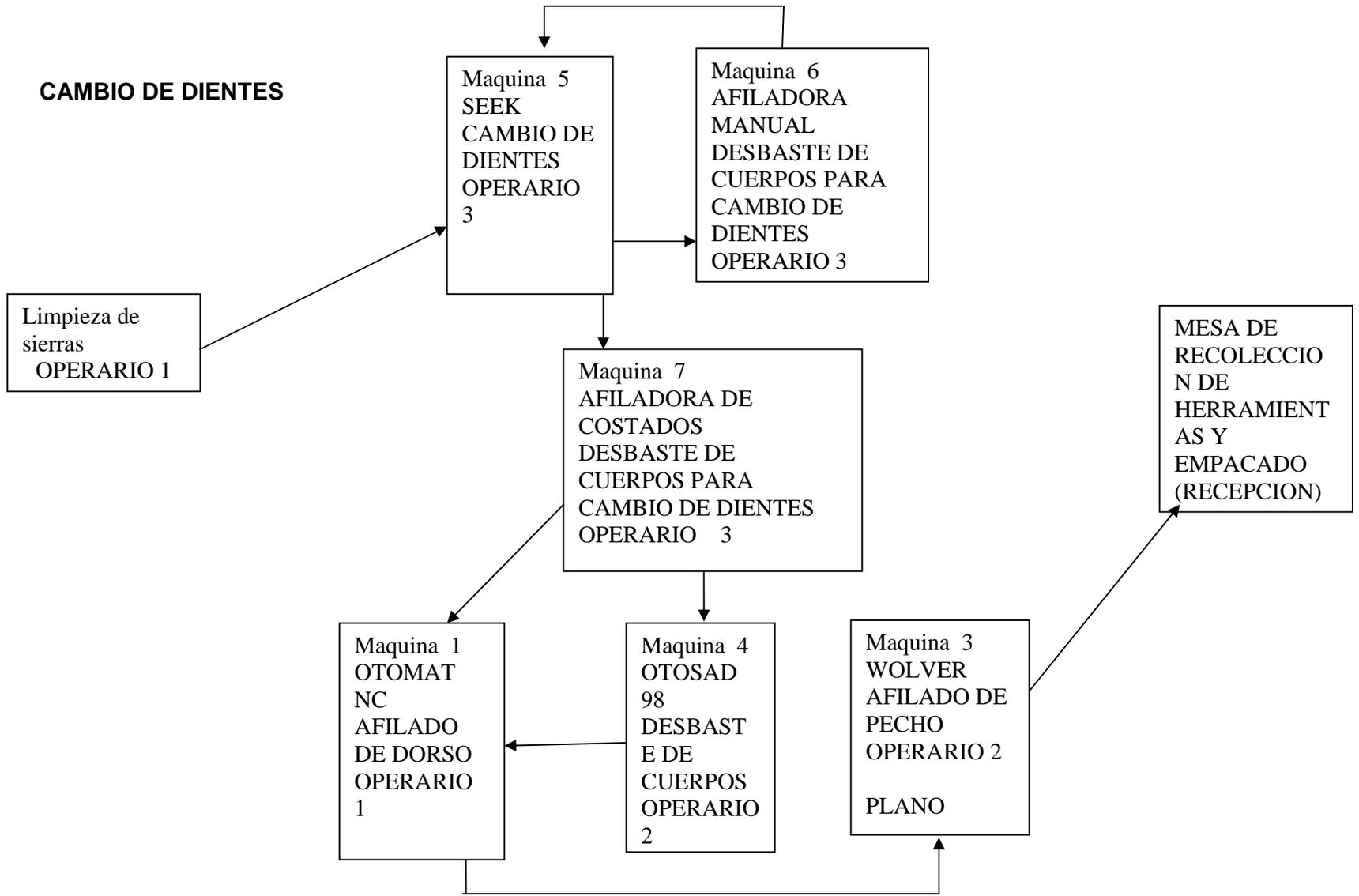
ENTREGA Y AFILADO DE HERRAMIENTAS EN TALLER



