

## **CAPITULO I**

### **EMPRESA PRIMATEC S.A.**

#### **1. ASPECTOS GENERALES**

##### 1.1. Antecedentes

PRIMATEC S.A., se formó bajo la necesidad de fabricar poliuretanos inyectados para asientos de vehículos. La producción de espumas se inicio en 1984, abasteciendo a las ensambladoras locales de vehículos y al mercado de los muebles de oficina. A partir de 1995, se incrementan las líneas de subensamble de aro llanta, paneles de instrumentos y tanques de combustible. En 1998, inician la producción de chasis para buses FTR y FSR. En el año 2002, obtienen el certificado de calidad QS 9000. En el mismo año 2002, crean la sección de ensamblaje de asientos.

Actualmente, cuentan con seis secciones productivas y brindan el servicio de logística a empresas de los países: Ecuador, Colombia y Venezuela.

##### 1.2. Base Legal.

PRIMATEC S.A., es una sociedad anónima que está regida por la Superintendencia de Compañías. Es esta la responsable de emitir normas de regulación financiera, referentes a las reservas técnicas con las que esta compañía debe contar, la forma en que debe administrar sus inversiones y los requisitos que deben cumplir en el territorio nacional.

PRIMATEC S.A., cumple con los requisitos reglamentarios de Medio Ambiente del Municipio de Quito, ya que en la elaboración de asientos de poliuretano utilizan materiales químicos que si no son bien utilizados dañarían el ambiente. El Municipio de Quito por este motivo le concedió un Certificado Ambiental de acuerdo a una Auditoria Ambiental que realizó el mismo Municipio.

Además PRIMATEC S.A., paga impuesto predial al Municipio, patente municipal, declaración del impuesto 1.5 por mil sobre el valor de los activos.

PRIMATEC S.A., se encuentra al día con las declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas, al igual que las obligaciones de empresa y con los empleados con el IESS y por ende con el Ministerio de Trabajo.

PRIMATEC S.A., anualmente obtiene un Certificado de Control para Compañías elaboradoras y comercializadoras de lubricantes para automotores de diesel y gasolina, entregado por el Ministerio de Energía y Minas.

El Ministerio de Trabajo también entrega un Registro de Comité de Seguridad y Salud a los trabajadores, con los cuales PRIMATEC S.A. cumple, brindado cursos de capacitación para seguridad industrial y seguridad personal de manera constante.

PRIMATEC S.A., se encuentra afiliada a la Cámara de Industriales de Pichincha, citándose que la compañía está dedicada a la Fabricación de Piezas de Poliuretano para la Industria Automotriz.

### 1.3. La Empresa

Definición.- entidad conformada por dos o más personas que aportan un capital, con la finalidad de producir bienes o servicios para poder satisfacer las necesidades de la colectividad, teniendo como finalidad la obtención de lucro o utilidad.

### 1.4. Reseña Histórica.

La empresa PRIMATEC S.A. fue creada el 5 de Diciembre de 1985, con la finalidad de fabricar esponjas preformadas para la industria automotriz y del mueble. Hasta el año 1996, únicamente se fabricó esponjas, a partir de enero de 1997 empieza con las líneas de subensamble de llantas, subensamble de paneles y tanques para la industria automotriz, en diciembre de 1998 empieza con el ensamble de chasis para buses, en el año 2000 se fortalece el servicio JIT (Just In Time) hacia nuestro cliente principal con componentes como: arnés, ejes, químicos, lubricantes y vidrios entre otros, en

agosto del 2002 se empieza con el ensamblaje de asientos y en septiembre del 2004 se abre la línea de ensamble de paneles metálicos del espaldar posterior del vehículo corsa evolution.

PRIMATEC S.A., está efectuando cambios profundos en su proceso de orientación estratégica y compromiso a sus clientes. Esta reorientación que busca un plan de gobierno corporativo efectivo, implica cambios en sus procesos, tecnología y sistemas.

PRIMATEC S.A., ha venido trabajando en conjunto con sus clientes, cumpliendo con su política de calidad.

