



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TITULO: REINGENIERÍA DE PROCESOS DE INVENTARIOS DE
EMPRESA RADECA EN LA CIUDAD DE MANTA**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:
RAQUEL MONSERRAT CADENA CEDEÑO**

**NOMBRE DEL TUTOR
CHRISTIAN IDROVO M.B.A.**

SAMBORONDÓN, AGOSTO 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi madre quien siempre ha sabido guiarme a lo largo de mi vida y quien incondicionalmente me ha apoyado en mis buenos y malos momentos, yendo conmigo de la mano hasta permitirme el llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi padre, por su apoyo, sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi hermano, quien a pesar de nuestra distancia de edades, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento es tan especial para ti como lo es para mí y espero sepas tomar mis logros como tu ejemplo.

A Radeca que desde su creación como empresa le ha brindado a mi familia éxitos y reconocimiento en la ciudad de Manta. Convirtiéndose hoy en día en una empresa reconocida y convirtiendo a mi madre en una empresaria reconocida por su emprendimiento.

Raquel Cadena Cedeño

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis ha sido tanto un logro para mí, como sé que lo es para mis padres, quienes me han apoyado siempre a lo largo de mi vida para llegar hasta donde he llegado y por hacer realidad este sueño tan anhelado. A la Universidad de Especialidades Espíritu Santo por brindarme un soporte académico de óptima calidad y convertirme en un excelente profesional.

A mi director de tesis MBA. Christian Idrovo por su paciencia, conocimientos, motivación y por siempre estar disponible cuando lo necesite, para que así terminara mi trabajo con éxito. A mis profesores que durante la carrera profesional todos han aportado un granito de arena para mi formación, de igual manera sus consejos y amistad.

De igual manera al Ing. Raúl Carpio que desde su integración a nuestra carrera ha estado siempre presto a brindarme su ayuda y su constante seguimiento a los inconvenientes del día a día.

En fin son muchas personas que han formado parte de mi vida personal y profesional a las que me gustaría agradecerles no solo su amistad, sino también sus consejos y ánimos en todos los momentos que lo necesite. Para ellos gracias y que Dios los bendiga.

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del/la estudiante RAQUEL MONSERRAT CADENA CEDEÑO, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: **REINGENIERÍA DE PROCESOS DE INVENTARIOS DE EMPRESA RADECA EN LA CIUDAD DE MANTA**, presentado por el/la estudiante de postgrado RAQUEL MONSERRAT CADENA CEDEÑO, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Administración de Empresas y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.

Tutor: **CHRISTIAN IDROVO M.B.A.**

Samborondón, Agosto del 2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUCCIÓN	XI
CAPITULO 1. ANTECEDENTES	1
1.1. Descripción General De La Empresa	1
1.1.1 Empresa RADECA	1
1.2 Filosofía de la empresa	2
1.2.1 Misión	3
1.2.2 Visión	4
1.2.3 Valores	4
1.3 Productos Que Comercializa	4
CAPÍTULO 2. EL PROBLEMA	6
2.1 Justificación	6
2.2 Planteamiento Del Problema	7
2.3 Objetivos	8
2.3.1 Objetivo general	8
2.3.2 Objetivos Específicos	8
CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	9
3.1 Reingeniería de proceso	9
3.2 Principios aplicados en la Reingeniería de Procesos	10
3.2.1. Aspectos generales de la Reingeniería de Procesos	12
3.3 Cadena De Abastecimiento - Supply Chain Y Logística Especializada	14

Fases de la cadena de abastecimiento.....	15
3.4 El Servicio Al Cliente.....	15
3.5 El aprovisionamiento.....	17
3.6 El Almacenaje.....	19
3.7 Gestión De Inventario.....	19
3.8 Estrategias De Inventario.....	21
3.9 Políticas de inventario.....	23
3.10 Control de inventarios.....	24
3.11 Marco Legal.....	25
3.12 Marco Conceptual.....	26
CAPITULO 4. METODOLOGÍA.....	28
4.1 Marco Metodológico.....	28
4.1.1 Diseño del estudio.....	28
4.1.2 Determinación del estudio de la empresa.....	28
4.1.3 Instrumentos empedados para el estudio de mercado.....	29
4.1.4 La Encuesta como instrumento de estudio.....	30
4.1.4.1 Resultados de la encuesta realizada a personal RADECA.....	31
4.1.4.2 Resultados de la investigación realizada a clientes RADECA....	36
4.1.5 Resultados del estudio de mercado.....	44
CAPITULO 5. REINGENIERÍA DE PROCESOS (PROYECTO APLICADO CON MEJORAS).....	45
5.1 Situación Actual Del Ciclo Logístico.....	45
5.2 Características De Flujo Del Proceso Actual.....	45
5.3 Presentación De La Propuesta.....	47
5.4 Sistema de variables de decisiones para la compra del software de inventarios.....	48
5.4.1 Justificación.....	49
5.5 Análisis De Las Funciones Del Sistema De Reingeniería De Proceso	52
5.6 Costos.....	56

5.7 Implementación del manual de RADECA	57
5.8 Manual de funciones	58
5.9 Flujograma De Proceso Actuales De Radeca	61
5.10 Flujograma propuesto de los procesos RADECA	62
CAPITULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO	63
6.1 Análisis Financiero	63
6.2 Análisis de las razones financieras	63
6.3 Situación actual.....	64
6.4 Razones Financieras	68
6.5 Proyecciones financieras	70
6.6 Conclusiones Y Recomendaciones	72
ANEXOS	73
Bibliografía	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Productos de comercialización	4
Tabla No. 2	Servicio de Garantía	5
Tabla No. 3	Aspectos generales Reingeniería de Proceso	13
Tabla No. 4	SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO	18
Tabla No. 5	Empleo de Sistemas de control de inventarios	31
Tabla No. 6	Frecuencia Rotación inventarios	32
Tabla No. 7	Manejo de proveedores de RADECA	33
Tabla No. 8	Área con mayores problemas en la gestión administrativa	34
Tabla No. 9	Manual de Políticas de Inventario	35
Tabla No. 10	Antigüedad de clientes de RADECA	36
Tabla No. 11	Recepción de pedidos a tiempo	37
Tabla No. 12	Existencia de Productos	38
Tabla No. 13	Despacho Mercadería	39
Tabla No. 14	Inconvenientes en recepción de productos	40
Tabla No. 15	Relación comercial con RADECA	41
Tabla No. 16	Calidad de los productos de RADECA	42
Tabla No. 17	Variedad de productos de RADECA	43
Tabla No. 19	Recepción de pedidos con ERP	52
Tabla No. 20	Almacenamiento de Inventarios con ERP	53
Tabla No. 21	Gestión de proveedores con ERP	54
Tabla No. 22	Proceso de Ventas con ERP	55
Tabla No. 23	Análisis Vertical del Balance General	64
	Periodo 2011-2012-2013	64
Tabla No. 24	Análisis Vertical Del Estado Pérdidas Y Ganancias Periodo	
	2011-2012-2013	66
Tabla No. 25	Análisis Horizontal del Estado De Pérdidas Y Ganancias	
	2012-2011 Y 2013-2012	67
Tabla No. 26	Análisis de los ratios financieros periodo 2011-2013	68
Tabla No. 27	Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital	70
Tabla No. 28	Análisis de TIR y VAN con implementación de ERP	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Reingeniería en relación al Proceso- función de una empresa	9
Gráfico No. 2 La reingeniería según el tipo de empresa	10
Gráfico No. 3 Aspectos del servicio al cliente	15
Gráfico No. 4 Proceso de almacenaje	19
Gráfico No. 5 Triángulo de Planeación	22
Gráfico No. 6 Empleo de Sistemas de control de inventarios	31
Gráfico No. 7 Frecuencia Rotación inventarios	32
Gráfico No. 8 Manejo de Proveedores RADECA	33
Gráfico No. 9 Área con mayores problemas en la gestión administrativa	34
Gráfico No. 10 Manual de Políticas de inventario	35
Gráfico No. 11 Clientes RADECA	36
Gráfico No. 12 Existencia de mercaderías	37
Gráfico No. 13 Productos en existencias	38
Gráfico No. 14 Despacho Mercadería	39
Gráfico No. 15 Inconvenientes en recepción de productos	40
Gráfico No. 16 Relación comercial con RADECA	41
Gráfico No. 17 Calidad de los productos	42
Gráfico No. 18 Variedad de productos ofertados	43
Gráfico No. 19 Sistema ERP para la reingeniería de procesos	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis Vertical Del Balance General	73
Anexo 2 Análisis Vertical Del Estado De Pérdidas Y Ganancias	74
Anexo 3 Módulo Recepción De Pedidos E Inventarios	76
Anexo 4 Software Administrativo Erp Módulo Proveedores Y Ventas	77
Anexo 5 Encuesta Para Personal De Radeca	78
Anexo 6 Encuesta Para Clientes De Radeca	79
Anexo 7 Pedidos Desatendidos En El Período 2001 Y 2012	81
Anexo 8 Registro Único Del Contribuyente	83
Anexo 9 Reglamento Interno De Trabajo “Radeca 2000”	84

INTRODUCCIÓN

Uno de las grandes mentes en torno a la administración y gestión empresarial contemporánea opinó alguna vez que; lo más importante en relación a cualquier empresa consistía en que los resultados obtenidos no se hallen dentro de la propias paredes de la empresa; esto se debe a que el resultado de haber emprendido un buen negocio debe recaer en la satisfacción del cliente. (Peter Drucker, citado en Vanegas 2010)

A raíz de este concepto, se puede comprender la importancia de conocer verdaderamente el funcionamiento de la propia empresa; sus procesos y nivel de desempeño; de identificar si las estrategias empleadas en la actualidad están generando los resultados de los objetivos propuestos; porque de otra manera una gestión discontinuada se verá reflejada en un servicio al cliente ineficiente, afectando la rentabilidad de la empresa. En una época donde el mercado se encuentra globalizado, la competencia es más agresiva que antes y los clientes más demandantes; debido a esto, para una empresa es imperativo reconocer en qué está fallando, cuáles son los procesos por mejorar y hacia dónde se quiere proyectar.

Las aspiraciones empresariales de RADECA en ese sentido, no son diferente a ninguna otra empresa, como por ejemplo, posicionarse definitivamente en el mercado de venta de aparatos electrónicos; por lo que consciente de que la administración actual no está siendo del todo eficiente, es que se hace trabajo de investigación a lo largo de su desarrollo, plantea un reordenamiento y evaluación de los procesos, denominado como reingeniería de procesos, con la finalidad de que se optimicen los recursos, se mejore el desempeño financiero actual y la calidad al servicio del cliente convierta a la empresa en un referente dentro de la actividad económica donde se desenvuelve en la actualidad.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES

1.1. Descripción General De La Empresa

1.1.1 Empresa RADECA

RADECA es una razón social conformada como una persona natural, a nombre de la *Lcda. Raquel Edelmira Cedeño Mera*. Dedicada a la venta al por mayor y al detalle de suministros y equipos de oficina y de computación como principal actividad según (Servicio de Rentas Internas, 1999). Sin embargo, con el pasar de los años el negocio se ha ido desenfocando de su *core business* al implementar línea blanca. RADECA se encuentra ubicada en Manta, Actualmente la empresa cuenta con una amplia y diversificada oferta de productos y servicios, entre los cuales se enumeran computadoras, impresoras, scanners, partes para el armado de clones, mouse, tintas, papel, aires acondicionados y línea blanca. El mapa de procesos que hasta la actualidad viene utilizando este negocio es de tipo horizontal por poseer puestos multifuncionales y las ventas se respaldan en la confianza de su dueña con el segmento de clientes.

Debido a que la empresa está localizada en un lugar estratégico para la comercialización de sus productos, y si a esto se suma la demanda del sector bancario, de centros educativos y de oficinas cercanas, así como también la reciente entrada a la venta en el sector público (INCOP), se puede observar claramente la oportunidad de negocios que tiene RADECA al diseñar la planeación estratégica que le permitirá enfocar y posicionar el negocio en segmentos de mercado

específicos que agreguen valor a las actividades que se vienen desarrollando.

1.2 Filosofía de la empresa

La filosofía y la cultura de la empresa son las que definen los elementos bajo los cuales se constituye una empresa; por lo tanto obedecerán a la misión y visión de la misma, así como sus principios o valores institucionales. El éxito de una empresa radica en muchos factores, y uno de ellos es la filosofía empresarial. (García Echeverría, 1994).

RADECA, como se detalla en su registro de RUC; es una empresa que lleva operando en el mercado desde el año 1999 fundada bajo la figura de una persona natural y administrada en gran parte empíricamente, dentro de un núcleo familiar núcleo reducido.

Por lo tanto, en empresas como RADECA, la administración es llevada por la intuición y métodos de prueba y error antes que por una administración más compleja y estructurada. (NAFIMSA, 2004). De esta manera, RADECA comparte algunos de los aspectos que forman parte de la cultura o filosofía empresarial familiar, como por ejemplo.

- El respeto a la figura de la autoridad en la empresa; que muchas veces es la del padre, en el caso de RADECA esa figura recae en la madre.
- La colaboración, solidaridad y la unión, valores inherentes del núcleo familiar son aplicados de manera natural en la propia empresa.

- La gestión del liderazgo y las decisiones tomadas por la empresa son impartidas por la cabeza de familia, en el que incluso aun cuando se delegue a una segunda o tercera generación, su criterio aún posee poder de decisión sobre el futuro de la empresa.
- El conocimiento es impartido a través de la experiencia; esto quiere decir la forma de hacer las cosas muchas veces es transmitido de forma oral o través de la ejemplificación; por lo que no hay mayores registros o documentación histórica de los procesos operativos y financieros de la empresa.

Debido a todo lo anterior, la filosofía empresarial al igual que la misión, visión y valores son producto de la transmisión de años de experiencia por parte de quien fundara la empresa y que a pesar de que son de conocimiento interno no hay un manual de la organización que lo respalde.

A continuación se da a conocer la filosofía de RADECA:

Lograr satisfacer las necesidades del cliente en lo que a equipos electrónicos y de cómputo de calidad en base a un excelente servicio y cálida atención a sus clientes.

1.2.1 Misión

Proporcionar a los clientes una gran variedad de equipos y sistemas informáticos de calidad y tecnología garantizada, que permitan contribuir con el desarrollo de la actividad productiva, comercial y de servicio de nuestros clientes.

1.2.2 Visión

Ser una organización reconocida como líder en el mercado de la comercialización de productos tecnológicos, capaz de brindar calidad, no solo en la distribución de sus productos sino a través de toda su gestión, teniendo como principal objetivo el servicio hacia sus clientes.

1.2.3 Valores

A la familia se la considera como una entidad creadora de valores, por lo tanto en empresas familiares como RADECA comparten y aplican de manera natural los tres grandes valores de las empresas familiares.

- Compromiso
- Solidaridad
- Creatividad

1.3 Productos Que Comercializa

RADECA ofrece a sus clientes la siguiente lista de productos, equipos y partes en base a las siguientes líneas:

Tabla No. 1 Productos de comercialización

Softwares	Equipos Computación	Partes e insumos	Otros artefactos
Antivirus Panda Actualizaciones De Office Estándar	Access Point D-Link 900 Ap Access Point D-Link Dwl-2700ap Access Point Dlink Dwl-700ap Adaptador Db9-Db25 Serial Adaptador De Cámara Canon Ack-800 Adaptador Hp Para Impresora Copiadora Corona De Transferencia Computador COMPAQ Scanner	Puertos Tarjeta Controladora Tóner Impresora Tarjeta Para Central 308 lid Tarjeta De Red Drive De 3.5 1.44 Mb Cd – Writer Carrier De 7500 Btu Micro Intel Celeron	Archivador De Diskettes Caja De Diskettes Calculadora Cámara De Video Cámara Digital Cargador De Cámara Dvd Sony Cd/Mp3/Cd-R/ Fax Panasonic Regulador @21 Retroproyector Infocus

Servidor COMPAQ	Canaletas	Televisor
Conector Serial	Cartucho	Teléfono
Fax Panasonic	Cinta Cobertor	Programador Kx-
Comprobador De Cable De Red	Engranaje 40 D	T7730
Cuchilla De Copiadora	Espuma	Dvd Sony
	Limpiadora	Cd/Mp3/Cd-R/
	Extensión Para Tomacorriente	Máquina De Escribir
	5mt	Reloj De Control
	Filtro De Liquido	
	Laminadora	
	Royal	
	Resma Oficio	
	Rollos De	
	Papel De 44	
	Mm	

Fuente: RADECA

Elaborado por: Autora

Servicios

RADECA pone a disposición de sus clientes el acceder a una garantía de acuerdo al producto por el producto de acuerdo a la siguiente clasificación:

Tabla No. 2 Servicio de Garantía

Convenio limitada	Garantía	Garantía con el fabricante	Extendida	Garantía mínima
El convenio de garantía tiene una duración de 1 año.		La garantía se extiende por un periodo de tres años		La garantía es válida por un periodo de un mes
Servicio técnico gratis por un año posterior a éste se cobra el servicio.				

Fuente: RADECA

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO 2. EL PROBLEMA

2.1 Justificación

Dado que existe cada vez mayor demanda de productos computacionales según (INEC, 2010), surge la necesidad de incorporar en la empresa RADECA un modelo de gestión que permita optimizar los procesos de inventariado actuales del negocio para atender de manera eficaz y eficiente el mercado, atendiendo sus necesidades en forma oportuna y logrando crear valor en el servicio al cliente, factor que ha caracterizado a esta empresa desde sus inicios pero que ha sido llevado a cabo en los procesos de manera muy informal.

Considerando que al año 2011, alrededor de 366.090,33 personas tienen computador en casa y que 295.741,46 mantiene acceso a internet. (ENEMDU, 2010). Además si se tiene que según el último censo (INEC, 2010), la población de Manta es de 192.322 habitantes, representando el 16,2% del total de la provincia de Manabí, relacionándolo con la primera cifra, al menos 59.306,63 demandan una computadora en Manabí y teniendo en cuenta que ese porcentaje crece a un ritmo del 3,4%, el mercado para cubrir esa demanda resulta atrayente.

Así mismo, de la información estadística proporcionada por el último censo se tiene que el 4,8% de su población vive en la zona rural por lo que el potencial de la zona urbana es importante ya que además esta ciudad se caracteriza por ser una población joven debido a que el 42,3% son jóvenes menores de 20 años. Actualmente existen parroquias

Urbanas: Manta, Tarqui, Los Esteros, Eloy Alfaro, San Mateo. Parroquias Rurales: Santa Marianita y San Lorenzo.

Al analizar los datos anteriormente presentados, se piensa que una de las necesidades que enfrenta RADECA es cómo monitorear las necesidades del mercado y así poder satisfacer éstas de la mejor manera posible y también poder anticipar el futuro. Ante esto surge el concepto de un sistema que facilite la obtención de información y de esta manera adquirir un conocimiento del mercado facilitando el proceso de la toma de decisiones con el propósito de establecer un sistema de levantamiento de información, de tal forma que mediante reportes dinámicos y actualizados sobre la gestión de los procesos de inventario.

2.2 Planteamiento Del Problema

RADECA es un distribuidor minorista de partes, piezas y repuestos informáticos así como servicio de asesoría a los clientes para mejorar sus redes e instalaciones computacionales. RADECA cuenta con un capital humano capacitado conformado por más de quince personas que conforman el personal administrativo, ventas y departamento técnico. La empresa se inició como una empresa familiar, en la que mayormente todo se ejecuta de acuerdo a las demandas diarias de tareas, más no en función de una estructura logística acorde a las necesidades de su capacidad de venta, por lo que sus procesos se están viendo saturados por el crecimiento de la compañía.

El problema que enfrenta la empresa es su decrecimiento en ventas producto de la falta de formalización o inexistencia de procesos marcados que delimiten el accionar de los colaboradores, especialmente en el área logística de sus inventarios. Sería de esperar que el negocio crezca en función del crecimiento económico de la ciudad de Manta sin embargo a la falta de una estructura en sus procesos logísticos y a un

adecuado control de inventarios claramente definidos, RADECA se encuentra ante la disyuntiva de perfeccionar su modelo organizacional actual para emprender una arremetida en el mercado como líder, por lo que existe una necesidad de mejorar estos procesos para que no lleguen a afectar el nivel de ventas o de servicio al cliente.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Proporcionar a RADECA mediante el desarrollo de esta propuesta, una nueva sistematización del inventariado, que permita llevar una mejor gestión en cuanto a distribución y control de los equipos, partes y piezas informáticas, con el objetivo de reducir los costes de inventario y poder agilizar el tiempo de entrega de los productos detallados anteriormente.

2.3.2 Objetivos Específicos

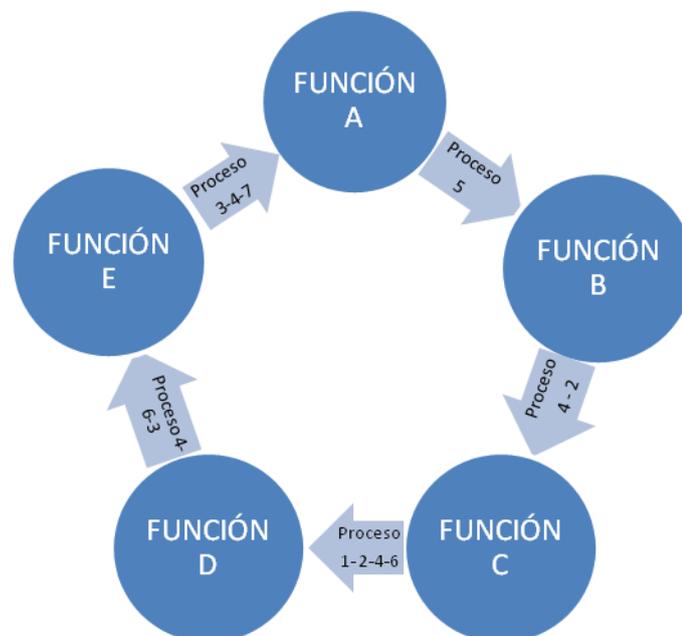
1. Realizar un análisis para Identificar los problemas generados por la falta de una implementación eficiente de los sistemas de inventarios.
2. Diseñar un nuevo sistema logístico que soporte los procesos de inventario y distribución.
3. Evaluar el desempeño del nuevo sistema y la correcta aplicabilidad dentro de la empresa.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

3.1 Reingeniería de proceso

La reingeniería de procesos se la define como una aplicación que reconsidera, reestructura y racionaliza la estructura de una empresa o negocio, que incluye, todos sus procesos, y la gestión de sus sistemas internos y externos, mediante los cuales se da lugar a la creación y distribución de valor con el fin realizar mejoras fundamentales en cuanto a desempeño o rendimiento de la empresa dentro de su actividad. (Vacas, O.García, & Rojo, 2003).