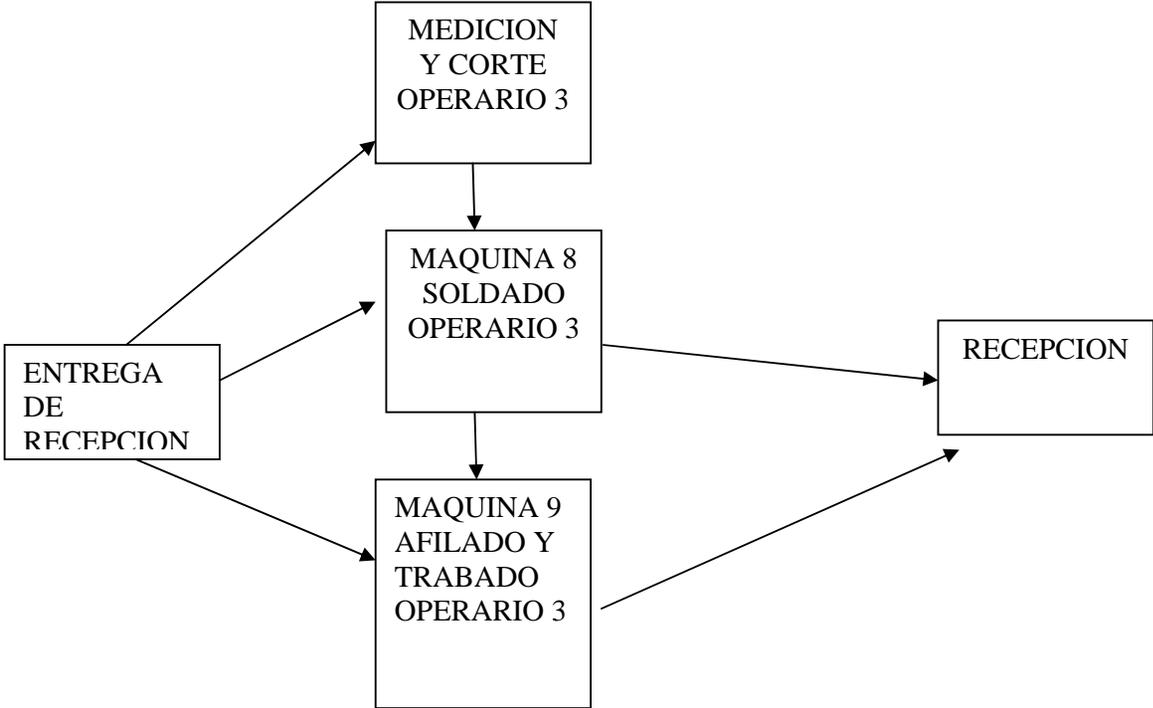
AFILADO DE SIERRAS



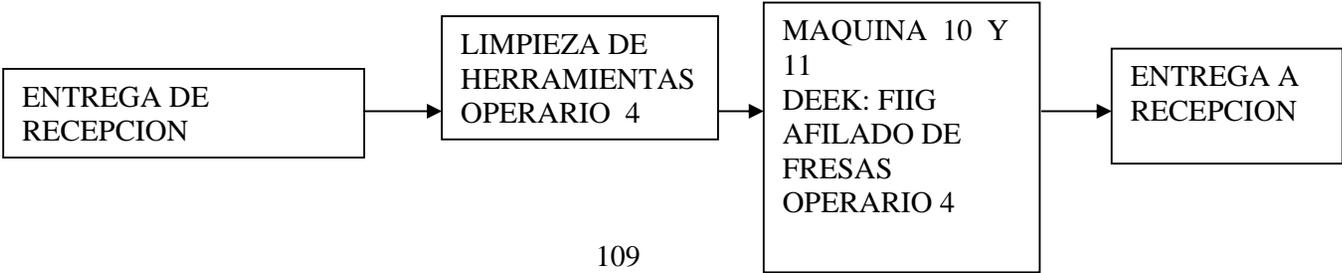
CAMBIO DE DIENTES



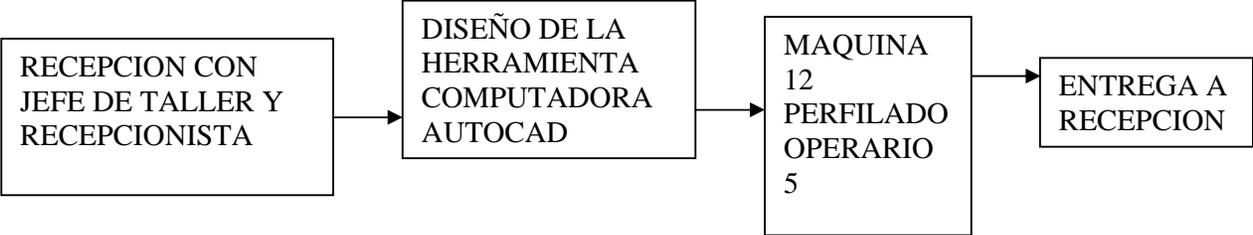
SIERRA CINTA



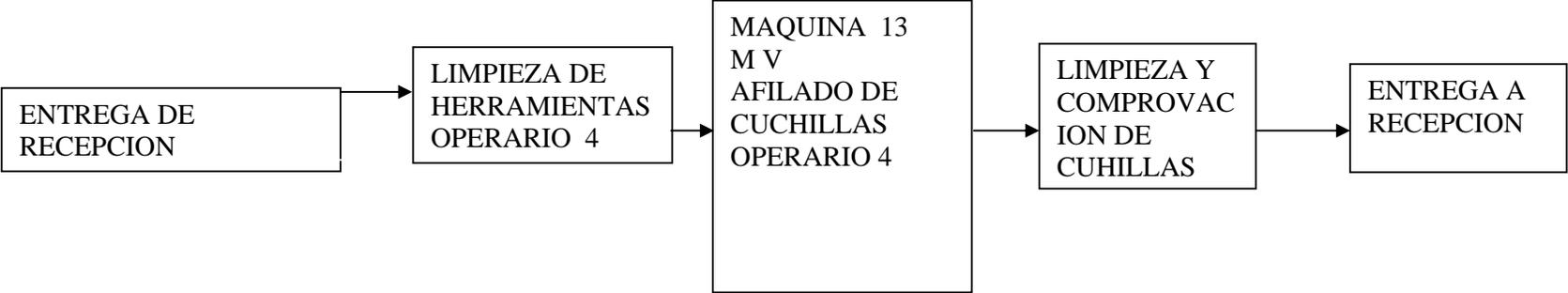
AFILADO DE FRESAS



PERFILADO DE CUCHILLAS



AFILADO DE CUCHILLAS



MANEJO DE MAQUINAS DE LOS DISTINTOS OPERARIOS

OPERARIOS	NUMERO DE MAQUINAS	MAQUINAS	FUNCION
OPERARIO 1		ESMERIL	LIMPIESA DE SIERRAS
	1	OTOMAT NC	AFILADO DE SIERRAS DORSO
OPERARIO 2	2	OTOMAT 96	AFILADO DE SIERRAS PECHO EN CONCAVAS
	3	VOLMER	AFILADO DE PECHO DEN SIERRAS PLANAS
	4	OTOSAD 98	DESBASTE EN CUERPOS DE SIERRAS
	5	SEEK	SOLDADO DE DIENTES PARA CAMBIO
OPERARIO 3	6	AFILADORA MANUAL	DESBASTE DE CUERPO PARA CAMBIO DE DIENTES
	7	AFILADORA DE COSTADO	AFILADO DE COSTADOS EN CAMBIO DE DIENTES
	8	SOLDADORA	MEDICION Y CORTE DE SIERRA CINTA
OPERARIO 4	9	AFILADORA DE SIERRA CINTA	SOLDADO DE SIERRA CINTA
			AFILADO Y TRABADO DE SIERRA CINTA
			LIMPIESA DE HERRAMIENTAS
	10 Y 11	DEKK Y FIG	AFILADO DE FRESAS
	10 Y 11	DEKK Y FIG	CORTE DE CUCHILLAS
OPERARIO 5	13	MV	AFILADO DE CUCHILLAS DE CEPILLADORA O IMPRENTA
	12	PERFILADORA	PLANTILLAS DE PERFILADO
	12	PERFILADORA	PERFILADO DE CUCHILLAS CORRUGADAS O SIMPLES
	12	PERFILADORA	REPERFILADO DE CUCHILLAS CORRUGADAS O SIMPLES
	13	MV	AFILADO DE CUCHILLAS CORRUGADAS O SIMPLES
		TRABAJOS ESPECIALES

ADMINISTRATIVO

FINANCIERO

CONTADOR GENERAL

Contrato Civil

Todo lo que contemple el contrato.

En los cinco primeros días laborables de cada mes, entregará los Estados Financieros a la Gerencia General y al Comisario de la Compañía, correspondientes al mes inmediato anterior (incluirá el Balance de Comprobación).

Dará todas las explicaciones que presente el Gerente General.

Entregará la información que sea solicitada por los Organismos de Control.

En los cinco primeros días laborables de cada mes, entregará los Estados Financieros a la Gerencia General, correspondientes al mes inmediato anterior (incluirá el Balance de Comprobación).

Entregará todas las explicaciones que presente del Gerente General.

Entregará la información que sea solicitada por los Organismos de Control.

Todo lo que no contemple el contrato debe realizar la Auxiliar de Contabilidad de planta de Sumin División Talleres.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

- **PERFIL**

- Contador Público Autorizado.
- Experiencia, dos años mínimo o sin experiencia, pero excelentes calificaciones escolásticas.
- Conocimientos firmes de computación, Word, Excel, Power Point, internet, periféricos o utilitarios y manejo de programas (software) para llevar la Contabilidad General y los diferentes módulos que dispone o se instalen para su actividad.

- **RELACIÓN GERÁRQUICA**

- Depende del Gerente General.

- **FUNCIÓN GLOBAL**

- Mantiene y responde por el funcionamiento y aplicación de los sistemas contables y presupuestarios, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Leyes afines y Leyes Tributarias vigentes; con los utilitarios de informática.
- Digitación en equipos computacionales.
- Archiva técnicamente toda la documentación original de soporte contable, Estados Financieros mensuales y anuales; informes, etc., y cuida el archivo activo; selecciona el archivo pasivo, debidamente rotulado con la identificación.

- **RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y TAREAS:**

- Programa, organiza, y ejecuta todas las actividades contables que la compañía disponga, ceñido a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC'S, disposiciones de la Superintendencia de Compañías y cumplimiento Tributario.
- Asegura el funcionamiento computacional y ejecuta respaldos de los archivos contables diariamente. Una copia de los respaldos entrega a Gerencia General.
- Administra el Contrato de mantenimiento del software, mediante las políticas que le entregue el Gerente General.
- Asesora al Gerente General en la actividad contable. Mantiene por escrito y con firma del Gerente General las "Políticas Contables" que determina todas y cada una de las NIF.
- Aplica el control interno previo, sobre la suficiencia de los documentos originales que soportan toda transacción mercantil; luego, contabiliza todas las operaciones de ingresos y egresos que se le encargue.
- Emite o entrega las Órdenes o Comprobantes de Pago con toda la documentación de soporte, que diariamente son generadas por Contabilidad con firma de responsabilidad del Contador, al Gerente General.
- Emite o entrega los Cheques, de las Órdenes de Pago que contiene la autorización (firma en Orden de Pago) del Gerente General.
- Aplica los programas mecanizados que proporciona el SRI para cumplimiento tributario y los programas mecanizados para cumplimiento con el IESS. En caso de encargarla.
- Coteja mensualmente, los Auxiliares de Mayor General con los documentos originales. Todo ajuste contable será solicitado por escrito y autorizado en el mismo documento por el Gerente General.
- Mantiene y custodia técnicamente los archivos de los documentos originales (con sello de CONTABILIZADO) que soportó todos y cada uno de los Asientos de Diario

contables; mantiene y custodia los archivos de los Estados Financieros debidamente avalizados; mantiene y custodia los archivos del cumplimiento tributario; en fin mantiene y custodia todos los archivos pertinentes a las transacciones financieras.