### 1.5. Organigramas

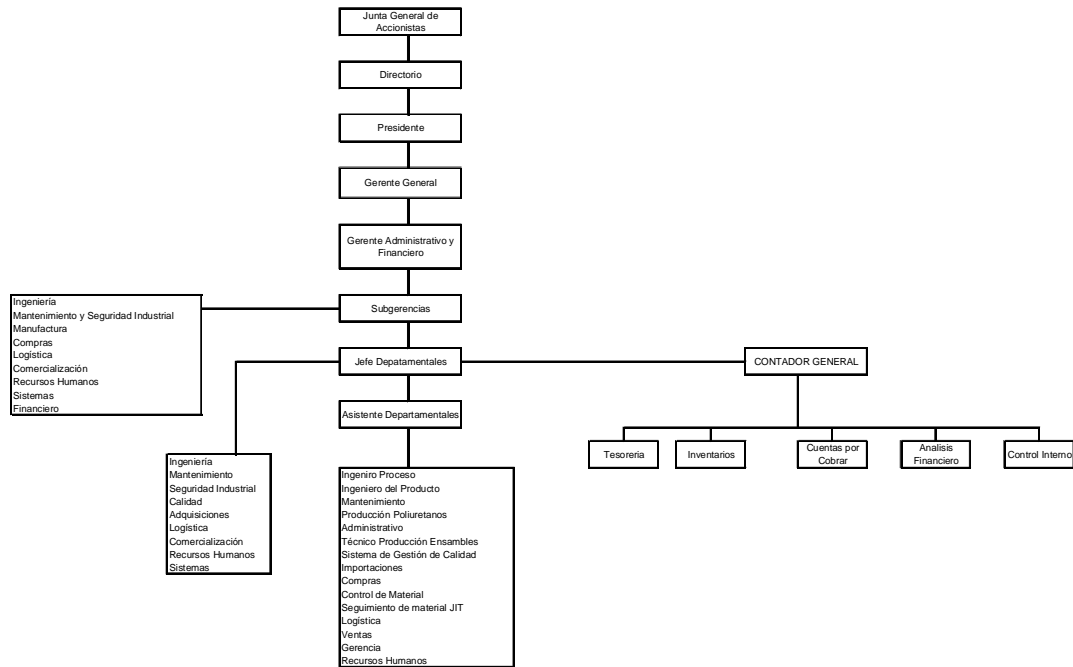
Definición.- El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción practica.

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

"El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

La evaluación y mejoramiento del control presupuestario requiere una correcta comprensión de la estructura organizacional; por ello el escenario de evaluación inicia, con la descripción de la estructura organizacional, sus funciones y el personal.

### 1.5.1. Organigrama Estructural.



### 1.5.2. Organigrama Funcional.

**FUNCIÓN:** Asistente de Compras Locales

1. Es responsable del manejo de términos de pago, condiciones de entrega
2. Seguimiento a las entregas de los materiales y de los proveedores
3. Desarrollo de los proveedores
4. Manejo de contratos

**FUNCIÓN:** Asistente Compras Importaciones

1. Es responsable de la emisión, envío y seguimiento de todas las importaciones en PRIMATEC S.A.
2. Coordinar con el agente de aduanas todo lo requerido para el despacho del material una vez que haya terminado el trámite.

3. Coordinar con el proveedor del exterior la documentación necesaria para la salida de la mercadería

**FUNCIÓN: Asistente Control del Material**

1. Es responsable de la revisión de la secuencia de producción de cada uno de nuestros clientes.
2. Actualizar los requerimientos dependiendo de los cambios que se presenten en la secuencia de producción y coordina conjuntamente con el proveedor los despachos
3. Seguimiento de los materiales desde la programación de producción en planta del proveedor.
4. Antes de enviar los requerimientos al proveedor, se revisará conjuntamente con el Subgerente de Compras

**FUNCIÓN: Seguimiento Proveedores JIT**

1. Es responsable de la revisión de la secuencia de producción de cada uno de nuestros clientes
2. Actualizar los requerimientos dependiendo de los cambios que se presenten en la secuencia de producción y coordina conjuntamente con el proveedor los despachos
3. Seguimiento de los materiales desde la programación de producción en planta del proveedor.
4. Antes de enviar los requerimientos al proveedor, se revisará conjuntamente con el Asistente de Control de Materiales