Gráfico No. 1 Reingeniería en relación al Proceso- función de una empresa



Fuente: Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas
(2003)

Elaborado por: Autora

Según el tipo de empresa, la reingeniería se aplica para casos de empresa que presentan problemas con la estructura administrativa por lo que desean mejorar sus procesos para lograr resultados competitivos.

Gráfico No. 2 La reingeniería según el tipo de empresa



Fuente: Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas
(2003)

Elaborado por: Autora

3.2 Principios aplicados en la Reingeniería de Procesos

Michael M. Hammer, quien fuera el propulsor de la reingeniería de procesos, plantea siete principios que se derivan de esta metodología empleada para mejorar y reestructurar los procesos en las empresas.

1. Organización en base a resultados y no en relación a las tareas.

Cuando se trabaja en base a resultados, las tareas se realizan como un trabajo específico con una persona responsable al mando, de esta manera las actividades se ejecutan de una manera más eficaz y el cliente recibe un mejor servicio.

2. Ejecución de los procesos por el propio personal a cargo de los mismos.

Las tareas o actividades de trabajo se realizan de acuerdo a la capacidad de trabajo del personal, de esta manera se eliminan tareas innecesarias o repetitivas.

3. Integración de los procesos de recopilación y producción de la información.

El personal encargado recopila la información y también la procesa. Esto permite ahorrar recursos y evita posibles distorsiones de la información.

4. Centralización de los recursos que están geográficamente dispersos.

La reingeniería de procesos no debe ser contemplada como procesos aislados sino que corresponden a un proceso que debe ser implementado de manera continua, en base a nuevos objetivos.

5. Vinculación de actividades paralelas en lugar de integrar los resultados generados por las mismas.

Este principio se aplica con el objetivo de evitar la repetición de tareas, demoras en los procesos y el incremento de los costos.

6. Implementación de la toma de decisiones como parte del desempeño del trabajo.

La toma de decisiones debe ser parte de la responsabilidad de los propios empleados, además se incluyen sistemas de control como parte del proceso.

7. Desarrollo de la investigación por única vez directamente desde la fuente

La información recopilada deberá ingresarse por única vez a través de la fuente donde se originó esa información, esto con el fin de evitar el ingreso erróneo de datos a los sistemas de información.

3.2.1. Aspectos generales de la Reingeniería de Procesos

Las características relacionadas a la reingeniería de proceso o denominado también BRP; son las siguientes: tareas unificadas, participación de personal, cambios en los procesos de orden sea del secuencial al natural, diseño de un producto en varias sesiones, menor cantidad de controles e implantación de operaciones mixtas. (Vacas et al.,2003).

De las cuales siete características o aspectos generales de la reingeniería RADECA, implementará seis, las mismas que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 3 Aspectos generales Reingeniería de Proceso

Aspectos generales BRP	Aplicación	Descripción
Tareas Unificadas	✓	El objetivo es reducir el tiempo de ejecución y el margen de error, y mejorar la calidad del servicio.
Participación del Personal	✓	Las decisiones en cuanto a la elaboración y ejecución de tareas se toma en conjunto con la participación del personal, lo cual contribuye a generar un sentido de mayor responsabilidad y control sobre su rol en la empresa.
Operaciones Híbridas	✓	Los procesos se desarrollan en base a dos dinámicas de operación pues tanto la centralización como la descentralización toman lugar en la empresa, ya que se requiere aprovechar las virtudes de ambas, por ejemplo el control de información pero también la relación de autonomía para crear equipos de trabajo.
Cambios de órdenes secuenciales en los procesos	✓	Los procesos implementados serán los que otorguen el máximo beneficio y no necesariamente de acuerdo a un orden funcional. Esto se debe a que los procesos continuamente pasan por periodos de evaluación y renovación.
Creación de varios modelos de un mismo producto		✗ La empresa opta por brindar productos que se adapten mejor a los clientes ya que el producto se presenta acorde a sus preferencias más personales. Sin embargo para RADECA no aplica porque no es una empresa dedicada a la fabricación o manufactura de productos sino solo a la comercialización de equipos al por mayor.
Minimización del control y comprobación	✓	Establecimiento de procesos de control y evaluación que sólo tengan repercusión económica para la empresa; de lo contrario los controles innecesarios o burocráticos obstaculizarían una gestión más eficiente,
Otorgar mayor protagonismo al responsable del proceso	✓	La responsabilidad y rendición de cuentas por cada proceso establecido en la empresa recae en el propio personal a cargo del mismo, lo que constituye una vía de comunicación directa entre personal y gerencia.

Fuente: Innovación tecnológica en las empresas (2003)

Elaborado por: Autora

3.3 Cadena De Abastecimiento - Supply Chain Y Logística Especializada

Se define a la cadena de abastecimiento como una red en la que intervienen proveedores y clientes. Otra definición la otorga el Manual de logística y menciona que ésta se constituye como una cadena que integra los procesos de la empresa, el nivel de tecnología, infraestructura y todo cuanto permita la transformación de la materia prima en un producto terminado el cual será distribuido para satisfacer la demanda del mercado. (Bastos Boubeta, 2007)

En base a esta definición, se concluye que en la logística, se interviene toda actividad que tenga como objetivo la planificación y control del suministro, elaboración y distribución de los productos ; mientras que; la cadena de suministro interrelaciona toda empresa que participe en el proceso de adquisición de la materia prima del producto hasta la entrega final ; concepto que según (O.García et al., 2003) también integran otros factores importantes como la demanda ; el desabastecimiento y las fases que componen los mismos, como se detalla a continuación:

Cadena de abastecimiento en relación a la demanda

El modelo de hacer negocios cambio radicalmente al día de hoy. No es suficiente desarrollar productos innovadores, abaratar costos de producción o ganar mayor posicionamiento a través de una buena campaña de marketing.

Causas de desabastecimiento en relación a la demanda

- Diagnóstico equivocado del comportamiento de la demanda y la implementación parcial de otros sistemas como el “Just in time”,

sistemas de planificación de recursos y otros de respuesta inmediata además del ineficiente manejo del inventario.

- Desestimar la demanda estacional de los productos.
- Fabricantes y minoristas no aplican la diferenciación a los productos cuya demanda es predecible con los que no la tienen.

Fases de la cadena de abastecimiento

De acuerdo al nivel de integración de los proveedores y clientes en relación a la gestión de la empresa, es que se puede visualizar la calidad de los procesos y estrategias empleados por la empresa para poder llegar hacia sus clientes de una manera eficaz. Las fases de esta cadena son las siguientes: Suministro, Fabricación y Distribución.

3.4 El Servicio Al Cliente

Gráfico No. 3 Aspectos del servicio al cliente



Fuente: Distribución logística y comercial. La logística en la empresa (2007)

Elaborado por: Autora

Toda empresa que quiera alcanzar el éxito debe mantener a su base clientes satisfecha por lo que hay que tener en consideración algunos elementos que le permita a la empresa generar una propuesta de valor lo suficientemente atractiva para retener al cliente y fomentar su lealtad hacia el producto o servicio. De acuerdo al estudio de la logística el servicio a los clientes deberá suponer los siguientes requisitos:

Confianza

En la logística, es importante tener en cuenta que en todos los procesos de una empresa suelen intervenir un gran número de personas, por lo que al cliente hay que motivarlo a desarrollar un gran nivel de confianza hacia la empresa.

Esto se debe a que en el momento de que surja alguna eventualidad o incidente, el cliente podrá comprender la situación al otorgar su confianza y respaldo hacia la empresa; ya que de otra manera los clientes dejarían de confiar y muy probablemente buscaran otra empresa.

Flexibilidad

La flexibilidad es un componente de gran importancia en la logística empresarial ya que permite a las empresas adaptar su proceso logístico a los continuos cambios del mercado en cuanto a estacionalidad de la demanda, cambio de precios, cambios en los volúmenes de producción, etc.)

Calidad

En la cadena logística, la calidad es esencial, esto se debe a que los procesos desarrollados en base a la calidad reducen cualquier margen de error derivados de procesos mal estructurados ya que se apunta hacia la eficiencia de los mismos.

Certeza

Este elemento es consecuencia de la implantación de la confianza dentro del proceso logístico de las empresas. La certeza es lo que le permite a los clientes y distribuidores seguir confiando en la empresa ya que saben que los productos serán destinados para la venta en el plazo establecido y a las características específicas del caso.

Exigencia

La exigencia es una característica muy importante para la empresa, ya que le permite establecer objetivos cada vez más exigentes con el objetivo de mejorar la rentabilidad, la eficiencia en los procesos, la relación con los clientes y con los proveedores y de mejorar la administración de la empresa en general.

3.5 El aprovisionamiento

El aprovisionamiento es parte del proceso logístico que permite el abastecimiento de las mercancías o productos, término que hace referencia al Stock. Esta operación deberá estar direccionada al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Abastecimiento eficiente; esto quiere decir evadir el out-of stock y el sobre stock.
- Calidad de los productos
- Estabilidad en relación empresa-proveedor; el fin es establecer compromiso y cooperación.
- Grandes niveles de suministros; emplear técnicas que permitan una adecuada manipulación de los suministros.

En este proceso intervienen: la recepción, etiquetado, colocación de los productos en percha, la gestión de los inventarios y la revisión oportuna de los precios. Dentro del proceso de aprovisionamiento, existe el sistema a punto de pedido y el periódico. RADECA implementará el siguiente sistema:

Tabla No.4 Sistema de Aprovisionamiento

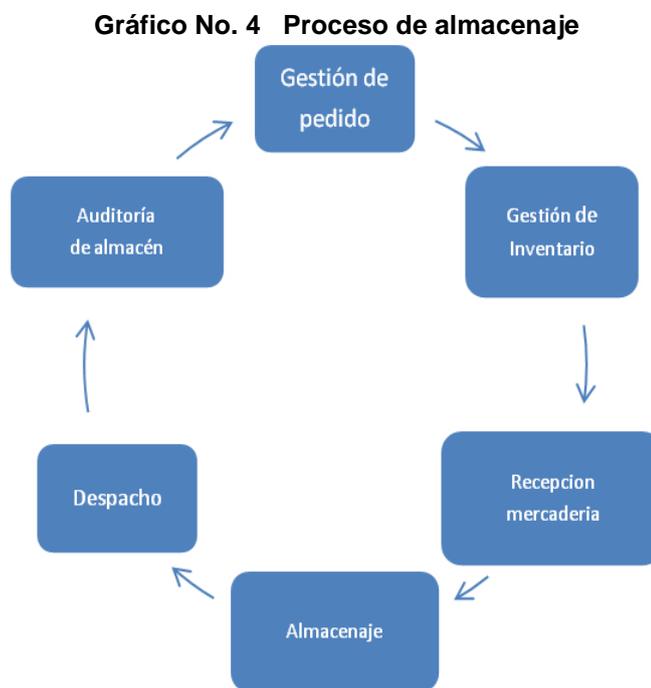
Sistema	Justificación
Punto de Reorden: Bajo este sistema, la mercadería que se solicita es la misma en todas las órdenes de pedido, el pedido se realizaba cuando se alcanza un valor mínimo previamente calculado. Otro aspecto importante es que no se considera un tiempo o período fijo de reposición.	RADECA dedica su actividad a lo comercialización, al retail y distribución de equipos computacionales y tecnológicos por lo que la demanda de productos es independiente. Ambos sistemas trabajan con este tipo de demanda, sin embargo el sistema de Punto de Reorden se adapta mejor a las necesidades de RADECA, ya que considera una variable importante, que es la incertidumbre a la hora de calcular la demanda de los lotes de pedido, y porque los bienes que comercializa están sujetos a picos de venta variable.
Revisión Periódica: En este sistema de control de inventario las cantidades a ordenar no tienen un volumen establecido pues pueden variar sin embargo lo que el intervalo del tiempo de pedido entre cada orden es fijo y además constante.	

Fuente: Reportes de inventario RADECA

Elaborado por: Autora

3.6 El Almacenaje

El almacenaje es un proceso que puede definirse el empleo de un local comercial destinado al almacenaje de los bienes, requiriendo de un espacio físico para depositar materias primas, productos semi terminados y terminados esperando ser transferidos hasta el siguiente proceso de la cadena de suministro. (Bastos Boubeta, 2007b)



Elaborado por: Autora

3.7 Gestión De Inventario

Se denomina inventario, al conjunto de mercadería, bienes o materiales que son acumulados en un almacén para ser vendidos luego de un tiempo determinado. (Bastos Boubeta, 2007c) El objetivo es servir al cliente, además de que permiten el flujo de producción y compensan

las posibles variaciones relativas a la demanda y a los plazos de entrega determinado por los proveedores

En cuanto al proceso de gestión de los inventarios, se tiene que considerar una diversidad de factores que para que puedan optimizar el nivel de gestión de los inventarios tales como: la capacidad que poseen los equipos y la infraestructura física para hacer frente a la demanda de productos, los sistemas de embalaje, el tamaño de los lotes, etc.

Por otra parte, la decisión sobre el lugar destinado para la ubicación de los inventarios, tendrá que considerar que hay ciertas condicionantes como por ejemplo la capacidad de urgencia de los pedidos, la frecuencia en cuanto a los sistemas de entrega, incluso la accesibilidad que existe entre los espacios entre productos para el almacenamiento y las instalaciones destinadas para ese fin además de evaluar los costes que implica mantener el inventario .

Para diseñar un almacén se deben tener presentes, además, los siguientes aspectos:

- Duración y capacidad de flexibilidad en el proceso pedido-entrega.
- Disponibilidad de mercancía.
- Tiempo de entrega.
- Servicios de información a disposición de los operadores logísticos.
- Atención al cliente.
- Resolución de reclamaciones y otros conflictos.
- Servicios posventa y de garantía

Debido a que la gestión de los inventarios presenta como objetivo principal determinar la cantidad optima de las existencias que se deben reponer y en un tiempo establecido es que se han clasificado las existencias para un mejor control y organización del inventario.

Clasificación de existencias:

- **Productos terminado**
Es el producto elaborado destinado para el consumo final.
- **Mercadería:**
Es el producto o material destinado a la venta sin tener lugar un proceso de transformación
- **Otros suministros:**
El envase, embalaje, o combustible

3.8 Estrategias De Inventario

Los gerentes y administradores de empresas están a cargo de la planeación sobre el rumbo que tomará su negocio, por lo que si se desea emprender una planificación exitosa se necesita tener un claro conocimiento de la visión de la empresa y sus objetivos además de los procesos que mejor se adapten a la realidad de la empresa. Esto da paso a la aplicación de la dirección logística de la empresa, pues en la misma intervienen tres estrategias principales que intervienen en la localización, el transporte y el inventario de la empresa. (Ballou, 2004b)

Por lo tanto, las definiciones estratégicas de la empresa se van a basar en esos tres pilares los cuales conducirán al objetivo principal que es proveer un buen servicio al cliente. Si alguno de los tres estrategias no está siendo empleada correctamente, entonces el servicio al cliente no alcanzará los niveles óptimos y la gestión logística se encontrará comprometida.

Gráfico No. 5 Triángulo de Planeación



Fuente: Logística Administración de la Cadena de Suministros (2009)

Elaborado por: Autora

Al momento de evaluar el triángulo de planeación de la empresa RADECA, se detecta que efectivamente la gestión del inventario, la cual consiste en el control de la disponibilidad de los productos, no está generando los resultados esperados y que debido a esto, se está afectando el servicio al cliente.

De esta manera queda claro la necesidad de reestructurar el inventario considerando los siguientes objetivos:

- Asignación de un nivel óptimo del inventario
- Control del nivel óptimo del inventario.

Las medidas a emplear para lograr estos objetivos son:

- Restablecer las políticas de los inventarios.
- Optimizar el sistema de almacenamiento.

3.9 Políticas de inventario

Las políticas del inventario corresponden a las medidas empleadas como parte de un procedimiento para determinar la cantidad de insumos o productos a ordenar y en qué tiempo se debe hacer la orden. Las políticas de inventario para la empresa RADECA se evalúan según los siguientes aspectos: (Bastos Boubeta,d 2007)

- **Críticas**

Se las considera cómo el número o la cantidad de pérdidas que son absorbidas por el capital, también son responsables por ocasionar fallas en los procesos de calidad.

- **Costos Pertinentes del Inventario**

Los costos pertinentes se evalúan en base a tres tipos de costo.

1. Costos de Adquisición (S)

Estos valores representan los costos de manufactura de los productos para varios tamaños de los pedidos también se lo relaciona con los costos que se establecen al procesar las ordenes a través del departamento contable y de compras, se lo asocia con el costo de trasmisión del pedido al punto de reposición o suministro, al costo de transporte que no se incluyeron en los costos de materiales adquiridos y los de recepción.

2. Costos de Mantenimiento (I)

Los costos de mantenimiento son los costos de oportunidad, también denominados costos financieros, los cuales se detallan a continuación:

Costo de capital: El costo en relación al dinero que representa mantener el inventario, pues representa la inversión realizada en el inventario.

Costo por servicio por seguros e impuestos: Son los costos que asumen el deterioro, la insolencia o los riesgos como robo o pérdida del que pueden ser objeto los productos o materia prima.

3. Costos por Falta de Existencias (K):

Los costos por falta de existencias comprenden el costo por pérdida de las ventas y el costo por pedidos retrasados. El primer costo corresponde al beneficio de perder tanto a un cliente potencial como a uno regular por no tener suficientes existencias para hacer frente a la demanda de un determinado producto.

3.10 Control de inventarios

El Control Interno es una actividad esencial para toda empresa pues en base a ella recaen todas las operaciones que se realizan en los distintos procesos de producción, distribución, administración etc.

El control interno se emplea como un instrumento para lograr la administración eficiente por lo tanto no debe ser visto como un método

impositivo, ya que el propósito no es dar las relaciones entre empresa y empelados o empresa y proveedores.

El principal beneficio de este control es que puede ser aplicado a todo el proceso operacional de la empresa, aunque su efectividad va a depender de que tan confiable y real sea la información empleada para este fin.

La estructura generalmente corresponde a los siguientes aspectos:

- Se genera un ambiente de control.
- Se requiere de información proveniente del sistema contable.
- Se emplean un procedimiento de control ajustado a la realidad de la empresa

La evaluación de este sistema definirá los puntos débiles y de la empresa mediante la medición de sus recursos a través de una exanimación de los registros y estados financieros se crea una imagen de la empresa que proyecta confianza y solidez a la sociedad. Las normas y principios utilizados en el control interno se fundamentaran en los principios de auditoría financiera, pues además de convertirse en una herramienta para lograr la administración eficiente de una empresa ésta permite ejercer control sobre actividades ilícitas que podrían perjudicar en lo fiscal y tributario a la empresa.

3.11 Marco Legal

De la ley de Régimen tributario de control interno del presente año se ha extraído parte del sexto capítulo que corresponde a la contabilidad y a los estados financieros .De este capítulo se resaltan los artículos 19, 20 y 21 referidos a continuación:

Artículo 19

Este artículo hace referencia a que toda empresa o sociedad, persona natural o jurídica está obligada a llevar contabilidad y a declarar el respectivo impuesto según lo generado por el ejercicio fiscal sea mayor a los límites establecidos por el mismo reglamento. En el caso de que las personas naturales con actividad empresarial que obtengan un ingreso inferior a lo establecido por el reglamento, tendrán que manejar una cuenta donde registren sus ingresos y egresos para poder calcular el valor de la renta imponible.

Artículo 20

Este artículo abarca los principios generales bajo los cuales se rige la contabilidad, entre los cuales se especifica que se llevará por el sistema de la partida doble, que se realizará en castellano y que la moneda a emplear será en dólares estadounidenses, considerando también los principios de registro de las actividades económicas así como de la determinación de los estados financieros.

Artículo 21

Este artículo hace referencia a los estados financieros al considerarlos la base para que las empresas puedan presentar a través de ellos las declaraciones impositivas a entidades tributarias como fiscales, tal es el caso de la superintendencia de compañías y la de bancos y seguros.

3.12 Marco Conceptual

Reingeniería de procesos: Es el proceso por el cual se realizan cambios fundamentales en todas las áreas operativas de la empresa para

mejorar el desempeño o rendimiento de la empresa dentro de su actividad comercial.

Administración de Inventarios: Es la gestión que permite la integración y funcionalidad de actividades relacionadas al inventario como las compras, registro de las órdenes, ventas y almacenaje en la empresa.

Control de Inventarios: El control de inventarios constituye el proceso por el cual se adoptan diversas herramientas y técnicas para reducir el costo total de los inventarios., por lo tanto constituye una actividad esencial en empresas que manejen una cadena logística.

Políticas de inventario: Las políticas del inventario corresponden a las medidas empleadas como parte de un procedimiento para determinar la cantidad de insumos o productos a ordenar y en qué tiempo se debe hacer la misma.

Análisis horizontal: Es un análisis que se aplica en los estados financieros y proporciona una visión más dinámica ya que permite observar las fluctuaciones que año a año han sufrido las diferentes cuentas que conforman ambos estados.

Análisis vertical: Análisis que determina el porcentaje que posee cada cuenta en los estados financieros analizados anualmente.