- Mantiene Manuales, otros; de toda la normativa Legal de la Compañía y de los procesos Administrativos y Financieros.
- Todo cheque anulado, archiva cronológicamente y contendrá la firma del Gerente General, bajo el sello de ANULADO.
- Todo documento pre impreso averiado contendrá el sello de ANULADO y la firma del Contador; ejemplo: Facturas, Notas de Venta o Vales o Tiquetes de Máquinas Registradoras, Liquidación de Compras de Bienes o Prestación de Servicios; Notas de Crédito; Notas de Débito; Guías de Remisión; otros.
- Efectúa conciliaciones bancarias mensuales que necesariamente son avalizadas por la Gerencia General, dentro de los primeros días del mes siguiente. Coteja con los saldos del Mayor Auxiliar correspondiente.
- Sugiere al Gerente General “controles internos”, para el manejo de Caja Chica y otras actividades financieras.
- Realiza arqueos sorpresivos de Cajas de numerario. Coordina con Gerente General.
- Programa e interviene en la toma del inventario físico sorpresivo de las existencias en el Almacén incluyendo uno fijo al 31 de diciembre de cada año; y,
- Anualmente se ejecutará un inventario físico de Activos Depreciables.
- Aplica el codificador presupuestario, lleva los registros pertinentes e informa de los movimientos, mensualmente a la Gerencia General.

- Entrega información analizada (comparativa) periódica de gastos e ingresos en la Matriz y Agencias, a la Gerencia General.
- Produce o revisa todos los Formularios de cumplimiento Tributario; aplica las Leyes de Tributación y otras afines, cuidando de que no se perjudique los intereses de la compañía.
- Es de su responsabilidad pecuniaria, los pagos de intereses y/o multas impuestas por el SRI.
- Cumple oportunamente con las obligaciones sociales patronales y de trabajadores. Es de su responsabilidad pecuniaria, todo pago de intereses y/o multas al IESS.
- Elabora el Rol de Remuneraciones, sujeto al Informe de Asistencia y Novedades del personal de la Matriz y Agencias; aplica el Código del Trabajo, las normas y políticas de la compañía y Leyes pertinentes. Mantiene un archivo especial. Cualquier cambio sobre los componentes de la remuneración, soporta con documentos avalizados por el Gerente General.
- Da información y colabora con organismos de control.
- Cuida y da buen uso de: bienes, equipos, materiales y útiles de oficina, entregados para el desempeño de sus funciones.
- Otras actividades afines que se le encargue.

CAPITULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

- La aplicación del Diagnóstico Empresarial, es una herramienta vital de apoyo directo a la Junta General de Accionistas, para canalizar áreas críticas, con el objeto de trabajar de manera eficiente. El Perfeccionamiento Empresarial es la vía para lograr una mayor organización, disciplina, eficiencia en la gestión; garantizando más aportes a la sociedad; el proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades.
- Mediante el presente estudio se determinó que la principal área crítica de la empresa es el área de Finanzas (Análisis de Costos y Administración Financiera), puesto que no se cuenta con un sistema de administración de la información financiera generada por la empresa, existe desorden en el manejo de los archivos; y la información financiera con la que se cuenta no es exacta. Existe una brecha entre Costos y Administración que involucra lograr eficiencia operacional, que afectan o desvían los resultados, truncando en su realización el adecuado levantamiento de factores claves que impiden finalmente plantear las estrategias adecuadas para llegar a la situación deseada.
- Las áreas de: Mercadeo y Ventas (Comunicaciones, Producto, Precio y Gestión de Ventas), Análisis del Entorno (Normativa e Institucionalidad y Alianzas Estratégicas – Comerciales), Dirección y Liderazgo (Instrumentos de Gestión). Son áreas que no cuentan con políticas claras, o simplemente no se practica las establecidas, lo que genera confusión, desorden y pérdida de recursos.

- La empresa busca prepararse para el futuro, ampliando su capacidad de ventas y producción por medio de la compra de maquinaria, esta compra muestra el compromiso de los dueños en invertir en activos fijos, que son prioritarios para el crecimiento de la empresa.

4.2 Recomendaciones.

- Se recomienda la realización de una auditoria externa, con el propósito de determinar la real situación financiera y económica de la empresa, que ofrezca un enfoque nuevo y fresco a problemas. El trabajo de los asesores permitirá que la organización optimice sus recursos generando mayor productividad y mejores rendimientos económicos. Se debería hacer especial énfasis en el análisis de la organización de la empresa, la contabilidad y sobre todo en los costos.
- Organizar la estructura funcional y organizacional de la empresa, de manera que se definan claramente los departamentos existentes en la empresa, sus funciones, objetivos y recursos.
- Invertir en el desarrollo de un plan estratégico y de ventas adecuado a las necesidades actuales del mercado de la empresa SUMIN; es decir, redefinir todos los objetivos, proceso y recursos con los que cuenta la empresa.
- Aplicar el concepto de cuello de botella periódicamente en el análisis de las operaciones de la empresa; es decir, desarrollar al interior de la empresa una cultura de prevención y mejoramiento continuo.
- La preparación de todo el personal de la empresa, juega un papel fundamental en el proceso. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior de la Empresa. Este es el paso donde se expone con claridad al personal las principales características del proceso y principales cambios.

Nota: La empresa Sumin ha tomado en cuenta las conclusiones y recomendaciones realizadas en este Diagnóstico Empresarial, que constan dentro del informe Gerencial (Anexo 1), quien sugiere se hagan efectivas las recomendaciones de esta tesis para el año 2010.

ANEXOS

Informe Gerencial, ejercicio fiscal año 2009

Balance General 2008 – 2009

Estado de Resultados 2008 - 2009

Papeles de trabajo: Comprobantes de Venta, Factura de Venta, Órdenes de Trabajo y Órdenes de Requisición de Bodega.

Lista de Chequeo para elaboración de Cuadros de Diagnostico.

Hallazgo de inexistencia de Costos

Informe Gerencial, ejercicio fiscal año 2009

Cuenca, 31 de marzo de 2010.

Señores:
Junta General y Directorio
Sumin Suministros Industriales C. Ltda.
Presente

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me remito a dar informe de todos los hechos suscitados en el ejercicio fiscal año 2009.

Sobre el cumplimiento de los objetivos previstos en este periodo se disminuyo el endeudamiento con proveedores y entidades financieras, mediante la autogestión de las ventas que se han visto limitadas en conceder créditos muy extensos que no nos permitían cubrir con nuestras obligaciones y limitaban nuestra capacidad de compra y negociación por la falta de liquidez.

En respecto a las disposiciones de la Junta General y el Directorio de la Empresa estas han sido cumplidas a cabalidad en mi administración, demostrando mi fidelidad y confidencialidad a todos los actos que se encuentran bajo mi responsabilidad.

Puedo informar que en mi administración se ha cumplido con todas las obligaciones con los entes de control: SRI, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, MUNICIPIOS, SEGURO SOCIAL y demás obligaciones para el buen funcionamiento de la empresa.

En lo laboral debo anotar que en este ejercicio fiscal a existido una permanencia del personal lo cual me ha ayudado a la delegación de responsabilidades al personal y un debido control y seguimiento sobre todas las actividades contables, administrativas y operativas que conlleva la actividad económica.

Con respecto a la situación financiera de la Empresa puedo anotar que las ventas disminuyeron un 1% con respecto al año anterior, pero la utilidad que la empresa arroja este año es mayor a la del año anterior debido al incremento de proveedores y poder de negociación con los mismos dando mayores alternativas al mercado, además los costos de importación de los productos han disminuido debido a que la mayoría de productos gozan de arancel 0%.

Por lo que puedo informar que las metas planteadas para el año 2009 han sido cumplidas con éxito, ya que el año 2009 surgió una crisis económica que afecto a todo el mundo.

Además debo anotar que el mes de Octubre realice un viaje a Europa para visitar a nuestros proveedores lo que se incursiono en gastos de viaje, los cuales se han visto revertidos en las ventas y disminución de costos de nuestros productos, a si como también la negociación de créditos directos de nuestros proveedores sin incursionar en ningún costo financiero adicional.

A demás en lo contable debo anotar que hemos hecho uso de todas las deducciones que el Sistema de Rentas Internas Sri nos permite según la Ley de Régimen tributario Interno.