**FUNCIÓN: Subgerente de Compras**

1. Mantener un buen control del inventario, disponiendo de un nivel de seguridad que garantice el cumplimiento de entregas en la línea del cliente tanto interno como externo
2. Es responsable de que todos los materiales lleguen en el tiempo y en las condiciones solicitadas

3. Seguimiento de los materiales desde la programación de producción en planta del proveedor.
4. Revisar conjuntamente con el asistente de Control de materiales las programaciones ha ser enviadas a los proveedores del exterior, especialmente los del Servicio Jit.
5. Mantener toda la información y documentación de respaldo de todas y cada una de las Ordenes de Compra emitidas
6. Análisis y revisión de los contratos con proveedores y clientes.
7. Responsable de cumplir y hacer cumplir el punto. compras del TS.

**FUNCIÓN: Subgerente Financiero**

1. Validar en el sistema de cuentas por pagar las facturas de compras diariamente.
2. Integrar al sistema Safi las compras ingresadas en el modulo de Cuentas por Pagar.
3. Coordinar la realización de la toma física anual de inventarios de PRIMATEC S.A.
4. Integrar y Contabilizar la nómina del Personal.
5. Revisar y controlar las conciliaciones Bancarias, notas de crédito y notas de débito de Bancos.
6. Revisar declaraciones mensuales de anexos transaccionales
7. Preparar mensualmente las declaraciones para el SRI (retenciones de IVA, fuente e IVA.)
8. Preparar la declaración del Impuesto a la Renta de la CIA., en abril y si hubiera los anticipos correspondientes en Julio y Septiembre.
9. Revisar y declarar el Impuesto del 1 por mil al Municipio en el mes de abril
10. Presentar a la Superintendencia de Compañías los documentos requeridos por dicho organismo en abril y pago de su contribución en Septiembre
11. Preparar, revisar y declarar las Retenciones en la Fuente del año anterior al SRI.
12. Revisar la declaración del formulario del INEC anual y elaborar la declaración mensual.

13. Revisar los saldos bancarios semanalmente y también los pagos al Exterior cuando se realizan las transferencias.
14. Revisión, análisis y cruce de las diferentes cuentas con cada módulo antes del cierre de balance y sus respectivas correcciones.
15. Presentación mensual de los Estados Financieros
16. Controlar y revisar el trabajo de los asistentes de contabilidad.
17. Preparar información requerida por las Gerencias
18. Cruce de cuentas mensual con OBB
19. Elaboración de reportes OBB (Cash Flow, Net Income)
20. Coordinar la elaboración anual del presupuesto
21. Controlar y Revisar el presupuesto anual
22. Controlar y revisar los comparativos de ventas y costo de materiales del año anterior vs. el año actual
23. Revisión de anexos de balance
24. Control de valoración de retrabajos efectuados en la líneas productivas
25. Análisis de cuentas en general

**FUNCIÓN: Jefe de Contabilidad**

1. Aprobar todos los Diarios Generales (incluye cualquier tipo de ajuste Contable)
2. Reportar a Subgerencia Financiera todos los ajustes contables efectuados ya que deberán llevar su aprobación
3. Coordinar la realización de la toma física anual de inventarios de PRIMATEC S.A.
4. Integrar y Contabilizar la nómina del Personal desde Evolution a Axapta
5. Revisar y controlar las conciliaciones Bancarias, notas de crédito y notas de débito de Bancos.
6. Revisar declaraciones mensuales de anexos transaccionales
7. Preparar mensualmente las declaraciones para el SRI (retenciones de IVA, fuente e IVA.)
8. Preparar la declaración del Impuesto a la Renta de la CIA., en abril y si hubiera los anticipos correspondientes en Julio y Septiembre.
9. Revisar y declarar el Impuesto del 1 por mil al Municipio en el mes de abril