Razones financieras: Las razones financieras se las determinan como indicadores que permiten cuantificar la situación financiera de la empresa

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 Marco Metodológico

4.1.1 Diseño del estudio

La investigación se llevó a cabo en la empresa RADECA en el área administrativa y financiera, las cuales están a cargo de la gestión y control del inventario. Las fuentes de investigación consistieron en la recopilación de los informes financieros como fueron los balances y estados de resultados de los años 2010,2011 y 2012 respectivamente.

El tipo de investigación corresponde al de exploración de campo, pues se tuvo que recopilar información en relación a las actividades económicas, financieras y logísticas de la empresa, para tener conocimiento de la problemática actual por la que atraviesa RADECA.

4.1.2 Determinación del estudio de la empresa.

Los métodos que se van a emplear en la investigación son de carácter deductivo y comparativo y porque se tiene lugar al análisis de los estados financieros principalmente por lo que estos dos métodos son los que mejor se adaptan a esta investigación.

La técnica a emplear en esta investigación consiste en la observación directa, ya que se tiene acceso a información de fuente primaria para realizar el respectivo análisis de la situación actual de la empresa.

Se consideran como los instrumentos de la investigación, los balances y estados financieros de los últimos tres años de la empresa RADECA.

De esta manera el levantamiento de la información consistirá en la recopilación de datos realizados de la siguiente manera:

- Se procederá a tomar una muestra de la documentación física como electrónica de la empresa además de una clasificación de los documentos que se generan en el departamento de bodega, compras y ventas y se descartarán aquellos que no sean parte de los mismos.
- Se analizará todos los reportes e informes financieros a fin de evaluar los costos tanto del presente año como de los anteriores, que comprenden los periodos 2011,2012 y 2013.

4.1.3 Instrumentos empelados para el estudio de mercado.

En el presente estudio, se emplearon los siguientes instrumentos:

- Cuestionario dirigido al personal y clientes con el fin de identificar las fallas o errores en los procesos de la empresa.
- Reportes de Inventarios.
- Análisis Financieros como Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias.

4.1.4 La Encuesta como instrumento de estudio

La encuesta es aplicable una vez que se han determinado los instrumentos de la investigación, ya que el objetivo de ésta es verificar la confiabilidad y efectividad de los mismos.

Mediante este instrumento se evalúa el contenido sobre lo que se desea conocer de la empresa, además se evalúa a la claridad con la que se efectúan las preguntas o si estas verdaderamente aplican a la realidad que se quiere estudiar.

La evaluación de la gestión comercial de RADECA se realizó mediante la implementación de este medio con la participación del personal de la empresa.

Se aplicó el mismo cuestionario de cinco preguntas a los 15 empleados de la organización para verificar que la información obtenida cumplía con la información que se deseaba obtener al partir del mismo.

No se utilizó ninguna fórmula estadística para encontrar el valor n de la muestra puesto que la población corresponde al número total de empleados que son de 15 personas.

En cambio para la realización de la encuesta a los clientes de RADECA, se definió un total de 10 clientes para participar de la encuesta, los cuales constituían los más importantes para RADECA.

4.1.4.1 Resultados de la encuesta realizada a personal RADECA

Pregunta N° 1: ¿La empresa utiliza algún tipo de control para llevar al día los registros tanto de los ingresos como los ya existentes en bodega?

El 100% de los encuestados mencionaron que la empresa no utiliza mayores controles de los procesos de inventariado en la empresa, por lo que son vulnerables a sufrir pérdidas o robos de inventario.

Tabla No. 5 Empleo de Sistemas de control de inventarios

¿La empresa utiliza algún sistema de control para llevar al día los registros tanto de los ingresos como los ya existentes en bodega?

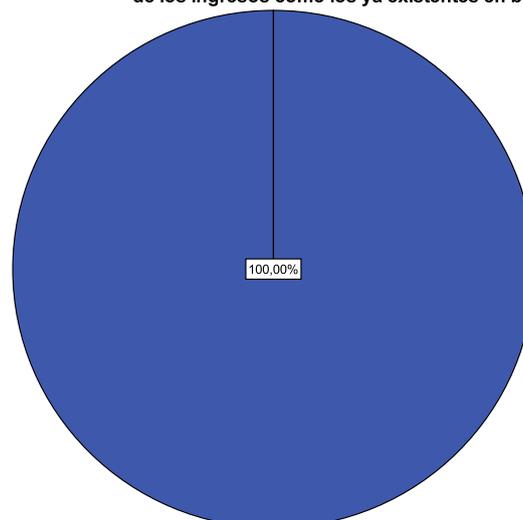
		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	15	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 6 Empleo de Sistemas de control de inventarios

¿La empresa utiliza algún sistema de control para llevar al día los registros tanto de los ingresos como los ya existentes en bodega?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N° 2: ¿Cada qué tiempo la empresa debería realizar los inventarios físicos de la mercadería?

El 53% considera que el inventario debería rotarse de manera semanal mientras que el 40% considera oportuno hacerlo mensualmente el 6% corresponde a la frecuencia trimestral.

Tabla No. 6 Frecuencia Rotación inventarios

¿Cada qué tiempo la empresa debería realizar los inventarios físicos de la mercadería?

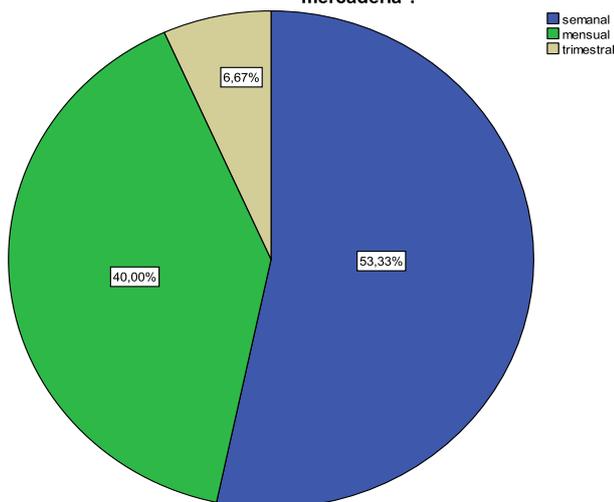
	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Semanal	8	53,3	53,3	53,3
Mensual	6	40,0	40,0	93,3
trimestral	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 7 Frecuencia Rotación inventarios

¿Cada qué tiempo la empresa debería realizar los inventarios físicos de la mercadería ?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N° 3: ¿Considera que los proveedores de la empresa son los más adecuados para el buen funcionamiento de la cadena logística de la empresa?

El 73.3% considera que la relación que mantiene con los proveedores es la adecuada mientras que el 26.7 % considera lo contrario, esto se debe a que en algunas ocasiones se han generado retrasos con el envío de los pedidos.

Tabla No. 7 Manejo de proveedores de RADECA

¿Considera que los proveedores de la empresa son los más adecuados para el buen funcionamiento de la cadena logística de la empresa?

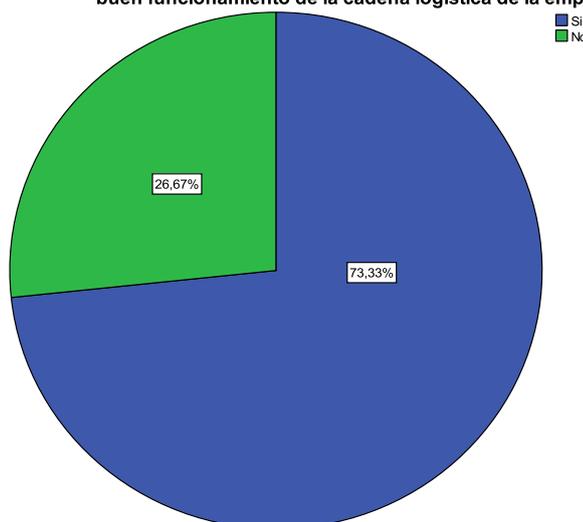
	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	11	73,3	73,3	73,3
No	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 8 Manejo de Proveedores RADECA

¿ Considera que los proveedores de la empresa son los más adecuados para el buen funcionamiento de la cadena logística de la empresa?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N° 4: ¿Cuál es el área que considera presenta mayores problemas para la gestión administrativa de la empresa?

El 60% considera que el área que presenta mayores problemas es en bodega, el 27% representa las ventas y el 13% al área de servicio al cliente. Por lo que se concluye que es la gestión del inventario parte de los problemas logísticos de la empresa.

Tabla No. 8 Área con mayores problemas en la gestión administrativa

¿Cuál es el área que considera presenta mayores problemas para la gestión administrativa de la empresa?

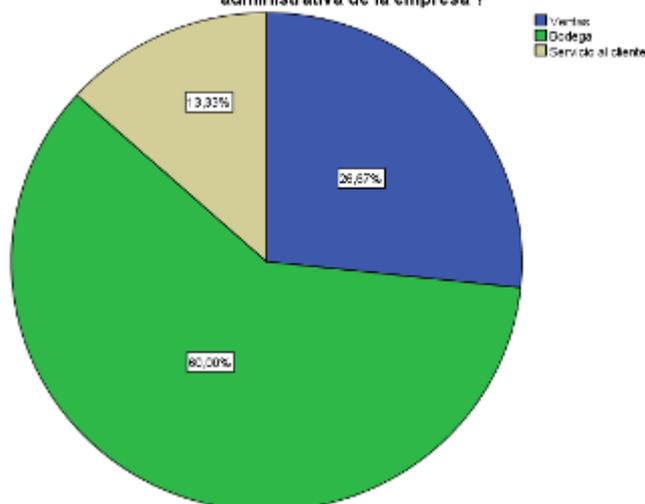
	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ventas	4	26,7	26,7	26,7
Bodega	9	60,0	60,0	86,7
Servicio al cliente	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 9 Área con mayores problemas en la gestión administrativa

¿Cuál es el área que consdiera presenta mayores problemas para la gestión administrativa de la empresa ?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N° 5: ¿Considera que hace falta un manual de políticas de inventario para la empresa?

El 86.7 % considera necesario implementar un manual de política de inventarios, a fin de que la empresa posea un procedimiento mejor estructurado para el manejo de sus inventarios.

Tabla No. 9 Manual de Políticas de Inventario

¿Considera que hace falta un manual de políticas de inventario para la empresa?

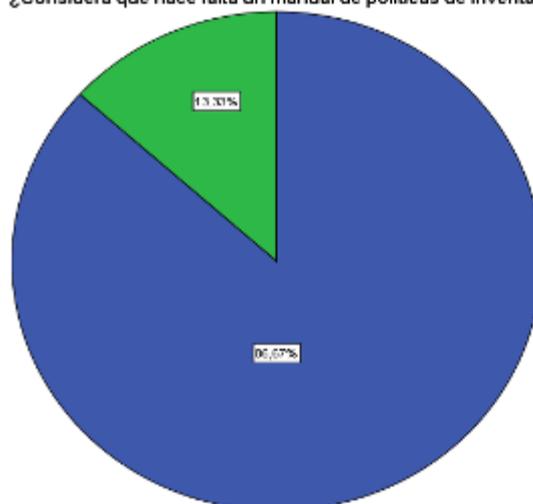
	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	13	86,7	86,7	86,7
No	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 10 Manual de Políticas de inventario

¿Considera que hace falta un manual de políticas de inventario para la empresa ?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

4.1.4.2 Resultados de la investigación realizada a clientes RADECA

Pregunta N° 1: ¿Desde cuándo es Ud. Cliente de RADECA?

El 40 % menciona ser cliente de RADECA por un tiempo de 4-5 años, mientras que el 40 % entre 2 y 3 años, por último el 20% lo ha sido por un año.

Tabla No. 10 Antigüedad de clientes de RADECA

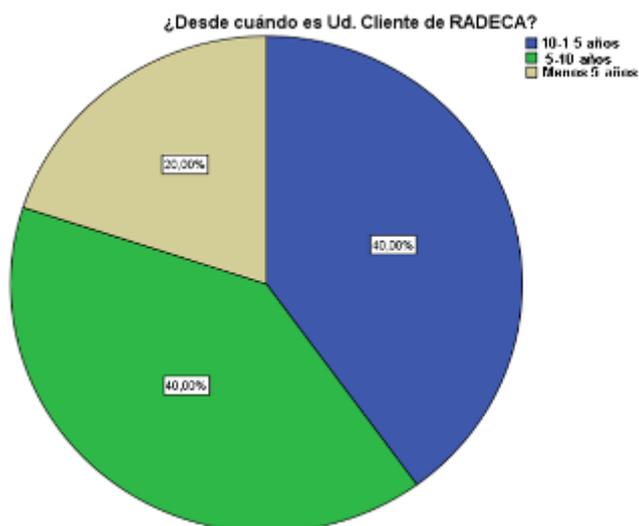
¿Desde cuándo es Ud. Cliente de RADECA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
10-1 5 años	4	40,0	40,0	40,0
5-10 años	4	40,0	40,0	80,0
Menos 5 años	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 11 Clientes RADECA



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°2: ¿Recibe Ud. los pedidos en la fecha en la que se realizan los pedidos?

El 10% de los clientes menciona que la mercadería que solicitan siempre está en existencias, mientras que el 50% afirma que sucede de manera ocasional. El otro 40% menciona que los pedidos se reciben la mayoría de las veces.

Tabla No. 11 Recepción de pedidos a tiempo

¿Recibe Ud. los pedidos en la fecha en la que se realizan los pedidos?

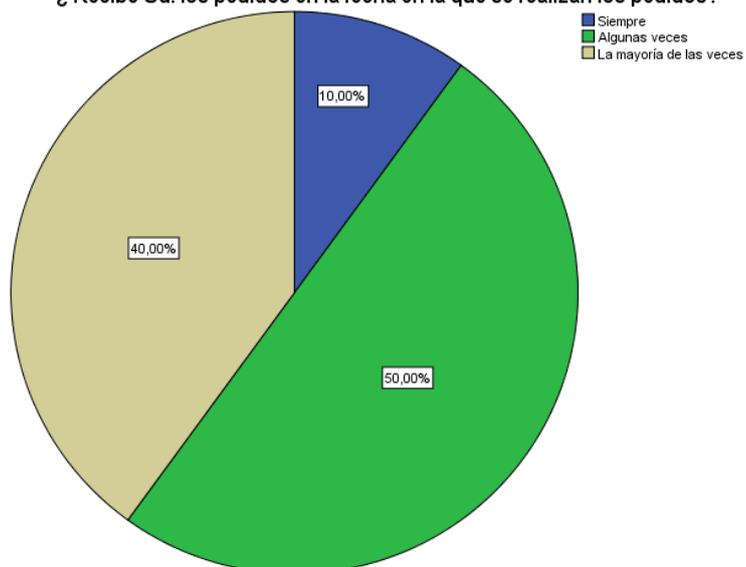
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	10,0	10,0
	Algunas veces	5	50,0	60,0
	La mayoría de las veces	4	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 12 Existencia de mercaderías

¿ Recibe Ud. los pedidos en la fecha en la que se realizan los pedidos?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°3: ¿De los productos que solicita, suelen estar en existencias?

El 60% de los clientes de RADECA mencionó que los productos si suelen estar en existencias al momento de solicitar los productos mientras que el 40% afirmó lo contrario.

Tabla No. 12 Existencia de Productos

¿De los productos que solicita, suelen estar en existencias?

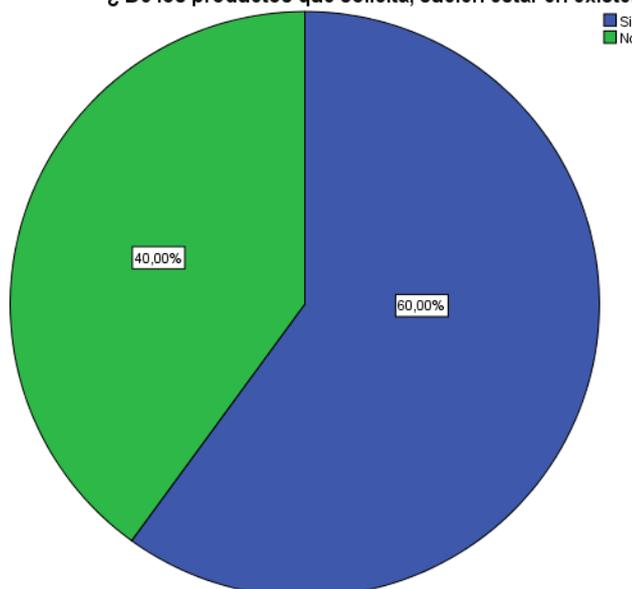
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	6	60,0	60,0	60,0
No	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 13 Productos en existencias

¿ De los productos que solicita, suelen estar en existencias?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°4: ¿El despacho de la mercadería, cumple con los requerimientos de Ud. como cliente?

El 10 % corresponde a los clientes que mencionaron que RADECA cumplía siempre con sus requerimientos frente al 50% que respondió que ocurría solo algunas veces y el otro 40% con la mayoría de las veces.

Tabla No. 13 Despacho Mercadería

¿El despacho de la mercadería, cumple con los requerimientos de Ud. como cliente?

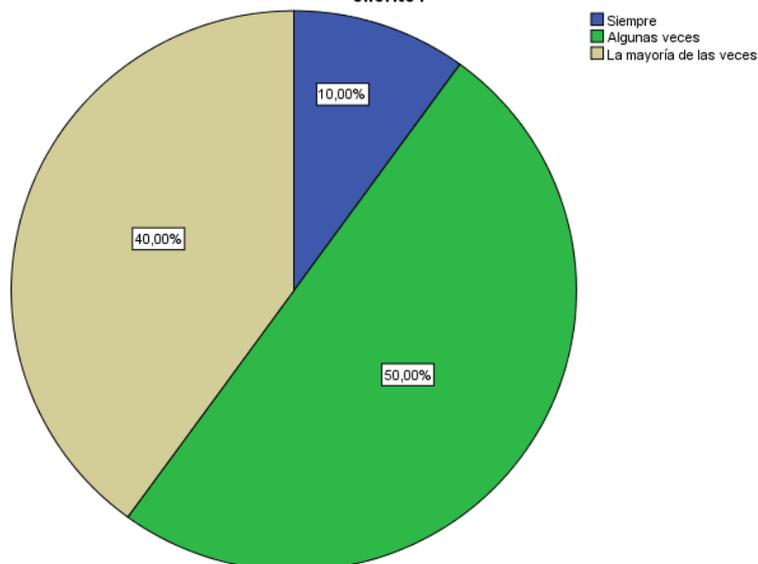
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	1	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	5	50,0	50,0	60,0
La mayoría de las veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 14 Despacho Mercadería

¿ El despacho de la mercadería, cumple con los requerimientos de Ud. como cliente?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°5: ¿Cuál es el mayor inconveniente al momento de recibir los productos?

El 50% consideró que el mayor inconveniente son los tiempos de entrega mientras que el 20% correspondió a la cantidad recibida y fallas técnicas. El 10% se refirió a la calidad de la mercadería.

Tabla No. 14 Inconvenientes en recepción de productos

¿Cuál es el mayor inconveniente al momento de recibir los productos?

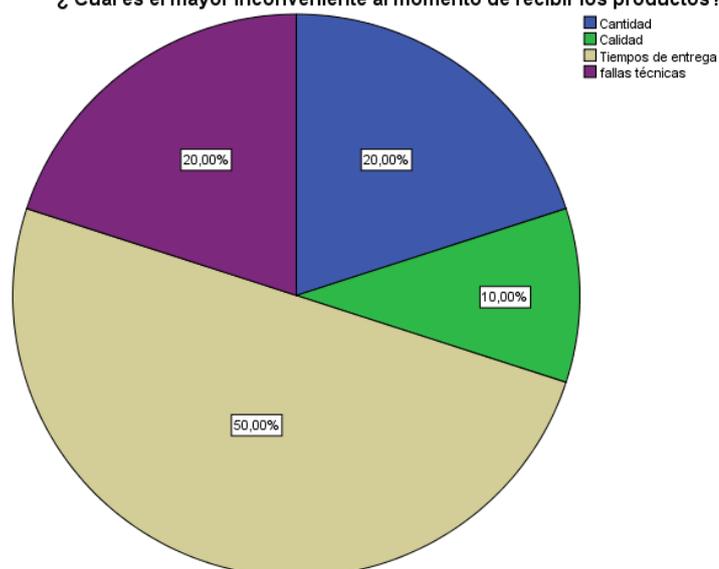
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cantidad	2	20,0	20,0	20,0
Calidad	1	10,0	10,0	30,0
Válidos Tiempos de entrega	5	50,0	50,0	80,0
fallas técnicas	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 15 Inconvenientes en recepción de productos

¿Cuál es el mayor inconveniente al momento de recibir los productos?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°6: ¿Cómo calificaría la relación comercial que mantiene con RADECA?

El 60% de los clientes de RADECA calificaron de buena la relación comercial, el 30% sostuvo que es regular y sólo el 10% que es muy buena.

Tabla No. 15 Relación comercial con RADECA

¿Cómo calificaría la relación comercial que mantiene con RADECA?

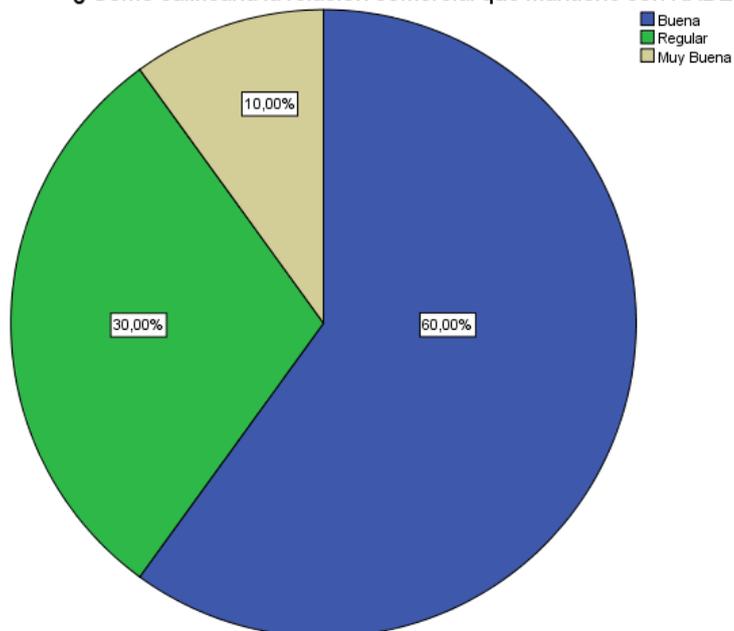
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	6	60,0	60,0
	Regular	3	30,0	90,0
	Muy Buena	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 16 Relación comercial con RADECA

¿Cómo calificaría la relación comercial que mantiene con RADECA?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°7: ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de RADECA?