Por lo que realizando las reflexiones anteriores informo que las utilidades obtenidas en el ejercicio fiscal año 2009 son:

**CONCILIACION TRIBUTARIA
AÑO 2008**

**ART. 36 Y 37 DEL REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY DE
REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.**

UTILIDAD NETA	47.882,91
(-) 15% TRABAJADORES	<u>7.182,44</u>
	40.700,47
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>1.001,24</u>
BASE IMPONIBLE	41.701,71

Sobre el destino de las utilidades la empresa cuenta con los recursos para que estas sean repartidas el momento que la Junta General crea conveniente o por el contrario se podría destinar para realizar un aumento de capital.

De mi parte y con todo el respeto que la Junta General y el Directorio de la empresa se merece deseo realizar las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un departamento comercial con objetivos y políticas claras para poder cumplir con los objetivos económicos planteados para el año 2010.

2. Implementar mayor publicidad en medios especializados para lograr una mayor penetración en el mercado.
3. Implementar manuales y responsabilidades para cada uno de los colaboradores ya que al no tener claros los mismos se cruzan las funciones y provocan que varias personas realicen el mismo trabajo.

Es todo lo que puedo informar en honor a la verdad:

Atentamente,



Ing. Juan Mejía Coello
Gerente General
Sumin Suministros Industriales C. Ltda..

JMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 JENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2008

Fecha: 1 2009/May/19 17:26:42 914-SM CNP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
	ACTIVO	1,247,205.09
	CORRIENTE	975,500.21
	DISPONIBLE	539.22
02	BANCOS	539.22
02002	Banco Produbanco No 02070009054	205.54
02003	Banco Pichincha ahorros 3403518100	333.68
	EXIGIBLE	232,224.28
101	CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR CLIENTES	121,497.27
101001	Clientes Cuenca	83,866.04
101002	Clientes Quito	39,771.16
101003	Provisión para cuentas incobrables	2,499.93-
101005	Cuentas por Cobrar Cheques Protestados	368.00
102	ANTICIPOS A PROVEEDORES	91,349.06
102101	Cueva M. Vicente	678.09
102109	Coronel Jorge	390.00
102118	Marco Zuñiga	403.20
102219	Cater Tools Supply Inc.	41,802.03
102248	Shenyan Machine	18,070.00
102249	Arti Bilew	28,496.65
102315	Cornejo Raul Arq.	584.09
102316	Proauto	150.00
102322	Caza Enrique	775.00
103	CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EMPLEO	3,290.21
103027	Solano Sandra	150.00
103107	Escudero Juan Pablo	2,802.99
103113	Duque Miroslava	337.22
104	IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	16,087.74
104003	Credito Tributario Iva	4,435.27
104004	Retencion del Imp. Renta Pagado	7,435.09
104005	Credito Tributario por Ret. Iva	1,200.92
104006	Anticipo de Impuesto a la Renta	2,263.32
104007	Anticipo de Retenciones Imp. Renta	753.14
	REALIZABLE	742,736.71
01	MERCADERIA	732,834.15
01001	Inventario de Mercaderias Cuenca	583,514.60
01002	Inventario de Mercaderias Quito	149,319.55
02	MERCADERIAS EN TRANSITO	9,982.56
02057	Cater Tool 03/2008	2,811.01
02062	Shenyan Machine tool 02/2008	6,717.95
02065	Frama 01/2009	165.19
02069	Rojek 01/2009	288.41
	FIJO	271,704.88
	DEPRECIABLE	256,774.64
01	EDIFICIOS	165,000.00
01002	Edificios Quito	165,000.00
02	DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS	34,427.75-
02002	Dep. Acumulada Edificios Quito	34,427.75-

JMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 JENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2008

Fecha: 2 2009/May/19 17:26:42 S14-SM COMP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
305	MUEBLES Y ENSERES	11,793.91
305001	Muebles y Enseres Cuenca	11,793.91
306	DEPRECIACION ACUM. DE MUEBLES Y ENSERES	5,604.94-
306001	Dep.Acumulada Mueb.y Enseres Cuenca	5,604.94-
307	MAQUINARIA Y EQUIPO	143,322.17
307001	Maquinaria y Equipos Cuenca	143,322.17
308	DEPRECIACION ACUM. DE MAQUI. Y EQUIPO	86,235.82-
308001	Dep.Acumulada de Maq.y Equi.Cuenca	86,235.82-
309	EQUIPOS DE COMPUTACION	13,908.40
309001	Equipos de Computacion Cuenca	13,358.40
309002	Equipos de Computacion Quito	550.00
310	DEPRECIACION ACUM. de EQUIPOS DE COMPUT.	13,330.15-
310001	Dep.Acum.Equi.Computacion Cuenca	13,330.15-
311	VEHICULOS	104,929.00
311001	Vehiculos Cuenca	104,929.00
312	DEPRECIACION ACUM. DE VEHICULOS	42,640.02-
312001	Dep.Acumulada Vehiculos Cuenca	42,640.02-
313	EQUIPO DE OFICINA	59.84
313001	Equipo de oficina Cuenca	119.70
313002	Dep. Acum. de Equipo de oficina	59.86-
314	AMORTIZABLES	16,589.15
31401	AMORTIZABLES	16,589.15
314002	Adecuacion de Local	16,589.15
315	AMORTIZACION ACUMULADA	1,658.91-
315001	Amort.Adecuacion de Local	1,658.91-
	PASIVO	1,088,302.28-
	CORRIENTE	1,088,302.28-
	CORRIENTE	1,088,302.28-
	CUENTAS Y DCTOS. POR PAGAR A PROVEEDORES	252,520.15-
01001	Nacionales Cuenca	92,850.68-
01002	Nacionales Quito	875.01-
01003	Proveedores Internacionales	158,786.46-
02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS	6,644.83-
02001	Diners Club Sumin	6,644.83-
03	PRESTAMOS DE SOCIOS POR PAGAR	651,090.38-
03001	Mejia Coello Juan osi Ing.	342,319.96-
03002	Mejia Coello Juan Josi Ing. (Mercaderia)	74,662.45-
03003	Martinez Chiriboga Susana	142,840.74-
03004	Mejia Martinez Susana Ing.	41,593.83-
03005	Mejia Martinez Juan Fco. Ing.	49,674.20-
04	PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR	49,104.44-
04003	Sobregiros bancarios ocasionales	1,578.59-
04006	Banco del Pichincha 320704-00	17,194.04-
04007	Banco del Pichincha 428708-00	10,331.81-
04008	Produbanco 5891000	20,000.00-
05	BASTOS POR PAGAR	31,372.50-
05001	Sueldos por Pagar	31,372.50-

JMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 JENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2008

Fecha: 3 2009/May/19 17:26:42 S14-SM CNP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
107	DIVIDENDOS DE SOCIOS	17,451.90
107001	Ing.Mejia Coello Juan Jose	17,451.90-
108	ANTICIPOS DE CLIENTES	67,908.05-
108001	Anticipos Varios Cuenca	10,920.46-
108003	Migo Jose Luis	2,539.18-
108005	Maza Francisco	9,520.00-
108008	Tongas S.A.	15,000.00-
108012	Morales Patricio	850.00-
108016	Hugo garcia/lucia ochoa	1,111.99-
108018	Maderas Guerrero -ambato	2,000.00-
108019	Construmesa (Salazar Alfredo)	3,000.00-
108024	Aucapiqa Juan Eugenio	6,300.00-
108026	Montero Castro John Taller Mainsa	85.00-
108029	Mul T. Lock	1,000.00-
108031	Caucho Industrias - Sr. Romero	16.90-
108032	Salazar Alfredo	2,000.00-
108034	Valdivieso Wilma	81.50-
108035	Guerrero Leon Jose	500.00-
108123	Muebles Garzon	9,600.00-
108126	Bugay Franklin	300.00-
108127	Tecnifilo (Mena Ernesto)	60.00-
108128	Inmaia	300.00-
108130	Quispe Patricio	2,600.00-
108131	Fabrica La Macma	49.74-
108132	Ecuasierras	13.20-
108135	Esparza Wilman	60.00-
09	IMPUESTOS POR PAGAR	12,210.03-
09004	12% de IVA por Pagar	4,667.63-
09005	Retenc. Imp. Renta por pagar	915.38-
09009	Lece y Secap por pagar	300.22-
09009	Aporte Personal por Pagar	2,881.99-
09010	Aporte Patronal por Pagar	3,436.81-
	PATRIMONIO	111,019.90-
	PATRIMONIO	18,000.00-
	APORTES	18,000.00-
01	CAPITAL SOCIAL	18,000.00-
01001	Mejia Coello Juan Jose Ing.	18,000.00-
	RESERVAS	58,499.95-
	RESERVAS	58,499.95-
01	RESERVA LEGAL	2,741.40-
01001	Apo 2002	31.61-
01002	Apo 2003	704.92-
01003	Apo 2004	9.35-
01004	Apo 2005	457.47-
01005	Apo 2006	772.91-
01006	Reserva Legal Apo 2007	765.14-
02	RESERVA DE CAPITAL	47,066.70-

JMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
JENCA

Tlf: 072831947
Fax: 072821475
RUC: 0190101398001

¡BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2008

Fecha: 4 2009/May/19 17:26:42 S14-SM COMP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
02001	Ago 2002	47,066.70-
03	RESERVA FACULTATIVA	8,691.85-
03001	Reserva Facultativa 2005	8,691.85-
	RESULTADOS	34,519.95-
	RESULTADOS	34,519.95-
01	PERDIDAS O GANANCIAS	34,519.95-
01001	Utilidad del ejercicio 2006	11,635.56-
01003	Utilidad aqos anteriores	8,539.77-
01005	Utilidad del ejercicio 2004	177.66-
01009	Utilidad del ejercicio 2007	14,166.96-

Liquidación...

ACTIVO + PATRIMONIO

47,882.91-

1,247,285.09-


ING. JUAN MEJÍA COLORADO
DIRECTOR GENERAL


ING. CPA. HERNÁN SAMANIEGO T
CONTADOR GENERAL


ING. SUSANA MEJÍA MARTÍNEZ
DIRECTOR FINANCIERO

JMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PID BRAVO
 JENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2008

Fecha: 1 2009/May/19 17:35:25 914-SM CONP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
	INGRESOS	914,395.73-
	OPERACIONALES	909,220.57-
	OPERACIONALES	909,220.57-
01	VENTAS	909,220.57-
01001	Mercaderias Tarifa 12%	766,310.71-
01002	Servicios Tarifa 12%	140,045.91-
01003	Ingresos tarifa 0%	4,778.49-
01004	Devoluciones y Descuentos en V	10,714.54
	NO OPERACIONALES	5,175.16-
	NO OPERACIONALES	5,175.16-
	NO OPERACIONALES	4,392.06-
01001	Multas	164.00-
01002	Diferencial Cambiario	736.56-
01004	Intereses Ganados	86.64-
01008	Otros Ingresos	3,309.86-
01009	Transporte ventas	95.00-
04008	Otros Ingresos	783.10-
	COSTOS DE VENTAS	862,165.76
	COSTO DE VENTAS NACIONAL	516,832.37
	COSTO DE VENTAS NACIONAL	516,832.37
01	COSTO DE VENTAS	516,832.37
01001	Costo de ventas Cuenca	516,832.37
	GASTOS	344,681.00
	GASTOS DE ADMINISTRACION	16,877.84
04	HONORARIOS DE PROFESIONALES	72.64
04001	Honorarios de Profesionales	72.64
07	ENERGIA ELECTRICA	2,858.41
07001	Energia Electrica	2,858.41
	COMUNICACIONES	2,742.06
09001	Telefono y Fax	1,133.98
09002	Celular	469.26
09003	Internet	1,139.62
10	SEGUROS	3,543.69
10003	Seguros de Vehiculos	3,099.88
10004	Gastos por Deducible	443.81
15	IMPUESTOS Y PERMISOS PAGADOS	5,811.93
15001	Impuestos y permisos pagados	1,903.62
15004	Gasto de credito tributario	254.68
15006	Mantenimiento de Activos Fijos	3,653.63
23	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	94.68
23002	Lubricantes	94.68
25	SUMINISTROS Y MATERIALES	1,753.63
25001	Utiles de Oficina	259.73
25002	Suministros y Materiales	963.99
25005	Publicaciones y Suscripciones	498.65
25006	Gastos Generales	31.26
	GASTOS DE VENTAS	321,684.42

JMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 JENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2008

Fecha: 2 2009/May/19 17:35:25 S14-SM CONP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
01	DIVERSOS EN VENTAS	109,487.90
01001	Sueldos en Relacion de Dependencia	100,073.64
01003	Comisiones Pagadas	114.26
01004	Bonificaciones Empleados	500.00
02	BENEFICIOS SOCIALES	32,279.69
02001	Decimo Tercer Sueldo	8,557.38
02002	Decimo Cuarto Sueldo	3,585.90
02003	Vacaciones	677.39
02004	Aporte Patronal	12,139.46
02005	Aporte IECE	544.42
02006	Aporte SECAP	544.42
02007	Fondos de Reserva	5,043.79
02008	Aporte seguro campesino	49.43
02009	Indemnizacion por Despido	1,137.50
05	HONORARIOS DE PROFESIONALES	17,825.68
05001	Servicios Honorarios de Profesionales	738.57
05002	Servicios Prestados	17,087.11
07	ARRENDOS PAGADOS	8,571.48
07001	Arrendos Pagados	8,571.48
08	SERVICIOS BASICOS	9,655.90
08001	Agua	794.38
08002	Energia Electrica	428.45
08003	Telefono y Fax	4,068.77
08004	Celular	2,228.40
08005	Internet	2,143.90
11	SEGUROS DE SALUD Y SEGURIDAD	4,553.20
11002	Seguridad	341.55
11003	Seguro de salud empleados	4,211.65
12	GASTOS DE VIAJE	20,333.56
12001	Viaticos	6,926.29
12002	Hospedaje	1,264.76
12003	Pasajes y Movilizacion	11,792.66
12004	Alimentacion	122.65
12005	Servicios de hotel	227.20
17	MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	41,653.91
17001	Mantenimiento de Vehiculos	775.05
17003	Mantenimiento de Activos fijos	3,247.89
17004	Repuestos y Accesorios de Vehiculos	469.69
17006	Alarma y Monitoreo	348.00
17007	Depreciacion de Activos fijos	35,154.37
17008	Amortizacion Gastos de Adecuacion	1,658.91
20	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5,456.02
20001	Combustibles	4,748.12
20002	Lubricantes	707.90
21	MATERIALES Y SUMINISTROS	34,467.99
21001	Utiles de Oficina	897.53
21002	Materiales y Suministros	33,417.49
21003	Suministros y Materiales de Limpieza	152.97
23	FLETES Y ENBALAJES EN VENTAS	22,621.81

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2008

Fecha: 3 2009/May/19 17:35:25 S14-SM CONP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
23001	Fletes y embalajes en Ventas	4,493.66
23002	Otros Gastos en Ventas	7,148.95
23003	Gastos de importaciones	4,187.35
23004	Gastos de Manejo de Carga	6,181.85
23005	Gastos Transporte Maquinaria	690.00
24	PUBLICIDAD	2,768.38
24001	Publicaciones y suscripciones	1,884.81
24004	Contribuciones y derechos de e	963.57
31	GASTOS DE GESTION	6,808.49
31002	Atencion personal	6,700.49
31003	Capacitacion Personal	100.00
	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	5,288.41
34001	Mantenimiento de Maquinaria	5,288.41
	GASTOS FINANCIEROS	6,118.82
01	GASTOS FINANCIEROS	6,118.82
01001	Intereses pagados a Bancos	5,687.13
01002	Intereses por financiamiento	511.69
	OTROS EGRESOS DE VENTAS	652.31
	OTROS EGRESOS	652.31
01	OTROS GASTOS	652.31
01010	Provisiones/Cuentas Incobrable	652.31
	EGRESOS NO OPERACIONALES	4,347.06
	OTROS EGRESOS	4,347.06
01	OTROS GASTOS	4,347.06
01002	Gastos y Comisiones Bancarias	3,273.46
01003	Comisiones Tarjeta de credito	72.36
01004	Gastos no Deducibles para IR	1,001.24

TOTALIDAD...