10. Solicitar pago de impuesto predial y patente municipal en enero de cada año
11. Presentar a la Superintendencia de Compañías los documentos requeridos por dicho organismo en abril y pago de su contribución en Septiembre
12. Revisar la declaración del formulario del INEC anual y la declaración mensual.
13. Revisar los pagos al Exterior cuando se realizan las transferencias bancarias
14. Revisión, análisis y cruce de los módulos de clientes, proveedores, bancos, impuestos con Contabilidad General en Axapta
15. Presentación mensual de los Estados Financieros
16. Controlar y revisar el trabajo de los asistentes de contabilidad.
17. Preparar información requerida por Subgerencia Financiera, Gerencia Financiera y Gerencia General
18. Envío de Reporte mensual de Conciliación de cuentas con OBB y GME
19. Revisión y Envío de FASB a OBB
20. Revisión de anexos de balance previo al cierre de mes
21. Análisis de cuentas en general
22. Coordinar y Realizar tomas físicas mensuales tanto en las instalaciones de PRIMATEC S.A. como en OBB
23. Reportar mensualmente el material no pagado por OBB en cantidades y valores
24. Responsable de realizar el análisis de las variaciones de los costos estándar vs. los costos reales en Axapta
25. Responsable de mantener al día el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías
26. Rotará anualmente sus FUNCIONES con el Jefe de Análisis Financiero

**FUNCIONES:** Jefe de Análisis Financiero

1. Revisión y entrega mensual de reportes gerenciales para Gerencia Financiera
2. Elaboración comparativa de ventas y materiales año actual vs. año anterior incluye justificaciones
3. Elaboración de reporte comparativo de gastos reales de Manufactura, Administración y Comercialización del año actual vs. el año anterior, i incluye justificaciones



4. Actualización mensual de estructuras de costos
5. Elaboración de listas de precios (actualización mensual)
6. Actualización en Axapta de listas de precios de venta y órdenes de compra de clientes
7. Realizar las simulaciones mensuales de presupuesto (incluye reportes con proyecciones para OBB Net Income)
8. Elaboración de Forecast aprobado en formato Net Income y responsable del envío del Reporte Net Income a OBB.
9. Elaboración de cotizaciones y licitaciones en general
10. Elaboración del presupuesto anual por centro de costos para el mes de noviembre
11. Responsable de brindar soporte en la toma física de inventarios mensuales de OBB y PRIMATEC S.A.
12. Elaboración de estado de resultados por centro de costos
13. Responsable del Control del Costo de las Unidades producidas (comparativo entre costo unitario de Axapta vs. Costo de estructura de costos)
14. Elaboración del movimiento de activos fijos y cruce con el balance general
15. Cruce del resumen del movimiento con nota de auditoria de activo fijo
16. Elaboración de conciliaciones de saldos con proveedores locales
17. Elaboración de conciliaciones de saldos con proveedores del exterior
18. Elaboración de declaraciones de impuestos (tarea rotativa)
19. Detalle mensual de declaraciones de impuestos vs. libros
20. Rotará anualmente sus funciones con el Jefe de Contabilidad
21. Responsable del cruce del módulo de activos Fijos con Contabilidad al cierre de cada mes
22. Responsable de explicaciones a las variaciones de años anteriores y del presupuesto en base al NET INCOME

**FUNCIÓN: Analista Financiero**

1. Revisión mensual de variaciones de presupuesto vs. Real con cada uno de los jefes de área
2. Elaboración mensual de reportes gerenciales para Gerencia Financiera y OBB (anexos y notas de balances)