El 90% de los clientes de RADECA calificó la calidad como buena mientras que el 10% opinó que es regular.

Tabla No. 16 Calidad de los productos de RADECA

¿Cómo calificaría la calidad de los productos de RADECA?

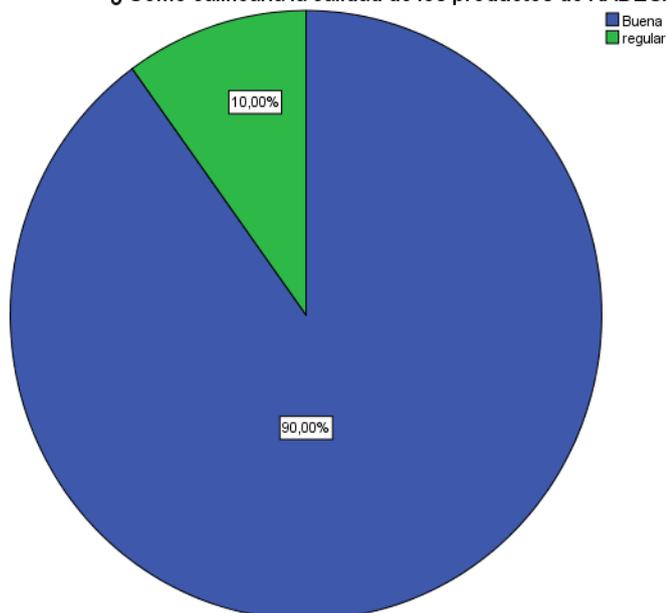
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	9	90,0	90,0	90,0
Válidos Regular	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 17 Calidad de los productos

¿Cómo calificaría la calidad de los productos de RADECA ?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Pregunta N°8: ¿Cree que RADECA ofrece variedad de productos para su empresa?

Para el 70% de los clientes, la empresa si ofrece variedad en sus productos mientras que para el 30% opinó lo contrario.

Tabla No. 17 Variedad de productos de RADECA

¿Cree que RADECA ofrece variedad de productos para su empresa?

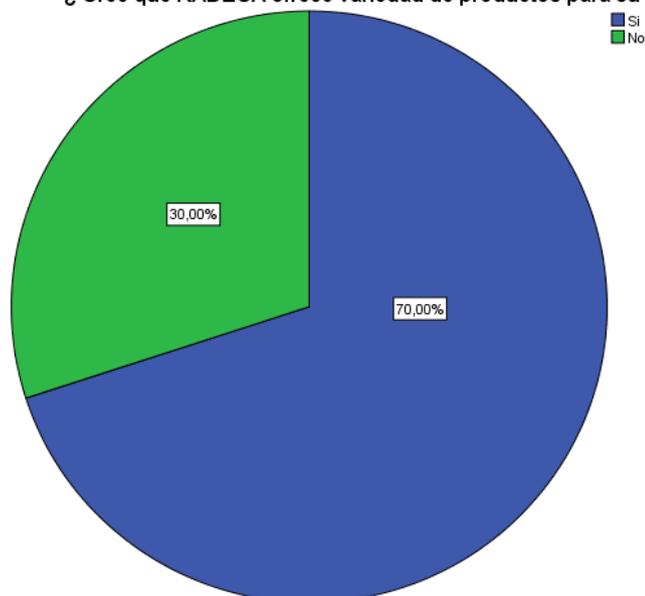
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	7	70,0	70,0	70,0
Válidos No	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 18 Variedad de productos ofertados

¿ Cree que RADECA ofrece variedad de productos para su empresa ?



Fuente: Empresa RADECA

Elaborado por: Autora

4.1.5 Resultados del estudio de mercado.

Teniendo como referencia ambos instrumentos de recolección de información como las encuestas dirigidas tanto al personal de RADECA como a sus mayores clientes se obtuvieron los siguientes resultados, que corresponden a la realidad de la empresa. En relación al personal de RADECA, se comprueba que existe un problema con la forma en cómo se llevan a cabo ciertos procesos en la empresa, ya que se los implementa de manera desorganizada. Prueba de ello son los inconvenientes que se presentan en los inventarios, ya que las existencias no siempre son verificadas o bien inventariadas; además de que no se realizan en un tiempo específico.

Una de las razones por las cuales suceden estos problemas es porque según el personal de la empresa, no hay un seguimiento de las políticas de control de inventarios por lo que sin un registro que verifique el inventario, la empresa está sujeta a cometer errores que incidan en la disminución de las ventas o en el deterioro de las relaciones comerciales con sus clientes.

El segundo análisis corresponde a la encuesta realizada a los principales clientes de RADECA. De este análisis se destaca que el 40% corresponde a clientes con una antigüedad cercana a los quince años y que así mismo, el otro 40% hace referencia a los clientes entre los cinco y diez años. A medida que se iba desarrollando la encuesta, el factor antigüedad es de importancia ya que mientras más larga sea la relación más evidente se hacen los problemas en relación a retrasos en el envío de las mercaderías o en la cantidad registrada en las órdenes de envío. Debido a esta situación la relación comercial en general con la empresa es buena según el 60% pero para el 40% los problemas antes mencionados hacen que la percepción de la gestión de la empresa se refleje como regular.

CAPITULO 5. REINGENIERÍA DE PROCESOS (PROYECTO APLICADO CON MEJORAS)

5.1 Situación Actual Del Ciclo Logístico

Este ciclo comprende el proceso por el cual se lleva a cabo la logística de la empresa, en este caso de RADECA. Un proceso logístico debe realizarse de manera ordenada de lo contrario no se garantizará una gestión efectiva de los recursos de la empresa. En este capítulo, se desarrollará un estudio del ciclo de la logística RADECA identificando no solo las actividades que conforman parte del proceso logístico de la empresa sino también los inconvenientes que dificultan mantener una mejor gestión de la cadena logística en RADECA.

5.2 Características De Flujo Del Proceso Actual

La siguiente descripción muestra en detalle el sistema actual de la empresa, el cual corresponde a una tabulación de un cuestionario previo realizado al personal de RADECA acerca de los procesos actuales:

1. Recepción en bodega

La recepción en bodega se realiza en base a las siguientes acciones:

- Se reciben los artículos o mercaderías.
- Se procede a ingresar los artículos.
- Se almacena de acuerdo a cómo llega la mercadería.

2. Despacho de la mercadería

Este proceso deriva en tres acciones:

- Primero se reciben los pedidos de los clientes.
- Se empaqueta o embala a continuación la mercadería lista para despacho.
- Se procede a despachar la mercadería.

Problemas detectados en recepción en bodega:

- Los artículos que se reciben con las facturas de compra no siempre son verificados.
- La mercadería no se almacena siguiendo una categorización definida.
- El ingreso de la mercadería no se genera un comprobante que registre esa acción.
- No hay una actualización periódica de los inventarios ni un registro que avalúe ese procedimiento. .

Problemas detectados en despacho de bodega:

- No existe un análisis de las existencias que se encuentran en bodega.
- No se realiza una revisión detallada de los artículos para comprobar su estado.
- Los artículos o mercadería de bodega sin un documento de respaldo que registre el despacho.

Problemas asociados a la recepción y despacho

- Los continuos problemas que se presentan tanto en la recepción de la mercadería como en el despacho ocasionan que los distribuidores no suministren en las cantidades y tiempo adecuado la mercadería.
- La administración no puede implementar estrategias de ventas porque no conoce con exactitud cuál es su capacidad de reacción de la demanda en cuanto al total de existencias de mercadería.
- Al no haber un control de los inventarios eficaz, los productos pueden ser despachados erróneamente.
- Debido a que en algunos casos, no existe un catálogo de productos actualizados los clientes deben esperar más del tiempo esperado por sus productos en caso de que no se encuentren en existencias por lo que el nivel de servicio disminuye considerablemente.

5.3 Presentación De La Propuesta

Una vez diagnosticado la situación actual de la empresa RADECA, se propone la implementación de un sistema de control interno de los inventarios de la empresa. El mismo abarcará la estructura en cuanto a políticas de inventario y los procedimientos a emplearse para la administración de las operaciones de la empresa y el cumplimiento de las mismas para mejorar el rendimiento de RADECA.

El control interno abarcaría aspectos como el desarrollo de los presupuestos, el sistema de recepción de las órdenes, el despacho de la mercadería, sistemas de pronósticos de las ventas y sus estrategias de comercialización, los procesos contables, entre otros.

5.4 Sistema de variables de decisiones para la compra del software de inventarios

El avance tecnológico ofrece hoy en día múltiples ventajas para las PYMES en cuanto a la reingeniería de sus procesos, por lo que se hará uso de un sistema computarizado de ERP, el cual fue escogido una vez que se realizó un cuadro comparativo detallado a continuación:

Tabla No. 18 Cuadro comparativo de Software ERP

Software ERP	DESCRIPCION	BENEFICIOS	DESVENTAJAS
SAP	Software ERP de la empresa SAP AG, de origen alemán y actual líder en el mercado de software ERP.	<ul style="list-style-type: none"> •Automatización de procesos y Reducción de costes y de riesgos •Mejoramiento del flujo de caja. •Reportes con información detallada y exacta. •Incremento de los indicadores de servicio al cliente •Acceso móvil al sistema para compartir en tiempo real la información que se requiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo muy elevado. • Debido a que el programa se actualiza constantemente, las versiones anteriores quedan obsoletas. • Personal técnico y contacto con distribuidor no son locales.
MICROTEC	Software de la empresa consultora mexicana en sistemas ERP desde el 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos administrativos entre el 15 y 20% • Incremento del servicio al cliente del 95 al 98% • Visualizaciones al día de indicadores de desempeño, además de conexión móvil en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo elevado, superior a los \$ 29,000 • Cobro por valores adicionales de licencias, capacitaciones y servicio técnico por hora. • Contacto de distribuidor es en México.
AVANT	Software de la empresa Alfa International Technologies.	<ul style="list-style-type: none"> • Software que funciona bajo la modalidad "Todo Integrado". • Cuenta con más de 15 módulos integrados, haciéndolo un ERP completo, • Es una plataforma con un sistema de seguridad especial. • Multi-usuario, multi- empresa, multi-sucursal. • El contacto esta en Quito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa relativamente nuevo en comparación al resto. • No proporciona constantes actualizaciones como SAP.

Elaborado por: Autora

5.4.1 Justificación

Las empresas que emplean sistemas de información gerencial, tienen a su alcance una gran herramienta de procesamiento de información con un gran nivel de confiabilidad y eficacia, manteniendo la información almacenada y lista en caso de ser requerida para agilizar tanto la recepción de los productos mercadería, como el despacho sin contratiempos, lo cual derivará en una mejor relación con los proveedores y atención al cliente.

Este sistema corresponde a un software conocido como Avant el mismo que mediante una plataforma virtual permitirá a la empresa integrar todos sus procesos para mejorar el desempeño de la empresa. Avant ' es un programa compatible para MICROSOFT y se desarrolla como un operador que controla el sistema de contabilidad, ventas, inventarios, compras, presupuestos y finanzas de la empresa, así mismo cuenta con unas aplicaciones como CRM, que es para realizar seguimiento de los clientes; SCM, destinado al abastecimiento y el SGD, específicamente para realizar gestiones documentadas.

En cuanto al aspecto económico, este es un software creado para la región de Latinoamérica adaptada específicamente a la realidad de este mercado, además, posee licencia con la modalidad de compra directa con financiamientos y pagos mensuales. Avant es un software ERP integral, que se compone por 4 Niveles que emplean las siguientes herramientas:

- Organización
- Operativas
- Gestión e Inteligencia de Negocios
- Control Empresarial.

Cada nivel posee funciones específicas, pues se aplican en distintos procesos de la empresa. En el nivel uno se organiza las normas del negocio y su respectiva documentación. En el nivel 2, que corresponde a la operatividad, se integran los procesos de RADECA. El tercer nivel concierne a la gestión de las estrategias de la empresa y el cuarto nivel se establece las políticas de control, las cuales se realizan a través de un cuadro de mando integral o de indicadores de rendimiento o de rentabilidad de la empresa.

Otra de las razones por las cuales es necesaria la implementación de este software es porque ofrece beneficios inmediatos al personal de la empresa, al crear un ambiente de trabajo confiable, práctico e innovador, además que se aprenderá a trabajar en equipo ya que todas las áreas de la empresa se integran para generar el sistema de información de RADECA.

Gráfico No. 19 Sistema ERP para la reingeniería de procesos



Elaborado por: Autora

Las funciones operativas del software de ERP AVANT permite la integración de todos los procesos operativos de RADECA ya que la información se maneja por módulos, que funcionan en tiempo real. Por ejemplo, en el momento en que se realiza una orden de compra, su registro se procesa automáticamente bajo la modalidad “pendiente de recepción ” y en otros casos “pendiente de facturación” por parte de los proveedores. Luego de que se verifica si la mercadería se encuentra en existencias bajo los parámetros de la compra y se registra todos los costos, se crea la cuenta por pagar, hasta que se concreta la compra y de esta manera se actualizan constantemente.

Este software está dirigido al área estratégica de la empresa, ya que se incluyen herramientas que facilitan la toma de decisiones y permiten un mayor control de las actividades generadas en la empresa, esto mediante la creación de reportes, los mismos que podrán ser categorizados, clasificados y filtrados en base a una plataforma que permita una fácil interacción entre los usuarios que accedan al sistema. Además de ser compatible con los programas de Office, Acrobat, mailing electrónico entre otros.

Los reportes que se generen pueden personalizarse de acuerdo a la necesidad de información que requiera cada empresa, por lo que éstos pueden ser de acuerdo a: Niveles de inventario, punto de reorden, controles financieros, flujo de pagos, cartera de clientes, entre otros La gerencia de RADECA podrá realizar un seguimiento en tiempo real de todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa en cada uno de los módulos que integran el sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por lo tanto, la reingeniería de los procesos de inventario de la empresa se realizará de acuerdo a las siguientes áreas identificadas.

5.5 Análisis De Las Funciones Del Sistema De Reingeniería De Proceso

1. Recepción de pedidos

El proceso de recepción de pedidos es parte del sistema logístico del cual depende el stock y la proyección de la demanda de los productos.

Proceso con el programa ERP

El sistema AVANT posee un módulo que maneja específicamente el área de recepción de pedido, manejándolo a través de una multiplataforma virtual, con lo que se minimizarían los sobretiempos y costos innecesarios en esta parte del proceso.

Tabla No. 19 Recepción de pedidos con ERP

Acciones Correctivas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none">• Control de las órdenes pendientes de facturación, órdenes facturadas y órdenes pendientes de ser despachadas.• Integración de los pedidos de los clientes con las órdenes de los proveedores.• Asignación fija de responsabilidad en la recepción de mercadería.• Generación de reportes de control al finalizar el proceso	<ul style="list-style-type: none">• Mayor control de la mercadería.• Ahorro de tiempo en la revisión de la mercadería.• Generación de información de respaldo.• Integración de varios sistemas: compras e inventarios.

Elaborado por: Autora

2. Almacenamiento de Inventarios

El proceso de almacenamiento en RADECA es parte esencial de la gestión de la empresa ya que como importadora debe asegurar las cantidades optimas necesarias para hacer frente a la demanda de sus clientes.

Proceso con el programa ERP

La mercadería que se recibe inmediatamente se clasifica en grupos y subgrupos bajo parámetros de orden de llegada, nivel de demanda, tamaño y resistencia; ya que productos que constan de partes pequeñas o frágiles son más susceptibles de pérdidas o daños si no son manejados adecuadamente. El sistema llevará un control de los registros de recepción, ubicación y almacenamiento de la mercadería, además del control del inventario de seguridad.

Tabla No. 20 Almacenamiento de Inventarios con ERP

Acciones Correctivas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none">• Categorización de los productos o mercancía del inventario.• Control de la ubicación en la bodega• Registro de ingresos/egresos, notas de entrega y transferencias en bodega en tiempo real mediante la plataforma	<ul style="list-style-type: none">• Distribución de forma automática de los consumos internos.• Realización de proyecciones en cuanto a niveles óptimos de inventario.• Manejo eficiente entre el inventario disponible, el asignado y el existente.

Elaborado por: Autora

3. Gestión de Proveedores

La relación comercial que se mantiene con los proveedores, ya que de ésta dependerá la eficiencia de los flujos de las mercancías así como la calidad de las mismas.

Proceso con el programa ERP

Mediante este sistema, la cuenta de los proveedores continuamente se irá actualizando a medida que se registren las cotizaciones de los pedidos, las entregas y las cantidades por las cuales se hacen los pedidos.

Tabla No. 21 Gestión de proveedores con ERP

Acciones correctivas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none">• Control de la recepción parcial o total de las compras.• Registro de las facturas de las compras con el respectivo cálculo del IVA• Control de los pagos pendientes,, ya sea por factura, monto o proveedor• Registro de los anticipos a los proveedores• Realización de reportes sobre las compras realizadas por producto y proveedor.	<ul style="list-style-type: none">• Las órdenes de compra para mercaderías y otros documentos son impresas.• Consultas interactivas de las compras realizadas por proveedor, por producto o por bodega.• Confirmación o la anulación de las facturas de manera rápida y eficiente.• Listado de búsqueda rápida de los mejores proveedores.

Elaborado por: Autora

4. Proceso de Ventas

El proceso de venta para una empresa comercial constituye un constante reto, ya que están sujetas a factores externos como la oferta y demanda, por lo que las estrategias a emplear deben ser las adecuadas según el entorno de la empresa.

Proceso con el programa ERP.

Por medio de este software, la gestión de las ventas se realiza integrando de manera eficiente los sistemas de inventarios y gestión de pedidos, creando mejores índices de rentabilidad para RADECA.

Tabla No. 22 Proceso de Ventas con ERP

Acciones correctivas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none">• Control de la disponibilidad y costos de los stocks a través del sistema de facturación.• Implementación de los cambios en cuanto a numeración, fechas, precios, impuestos, descuentos en tiempo real, mediante la plataforma virtual.• Mejor control de los precios de los precios mediante listas clasificadas por producto y tipo de cliente.• Realización de reportes de venta no sólo por producto sino por categoría, volumen de ventas y stock.	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de facturación más rápido y con menor probabilidad de registro de errores.• Seguimiento constante de los pedidos gracias a la dirección del despacho por la factura.• Implementación de una política de precios eficaz.

Elaborado por: Autora

5.6 Costos

El software ERP Avant Business Solutions, tiene como base la asignación de cinco usuarios con acceso al sistema multi-empresa, multi-sucursal y multi-almacén.

Así mismo se incluye las siguientes especificaciones técnicas:

- Servidor con una base de datos SQL integrado
- Servidor con aplicaciones Integrado
- Sistema Cliente-servidor de última tecnología
- Compatible con Windows
- Servicio de notificaciones y de alertas por correo electrónico
- Respaldo automático con "log" para recuperación
- Monitor del entorno (incluye memoria, el disco duro y el sistema operativo)

El costo por la licencia de AVANT comercial, el cual aplica para empresas como RADECA, es de \$ 5000. Si se requiere de 1 usuario adicional al integrado al sistema se deberá aportar un valor de \$ 500. El distribuidor del software se encuentra en Quito, aunque en el plano internacional AVANT mantiene presencia a lo largo de siete países de Latinoamérica. En cuanto a financiamiento, la licencia se renueva anualmente, los pagos pueden realizarse de manera mensual como anual.

Así mismo, otro costo a considerar está relacionado con las capacitaciones al personal de RADECA para que pueda implementar apropiadamente el sistema AVANT una vez que se asignen los usuarios del sistema. La capacitación tendrá un tiempo de duración de una semana y se asignará una hora diaria laboral para dicha actividad.

5.7 Implementación del manual de RADECA

Sin un adecuado control interno, las políticas de inventario referidas como los procedimientos empleados en la revisión y control de los inventarios, no podrían implementarse de manera eficiente. Por lo general en un control interno, el objetivo es mantener la gestión de la empresa de acuerdo a las políticas diseñadas por la misma.

A continuación se detallan las medidas que se aplicarán en lo que concierne a control de inventario en la empresa RADECA:

1. Recepción de bodega

- Comparar que la mercadería en bodega corresponde a la establecida en las facturas de compra.
- Emplear un correcto manejo de la mercadería en cuanto al almacenaje en bodega sobre todo las que incluyen piezas pequeñas para evitar daños, pérdidas o robos.
- Realizar los reportes de recepción de mercadería y enviarlo al departamento de compras.
- Calcular el punto de reorden empleando el software AVANT.

- Emplear el software para identificar faltas de existencias.

2. Despacho en bodega

- Implementar revisiones de mercadería antes de realizar el respectivo despacho.

- Llevar un registro de los pedidos generados por el software AVANT y mantener un archivo de los mismos.

- Llevar a cabo las guías de remisión de forma general y detallada.

5.8 Manual de funciones

Para efectos de la reingeniería de inventarios, se deberá crear un perfil de funciones específicos en relación a lo que es bodega, ya que es en esta área donde se han detectado los mayores inconvenientes, justamente porque no están claramente delimitadas las funciones o actividades a realizar por parte del personal de RADECA.