47,882.91-


 ING. JUAN MEJIA COELLO
 DIRECTOR GENERAL


 ING. CPA. HERNAN SAMANTEGO T
 CONTADOR GENERAL


 ING. SUSANA MEJIA MARTINEZ
 DIRECTOR FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2008

pagina: 1 2009/May/19 17:35:25 S14-SM CNP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2008/Ene/01 Hasta: 2008/Dic/31 Moneda Nacional

ligo	Cuenta	Saldo
	INGRESOS	914,395.73-
	OPERACIONALES	909,220.57-
	OPERACIONALES	909,220.57-
01	VENTAS	909,220.57-
01001	Mercaderias Tarifa 12%	766,310.71-
01002	Servicios Tarifa 12%	140,845.91-
01003	Ingresos tarifa 0%	4,770.49-
01004	Devoluciones y Descuentos en V	10,714.54
	NO OPERACIONALES	5,175.16-
	NO OPERACIONALES	5,175.16-
	NO OPERACIONALES	4,392.06-
01001	Multas	164.00-
01002	Diferencial Cambiario	736.56-
01004	Intereses Ganados	86.64-
01008	Otros Ingresos	3,309.06-
01009	Transporte ventas	95.00-
04008	Otros Ingresos	783.10-
	COSTOS DE VENTAS	862,165.76
	COSTO DE VENTAS NACIONAL	516,832.37
	COSTO DE VENTAS NACIONAL	516,832.37
01	COSTO DE VENTAS	516,832.37
01001	Costo de ventas Cuenca	516,832.37
	GASTOS	344,681.08
	GASTOS DE ADMINISTRACION	16,877.04
04	HONORARIOS DE PROFESIONALES	72.64
04001	Honorarios de Profesionales	72.64
07	ENERGIA ELECTRICA	2,858.41
07001	Energia Electrica	2,858.41
	COMUNICACIONES	2,742.06
09001	Telefono y Fax	1,133.90
09002	Celular	469.26
09003	Internet	1,139.62
10	SEGUROS	3,543.69
10003	Seguros de Vehiculos	3,099.88
10004	Gastos por Deducible	443.81
15	IMPUESTOS Y PERMISOS PAGADOS	5,811.93
15001	Impuestos y permisos pagados	1,903.62
15004	Gasto de credito tributario	254.68
15006	Mantenimiento de Activos Fijos	3,653.63
23	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	94.68
23002	Lubricantes	94.68
25	SUMINISTROS Y MATERIALES	1,753.63
25001	Utiles de Oficina	259.73
25002	Suministros y Materiales	963.99
25005	Publicaciones y Suscripciones	498.65
25006	Gastos Generales	31.26
	GASTOS DE VENTAS	321,684.42

IN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 IGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 NCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

ALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2009

11 1 2010/Abr/19 14:26:52 S26-SM CONP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Cuenta	Saldo
ACTIVO	1,326,578.39
CORRIENTE	1,094,011.18
DISPONIBLE	17,365.11
BANCOS	17,365.11
001 Banco Pichincha No 973306-4 (311)	17,021.79
002 Prodbanco No 02070009054 (311)	164.98
003 Banco Pichincha ahorros 3403518100(311)	178.34
EXIGIBLE	175,072.74
Ctas. y cto. por cobrar clientes	133,431.75
001 Clientes Cuenca (315)	55,084.29
002 Clientes Quito (315)	75,753.09
003 Provisión para cuentas incobrables(321)	3,847.73-
005 Cheques protestados Cuenca (315)	1,985.95
006 Cheques protestados Quito(315)	3,656.15
ANTICIPOS A PROVEEDORES	26,009.04
101 Cueva M. Vicente (319)	220.00
117 Maersk del Ecuador (319)	500.00
128 Tawe (319)	139.04
212 Audiadviser Cia. Ltda (319)	1,000.00
219 Cater Tools Supply Inc. (320)	10,050.00
251 Zhejiang Sifang Imp. & Exp. (320)	9,900.00
252 Reignmac Machinery (320)	5,000.00
CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EMPLE	2,590.66
029 Cedillo Alexandra (317)	39.00
107 Escudero Juan Pablo (317)	1,570.12
114 Lopez Carlos (317)	631.54
115 Mejaa Lisseth (317)	350.00
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	13,041.29
003 Credito Tributario Iva (323)	4,121.86
004 Retencim del Imp. Renta Pagado (324)	5,917.60
005 Credito Tributario por Ret. Iva (323)	658.99
006 Anticipo de Impuesto a la Renta (324)	2,342.84
REALIZABLE	900,773.33
MERCADERIA	899,450.38
001 Inventario de Mercaderias Cuenca (328)	748,916.87
002 Inventario de Mercaderias Quito (328)	150,533.51
MERCADERIAS EN TRANSITO	1,322.95
005 Zhejiang Sifang Imp. & Exp. 02/09	82.52
007 Cater Tools 02/09 (329)	263.53
009 Metro Con 01/2009 (329)	926.90
090 Izar 05/2009 (329)	50.00
FIJO	232,567.21
DEPRECIABLE	219,295.88
EDIFICIOS	165,000.00
002 Edificios Quito (341)	165,000.00
DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS	42,677.75-
002 Dep. Acumulada Edificios Quito(348)	42,677.75-

IN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 IGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 NCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 019010139800:

ALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2009

2 2010/Abr/19 14:26:52 926-SM CONP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Cuenta	Saldo
MUEBLES Y ENSERES	11,793.91
01 Muebles y Enseres Cuenca (343)	11,793.91
DEPRECIACION ACUM. DE MUEBLES Y ENSERES	6,555.74-
01 Dep. Acumulada Mueb. y Enseres Cuenca(348)	6,555.74-
MAQUINARIA Y EQUIPO	147,822.17
01 Maquinaria y Equipos Cuenca (344)	147,822.17
DEPRECIACION ACUM. DE MAQU. Y EQUIPO	101,018.03-
01 Dep. Acumulada de Maq. y Equi. Cuenca(348)	101,018.03-
EQUIPOS DE COMPUTACION	13,908.40
01 Equipos de Computacion Cuenca (345)	13,358.40
002 Equipos de Computacion Quito(345)	550.00
DEPRECIACION ACUM. de EQUIPOS DE COMPUT.	13,908.15-
01 Dep. Acum. Equi. Computacion Cuenca(348)	13,908.15-
VEHICULOS	104,929.00
01 Vehiculos Cuenca (346)	104,929.00
DEPRECIACION ACUM. DE VEHICULOS	60,053.00-
01 Dep. Acumulada Vehiculos Cuenca(348)	60,053.00-
EQUIPO DE OFICINA	47.87
01 Equipo de oficina Cuenca (343)	119.70
002 Dep. Acum. de Equipo de oficina(348)	71.83-
AMORTIZABLES	16,589.15
AMORTIZABLES	16,589.15
002 Adecuacion de Local(373)	16,589.15
AMORTIZACION ACUMULADA	3,317.82-
01 Amort. Adecuacion de Local(378)	3,317.82-
PASIVO	1,125,941.43
CORRIENTE	475,851.05-
CORRIENTE	475,851.05-
CUENTAS Y DCTOS. POR PAGAR A PROVEEDORES	210,761.14-
01 Nacionales Cuenca(413)	67,631.13-
002 Nacionales Quito(413)	631.13-
003 Proveedores Internacionales(414)	142,498.88-
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS	3,050.16-
01 Diners Club Suwin(415)	3,050.16-
PRESTAMOS DE SOCIOS POR PAGAR	16,330.07-
01 Mejia Coello Juan osi Ing. (417)	16,088.68-
004 Mejia Martinez Susana Ing. (417)	169.21-
006 Mejia Martinez Josi Xavier(417)	72.18-
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR	77,591.17-
006 Banco Pichincha 320784-00 (415)	5,792.74-
008 Produbanco 5891000 (415)	7,045.29-
009 Banco Pichincha 556238-00(415)	1,753.14-
010 Banco Pichincha 643921-00(415)	63,000.00-
GASTOS POR PAGAR	26,512.19-
01 Sueldos por Pagar(427)	26,512.19-
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	12,871.74-
002 Dicina Cuarto Sueldo por Pagar(427)	218.00-

MIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 WIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 ENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

ALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2009

nat 3 2010/Abr/19 14:26:52 S26-SM COMP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Cuenta	Saldo
2005 Provis. Benef. Sociales por pagar(428)	12,653.74-
DIVIDENDOS DE SOCIOS	44,427.83-
7001 Ing.Mejia Coello Juan Jose(419)	22,369.23-
7002 Ing.Mejia Martinez Juan Francisco(419)	4,170.18-
7003 Ing. Mejia Martinez Maria Susana(419)	4,170.18-
7004 Ing.Mejia Martinez Jose Xavier(419)	4,170.18-
7005 Ing.Mejia Martinez Victor Hugo(419)	4,170.17-
7006 Martinez Chiriboga Susana Sra. (419)	5,377.89-
ANTICIPOS DE CLIENTES(421)	64,479.74-
8001 Anticipos Varios Cuenca	2,122.53-
8005 Maza Francisco	9,520.00-
8019 Construmesa (Salazar Alfredo)	3,000.00-
8032 Salazar Alfredo	5,605.27-
8035 Guerrero Leon Jose	500.00-
8047 Vazquez Patricio	15,000.00-
8049 Galo Hernandez	5,000.00-
8138 Quispe Patricio	3,100.00-
8146 Tecnisierra Sur(Patricio Montesdeoca)	6.00-
8150 Guevana Patricia	2.60-
8151 Caicedo Araque Luis	6,600.00-
8152 Varios Quito	18.34-
8153 Ithaca Desing	8,500.00-
8155 Pico Sandino	1,500.00-
8158 Alvear Marcelo	4,000.00-
8175 Ferretools	5.00-
IMPUESTOS POR PAGAR	19,827.01-
9004 12% de IVA por Pagar	10,231.28-
9005 Retenc. Imp. Renta por pagar	876.04-
9008 Iece y Secap por pagar	298.56-
9009 Aporte Personal por Pagar	2,791.58-
9010 Aporte Patronal por Pagar	3,329.17-
9011 Pristamos del IEES por Pagar	58.69-
9012 Fondos de Reserva por Pagar	2,241.69-
PASIVO NO CORRIENTE	651,090.38-
PASIVO A LARGO PLAZO	651,090.38-
PRESTAMO DE SOCIOS POR PAGAR (447)	651,090.38-
1001 Mejia Coello Juan Josi Ing.	416,982.41-
1002 Martinez Chiriboga Susana	142,840.74-
1003 Mejia Martinez Susana Ing.	41,593.83-
1004 Mejia Martinez Juan Francisco Ing.	49,674.28-
PATRIMONIO	140,657.55-
PATRIMONIO	46,073.84-
APORTES	46,073.84-
CAPITAL SOCIAL (501)	18,000.00-
1001 Mejia Coello Juan Jose Ing.	17,600.00-
1002 Mejia Martinez Juan Francisco Ing.	100.00-
1003 Mejia Martinez Ma. Susana Ing.	100.00-

IN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 JIBNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 ENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

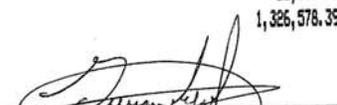
ALANCE GENERAL A DICIEMBRE 2009

at 4 2010/Abr/19 14:26:52 S26-SM CONP201.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Co	Cuenta	Saldo
004	Mejia Martinez Josi Xavier Ing.	100.00-
005	Mejia Martinez Victor Hugo Ing.	100.00-
	APORTES PARA CAPITALIZACION FUTURAS (505)	28,073.84-
001	Mejma Coello Juan Josi Ing.	28,073.84-
	RESERVAS	60,063.76-
	RESERVAS	60,063.76-
	RESERVA LEGAL (507)	4,305.21- 04 .
1001	Ago 2002	31.61-
1002	Ago 2003	704.92-
1003	Ago 2004	9.35-
1004	Ago 2005	457.47-
1005	Ago 2006	772.91-
1006	Reserva Legal Ago 2007	765.14-
1007	Reserva Legal Ago 2008	1,563.81-
b	RESERVA DE CAPITAL (509)	47,066.70-
	Ago 2002	47,066.70-
3	RESERVA FACULTATIVA (509)	8,691.85-
3001	Reserva Facultativa 2005	8,691.85-
	RESULTADOS	34,519.95-
	RESULTADOS	34,519.95-
	PERDIDAS O GANANCIAS (513)	34,519.95- 04 .
1001	Utilidad del ejercicio 2006	11,635.56-
1003	Utilidad agos anteriores	8,539.77-
1005	Utilidad del ejercicio 2004	177.66-
1009	Utilidad del ejercicio 2007	14,166.96-

IDAD, ..
 VO PATRIMONIO
 JUAN MEJIA COELLO
 ENTE GENERAL


 ING. CPA. HERNAN SAMANIEGO T
 CONTADOR GENERAL

58,979.41-
 1,326,578.39-

 ING. SUSANA MEJIA MARTINEZ
 DIRECTOR FINANCIERO

UMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 PIENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2009

Fecha: 1 2010/Abr/26 09:44:05 S26-SM CONP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
	INGRESOS	906,511.49-
	OPERACIONALES	901,571.11-
	OPERACIONALES	901,571.11-
01	VENTAS	901,571.11-
01001	Mercaderias Tarifa 12% (601)	846,088.42-
01002	Servicios Tarifa 12% (601)	73,745.44-
01003	Ingresos tarifa 0% (602)	3,740.64-
01004	Devoluciones y Descuentos en V	28,003.39
	NO OPERACIONALES	4,940.38-
	NO OPERACIONALES	4,940.38-
01	NO OPERACIONALES (605)	3,004.53-
01001	Multas	40.00-
01004	Intereses Ganados	1,646.54-
01008	Otros Ingresos	2,117.99-
04008	Otros Ingresos	1,135.85-
	COSTOS DE VENTAS	837,930.91
	COSTO DE VENTAS NACIONAL	457,648.69
	COSTO DE VENTAS NACIONAL	457,648.69
01	COSTO DE VENTAS	457,648.69
1001	Costo de importaciones	23,677.27
1002	Devoluciones en importaciones	4,482.59-
1003	Costo de ventas	430,374.01
	GASTOS	380,282.22
	GASTOS DE ADMINISTRACION	164,694.68
1	DIVERSOS EN ADMINISTRACION	111,433.61
1001	Sueldos en Relacim de Depend	109,515.23
1003	Agasajo Navidego (718)	1,918.38
?	BENEFICIOS SOCIALES	12,495.05
2005	Fondos de Reserva (720)	11,530.63
2009	Desauncio (718)	964.42
?	GASTOS DE REPRESENTACION	5,440.88
2001	Gastos de Representacion (775)	5,440.88
	ENERGIA ELECTRICA	3,283.94
001	Energma Electrica(788)	3,283.94
	COMUNICACIONES	6,862.93
001	Telefono y Fax(788)	3,634.93
003	Internet (788)	3,228.00
	SEGUROS	3,223.84
003	Seguros de Vehiculos(772)	3,223.84
	IMPUESTOS Y PERMISOS PAGADOS	4,147.81
001	Impuestos y permisos pagados(7	3,761.69
004	Gasto de credito tributario (7	386.12
	SUMINISTROS Y MATERIALES	17,806.62
004	Uniformes de Trabajadores(718)	255.55
005	Publicaciones y Suscripciones(17,551.07
	GASTOS DE VENTAS	209,123.35
	DIVERSOS EN VENTAS	12,653.74

UMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
 ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
 VENCA