3. Elaboración de cotizaciones (pequeñas) en general
4. Elaboración del presupuesto anual por centro de costos
5. Actualización de estructuras de costos por línea productiva (tarea compartida)
6. Elaboración de Reportes comparativos de Gastos reales año actual vs. Gastos reales año anterior
7. Realizar las simulaciones mensuales de presupuesto (incluye reportes con proyecciones para OBB Net Income)
8. Revisión mensual de cuentas y propuesta de ajustes y reclasificaciones detectadas durante la revisión de Gastos reales vs. Presupuesto
9. Análisis y Determinación de puntos de equilibrio por línea productiva (tarea compartida)
10. Elaboración mensual del estado de flujo de efectivo (formato requerido por auditoría externa)
11. Actualización de registros oficiales notificados por Gerencia Financiera
12. Responsable de la elaboración de simulaciones mensuales del presupuesto
13. Responsable de la elaboración de reportes varios (Directorio PRIMATEC S.A. - Junta de Accionistas)
14. Responsable de la entrega mensual de información a los jefes de área para el control del presupuesto vs. el real
15. Responsable de la elaboración del Flash Mensual para ser presentado a la Gerencia Financiera
16. Elaboración del resumen de conciliaciones bancarias
17. Elaboración del movimiento de cuentas incobrables
18. Elaboración del movimiento provisión obsolescencia de inventarios
19. Movimiento de beneficios sociales
20. Cálculo global de sueldos y beneficios sociales
21. Movimiento de Impuesto a la renta y participación Trabajadores
22. Movimiento de jubilación patronal y desahucio
23. Análisis de costo estructural Actual vs. Año Anterior
24. Análisis de Costo estructural Actual vs. Presupuesto
25. Responsable de la elaboración mensual del Anexo Transaccional Tarea Rotativa
26. Responsable de elaboración Declaraciones de impuestos (trabajo rotativo)

## FUNCIÓN: Asistente Contable Inventarios

1. Elaborar y Contabilizar Facturas, previa la revisión de guías de remisión emitidas por la persona encargada de bodega.
2. Control secuencial de las guías de remisión
3. Elaborar y contabilizar notas de débito y créditos (clientes)
4. Realizar cuadro de consumos de lubricantes entre OBB y PRIMATEC S.A. para facturación a OBB
5. Realizar cuadro de consumo de refrigerantes entre OBB y PRIMATEC S.A. para facturación a OBB
6. Realizar cuadro de consumo de cardanes entre OBB y PRIMATEC S.A. para facturación a OBB
7. Facturación del PUP en Axapta
8. Entrega de Unidades producidas mensualmente a Análisis Financiero
9. Registro de consumos de Pretratamiento y facturación comisión a Kelko
10. Determinar y controlar el material en proceso (no pagado por OBB) del período
11. Revisar, registrar y contabilizar, el material rechazado por el departamento de Calidad.
12. Revisión, análisis, cuadro y revisión de justificación de ítems inventariados (mensual - anual) en tomas físicas.
13. Responsable de la toma física mensual en OBB y muestra PRIMATEC S.A.
14. Responsable del análisis de ítems para la baja de inventarios
15. Control de unidades facturadas vs. Despachos a OBB al corte del PUP y al cierre de mes
16. Elaboración de Anexos Transaccionales (trabajo rotativo)
17. Responsable de elaboración Declaraciones de impuestos (trabajo rotativo)
18. Control mensual de precios de PUP actual vs. PUP anterior y O/C de OBB
19. Responsable del archivo de órdenes de compra clientes y revisión con Análisis Financiero
20. Análisis de antigüedad de la Cuenta de Proveedores del Exterior
21. Análisis de cuentas de inventarios

22. Cuadrar los Saldos del Modulo de Inventarios con el Modulo de Contabilidad del Sistema Axapta
23. Cuadre, Validación y Facturación de los materiales cargados en las O/C cerradas de OBB
24. Reportes solicitados por la Subgerencia Financiera y la Gerencia Financiera
25. Archivo de órdenes de salida y control del secuencial
26. Rotará en sus función cada seis meses
27. Análisis del consumo de las cuentas de Inventarios vs. Consumos de materiales en resultados

**FUNCIÓN: Asistente Contable Cuentas por Pagar**

1. Recibir las facturas de materiales y servicios de la recepción
2. Recibir las facturas de trámites de transporte, seguros del Departamento de Compras
3. Verificar la exactitud en las sumas de las facturas
4. Contabilizar el pedido de compra de Axapta de acuerdo a la recepción de material efectuada por la Bodega
5. Cotejar los precios de las facturas, con los contratos para aquellos servicios que no ingresan con pedido de compra
6. Registrar a través de diario de facturas, las facturas correspondientes a contratos
7. Coordinar la emisión de una nueva factura si existe algún error en la que le ha sido entregada
8. Verificar que el pedido de compra sea efectuado con anterioridad a las facturas
9. Mantener un control de los saldos pendientes en el caso de volúmenes de cantidades y coordinar el cierre del pedido de compra con el personal involucrado
10. Solicitar al Departamento de Personal la revisión de los valores facturados por servicios solicitados por dicho departamento
11. Coordinar y cuadrar la facturación respectiva de General Tire y Auto industrias con la factura pro forma enviada por OBB para el cierre de mes