Nombre del cargo: Asistente de Bodega

Perfil:

- Edad: 18-25 años
- Nivel Educativo: bachiller, estudios administración
- Experiencia: mínimo 2 años

Competencias/habilidades:

- Manejo de Software contable, manejo de inventarios.
- Trabajos manuales
- Habilidad numérica

Actividades:

- Área Ventas:
 1. Enviar las cotizaciones a los clientes que las soliciten.
 2. Brindar atención al cliente que acude directamente a bodega.

- Área Compras
 1. Realizar las respectivas compras en el momento de no haber existencias.
 2. Solicitar las cotizaciones a los proveedores y entregarlas al departamento de contabilidad
 3. Verificar la mercadería que ingresa a bodega e ingresar la información de la factura en el sistema AVANT.

- Área Bodega
 1. Realizar control físico de la mercadería que ingresa a la bodega
 2. Implementar un correcto almacenamiento de la mercadería.
 3. Realizar revisiones periódicas de los inventarios.
 4. Verificar y cuadrar el saldo físico y computacional del inventario

Nombre del cargo: asistente contable**Perfil:**

- Edad: 22-35 años
- Nivel Educativo: Contaduría Pública
- Experiencia: mínimo 2 años

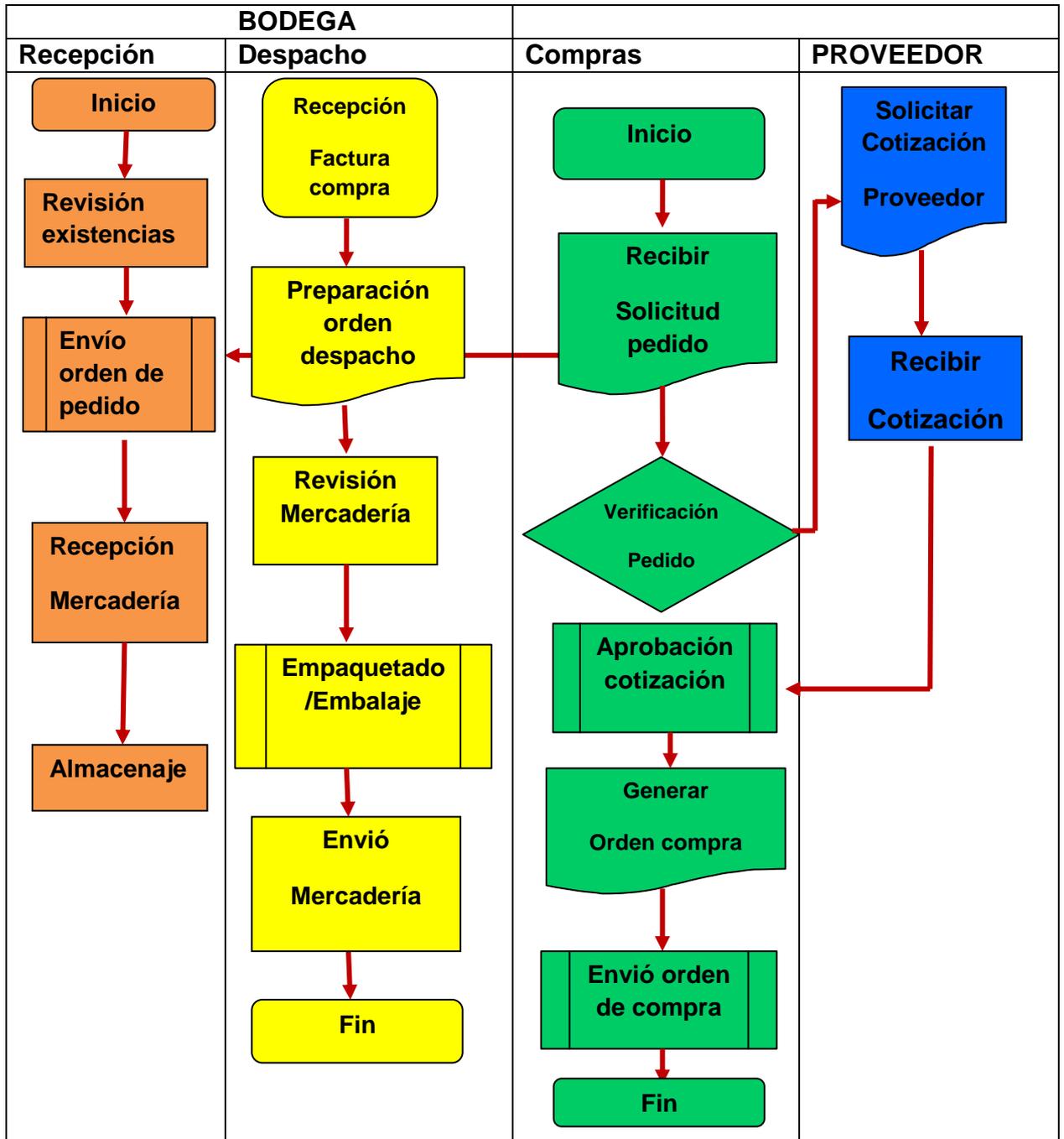
Competencias/habilidades:

- Manejo de Software contable
- Capacidad de trabajo a presión

Actividades:

- Realizar todos los registros contables y de presupuesto al sistema de información de la empresa.
- Elaboración de los estados financieros
- Realizar los pagos de las retenciones e impuestos.
- Ingresar al sistema las operaciones contables y control de las cuentas.
- Elaborar la conciliación bancaria.
- Manejo de los reportes contables elaborados por el sistema AVANT.
- Control del presupuesto y de los costos.

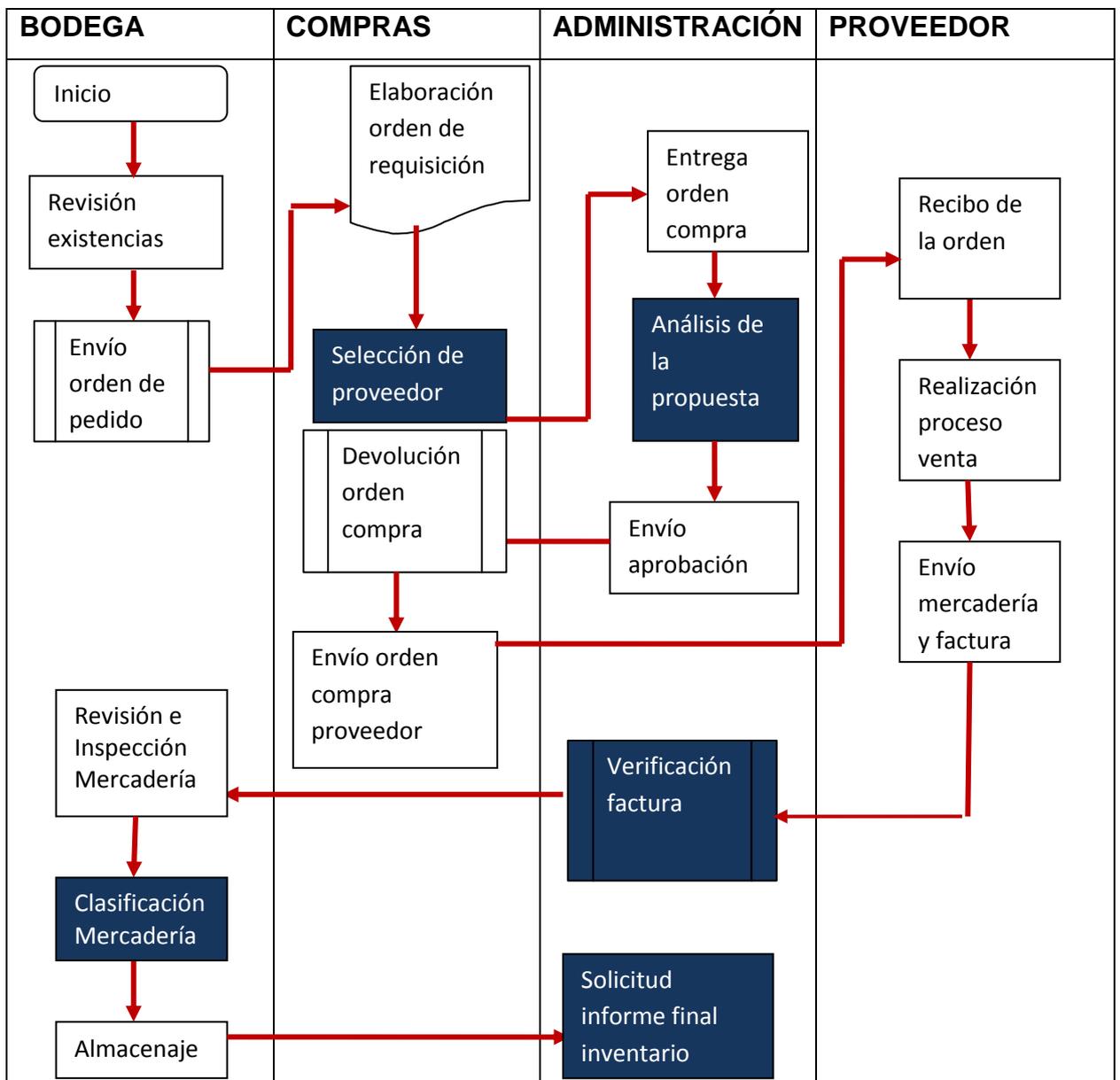
5.9 Flujoograma De Proceso Actuales De Radeca



Elaborado por: Autora

5.10 Flujoograma propuesto de los procesos RADECA

La reingeniería propuesta implementa en el área de compras, el proceso de selección de proveedor mediante el software ERP, en base al historial de cada uno y así determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, este mismo proceso se integra al módulo administrativo al momento de evaluar compras y cotizaciones, y antes de cada recepción y despacho de mercadería habrán filtros de revisión a través de la facturación.



Elaborado por: Autora

CAPITULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Análisis Financiero

El análisis financiero se lo constituye como un proceso en el que intervienen varias actividades que consisten en recopilar, comprender y comparar los balances y flujos financieros para poder diseñar estrategias que ayuden en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Es decir, que el análisis financiero a través de la interpretación del cálculo de las razones o ratios financieros, las tasas de retorno; asientos contables, etc. pueden brindar un mejor entendimiento de la situación de la empresa. Por lo tanto, este análisis constituye una gran herramienta de análisis, porque identifica los puntos débiles y fuertes de la empresa.

6.2 Análisis de las razones financieras

Las razones financieras se los determinan como parámetros o indicadores que permiten cuantificar la situación financiera de la empresa. Estos ratios emplean la información presente en los flujos financieros y permiten establecer conclusiones para determinar el desempeño de la empresa y de qué manera se podría mejorarlo en un futuro.

Para el análisis de la situación financiera de RADECA se consideraron solamente las siguientes razones financieras:

- Razones de liquidez
- Razones de Actividad en cuanto a inventarios
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

6.3 Situación actual

La empresa RADECA presenta los siguientes informes financieros correspondientes a los balances generales y estados de pérdidas y ganancias de los años 2010,2011 y 2012 a los que se les aplicó el análisis vertical, el análisis horizontal y las razones financieras.

**Tabla No. 23 Análisis Vertical del Balance General
Periodo 2011-2012-2013**

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	2011	2012	2013
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31,96%	38,26%	43,25%
TOTAL ACTIVO FIJO	68,04%	61,74%	56,75%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%
PASIVO CORRIENTE	7,21%	12,98%	14,79%
PASIVO NO CORRIENTE	0%	0%	0%
PATRIMONIO	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	100%	100%	100%

Fuente: RADECA

Elaborado por: Autora

De acuerdo al año 2011, se puede apreciar que existe una notable participación porcentual en activos fijos con un 68%, lo cual corresponde a todos los bienes que posee la empresa para su operatividad. Los activos corrientes representan en cambio un 31,96 %, que si bien no es un valor bajo podría mejorarse pues los activos corrientes son necesarios en el momento en que se requiere de fuentes que generen liquidez rápidamente.

Entre el pasivo de corto y largo plazo, hay una diferencia del 7.21 %, esto significa que la empresa posee mayores obligaciones en el corto plazo y que en cambio en el largo plazo no registra ninguna deuda, lo cual es bueno ya que no generan intereses. Además de que se evidencia una participación del patrimonio del 100 %. Lo cual quiere decir que hay una buena política de financiación

En cambio en el 2012, existe una notable participación porcentual en activos fijos con un 61.74% en cambio los activos corrientes representan 38,26 %, esto debido a sus niveles bajos de la cartera de clientes y de inventario.

Entre los pasivos de corto y largo plazo, hay una diferencia de casi el 13 %, esto significa que la empresa posee mayores obligaciones en el corto plazo y que en cambio en el largo plazo no registra ninguna deuda, lo cual es bueno ya que no generan intereses. Además de que se evidencia una participación del patrimonio del 100 %.

Para el año 2013, se espera una mayor concentración de los activos fijos con un 56.75 % frente a los activos corrientes que representan un 43,25 %. A pesar de que la empresa posee un porcentaje

considerable no es recomendable que decrezca ya que los activos corrientes son la principal fuente de liquidez de la empresa.

En el tercer año la empresa siguió sin mantener obligaciones en el largo plazo, teniendo como deudas las de corto plazo que representan el 14.79%. El patrimonio sigue manteniéndose constante con un porcentaje del 100%, por lo tanto se podría concluir que la empresa si presenta solidez financiera en cuanto al capital propio.

**Tabla No. 24 Análisis Vertical Del Estado Pérdidas Y Ganancias
Periodo 2011-2012-2013**

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO P & G	2011	2012	2013
VENTAS NETAS:	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS:	84.86%	81,67%	79,11%
UTILIDAD BRUTA:	15.14 %	18,33%	20,89%
GASTOS DE OPERACIÓN:	12,38%	11,10%	11,06%
UTILIDAD DE OPERACIÓN:	2,77%	7,23%	7,69%
UTILIDAD NETA:	5,26%	7,94%	9,93%

Fuente: RADECA

Elaborado por: Autora

En el año 2011, la empresa no registra una mayor utilidad pues esta representa sólo el 5.26% lo cual puede verse disminuida por los altos costos de las ventas pues estos representan el 84.86%, por lo que la empresa debería considerar en disminuir para obtener una mejor margen de rentabilidad.

En el año 2012, La empresa al mostrarse en su segundo año no registra una mayor utilidad pues ésta representa sólo el 7.94 % lo cual puede verse disminuida por los altos costos de las ventas pues estos representan el 81.67%.

En el último año, que hace referencia al 2013, la utilidad neta se espera que sea del 7.87% que comparada con el costo de ventas con un porcentaje del 79.11% no es muy favorable ya que incluso es mayor a los gastos de operación que son apenas del 13.21 %. Sin embargo aún con estos valores se genera utilidad.

**Tabla No. 25 Análisis Horizontal del Estado De Pérdidas Y Ganancias
2012-2011 Y 2013-2012**

	2012/2011	2013/2012
VENTAS		
(-) COSTO DE VENTAS	3,19%	2,56%
MARGEN BRUTO	-3,19%	-2,56%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,28%	-2,11%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-4,47%	-0,45%
(-) 15% UTILIDAD TRABAJ.	-0,67%	-0,07%
UTILIDAD GRAVABLE	-3,80%	-0,39%
(+) OTROS INGRESOS		
MANTA CENTRO	0,56%	0,07%
PLAZA SOL	-0,34%	0,05%
(-) OTROS GASTOS		
MANTA CENTRO	-0,89%	-0,23%
PLAZA SOL	0,00%	-0,10%
	-0,90%	-0,34%
UTILIDAD NETA	-2,68%	0,07%

Fuente: RADECA

Elaborado por: Autora

En el estado de pérdidas y ganancias de los periodos 2012-2011 se determinó que las ventas no registraron ningún aumento pero los costos de venta si aumentaron en un 3.19% en relación al primer año, por lo que se deduce es una de las razones por las cuales haya una disminución en la utilidad en referencia al año que pasó.

En el siguiente análisis horizontal se observa la misma situación, pues no hubo un aumento en las ventas sino que se mantendrían constantes, el costo tuvo un incremento del 2.56% pero en relación al periodo 2013/2012 este fue menor. La utilidad neta registró un 0.7 % el cual es superior al valor del periodo de análisis anterior.

6.4 Razones Financieras

Tabla No. 26 Análisis de los ratios financieros periodo 2011-2013

	2011	2012	2013
RAZÓN CIRCULANTE	4,43	2,95	2,93
PRUEBA ACIDA	3,82	2,40	2,71
RAZÓN DE EFECTIVO	1,51	1,36	1,27
CAPITAL TOTAL	\$ 240.014,33	\$ 270.701,22	\$ 310.010,70
RAZÓN DE CTN A ACTIVOS TOTALES	24,75%	25,28%	28,47%
RAZÓN DE DEUDA TOTAL	0,072	0,13	0,15
RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL	0,08	0,15	0,17
COSTO DE VENTAS A INVENTARIO	1,86	16,86	41,41
DÍAS DE VENTA EN EL INVENTARIO	196	21	8
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	14	20	11
DÍAS EN CUENTAS POR COBRAR	26	18	35
MARGEN DE UTILIDAD	5,3%	7,9%	7,9%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS(ROA)	7,60%	11,74%	12,94%
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL(ROE)	7,61%	13,49%	15,19%
RAZÓN UPA	684	1256	1409

Fuente: RADECA

Elaborado por: Autora

Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez se muestran con valores de 4,43, 2.95 y 2.93 en la razón corriente por lo que la disponibilidad de la empresa para afrontar sus compromisos a largo plazo es buena y se puede suplir el pasivo corriente. La empresa posee baja disponibilidad por cuanto aproximadamente el 70% de los clientes corresponden al sector público no siendo su pago inmediato, por lo tanto se depende del inventario para cancelar los pasivos corrientes.

Indicadores de Actividad

Los índices de rotación son bajos esto quiere decir que la mercadería o los productos no se quedan mucho tiempo en inventario, para toda empresa comercial, es señal de una gestión eficiente en inventario pero en el caso de RADECA, el inventario que se reporta es reducido ya que solo obedece a órdenes de clientes puntuales ya que de exceder o incrementarse el número de las órdenes, los índices arrojarían valores más altos, generando colas y retrasos en el despacho de inventario.

Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores contemplan los indicadores de márgenes de utilidad y los de rendimiento sobre el activo total y el patrimonio. Se tiene que por ejemplo que los márgenes de utilidad a pesar de que no alcanzaron cifras elevadas pues son menores al 10%, estas si registraron un ligero aumento en los tres años. En cuanto al rendimiento sobre los

activos, estos fueron incrementándose lo que puede explicar el crecimiento experimentado en las unidades monetarias de la utilidad neta.

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento total son bajos en los tres periodos, esto quiere decir que la empresa no posee obligaciones en el largo plazo además las pruebas de acidez demuestran que la empresa es solvente por lo que no presenta mayores dificultades para hacer frente a sus obligaciones.

6.5 Proyecciones financieras

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital se tomó en cuenta el promedio de la inflación de los últimos dos años y el riesgo de la industria de tecnología en el Ecuador que estaría ubicada entre un 15% y 20% por ser un país que en los últimos años se ha ido incentivando al consumo masivo de nuevas e innovadoras tecnologías (Finance, 2013)

Tabla No. 27 Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				
FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
FONDOS PROPIOS	\$ 30.000,00	100%	25,17%	25,171%
FINANCIAMIENTO	\$ -	0%	0,00%	0,000%
TMAR				25,17%

TASA DE DESCUENTO INVERSIONISTAS

INFLACION	4,31%
RIESGO DE LA INDUSTRIA	20,00%
TASA DE DESCUENTO	25,17%

Elaborado por: Autora

En el Anexo No. 8 se demuestran los escenarios de proyecciones y crecimientos en la empresa RADECA en el caso que se continúen las actividades operativas iguales y en el caso de la implementación del ERP. En el caso de continuar bajo las mismas condiciones actuales se tienen que los gastos operativos se mantienen en 80 %, los gastos administrativos en 8% y los gastos de ventas en 4% situación que cambia cuando se analizan los flujos marginales de la implementación del ERP reduciéndose los gastos operativos a 75 %, los gastos administrativos a 7% y haciendo una mejora comercial para incentivar las ventas con un incremento en el gasto de venta al 5%, el impacto directo sobre las ventas gracias a la implementación del ERP está dada 7% por el mejoramiento de los procesos y la reducción de tiempos muertos de respuesta a los clientes actuales de RADECA.

Con una TMAR del 25.17% y una inversión de USD \$30,000 que está dada por el pago de la licencia anual de USD \$5,000 cada año se obtiene una TIR de 28,08% lo cual indica que la implementación del ERP no solamente mejorará la operatividad del negocio sino que significará mejores ingresos para la empresa RADECA en el largo plazo lo que permitirá fidelización de clientes e implementación de nuevas líneas de productos y negocios.