Tlf: 072831947
 Fax: 072821475
 RUC: 0190101398001

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2009

Página: 2 2010/Abr/26 09:44:05 526-SM CONP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
21005	Provisiones Beneficios Sociale	12,653.74
202	BENEFICIOS SOCIALES	27,515.91
22001	Decimo Tercer Sueldo (718)	9,212.35
22002	Decimo Cuarto Sueldo (718)	4,135.47
22003	Vacaciones (718)	812.84
22004	Aporte Patronal (720)	12,211.29
22005	Aporte IECE (720)	549.55
22006	Aporte SECAP (720)	545.56
22008	Aporte seguro campesino (772)	48.85
205	HONORARIOS DE PROFESIONALES	24,287.55
205002	Honorarios Profesionales (722)	24,287.55
207	ARRIENDOS PAGADOS	7,857.19
207001	Arriendos Pagados (726)	7,857.19
208	SERVICIOS BASICOS	3,971.80
208001	Agua Potable (788)	1,169.93
208004	Celular (788)	2,801.87
211	SEGUROS DE SALUD Y SEGURIDAD	4,659.71
211003	Seguro de salud empleados(772)	4,659.71
212	GASTOS DE VIAJE	8,624.34
212001	Viaticos (778)	8,624.34
216001	Gastos de mantenimiento (728)	10,647.07
217	MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	44,985.47
217007	Depreciacion de Activos fijos(41,978.76
217008	Amortizacion Gastos de Adecuac	1,658.91
217009	Cuentas Incobrables (742)	1,347.80
220	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	6,191.83
220001	Combustibles (730)	5,438.95
220002	Lubricantes (728)	752.88
221	MATERIALES Y SUMINISTROS	20,822.52
221001	Utiles de Oficina (734)	4,875.18
221002	Materiales y Suministros (734)	15,807.26
221003	Suministros y Materiales Limp	140.08
223	FLETES Y EMBALAJES EN VENTAS	37,476.95
223001	Fletes y embalajes en Ventas(7	23,685.75
223002	Otros Gastos en Ventas(778)	11,194.40
223003	Gastos de importaciones(790)	2,596.80
224	PUBLICIDAD	229.27
224004	Contribuciones y derch de emis	229.27
221	GASTOS FINANCIEROS	6,464.19
221001	GASTOS FINANCIEROS	6,464.19
221001	Intereses pagados a Bancos (75	3,267.45
221003	Impuest.a la Salida de Divisas	3,196.74
	EGRESOS NO OPERACIONALES	9,601.17
	EGRESOS NO OPERACIONALES	9,601.17
	OTROS EGRESOS	9,601.17
	OTROS GASTOS	9,601.17
221002	Gastos y Comisiones Bancarias(6,156.02
221003	Comisiones Tarjeta de crédito(1,141.13

MIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C. LTDA
ENIGNO MALO 13-71 Y PIO BRAVO
JENCA

Tlf: 072831947
Fax: 072821475
RUC: 0190101398001

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 2009

Página: 3 2010/Abr/26 09:42:17 926-SM CONP205.CBL Adviser 3.0 Desde: 2009/Ene/01 Hasta: 2009/Dic/31 Moneda Nacional

Código	Cuenta	Saldo
01004	Gastos no Deducibles para IR(7	
01005	Otros (790)	1,981.11
01007	Diferencias en declaraciones(7	295.44
		27.47

UTILIDAD... 58,979.41-

CONCILIACION TRIBUTARIA

UTILIDAD NETA	58979,41
15% TRABAJADORES	<u>8846,91</u>
	50132,50
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>1981,11</u>
(=) BASE IMPONIBLE	<u>52113,61</u>



ING. JUAN MEJÍA CABRERO
CONTADOR GENERAL



ING. CPA. HERNÁN SÁNCHEZ
CONTADOR GENERAL



ING. SUSANA MEJÍA MARTÍNEZ,
DIRECTOR FINANCIERO

ANEXO PAPELES DE TRABAJO

DOCUMENTOS A UTILIZAR

COMPROBANTE DE VENTA

El comprobante de venta es el documento de cobro sin IVA de los productos afilados, este consta de

Datos del cliente

Descripción de las herramientas con el trabajo realizado

Precios de los servicios realizados

Y las firmas de responsabilidad

COMPROBANTE N° 0001

FECHA

CLIENTE

Forma de pago

CEDULA O RUC**TELEFONO****DIRECCION**

CANTIDAD	HERRAMIENTA		TRABAJO REALIZADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	DESCRIPCION	MEDIDA			
				Sub Total	
FIRMA CLIENTE	DEL	FIRMA RESPONSABLE	DEL	Descuento	
				TRANSPORTE	
				TOTAL	

FACTURA

FACTURA DE VENTA Nº 0001					
FECHA		Forma de			
CLIENTE		pago			
CEDULA O RUC					
TELEFONO					
DIRECCION					
CANTIDAD	HERRAMIENTA		TRABAJO REALIZADO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	DESCRIPCION	MEDIDA			
				Sub Total 12%	
				Transporte	
				Descuento	
				Subtotal Neto	
FIRMA DEL CLIENTE		FIRMA DEL RESPONSABLE		IVA 12%	
				Valor TOTAL	

ORDENES DE REQUISICION DE BODEGA

FECHA

DEPARTAMENTO

SOLICITADO POR

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	UTILIZACION	
			Maquina	Trabajo

Observaciones

Recibido Por

Entregado Por

Hallazgo de inexistencia de Costos

Cód..	Descripción	Trabajo	Cant.	Precio_ producción	Precio_ publico	Numero	Total_ producción	Total_ publico	Estado
10	SIERRA DE 160 mm (6 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	50	0,5	4	TERMINADO
10	SIERRA DE 160 mm (6 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	42	0,42	3,36	TERMINADO
10	SIERRA DE 160 mm (6 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	20	0,2	1,6	TERMINADO
10	SIERRA DE 160 mm (6 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	48	0,48	3,84	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	44	0,44	3,52	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	18	0,18	1,44	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	24	0,24	1,92	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	2	0,01	0,08	36	0,72	5,76	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	40	0,4	3,2	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	40	0,4	3,2	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	12	0,12	0,96	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	2	0,01	0,08	24	0,48	3,84	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	24	0,24	1,92	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	48	0,48	3,84	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	36	0,36	2,88	TERMINADO
11	SIERRA DE 180mm (7 1/4)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	18	0,18	1,44	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	42	0,42	3,36	TERMINADO

14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	32	0,32	2,56	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	60	0,6	4,8	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	2	0,01	0,08	80	1,6	12,8	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	32	0,32	2,56	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	36	0,36	2,88	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	44	0,44	3,52	TERMINADO
14	SIERRA DE 300mm (12)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	32	0,32	2,56	TERMINADO
15	SIERRA DE 350mm (14)	AFILADO - NORMAL	2	0,01	0,08	28	0,56	4,48	TERMINADO
15	SIERRA DE 350mm (14)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	54	0,54	4,32	TERMINADO
15	SIERRA DE 350mm (14)	AFILADO - NORMAL	1	0,01	0,08	54	0,54	4,32	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	4	0,01	0,25	42	1,68	42	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	3	0,01	0,25	42	1,26	31,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	48	0,96	24	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	3	0,01	0,25	42	1,26	31,5	TERMINADO

19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	48	0,48	12	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	9	0,01	0,25	42	3,78	94,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	64	1,28	32	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	48	0,96	24	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	4	0,01	0,25	42	1,68	42	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	4	0,01	0,25	42	1,68	42	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	9	0,01	0,25	42	3,78	94,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO

19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	4	0,01	0,25	42	1,68	42	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	7	0,01	0,25	42	2,94	73,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	48	0,48	12	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	4	0,01	0,25	42	1,68	42	SIN SOLUCION
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	15	0,01	0,25	42	6,3	157,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	3	0,01	0,25	42	1,26	31,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	3	0,01	0,25	42	1,26	31,5	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	2	0,01	0,25	42	0,84	21	TERMINADO
19	SIERRA DE 220mm (9)	AFILADO DIENTE CONCAVO	1	0,01	0,25	42	0,42	10,5	TERMINADO

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

FLOCH, Jean Marie **Semiótica, Marketing y comunicación: bajo los signos las estrategias.** 3ª. Edic., Edit. Paidós, Barcelona - España, 1993.249 págs.

SWANN, Alan **Diseño y Marketing.** 2ª. Edic., Edit. Gustavo Gili, Barcelona – España, 1991. 144 págs.

WHITTIGTON Ray P. **Auditoria un enfoque Integral** 12ª Edición., Edit. McGRAW-HILL; México, 2000

BRAVO Mercedes V. **Contabilidad General.** (Procedimientos aplicados) 5ta Edición., Edit. Nueva Día; Quito-Ecuador, 2003

FUNDES **Herramientas de Consultoría.** Diagnóstico Integral

CIRCULO DE LECTORES **Enciclopedia Practica de Administración.** Micro, Pequeña y mediana Empresa, Bogotá 2003

Internet:

Verónica Suesta Asensio Descripción De Distintas Metodologías De Diagnóstico Empresarial. Universidad Politécnica de Valencia (DISA).

[http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.](http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02)