12. Efectuar la retención en la fuente correspondiente, tanto del impuesto a la renta como del impuesto al valor agregado - IVA
13. Considerar las disposiciones legales vigentes para la emisión de los comprobantes de retención
14. Administración y reporte de la Caja chica
15. Liquidación de importaciones semanal (FOB-Seguro, flete-Gastos Aduana)
16. Análisis de la Cuenta Facturas por Recibir de Proveedores
17. Cálculo y Registro de la Provisión de Seguro Transporte Interno
18. Análisis de antigüedad de la cuenta de Cartera de Clientes
19. Análisis de Antigüedad de partidas de la cuenta Estimado a Pagar Nóminas
20. Determinación de Consumo de enllantaje de General Tire con los precios pactados en la O/C y explicaciones de las diferencias existentes
21. Registro del Consumo de Enllantaje de General Tire
22. Control recuperación comprobantes retención proveedores
23. Control y cuadro del Detalle de Pagos a Tercerizadoras
24. Análisis de la Cuenta Estimados a Pagar a Proveedores
25. Responsable de mantener al día el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías
26. Responsable de elaboración Reportes Anexo Transaccional (trabajo rotativo)
27. Responsable de elaboración Declaraciones de impuestos (trabajo rotativo)
28. Rotará en sus funciones cada seis meses
29. Análisis de cuentas de Balance

**FUNCIÓN:** Asistente de Contabilidad Tesorería

1. Tener los fondos suficientes en cada banco para el normal funcionamiento de la compañía.
2. Realizar los pagos en forma adecuada y en el tiempo establecido a los proveedores locales o extranjeros (plazo máximo vs. día hábil del mes)
3. Elaboración de notas de Débito y Crédito de Bancos (cheques protestados, transferencias bancarias, intereses ganados, pago aduanas, roles de pago, pago proveedores de exterior, pago SRI), etc.
4. Elaboración de Ingresos de Caja provenientes de los cobros (facturas, comisiones del exterior, ingresos varios, etc.)

5. Elaborar el cuadro de las retenciones en la fuente clientes y su provisión en caso de no tener el documento que le sustente.
6. Detalle y transferencias de los pagos a los proveedores del exterior
7. Emisión y consulta diaria de Saldo de Bancos.
8. Elaboración pago proveedores locales a través del sistema paylink, o cheques
9. Controlar que las facturas tengas los respaldos suficientes para que el Departamento de Auditoria no tenga inconveniente en el momento de la revisión de los pagos
10. Archivo de egresos, cheques girados y cobrados, diarios generales, correspondencia recibida y entregada, pagos SRI, retenciones en la fuente cliente
11. Elaboración de flujo de Caja semanal
12. Realizar conciliaciones bancarias,
13. Cierre del balance cuadre cuentas por pagar, proveedores locales, cuentas por pagar, provisiones, cuentas por pagar, IESS, cuentas por cobrar, Retenciones del IVA y Fuente, IVA compras locales e importaciones
14. Detalle anexos para el balance mensual
15. Inversiones diarias en nuestra cuenta del exterior
16. Negociación de divisas en el banco en caso que los pagos al exterior sea en otra moneda (euro, etc.)
17. Elaborar el cuadro respectivo de las inversiones y su respectivo interés ganado diariamente
18. Controlar que los cobros de las facturas estén reacuerdo al cronograma entregado para la persona responsable de cuentas por cobrar
19. Controlar que no existan cheques girados y no cobrados por más de días.
20. Elaboración del cuadro de provisiones cada fin de mes
21. Envío del balance mensual a GM-OMNIBUS BB
22. Cuadro de la distribución del los Gastos administrativos por centro de costos
23. Control de Activos fijos (depreciación, inclusión o exclusión de activos fijos)
24. Elaboración del detalle de adiciones y bajas de activos fijos conciliado con registros contables
25. Control de las Herramientas no durables