Tabla No. 28 Análisis de TIR y VAN con implementación de ERP

ANALISIS TIR Y VAN

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DE CAJA NETO		\$ 10.664,11	\$ 11.410,60	\$ 12.209,34	\$ 13.063,99	\$ 13.978,47
INVERSION FIJA	\$ (30.000,00)					
INVERSION DIFERIDA	\$ -					
INVERSION CORRIENTE	\$ -					
RESULTADO	\$ (30.000,00)	\$ 10.664,11	\$ 11.410,60	\$ 12.209,34	\$ 13.063,99	\$ 13.978,47

TMAR	25,17%
TIR	28,08%
VAN	\$61.898,48

Elaborado por: Autora

6.6 Conclusiones Y Recomendaciones

OBJETIVO	CONCLUSION	RECOMENDACION
<p>GENERAL</p> <p>Proporcionar a RADECA, una nueva sistematización del inventariado, que permita llevar una mejor gestión en cuanto a distribución y control de los equipos, partes y piezas informáticas, con el objetivo de reducir los costes de inventario y poder agilizar el tiempo de entrega de los productos detallados anteriormente.</p>	<p>La propuesta de la reingeniería del proceso de inventarios de RADECA, consistió en la introducción de: un software ERP, un manual de funciones y una reestructurada política de inventarios; demostrando ser financieramente viable y rentable a futuro.</p>	<p>Se deberá realizar una capacitación interna con el personal en relación al manejo del software ERP de AVANT, servicio al cliente y cultura organizacional., con el fin de adaptar al personal a la nueva estructuración de la empresa.</p>
<p>ESPECÍFICO 1</p> <p>Realizar un análisis para Identificar los problemas generados por la falta de una implementación eficiente de los sistemas de inventarios.</p>	<p>A través de la investigación de mercado; se detectaron las áreas con problemas y se comprobó la hipótesis general , que partía de la aseveración de implementar una reingeniería de inventario para mejorar la gestión de las ventas; así como los niveles de stock y el servicio al cliente</p>	<p>Con el fin de mejorar su cadena logística, se deberá generar una mejor relación con sus proveedores; ya que si se crean políticas de mutuo acuerdo; ambas partes obtendrían beneficios y los objetivos se cumplirían de mejor manera</p>
<p>ESPECÍFICO 2</p> <p>Diseñar un nuevo sistema logístico que soporte los procesos de inventario y distribución.</p>	<p>Este nuevo sistema consistió la implementación de un software ERP y en la creación de una política de inventarios con sus respectivos flujos y un manual de funciones del personal, de esta forma, la empresa está en capacidad de proteger eficientemente los recursos y agilizar su gestión.</p>	<p>Si bien la reingeniería obedece a un proceso estandarizado, las variables son inherentes a la realidad de la empresa en particular, por lo que las estrategias a emplear deben obedecer a la realidad de la empresa. .</p>
<p>ESPECÍFICO 3</p> <p>Evaluar el desempeño del nuevo sistema y la correcta aplicabilidad dentro de la empresa.</p>	<p>El ser una empresa con un personal reducido; los procesos fueron aplicados empíricamente, por lo que la aplicación de la reingeniería también contempla el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, en función de su desempeño.</p>	<p>La aplicación de los manuales de funciones deberá evaluarse periódicamente para comprobar su ejecución eficiente.</p>

ANEXOS

ANEXO 1 ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

	ANALISIS VERTICAL		ANALISIS VERTICAL		ANALISIS VERTICAL	
	2011	2011	2012	2012	2013	2013
ACTIVOS:						
ACTIVOS CORRIENTES						
CAJA- BANCOS	105402,63	0,11	189.189,64	0,18	205022,40	0,19
CTAS. POR COBRAR CLIENTES	91135,15	0,09	79785,41	0,07	170021,97	0,16
OTRAS CTAS. - DOC POR COBRAR CORRIENTE	3950,00 \$	0,00 \$	2.200,00 \$	0,00 \$	1.540,00 \$	0,00
(-) PROVISIO CTAS INCOBRABLES	911,35	0,09%	79785,00%	0,07%	170021,00%	0,16%
Crédito TRIBUTARIO A FAVOR (IVA)	30399,13	0	38781	0	17811	0
Crédito TRIBUTARIO A FAVOR (RENTA)	37007,69	0,038	23869,14	0,02	44155,30	0,04
INVENTARIOS	42991,75	0,04	76649,06	0,07	34200,69	0,03
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	309975,00	0,32	409.676,64	0,38	471.051,61	0,43
ACTIVOS FIJOS						
BIENES INMUEBLES	626964,86	0,646405765	626964,86	0,585517237	582007,79	0,534423585
MUEBLES Y ENSERES	12177,39	0	13797	0	15332	0
EQUIPOS DE COMPUTACION	6990,00	0	7070	0	7368	0
VEHICULOS	39990,00	0,04	39990,00	0,04	39990,00	0,04
(-) DEPRECIACION	26172,64	0,0	26710,8	0,0	26710,8	0,0
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	659949,61	0,68	661111,41	0,62	617986,76	0,57
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL DE ACTIVOS	969924,61	100,00%	107078805,00%	100,00%	108903837,00%	100,00%
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
CTAS POR PAGAR PROVEEDORES	50437,19	0,05	80353,55	0,08	64196,59	0,06
OBLIGACIONES FINANCIERAS C.P	0,00	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES POR PAGAR NO RELACIONADOS	11295,90	0,01	38582,78	0,04	24110,71	0,02
OBLIGACIONES POR PAGAR RELACIONADOS	8227,58	0,01	20.039,09	0,02	72733,61	0,07
TOTAL PASIVO CORRIENTE	69960,67	0,07	138975,42	0,13	161040,91	0,15
PASIVO LARGO PLAZO						
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	0,00	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0,00	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	69960,67	0,07	138.975,42	0,13	161.040,91	0,15
PATRIMONIO:						
CAPITAL SOCIO NETO	831484,05	1	805954	1	787044	1
RESULTADO PRESENTE EJERCICIO	68479,89	0	125859	0	140953	0
TOTAL PATRIMONIO	899963,94	0,93	931812,63	0,87	927997,46	0,85
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	969924,61	1,00	1070788,05	1,00	1089038,37	1,00

Fuente. RADECA

Elaborado por: Autora

ANEXO 2 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Análisis Vertical del Estado P & G del año 2011

	2011	ANALISIS VERTICAL 2011
VENTAS		
RADECA	\$ 1.302.752,83	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 1.105.454,04	84,86%
MARGEN BRUTO	\$ 197.298,79	15,14%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 161.223,67	12,38%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 36.075,12	2,77%
(-) 15% UTILIDAD TRABAJ.	\$ 5.411,27	0,42%
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 30.663,85	2,35%
(+) OTROS INGRESOS		
MANTACENTRO	\$ 52.880,00	4,06%
PLAZA SOL	\$ 3.447,68	0,26%
	\$ 56.327,68	4,32%
(-) OTROS GASTOS		
MANTACENTRO	\$ 15.882,92	1,22%
PLAZA SOL	\$ 2.628,72	0,20%
	\$ 18.511,64	1,42%
UTILIDAD NETA	\$ 68.479,89	5,26%

Fuente. RADECA Elaborado por: Autora

Análisis Vertical del Estado P & G del año 2012

	2012	ANALISIS VERTICAL 2012
VENTAS		
RADECA	\$ 1.582.425,12	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 1.292.335,38	81,67%
MARGEN BRUTO	\$ 290.089,74	18,33%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 175.605,85	11,10%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 114.483,89	7,23%
(-) 15% UTILIDAD TRABAJ.	\$ 17.172,58	1,09%
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 97.311,31	6,15%
(+) OTROS INGRESOS		
MANTACENTRO	\$ 55.420,00	3,50%
PLAZA SOL	\$ 9.600,00	0,61%
	\$ 65.020,00	4,11%
(-) OTROS GASTOS		
MANTACENTRO	\$ 33.431,04	2,11%
PLAZA SOL	\$ 3.241,27	0,20%
	\$ 36.672,31	2,32%
UTILIDAD NETA	\$ 125.659,00	7,94%

Fuente: RADECA Elaborado por: Autora

Análisis Vertical del Estado P & G del año 2013

	2013	ANALISIS VERTICAL 2013
VENTAS		
RADECA	\$ 1.790.496,51	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	<u>\$ 1.416.385,53</u>	79,11%
MARGEN BRUTO	\$ 374.110,98	20,89%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	<u>\$ 236.461,91</u>	13,21%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 137.649,07	7,69%
(-) 15% UTILIDAD TRABAJ.	<u>\$ 20.647,36</u>	1,15%
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 117.001,71	6,53%
(+) OTROS INGRESOS		
MANTACENTRO	\$ 61.460,00	3,43%
PLAZA SOL	\$ 10.000,00	0,56%
	<u>\$ 71.460,00</u>	3,99%
(-) OTROS GASTOS		
MANTACENTRO	\$ 42.011,34	2,35%
PLAZA SOL	\$ 5.496,95	0,31%
	<u>\$ 47.508,29</u>	2,65%
UTILIDAD NETA	\$ 140.953,42	7,87%

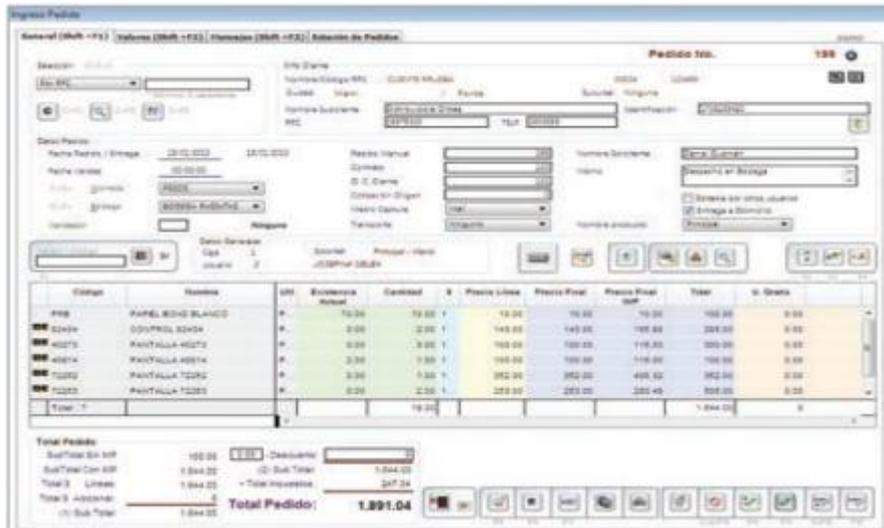
Fuente. RADECA

Elaborado por: Autora

ANEXO 3 MÓDULO RECEPCIÓN DE PEDIDOS E INVENTARIOS

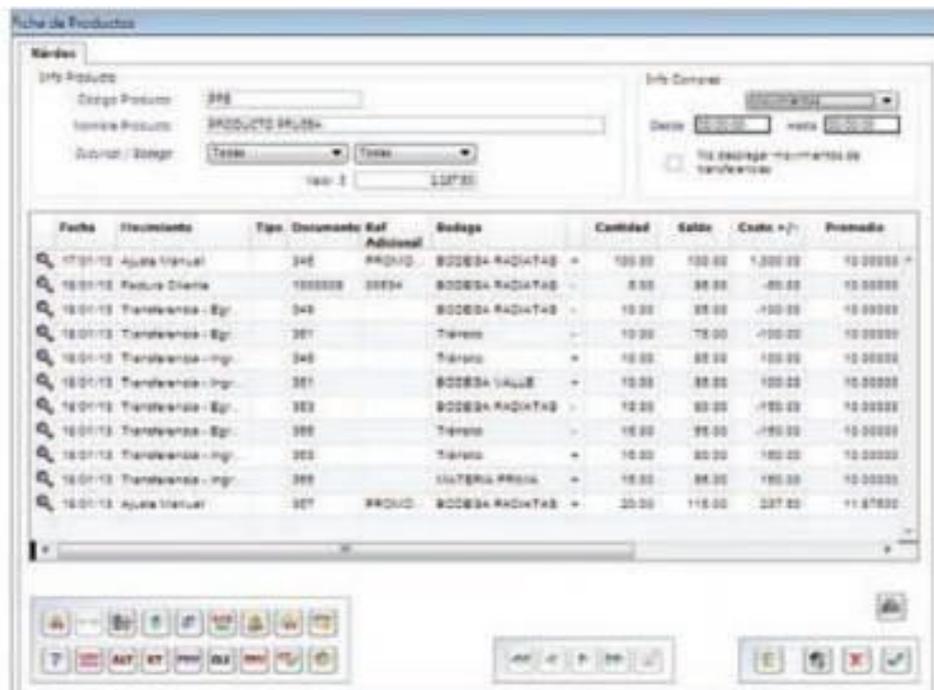
SOFTWARE ERP

MÓDULO RECEPCIÓN PEDIDOS



SOFTWARE ERP

MÓDULO INVENTARIOS



ANEXO 4 SOFTWARE ADMINISTRATIVO ERP MÓDULO PROVEEDORES Y VENTAS

SOFTWARE ERP

MÓDULO PROVEEDORES

Numero	Fecha	Total Factura	IVA	Subtotal	Descuento	Total Crédito	Total Cargo
0-1010	19/02/2010	1,497.38	149.74	1,347.64			
0-1012	20/02/2010	8,751.70	875.17	7,876.53			
0-1013	11/02/2010	8,058.38	805.84	7,252.54			
0-1014	02/02/2010	11,244.22	1,124.42	10,119.80			
0-1015	11/02/2010	10,348.88	1,034.89	9,313.99			
0-1016	21/02/2010	8,155.07	815.51	7,339.56			
0-1017	01/02/2010	1,899.87	189.99	1,709.88			
0-1018	01/02/2010	701.00	70.10	630.90			
0-1019	01/02/2010	12,249.00	1,224.90	11,024.10			
0-1020	02/02/2010	1,181.70	118.17	1,063.53			
0-1021	02/02/2010	3,287.88	328.79	2,959.09			
0-1022	07/02/2010	891.00	89.10	801.90			
0-1023	08/02/2010	1,156.70	115.67	1,041.03	0.00		
0-1024	14/02/2010	4,812.00	481.20	4,330.80	0.00		
0-1025	14/02/2010	8,871.40	887.14	7,984.26	1.10		
0-1026	18/02/2010	3,058.88	305.89	2,752.99	0.00		
0-1027	18/02/2010	4,347.70	434.77	3,912.93			
0-1028	17/02/2010	1,000.00	100.00	900.00	0.00		
Total		64,201.00	6,420.10	57,780.90	0.00		40.00

SOFTWARE ERP

MÓDULO VENTAS

Edición Cliente: IMPORTADORA CARRON, S.A.

Info Cliente: Codigo Cliente: 0034, Nombre Cliente: IMPORTADORA CARRON, S.A., RFC: 0249, CURP: 0249

Info de Contacto: Correo: car@car.com, Dirección 1: Av. De la Peña 123-45, Dirección 2: Quito, Dirección 3: Quito, Teléfono: 0249-0000000, 0249-0000000, Fax: 0249-0000000, Email Contacto: importadora@car.com, Nombre: Carrión, Codigo: 0249-0000000, Localidad: Quito, No. Interior: 1, No. Exterior: 2, Email Pbx: , Dirección 4: No. De la Peña 123-45, Dirección 5: Quito, No: 02, Calle: 2000, Bloque: 17, Edificio: QUITO, Sector: 10, Código Postal: QUITO, Referencia: Sucursal a la Zona de la Estación

Info Venta: Venta Cotiz: , Info Venta: Identificación: 000000, Fecha Ingreso: 19/02/2010

EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA

RADECA

Pregunta N° 1: ¿La empresa utiliza algún tipo de control para llevar al día los registros tanto de los ingresos como los ya existentes en bodega?

La siguiente encuesta se realizará al personal de RADECA, con el objetivo de implementar una investigación de mercado referente a la gestión actual de la empresa.

SI **NO**

Pregunta N° 2: ¿Cada qué tiempo la empresa debería realizar los inventarios físicos de la mercadería?

SEMANAL **MENSUAL** **TRIMESTRAL**

Pregunta N° 3: ¿Considera que los proveedores de la empresa son los más adecuados para el buen funcionamiento de la cadena logística de la empresa?

SI **NO**

Pregunta N° 4: ¿Cuál es el área que considera presenta mayores problemas para la gestión administrativa de la empresa?

VENTAS **BODEGA** **SERVICIO
CLIENTE**

Pregunta N° 5: ¿Considera que hace falta un manual de políticas de inventario para la empresa?

SI **NO**

EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA RADECA

La siguiente encuesta se realizará a los clientes de RADECA, con el objetivo de implementar una investigación de mercado referente a la gestión actual de la empresa.

Pregunta Nº 1: ¿Desde cuándo es Ud. Cliente de RADECA?

10-15 años 5-10 años Menos de 5 años

Pregunta Nº2: ¿Recibe Ud. los pedidos en la fecha en la que se realizan los pedidos?

La mayoría de las veces Algunas veces Siempre

Pregunta Nº3: ¿De los productos que solicita, suelen estar en existencias?

SI NO

Pregunta Nº4: ¿El despacho de la mercadería, cumple con los requerimientos de Ud. como cliente?

La mayoría de las veces Algunas veces Siempre

Pregunta Nº5: ¿Cuál es el mayor inconveniente al momento de recibir los productos?

Calidad **Cantidad**

Tiempo entrega **Fallas técnicas**

Pregunta N°6: ¿Cómo calificaría la relación comercial que mantiene con RADECA?

Muy Buena **Buena** **Regular**

Pregunta N°7: ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de RADECA?

Muy Buena **Buena** **Regular**

Pregunta N°8: ¿Cree que RADECA ofrece variedad de productos para su empresa?

SI **NO**

ANEXO 7 PEDIDOS DESATENDIDOS EN EL PERÍODO 2001 Y 2012

MES	Pedidos Receptados 2011	Pedido Atendidos 2011	Diferencia Desatendida 2011	Porcentaje	Pedidos Receptados 2012	Pedido Atendidos 2012	Diferencia Desatendida 2012	Porcentaje
Enero	193	183	10	5,18%	215	197	18	8,37%
Febrero	187	175	12	6,42%	190	184	6	3,16%
Marzo	195	166	29	14,87%	184	165	19	10,33%
Abril	210	197	13	6,19%	206	187	19	9,22%
Mayo	194	164	30	15,46%	199	165	34	17,09%
Junio	188	176	12	6,38%	190	179	11	5,79%
Julio	234	224	10	4,27%	246	234	12	4,88%
Agosto	227	220	7	3,08%	245	213	32	13,06%
Septiembre	198	172	26	13,13%	210	187	23	10,95%
Octubre	176	168	8	4,55%	198	187	11	5,56%
Noviembre	205	199	6	2,93%	213	198	15	7,04%
Diciembre	217	213	4	1,84%	234	230	4	1,71%
		PROMEDIO	13,916667	7,03%		PROMEDIO	17	8,10%

Flujo de Caja Proyectado sin Implementación de mejoras

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$ 1.969.546,16	\$ 2.166.500,78	\$ 2.383.150,85	\$ 2.621.465,94	\$ 2.883.612,53
Total Ingresos Operacionales	\$ 1.969.546,16	\$ 2.166.500,78	\$ 2.383.150,85	\$ 2.621.465,94	\$ 2.883.612,53
EGRESOS OPERACIONALES					
Costos de Operacion	\$ 1.575.636,93	\$ 1.733.200,62	\$ 1.906.520,68	\$ 2.097.172,75	\$ 2.306.890,03
Gastos Administrativos	\$ 157.563,69	\$ 173.320,06	\$ 190.652,07	\$ 209.717,28	\$ 230.689,00
Gastos de Venta	\$ 78.781,85	\$ 86.660,03	\$ 95.326,03	\$ 104.858,64	\$ 115.344,50
Total Egresos Operacionales	\$ 1.811.982,47	\$ 1.993.180,71	\$ 2.192.498,79	\$ 2.411.748,67	\$ 2.652.923,53
FLUJO OPERACIONAL	\$ 157.563,69	\$ 173.320,06	\$ 190.652,07	\$ 209.717,28	\$ 230.689,00
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Prestamo Bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos Propios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos no operacionales	\$ 71.460,00	\$ 75.033,00	\$ 78.784,65	\$ 82.723,88	\$ 86.860,08
Total Ingresos No Operacionales	\$ 71.460,00	\$ 75.033,00	\$ 78.784,65	\$ 82.723,88	\$ 86.860,08
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Actividades de Inversión					
Inversion Fija	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Diferida	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento					
Pago de Capital de Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses de Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades Operacionales					
Participaciones de Utilidades	\$ 34.353,55	\$ 37.252,96	\$ 40.415,51	\$ 43.866,17	\$ 47.632,36
Impuesto a la Renta	\$ 28.338,33	\$ 31.295,43	\$ 34.554,41	\$ 38.145,75	\$ 42.103,03
Total Egresos No Operacionales	\$ 62.691,89	\$ 68.548,39	\$ 74.969,92	\$ 82.011,93	\$ 89.735,39
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ 8.768,11	\$ 6.484,61	\$ 3.814,73	\$ 711,96	\$ (2.875,31)
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 166.331,81	\$ 179.804,67	\$ 194.466,80	\$ 210.429,23	\$ 227.813,69

Flujo de Caja Proyectado con Implementación de mejoras

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas		\$ 125.334,76	\$ 134.108,19	\$ 143.495,76	\$ 153.540,47	\$ 164.288,30
Total Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 125.334,76	\$ 134.108,19	\$ 143.495,76	\$ 153.540,47	\$ 164.288,30
EGRESOS OPERACIONALES						
Costos de Operacion		\$ 94.001,07	\$ 100.581,14	\$ 107.621,82	\$ 115.155,35	\$ 123.216,22
Gastos Administrativos		\$ 8.773,43	\$ 9.387,57	\$ 10.044,70	\$ 10.747,83	\$ 11.500,18
Gastos de Venta		\$ 6.266,74	\$ 6.705,41	\$ 7.174,79	\$ 7.677,02	\$ 8.214,41
Total Egresos Operacionales	\$ -	\$ 109.041,24	\$ 116.674,12	\$ 124.841,31	\$ 133.580,20	\$ 142.930,82
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 16.293,52	\$ 17.434,06	\$ 18.654,45	\$ 19.960,26	\$ 21.357,48
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Prestamo Bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos Propios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Actividades de Inversión						
Inversion Fija	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Diferida	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento						
Pago de Capital de Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses de Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades Operacionales						
Participaciones de Utilidades		\$ 2.444,03	\$ 2.615,11	\$ 2.798,17	\$ 2.994,04	\$ 3.203,62
Impuesto a la Renta		\$ 3.185,38	\$ 3.408,36	\$ 3.646,94	\$ 3.902,23	\$ 4.175,39
Total Egresos No Operacionales	\$ 30.000,00	\$ 5.629,41	\$ 6.023,47	\$ 6.445,11	\$ 6.896,27	\$ 7.379,01
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ (30.000,00)	\$ (5.629,41)	\$ (6.023,47)	\$ (6.445,11)	\$ (6.896,27)	\$ (7.379,01)
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (30.000,00)	\$ 10.664,11	\$ 11.410,60	\$ 12.209,34	\$ 13.063,99	\$ 13.978,47

ANEXO 8 REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 1302426901001
APELLIDOS Y NOMBRES: CEDEÑO MERA RAQUEL EDELMIRA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 07/01/1999
NOMBRE COMERCIAL: RADFCA 2000			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPOS DE OFICINA, COMPUTADORAS Y MUEBLES DE OFICINA
VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS.
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE COMPUTADORAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: MANTA Calle: 12 Número: S/N Intersección: AV. 7 Y 8 Referencia: ATRAS DE LA AGENCIA DE DIARIO EL MERCURIO Edificio: MANTA CENTRO Piso: 1 Oficina: 6 - 7 Telefono Domicilio: 052627840 Fax: 052621270 Telefono Trabajo: 052626201

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO		FEC. INICIO ACT.: 29/11/2005
NOMBRE COMERCIAL: EDIFICIO MANTA CENTRO			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: MANTA Calle: 12 Número: S/N Intersección: AV. 7 Y 8 Referencia: ATRAS DE LA AGENCIA DE DIARIO EL MERCURIO Edificio: MANTA CENTRO Piso: 1 Oficina: 6 - 7 Telefono Trabajo: 052627645 Telefono Trabajo: 052626201

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: ABIERTO		FEC. INICIO ACT.: 07/04/2008
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES.
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE VIVIENDA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: MANTA Número: S/N Referencia: A LADO DEL HOTEL HOWARD JHONSON Edificio: CENTRO COMERCIAL PLAZA DEL SOL Oficina: 402 Carretero: VIA A BARBASQUILLO Telefono Domicilio: 052627840

Raquel de la Cruz

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: GJCA010803 Lugar de emisión: MANTA AVENIDA 5, ENTRE Fecha y hora: 23/02/2011 15:19:04

ANEXO 9 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO "RADECA 2000"

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO "RADECA 2000"

La razón social "RADECA 2000", en cumplimiento de lo dispuesto en el art. 64 del Código de Trabajo, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, a fin de que aprobado por la Dirección Regional de Trabajo, surta los efectos legales establecidos en los artículos 42 numeral 12, 172 numeral 2 y demás disposiciones del Código de Trabajo, así como contribuya a mejorar el cumplimiento de las obligaciones laborales.

ANTECEDENTES

La razón social "RADECA 2000", es una Persona natural, dedicada en su objeto social a la Comercialización- venta al por mayor de equipos de Oficina, Computadoras y muebles de oficina, venta al por menor de electrodomésticos y servicios de mantenimiento y reparación de computadoras.

CAPITULO I AMBITO DE APLICACION

El presente reglamento interno de "RADECA 2000", es aplicable con carácter obligatorio e irrenunciable para todo el personal de funcionarios, empleados, Asesores Comerciales, de Ventas, trabajadores, prestadores de servicios, y demás colaboradores dependientes de "RADECA 2000", según a cada uno corresponda, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias establecidas en el código de Trabajo y demás normas aplicables que se hallen vigentes.

El objetivo primordial del presente reglamento interno es establecer las normas de comportamiento, responsabilidades, deberes y obligaciones que deben observar y guardar los funcionarios, personal administrativo y operativo de la empresa, con el fin de obtener el correcto manejo y desarrollo de las actividades. Sin perjuicio de las que estipule el Código de trabajo y demás leyes pertinentes.

Art. 1.- En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo y para efectos previstos en el numeral duodécimo del Artículo 42 ibidem, literal "e" del Art. 45; numeral segundo del Artículo 172 del mismo cuerpo de leyes; y en general para procurar el mejor desenvolvimiento y observancia de las disposiciones sobre el trabajo y la cordial relación entre la empresa y sus trabajadores, la empresa "RADECA 2000", establece el presente reglamento Interno de Trabajo.

Art. 2.- La palabra "empresa" que se utiliza en este reglamento se referirá a "RADECA 2000"; Y, el término "empleado" o "Trabajador" a todos los trabajadores que actualmente o en el futuro desempeñen funciones de manera directa o indirecta en la empresa.

Como "supervisor o Jefe" se entenderá al funcionario inmediato superior en la línea de mando o dirección de un empleado.

Art. 3.- La empresa tendrá como trabajadores a personas legalmente contratadas, de manera directa, quienes deberán cumplir con sus obligaciones en la forma establecida en el Contrato Individual de Trabajo, en el Código del Trabajo y en el presente reglamento interno.

Art. 4.- Los trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento y la alegación de desconocimiento no será motivo de excusa para ningún empleado.

Art. 5.- De conformidad con lo que dispuesto por la Empresa y para los efectos laborales, la Administración de la empresa la ejerce el Gerente General directamente o por intermedio de los distintos niveles de orden jerárquico, por medio de quienes organizan el sistema de trabajo y distribución de personal. No obstante, en la empresa su Gerente General, en calidad de representante Legal será quien pueda obligarla judicial o extrajudicialmente y ante quien se hallan subordinados todos y cada uno de los trabajadores. Sin embargo para efectos de la responsabilidad patronal, se estará a lo determinado en el Art. 36 del Código del Trabajo.

Art. 6.- La empresa se reserva para sí y de manera exclusiva los derechos de dirección, administración y libre contratación, manteniendo siempre los principios del orden, disciplina y autoridad en el trabajo. Para los fines consiguientes, se deja constancia de que la empresa no renunciará a ninguno de sus derechos, por ningún concepto o motivo.

Art. 7.- La empresa se reserva el derecho exclusivo de contratar a nuevos empleados a su servicio.

Art. 8.- Toda persona que ingrese a la empresa en calidad de trabajador deberá dirigir su solicitud al Gerente de la empresa o a quien le represente y justificar las siguientes condiciones previas:

- a. Tener por lo menos 18 años de edad.
- b. Poseer buena conducta, gozar de excelente reputación y tener la adecuada cultura y educación, para tratar de la mejor manera a quienes tengan relación con la empresa y sus clientes. Esto deberá ser demostrado con el certificado de antecedentes personales actualizado, otorgado por la autoridad competente y dos certificados de honorabilidad y estudios.
- c. Gozar de buena salud y no adolecer de enfermedades graves o infectocontagiosas, para el efecto lo acreditarán exhibiendo un certificado médico extendido por las dependencias del Ministerio de Salud.
- d. Poseer conocimientos, cualidades y aptitudes suficientes en el oficio u ocupación a desempeñar, esto conforme a declaración de persona competente y responsable. La empresa se reserva el derecho de evaluar y de verificar por su cuenta las susodichas condiciones, de aceptarlas o rechazarlas libremente y darles el valor que ella estime conveniente.
- e. Presentar su respectivo currículo vitae actualizado.
- f. Presentar su certificado de votación que acredita tener el goce de los derechos de ciudadanía.
- g. Presentar en hoja simple un croquis de su domicilio, con indicación si es vivienda propia o alquilada.
- h. Dos fotos tamaño carnet de frente.
- i. Carné de afiliación al IESS (si es afiliado)
- j. Detalle de cargas familiares
- k. Record policial actualizado.

Art. 14.- La empresa podrá asignarle eventualmente a un trabajador diferentes tareas a las que venía desempeñando, si estos cambios deben hacerse por razones de estrategia, capacitación cambios en los sistemas de seguridad Industrial, laboral, clientes, actualización de procedimientos, sin que estos cambios puedan considerarse despido. Siempre que el trabajador lo acepte por escrito, particular que será comunicado a la Autoridad del Trabajo.

Art. 15.- La empresa exigirá el cumplimiento de las jornadas de trabajo, de acuerdo a sus necesidades, existencia de los materiales o bienes que se comercializan o al requerimiento de sus clientes. Dejando establecido que en forma regular el horario diario para los trabajadores con labores de campo, está comprendido en jornadas de ocho horas diarias o en atención a las cuarenta horas semanales de trabajo; por tanto el trabajo que exceda el número de horas semanales fijados por la Ley será considerado extraordinario o suplementario conforme corresponda.

Para el personal administrativo y de oficina, que no tengan funciones de confianza y/o de dirección, el horario en forma regular está comprendido en jornadas de ocho horas entre las 8h00 hasta las 18h00 de lunes a viernes con receso al mediodía para almuerzo.

En todo caso la empresa podrá disponer en ambos casos previo la autorización de la Autoridad de Trabajo competente, turnos rotativos y labores en fines de semana de acuerdo a las necesidades de la empresa, las áreas, o departamentos de la misma con reemplazo de los días de descanso obligatorio con otro u otros días de la semana.

Las horas extraordinarias y suplementarias a que hubiere lugar serán pagadas con los recargos establecidos en la ley; y, para su ejecución necesariamente deberán tener la autorización del encargado de Recursos Humanos y la aprobación respectiva de la Gerencia General.

Cuando la empresa deba realizar labores adicionales, informes o reportes a sus clientes, autoridades, o exista mayor demanda del servicio, el trabajador se compromete a cumplir las jornadas que se requieran.

La empresa no reconocerá horas extraordinarias o suplementarias o pagos extras a los Gerentes, Sub-gerentes, Supervisores, empleados con funciones de confianza conforme al art. 58 del Código del trabajo; o a quienes tengan la representación de la empresa. La ejecución de trabajos en horas suplementarias o extraordinarias sin la correspondiente orden o aprobación escrita del Gerente no será reconocida por la empresa.

Art. 16.- La empresa podrá establecer turnos de trabajo y horarios especiales por cambio de personal, procedimientos y solicitud de clientes, a lo cual el trabajador da su expreso consentimiento y aceptación. Los mismos deberán ser autorizados por la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 17.- Las jornadas de trabajo serán establecidas por la empresa y serán de horario continuado, previamente establecidas por la Gerencia; de requerirse jornadas de carácter rotativo en los lugares o instalaciones donde tenga actividad o demanda de servicios la empresa; estos horarios serán conocidos por los trabajadores por intermedio de los respectivos supervisores y/o representantes autorizados de la Gerencia General.

La empresa podrá cambiar libremente los horarios y turnos que se establezcan de acuerdo con sus necesidades y de conformidad con la ley.

Art. 18.- Los trabajadores o empleados de confianza y dirección, deben someterse también como mínimo al horario señalado en los artículos anteriores o al que determine la Gerencia General. Los Choferes y más trabajadores que por su labor deban permanecer fuera de las instalaciones de la empresa, se sujetaran a los horarios especiales que se determinen para cada uno de los casos.

Art. 19.- El trabajador está prohibido de abandonar su puesto de trabajo sin que su reemplazo haya tomado posesión del respectivo turno. En caso el sucesor no llegare dentro de los quince minutos siguientes a la terminación de su turno, el trabajador saliente deberá permanecer en su puesto todo el tiempo necesario y dar aviso inmediato al supervisor, quién tomará las medidas convenientes e impartirá las órdenes del caso. Incurrir en esta prohibición o no cumplir con las obligaciones señaladas en este artículo constituirá falta grave.

De acuerdo con los horarios establecidos previamente, la empresa otorgará los respectivos días de descanso a sus trabajadores.

CAPITULO IV CONTROL DEL TIEMPO

Art. 20.- la empresa establecerá sistemas de registro y control de asistencia y puntualidad de sus trabajadores, para lo cual cada uno se deberá someter a estos controles de manera obligatoria. El mismo que deberá ser efectuado con el debido cuidado a fin de evitar errores o deficiencias en el control y registro de su labor.

Art. 21.- La omisión de una marca o anotación en el documento de registro o medio de Control de asistencia, sea la hora de entrada o salida o en cualquier momento en que se deba registrar, hará presumir ausencia a la fracción correspondiente de la jornada, toda vez que este sistema constituye el medio de control, a menos que el trabajador justifique que estuvo laborando, sin obstar la sanción disciplinaria en que pudiere incurrir por descuido o negligencia.

Art. 22.- Los registros de entrada/salida de los trabajadores, deben ser realizados exclusivamente por el trabajador, su incumplimiento será sancionado como falta grave, tanto como para el infractor como para el beneficiario e inclusive al guardia por su responsabilidad, quedando la empresa facultada para solicitar el Visto Bueno de los trabajadores involucrados en esta falta, conforme al numeral 2 del art. 172 del Código del trabajo.

Art. 23.- La falta de puntualidad al trabajo por más de tres veces en un mes de labores, será causa suficiente para dar por terminada la relación de trabajo, previo Visto Bueno, pues esto se considera como falta grave.

Art. 24.- Si el trabajador incurriera en falta de asistencia injustificada por más de tres días consecutivos o no consecutivos en un periodo mensual de labores, dará derecho a que la empresa dé por terminado el Contrato de trabajo o la relación laboral, previo Visto Bueno, pues esto se considera falta grave.

Art. 25.- Cuando por alguna causa la empresa deba sustituir la forma de control de asistencia, el trabajador estará obligado a cumplir con el sistema de control que para el efecto se implemente.

CAPITULO V DE LAS OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES

Art. 26.- todos los trabajadores de la empresa tendrán las siguientes obligaciones:

- a.- Ejecutar el trabajo con eficiencia y prestar los servicios convenidos en el respectivo contrato individual de trabajo; observando estrictamente la normativa de manejo y cuidado de los equipos de Oficina, Computadores, muebles y demás bienes de propiedad de la Empresa.
- b.- Ejecutar el trabajo con responsabilidad, esmero, intensidad y cualidades apropiadas y en la forma y lugar ordenados;
- c.- Cumplir con puntualidad y exactitud las jornadas de trabajo y turnos determinados por la empresa. El trabajador que llegare con retraso a su lugar de trabajo será sancionado de acuerdo con este reglamento interno;
- d.- Observar y respetar celosamente las normas de moral, buena conducta, educación, cortesía y especialmente los principios de disciplina y jerarquía;
- e.- Guardar la más estricta reserva en los datos e informaciones confidenciales y los secretos técnicos, comerciales y de procedimiento que por razón de su trabajo conozca o haya conocido, de la empresa, así como de aquellas personas naturales o jurídicas con las cuales la empresa haya o pueda tener relación comercial o estratégica;
- f.- Cumplir con las normas dispuestas para su propia seguridad, la de sus supervisores y la de sus compañeros de trabajo, de las personas y de los bienes de propiedad de la empresa que se encuentran en sus instalaciones o fuera de la misma.
- g.- Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestro o de riesgo inminente que afecte a las personas o cosas que están en la empresa, en propiedad de los trabajadores, clientes o bajo su directa responsabilidad;
- h.- Observar, respetar y aplicar permanentemente las medidas de seguridad o prevención sanitarias o de higiene impuestas por el código del trabajo, las autoridades competentes, la empresa, los clientes de la empresa y el presente reglamento interno;
- i.- Someterse a los exámenes médicos ordenados por la empresa cuantas veces fuere requerido. Lo que es de sumo interés tratándose de empresa de productos de fumigación, químicos y plaguicidas.
- j.- No ingerir licores, ni drogas en horario de trabajo, ni mucho menos presentarse e ingresar a su turno de trabajo o labores con síntomas de haberlos ingerido;
- k.- Usar con cuidado y esmero los equipos, bienes, herramientas, enseres, maquinarias y artefactos de la empresa o de los clientes de la empresa, y que le hayan sido asignados en razón de sus funciones;
- l.- Mantener los implementos, vehiculos, materiales de trabajo y demás equipos y maquinarias asignados a sus funciones perfectamente limpios y en perfecto estado de funcionamiento;

m.- Responder por los bienes indicados en el punto anterior, e indemnizar a la empresa en caso de pérdida, negligencia, mala fe o culpa leve en su uso; salvo el deterioro natural de las cosas por acción del tiempo y de su uso.

n.- Dar inmediato aviso a su Jefe o Supervisor cuando por causas debidamente justificadas y documentadas no pueda concurrir a laborar;

o.- Trasladarse cuando la empresa así o disponga, a cualquier otro lugar de la república en donde la empresa se encuentre prestando sus servicios y requiera de su concurso;

p.- Mantener actualizados los datos e informaciones de su registro, en especial lo relacionado con su domicilio y número de teléfono;

q.- Avisar a su Jefe inmediato o supervisor cuando advierta que algún acontecimiento pueda traer consecuencias graves, accidentes a personas o daños a los bienes de la empresa o de los clientes de la empresa;

r.- Hacer conocer oportunamente a su superior jerárquico lo que a su juicio considere que está perjudicando o entorpeciendo la normal marcha de su trabajo;

s.- Suministrar a su Jefe inmediato las informaciones completas y detalladas de su trabajo mediante bitácora de control, que será suministrada por la empresa;

t.- Impecable presentación personal, así como usar debidamente limpios y planchados los uniformes o equipos de trabajo diseñados y proporcionados por la empresa;

u.- Guardar la más completa armonía con los demás trabajadores de la empresa.

v.- Facilitar el registro de su casillero y objetos, o de su propia persona cuando fuere solicitado por un superior;

w.- Firmar el reporte de control de asistencia tanto al ingreso como a la salida.

x.- Comunicar de inmediato a su superior jerárquico de cualquier daño, peligro o novedad que se produzcan en los bienes de la empresa, aun cuando éstos no se encuentren bajo su cuidado; y

y.- Las demás obligaciones establecidas en el Art. 45 del Código del Trabajo y demás disposiciones contenidas en los contratos individuales de trabajo y en el presente Reglamento interno.

El incumplimiento de lo señalado en los literales a), b), d), e), f), g), i), j), k), o), q), u), w), x) de este artículo será considerado falta grave. La falta a cualquiera de las demás disposiciones descritas en este artículo será sancionada en forma acumulativa y de la siguiente manera:

- ✓ Una vez en un periodo mensual de labores se aplicará una amonestación verbal.
- ✓ Dos veces en un periodo mensual de labores se aplicará una amonestación escrita.
- ✓ Tres veces en un periodo mensual de labores o dos días consecutivos, se aplicará una multa del 10% de su remuneración.
- ✓ Cuatro veces en un periodo de un mes o tres días consecutivos se solicitará el respectivo visto bueno ante la autoridad laboral.

Art. 27.- Por la naturaleza del servicio que se presta y el tipo de productos y bienes que se manipulan, los trabajadores de la empresa que desempeñan cargos de jefes de grupo, supervisores o labores de campo, cumplirán y velarán el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento interno con mayor celo. Dada la naturaleza de su trabajo, estos deberán desempeñarlo además con las siguientes obligaciones:

8/

- ✓ Someterse a cursos, entrenamientos, capacitación, prácticas y exámenes que disponga la empresa y calificar en los mismos con capacidad y mucha pericia;
- ✓ Ejecutar las labores que le sean ordenadas;

- ✓ Cuidar con su trabajo la seguridad, protección de los bienes de la empresa y de sus clientes en virtud de los contratos que mantenga la empresa, en lo relativo a las personas y los bienes;
- ✓ Igualmente cuidar con su trabajo el asesoramiento en la prevención de los riesgos de la empresa y de sus clientes;
- ✓ Entregar un informe de novedades a los superiores jerárquicos y ponerlo al corriente de cualquier anomalía que hubiese observado durante su jornada de labor, sin perjuicio de reportarlo también a la Gerencia.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las demás normas y disposiciones especiales que señale o disponga la empresa, el contrato individual de trabajo, el código del trabajo y demás disposiciones legales.
- ✓ Cumplir con las rutas establecidas por la Empresa para la transportación de los productos, materiales de trabajo y del servicio.

La inobservancia a alguna de estas normas será considerada como falta grave y la sanción será impuesta de acuerdo al presente reglamento interno y atendiendo además la gravedad de la falta de la siguiente manera:

- ✓ Una vez en un período mensual de labores se aplicará una amonestación verbal.
- ✓ Dos veces en un período mensual de labores se aplicará una amonestación escrita.
- ✓ Tres veces en un período mensual de labores o dos días consecutivos, se aplicará una multa del 10% de su remuneración.
- ✓ Cuatro veces en un período mensual de labores o tres días consecutivos, se solicitará el respectivo visto bueno ante la autoridad laboral.

CAPITULO VI DE LAS PROHIBICIONES GENERALES A LOS TRABAJADORES

Art. 28.- A todos los trabajadores de la empresa les están prohibidos:

- a. Introducir en sus sitios de trabajo bebidas alcohólicas, sustancias estupefacientes, presentarse o ejecutar su trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de las susodichas sustancias.
- b. Abandonar el trabajo o ausentarse del mismo, sin conocimiento y autorización del respectivo superior jerárquico;
- c. Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido ordenado o confiado;
- d. Tomar de las oficinas, establecimientos de la empresa o de sus clientes vehículos, útiles de trabajo, materiales, herramientas, maquinarias, enseres, artefactos, productos o muebles de cualquier naturaleza sin el consentimiento y autorización de su superior jerárquico;

- e. Sostener conversaciones ajenas al trabajo o dedicarse durante su turno de labor a la lectura de libros, revistas, periódicos, panfletos, etc., que lo distraigan de sus labores normales;
- f. Alterar de cualquier forma el orden y la disciplina dentro de la empresa y en los locales de sus clientes, en especial provocar o ser parte de riñas, gritos, algazaras y cualquier otro acto de descompuesto, grosero, etc.
- g. Intervenir en actividades políticas, gremiales o de asociación dentro de la empresa o en los locales de los clientes;
- h. Realizar ventas, rifas, colectas, suscripciones o cualquier otra actividad de propaganda en los lugares de trabajo, sin el consentimiento y autorización por escrito de la gerencia de la empresa;
- i. Participar en juegos en horas de trabajo;
- j. Ejecutar o realizar trabajos de los que presta la empresa por cuenta propia dentro de las dependencias de la misma, en la de sus clientes o en horas de trabajo, o realizar labores ajenas a sus funciones; por lo tanto es terminantemente prohibido y será considerada falta grave el prestar servicios a otra empresa dentro de sus jornadas de labor diarias, a la cual se aplicará con rigor la máxima pena contemplada en este reglamento interno;
- k. El uso de palabras desafío, soeces y/o faltar de palabra o de obra a sus compañeros, jefes inmediatos, supervisores o superiores jerárquicos;
- l. Dormir en sus puestos de trabajo, abandonar su lugar de trabajo o paralizar su labor o servicio en cualquier forma;
- m. Portar armas de cualquier tipo dentro de los recintos de la empresa; salvo autorización expresa de la Gerencia General en razón de la función del trabajador.
- n. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en riesgo su seguridad personal o la de los demás, así como la seguridad de las instalaciones donde desarrolla el trabajo.
- o. Consumir alimentos, fumar o escupir en el suelo dentro del área de trabajo o sitio asignado para el servicio o espacios no autorizados.
- p. No utilizar debidamente los equipos de seguridad y protección personal que en casos necesarios se les facilite para cumplir con sus labores.
- q. Recibir o exigir de los clientes de la empresa o visitantes la entrega de obsequios, dádivas o cualquier otra retribución no autorizada para atenderles conforme corresponda.
- r. No cuidar los objetos, materiales de trabajo, productos, mascarillas y uniformes para evitar su deterioro o destrucción, salvo el normal ocasionado por la frecuencia de su Uso.
- s. Las demás prohibiciones establecidas en el artículo 46 del código de trabajo, en los contratos individuales de trabajo y el presente reglamento interno.

La inobservancia de lo señalado en los literales a), c), d), f), j), k), m), n), p), r), de este artículo, será considerado falta grave. En relación a las demás disposiciones señaladas en el mismo su inobservancia será sancionada y se aplicarán las siguientes sanciones, sin perjuicio de aplicar la más rigurosa de acuerdo a la gravedad:

④

- ✓ La primera vez una amonestación escrita.
- ✓ La segunda ocasión multa económica del 10% de su remuneración.
- ✓ Descuento de los valores que sean el monto del perjuicio causado a la empresa, sus clientes o compañeros de trabajo; por su negligencia o uso

- indebido de herramientas de trabajo, equipos y demás bienes de la empresa y/o clientes o demás trabajadores.
- ✓ Trámite de visto bueno por las causales descritas en este capítulo.

Art. 29.- además de las disposiciones establecidas en el artículo anterior les está prohibido a los trabajadores, supervisores y demás miembros de la empresa, las siguientes acciones, mismas que serán motivo de las siguientes sanciones:

- a. Portar o usar armas no autorizadas por la Gerencia General.
- b. Prestar o entregar sus implementos de trabajo a terceros;
- c. Usar el uniforme o equipos de trabajo cuando se encuentren fuera de servicio y fuera del lugar de trabajo;
- d. Hacer uso indebido de la identificación, uniforme, armas, o equipos en otros lugares ajenos a su puesto de trabajo y labores encomendadas;
- e. Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude, robos, hurtos, u otros que impliquen comisión de delitos penales, contravenciones o constituirse en cómplice o encubridor de los mismos. La empresa se reserva el derecho de ejercer las acciones civiles y penales que la ley faculta en estos casos, sin perjuicio de las sanciones laborales que correspondan;
- f. Promover o participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo durante sus jornadas de labor;
- g. Transmitir, revelar o entregar datos o información que conozca por las funciones que desempeña o por ser miembro del equipo de trabajo de la empresa, o en general infringir las normas de seguridad establecidas;
- h. Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes, documentos, bienes y otros archivos de la empresa;
- i. Firmar a nombre de la empresa, sin autorización por escrito;
- j. Ejecutar cualquier acto que afecte las relaciones comerciales de la empresa con sus clientes;
- k. introducir en la empresa drogas estupefacientes, bebidas alcohólicas, consumirlos en su interior, o en su lugar de trabajo o presentarse al trabajo bajo los efectos de drogas;
- l. hacer afirmaciones tendenciosas sobre la empresa, sus funcionarios o actividades;
- m. llevar a efecto juego de azar o cualesquier otros dentro de las instalaciones de la empresa. La empresa se reserva el derecho de ejercer las acciones civiles o penales que la ley determine en estos casos, sin perjuicio de la sanción laboral que corresponda;
- n. tomar arbitrariamente pertenencias de la empresa, o utilizar vehículos de la empresa o de sus clientes, en propósitos o fines diferentes a los cuales se encuentra facultado y sin la respectiva autorización por escrito;
- o. solicitar préstamos, garantías, ayudas económicas, obsequios, donaciones, etc., a funcionarios o clientes de la empresa;
- p. Cometer actos reñidos con la moral o que atenten contra el buen nombre y prestigio de la empresa, sus superiores y compañeros;
- q. Desempeñar otras organizaciones de labores o actividades similares paralelamente en otras empresas que produzcan conflictos de intereses;
- r. Propiciar peleas o riñas con compañeros, supervisores o clientes dentro de las instalaciones de la empresa o de sus clientes;

- s. Destruir en forma premeditada los activos y bienes de la empresa o de sus clientes;
- t. Insubordinarse, esto es rehusarse a prestar sus servicios ante su supervisor o interferir para que otros compañeros puedan cumplir con su trabajo;
- u. Portar sin la debida autorización armas, explosivos y demás artículos de uso prohibido, en las instalaciones de la empresa o de sus clientes;

Todas las faltas indicadas serán consideradas graves y sancionadas con el visto bueno que se tramitará de conformidad con las leyes pertinentes de la materia.

CAPITULO VII PROHIBICIONES ADICIONALES ESPECIALES

Art. 30.- A los trabajadores o empleados de la empresa "RADECA 2000", dentro de cuya actividad deban realizar labores de **Asesores de ventas, Supervisores, mantenimiento, vendedores y choferes**, además de las prohibiciones establecidas en los artículos precedentes, también les está prohibido:

- a. Los trabajadores que tengan cargos o ejecuten funciones de **Asesores de ventas, Supervisores, mantenimiento, vendedores y choferes** y deban conducir, transportar o mantener en su poder por efectos del trabajo bienes, materiales o vehículos de la empresa, tienen absolutamente prohibido: transportar o llevar consigo carga ajena que no pertenezca a la empresa o le haya sido encargada por esta, acompañantes no autorizados por el funcionario respectivo con conocimiento de la Gerencia General, personas particulares, recoger personas durante el transporte de la carga o bienes de la empresa en los vehículos propios de la empresa o los que se utilizaren para el transporte de los productos, bienes o materiales de trabajo de la misma.
- b. Ingresar o salir de las instalaciones de la empresa sin permitir o solicitar a los empleados a cargo de la seguridad y control, el registro interno y externo del vehículo, chequeo y contabilización de los productos, lo que se realizará con linternas, espejos extensibles y cualquier otro medio que se considere necesario para el efectivo control de bienes de la empresa.
- c. No dar aviso a los superiores jerárquicos o a la Gerencia General en su orden de la falta de solicitud de control vehicular en que incurran los empleados responsables inmediatamente de suscitado el hecho de ausencia de requerimiento de control.
- d. No solicitar al salir de las instalaciones de la empresa con productos, carga para comercialización, demostración o bienes de la empresa, la revisión del respectivo sello de seguridad, la constatación y/o verificación de la respectiva guía de despacho.
- e. No portar su respectiva credencial que le permita ejercer su labor y el respectivo uniforme de trabajo mientras desempeña el servicio.
- f. No respetar las disposiciones legales en materia de tránsito terrestre, de seguridad y demás normas pertinentes.
- g. Ingerir antes o durante el ejercicio de su labor bebidas alcohólicas o cualquier tipo de drogas que pongan en riesgo su propia seguridad, la de los bienes de la empresa o la de terceros.

- h. No advertir a los respectivos superiores jerárquicos o trabajadores correspondientes de cualquier novedad que presenten los vehículos en que desarrolle su actividad o labor.

La falta a cualquiera de las prohibiciones indicadas en este artículo será considerada GRAVE y será causal para solicitar la empresa el respectivo Visto Bueno ante la autoridad de trabajo, para dar término a la relación laboral, sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales que correspondan.

CAPITULO VIII DE LAS OBLIGACIONES ADICIONALES DE LOS GUARDIANES

Art. 31.- A los trabajadores o empleados de la empresa "RADECA 2000", cuya actividad consiste en labores de Seguridad y Control de las instalaciones de la empresa y de sus bienes, además de las obligaciones y prohibiciones establecidas en los artículos precedentes, también les corresponden las siguientes obligaciones:

- a. Realizar o verificar el cumplimiento de reportar y registrar la asistencia, marcar tarjeta los trabajadores y demás personal en el respectivo reloj de control de asistencia o libro de Control diario tanto al ingreso como a la salida.
- b. Pedir y solicitar al Visitante una identificación que lo acredite.
- c. Anunciar al visitante y esperar la autorización correspondiente para permitir su ingreso.
- d. Entregar la tarjeta de PASE o VISITANTE para instruirle que se la coloque en el pecho.
- e. Registrar los datos anotando el nombre, número de cédula, hora de entrada y salida, así como detalle del área a donde se dirige.
- f. No permitir la entrada a personas que estén visiblemente bajo la influencia de drogas, alcohol o que porten armas.
- g. Solicitar a toda persona que ingrese con paquetes o bolsos, la revisión previa de los mismos tanto a la entrada como a la salida, observando cultura y cortesía necesaria en el procedimiento.
- h. Cuando se trate de personal con labores de campo que ingresen a las instalaciones de la empresa, deberán presentar un documento de identidad el mismo que será retenido hasta su retiro del lugar, sin cuya presentación no podrán ingresar.
- i. Llevar registro de novedades y anotar en la bitácora la descripción y número de instrumentos u objetos de trabajo que ingresen los trabajadores.
- j. Revisar interna y externamente todo vehículo que ingrese a las instalaciones o parqueaderos de la empresa, utilizando linternas, espejos entendibles y cualquier otro medio proporcionado para el efectivo control de los mismos.
- k. Anunciar la llegada del vehículo o vehículos particulares que vayan a entregar o retirar productos a la empresa; y, revisar los mismos una vez autorizada la entrada.
- l. Controlar que todo vehículo que saque productos, bienes o materiales de la empresa lleve su respectiva orden de salida de producto, y verificar la cantidad y tipo de producto.

- m. Controlar que los vehículos de transporte de personal que pudiera mantener la empresa permanezcan en el exterior de las instalaciones de la empresa, ya sea para la entrada como para la salida.
- n. Los vehículos de la empresa o los que se encontraren a su servicio que salgan de la empresa con carga para entregar, deberán ser revisados, verificando que lleven su respectivo sello de seguridad y que el número de cajas sea el mismo que el señalado en la guía de despacho. Para cuyos efectos serán revisados en su interior.
- o. No se podrá permitir ingresar a ningún vehículo sin su respectiva autorización y revisión.
- p. No se podrá permitir el ingreso de vehículos que provean alimentos o líquidos para consumo del personal de la empresa, salvo autorización del Gerente General.
- q. Cuando ingrese un vehículo con más de una persona, todos los ocupantes del mismo deberán presentar su identificación personal, y solo podrán ingresar a las instalaciones de la empresa la cantidad de ocupantes o personas autorizadas.
- r. Permanecer en el puesto asignado durante su turno, sin que pueda abandonarlo mientras no llegue su respectivo relevo.
- s. Dar inmediato aviso a la oficina de recepción de cualquier actitud sospechosa, de toda persona o vehículo en los alrededores de las instalaciones de la empresa.

La violación a las obligaciones adicionales de los guardianes contenidas en los literales a), b), e), f), g), h), i), j), l), n), o), q),r), s), será considerada GRAVE y las demás disposiciones contenidas en este mismo artículo serán sancionadas de la siguiente manera;

- ✓ La primera vez con amonestación por escrito;
- ✓ La segunda vez con amonestación por escrito y multa del 10% de su remuneración.
- ✓ En la tercera ocasión se tramitará el respectivo visto bueno.

CAPITULO IX DE LA APLICACIÓN DE SANCIONES

Art. 32.- la falta de puntualidad a la jornada de su turno de trabajo por parte del trabajador, será sancionada con una multa equivalente al 10% de su remuneración, cuando se trate de un atraso; en caso de falta a su lugar de trabajo la sanción será del 10% de su remuneración mas el descuento del día del trabajo en su remuneración; en caso de atrasos o faltas a su trabajo por más de tres veces en un periodo mensual se sancionará con el visto bueno.

Art. 33.- Para las demás faltas que se cometan y que se encuentren debidamente señaladas en el código de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, por medio del presente Reglamento Interno se determinan las siguientes sanciones, sin perjuicio de las sanciones previstas en el código de trabajo:

- a. Amonestación verbal o escrita.
- b. Sanción económica, y,

c. Separación sin derecho a indemnización o bonificación alguna.

Art. 34.- expresamente en el presente Reglamento se deja establecido cuales son las faltas graves y el procedimiento, para la aplicación de las sanciones correspondientes. Sin perjuicio de las demás dispuestas u autorizadas por la ley.

Art. 35.- Cuando se trate de faltas graves por las cuales se deba tramitar el respectivo visto bueno, se lo realizará conforme a la ley y se dará por terminado el contrato individual de trabajo, sin derecho a indemnización o bonificación alguna.

Art. 36.- La reiteración de faltas de acuerdo al presente reglamento interno, dentro de un período mensual de labor, se considerará siempre agravante y conllevará a la aplicación de la sanción máxima establecida y otorga el derecho a la empresa para tramitar el visto bueno, a fin de dar por terminado el respectivo contrato de trabajo sin indemnización ni bonificación alguna al trabajador reincidente.

Art. 37.- las ausencias imprevistas, deben ser comunicadas al supervisor o jefe inmediato a más tardar dentro de la primera hora de la jornada o turno de labor; para esto se debe presentar el respectivo certificado médico o motivo de la calamidad, pudiendo la empresa verificar los documentos de acuerdo con sus procedimientos.

En caso de falta de notificación o falsedad en la información o documentos, se registrará la falta como injustificada y dará lugar a las sanciones previstas, calificando a la falta en calidad de falta grave.

Art. 38.- cualquier permiso que solicite el trabajador será previamente estudiado y en función de las necesidades de la empresa puede ser concedido, siempre con cargo a las vacaciones del trabajador;

Art. 39.- todo trabajador que preste servicios en la empresa está obligado a acatar las disposiciones de seguridad e higiene que se determinen, así como cualquier otra norma o instructivo que se emita.

Art. 40.- Las únicas personas autorizadas para aplicar las sanciones establecidas en el presente Reglamento son: Gerente General. Consecuentemente cuando se produzca una infracción que no fuere presenciada por el funcionario referido, la persona que tenga conocimiento de ello deberá reportar dicha falta al funcionario competente para la aplicación de las sanciones que correspondan a través de la Jefatura de Recursos Humanos y el Departamento Legal.

CAPITULO X DISPOSICIONES GENERALES

 Art. 41.- En función del interés de la empresa por ser equitativos y justos en las apreciaciones y en su deseo de que las políticas de la empresa sean seguidas con normalidad, se establece como funciones de los supervisores y/o Jefes de áreas:

Primero.- que es su obligación mantener informados a los trabajadores que la continuidad o repetición de las faltas o comportamiento incorrecto serán motivo para la pérdida de su trabajo.

Segundo.- que es de su obligación reportar de inmediato las faltas, medidas disciplinarias, amonestaciones y sanciones.

Art. 42.- **MEDIDAS FRENTE A HECHOS DELICTIVOS:** Cuando haya recaído sobre un trabajador Auto de llamamiento a plenario o Sentencia Condenatoria procesado por la comisión de un delito, podrá darse por terminada la relación laboral, previo Visto Bueno concedido por la respectiva autoridad laboral.

Art. 43.- **MEDIOS DE RECLAMACION:** Todo trabajador por sí mismo, tiene derecho a elevar consulta o presentar reclamación de trabajo. Tal consulta o reclamación en su caso, será presentada siguiendo el orden regular, esto es, al jefe inmediato, al Supervisor del área, al jefe o encargado de Recursos humanos y éste de creerlo conveniente al Gerente o quien haga sus veces, el que lo atenderá aceptando o negando la petición.

Art. 44.- Toda sanción debe ser notificada por escrito, por el departamento de recursos humanos o por el encargado de personal al trabajador infractor, en forma personal; una copia debe ser enviada a la Inspectoría del Trabajo y una copia para los archivos de la empresa.

Art. 45.- **PREVENCIÓN DE ARTICULOS DE COMERCIO Y BIENES DE LA EMPRESA:** Los trabajadores de la empresa tienen la obligación de entregar los artículos de comercio, bienes y equipos de trabajo, después de la jornada de labor a la persona o Departamento encargado de llevar el control de éstas. Caso contrario deberá responder por la pérdida de los mismos.

Al concluir o terminar la relación laboral y antes de recibir su liquidación conforme corresponda, el trabajador deberá entregar por inventario todo el material de equipos, máquinas, y demás utensilios que hayan estado a su cargo para desempeñar su labor en perfectas condiciones, salvo el normal deterioro por el uso adecuado de los mismos.

Art. 46.- Cualquier acto de comisión u omisión que signifique clara contravención a las políticas, procedimientos, manuales, instructivos y otras disposiciones de la empresa que conlleven perjuicio económico o pecuniario, por negligencia culposa o descuido evidente, mala fe, la empresa procederá de acuerdo a su criterio a la acción civil de resarcimiento de daños, sin perjuicio de las acciones penales y laborales del caso.

Art. 47.- Las disposiciones, órdenes y regulaciones temporales que se dicten internamente con aprobación de la Gerencia General, quedarán temporalmente agregadas al presente reglamento en cuanto no se opongan al mismo. Todo aquello que no estuviera previsto en el presente reglamento, será resuelto por las disposiciones del Código del trabajo, las que se entienden incorporadas a este Reglamento Interno.

Art. 48.- **DEL GOCE Y LA ACUMULACION DE VACACIONES:** Todos los trabajadores de la empresa tienen el derecho de tomar vacaciones anuales por un periodo ininterrumpido de 15 días.

Si la empresa necesitara ocupar los servicios de un trabajador, podrá disponer la postergación de la vacación de un año, acumulándola en el año siguiente, dando

cumplimiento al Código de trabajo. En todo caso no podrá acumularse vacaciones por más de dos periodos.

Art. 49.- DE LA DOTACION, USO DE UNIFORMES Y EQUIPOS DE TRABAJO Y PROTECCION: La empresa dotará y proporcionará uniformes y equipos de protección adecuados al personal de trabajadores, administrativos y de oficina, de acuerdo con sus labores y requerimientos en el área en que estos se desempeñen, así como proveerá de los medios de protección necesarios en las áreas que corresponda; los cuales se detallarán en cuanto a número, y forma de uso en los cuadros que se exhibirán en un lugar destinado para comunicaciones generales, sin perjuicio de que se les informe por escrito a cada uno de los mismos al momento de entregar los uniformes. Debiendo utilizar los uniformes el trabajador en forma correcta y en ningún caso en días que no deba laborar.

Art. 50.- Todo el personal tanto de oficinas, administrativos y de campo deberán utilizar un carné de identificación, el mismo que será colocado en lugar visible sobre sus prendas o uniformes.

Art. 51.- El personal de la empresa, está obligado a observar estrictamente el manual sobre manejo y procedimientos de uso y manipulación segura de los artículos de comercialización y bienes de la empresa que se crearen o que mantenga la empresa para su propia protección, de los demás trabajadores y de los clientes.

Art. 52.- Para la debida información de los trabajadores la empresa "RADECA 2000", mantendrá en permanente exhibición en lugares adecuados, un ejemplar de este Reglamento, Certificado por la Dirección Regional del Trabajo, sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada trabajador.

El presente Reglamento Interno tendrá vigencia a partir de la fecha de su aprobación por parte de la autoridad laboral respectiva.

Raquel E. de la Cruz
RAQUEL EDELMIRA CEDEÑO MERA
GERENTE PROPIETARIA

Bibliografía

- Albarracín Guillem, J. M., Cardós Carbonera, M., García Sabater, J. J., & García Sabater, J. P. (2004). *Gestión de Stocks de Demanda Independiente*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Alarcón Gonzalez, J. Á. (1999). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Fundación COMFEMETAL.
- Avant . (01 de Junio de 2013). Obtenido de <http://avant-erp.com/>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Mexico.
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial*. Editorial Ideas Propias.
- Correa Uribe, S., Puerta Zapata, A., & Restrepo Gómez, B. (2002). *Investigación Evaluativa*. Bogotá: Editores ARFO.
- De Gerencia.com*. (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2013, de http://www.degerencia.com/tema/cadena_de_suministro
- ENEMDU. (2010). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Guayaquil.
- FORINTEC, Servicios Generales de Formación y Consultoría. (2008). *Lógica y Distribución Manual 9*. Valencia: CEEI CV Ediciones.
- F. Sáez Vacas, O. y. (1994). *Innovación tecnológica en las empresas*. Grupo de Sistemas Inteligentes.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall.
- García Echeverría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hammer, M., & James, C. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma .
- INEC. (2010). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&23a8-selectedIndex=1>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de

http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Mexico: Pearson Publicaicones.

Manganelli, R. L., Cárdenas Nannetti, J., & M. Klein, M. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.

MBA3 Software solutions. (s.f.). Recuperado el 01 de Junio de 2013, de <http://www.mba3.com/advanced.htm?id=3>

Microtec Software. (01 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.microtecsoftware.net/Inicio/tabid/36/language/es-MX/Default.aspx>

Nacional Financiera SA (NAFIMSA). (2004). *Fundamentos de negocio Administración: Filosofía empresarial, La pequeña empresa Familiar*. Mexico DF.

O.García, Rojo, J. P., & Vacas, F. S. (2003). *Temas Básicos Innovación tecnológica en las empresas*. Obtenido de <http://www.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>

SAP Business Management Software Solutions. (01 de Junio de 2013). Obtenido de <http://store.businessobjects.com/store/bobjamer/DisplayHomePage>

Servicio de Rentas Internas. (1999). *Registro Unico de Contribuyentes* . Guayaquil .

Van Den Berghe Romero, E. (2005). *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Editorial Ecoe.