26. Cuadro de las ventas mensuales Facturación vs. Axapta
27. Responsable del control de cuadro de beneficios sociales
28. Contabilización de depreciaciones y provisiones fijas
29. Registro contable de servicios recibidos sobre los cuales no se dispone de una factura (SAMED, alimentación paneles, pan, transporte personal de paneles, taxis)
30. Análisis de Partidas antiguas de Bancos
31. Análisis de Cuentas por Cobrar Proveedores Locales
32. Análisis de cuentas por cobrar proveedores del exterior
33. Análisis de Cuentas por cobrar empleados
34. Análisis de Cuentas por cobrar preproyectos
35. Análisis de Cuentas por cobrar otras
36. Análisis de Gastos prepagados otros
37. Análisis de antigüedad de anticipos de clientes
38. Análisis de antigüedad de proveedores locales
39. Cálculo de la Comisión de LEAR
40. Elaboración de anexos para declaraciones de impuestos
41. Responsable de elaboración Declaraciones de impuestos (trabajo rotativo)
42. Responsable de efectuar cálculos para el pago del , por mil y contribución a la Superintendencia de Compañías
43. Análisis de cuentas de balance
44. Rotará en sus funciones cada seis meses

**FUNCIÓN: Coordinador de Control Interno**

1. Auditoria de Desembolsos
2. Elevamiento de Procesos de la Compañía
3. Evaluación del sistema de control interno
4. Implementación de Procedimientos
5. Revisión de Procedimientos
6. Aplicación de cuestionarios de control interno
7. Emisión de informes de Evaluación
8. Revisión analítica trimestral de las cuentas del balance y de resultados.
9. Aplicación del proceso P.R.M.

10. Supervisión del proceso de administración de archivos (paper less)

FUNCIÓN: Subgerente de Recursos Humanos

1. Coordinar y desarrollar el proceso de Reclutamiento, selección, contratación, terminación de contratos,
2. Coordinación y desarrollo del proceso de vencimientos de contratos (renovaciones, salidas, y entradas de nuevo personal, notificaciones de terminaciones de contrato)
3. Coordinación y desarrollo de la legalización y mantenimiento de documentación (IESS, Ministerio del Trabajo)
4. Desarrollo y coordinación del Proceso de Evaluación del desempeño
5. Entregar informes a departamentos solicitantes (Indicadores (Gerencias), Histogramas y heatcont (Finanzas))
6. Gestionar con Jefes de área y Gerencias la actualización del Manual de Descripción de Puestos
7. Desarrollo y coordinación del Proceso de Evaluación del desempeño
8. Desarrollo y coordinación del Valoración de Puestos
9. Administración del proceso de nóminas de PRIMATEC S.A. y CPS
10. Verificar pago de personal Outsourcing
11. Desarrollo y Coordinación del proceso de Capacitación y Entrenamiento
12. Manejo Remuneración Variable
13. Elaboración de entradas y salidas (IESS), elaboración de Contratos, elaboración de notificaciones, personal PRIMATEC S.A.
14. Mantenimiento del sistema de status de personal (estructura)
15. Administración de los Seguros Medico y de Vida personal PRIMATEC S.A. y CPS
16. Elaboración y seguimiento del Presupuesto área de Recursos Humanos
17. Suministrar información para elaboración de presupuestos a Presupuestos y costos
18. Elaboración y Manejo del Impuesto Renta empleados PRIMATEC S.A.
19. Aprobación pago de Roles de pago, Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Fondos de Reserva.
20. Elaboración y Pago Utilidades,



21. Control, reporte y descuentos teléfonos celulares de la compañía
22. Coordinar información con Ensambladora para calendarios de trabajo
23. Manejo de vencimientos de tarjetas Supermaxi
24. Coordinación para paseos, fiestas, agasajos para personal PRIMATEC S.A.
25. Manejo archivo de documentación confidencial
26. Manejo información interna
27. Coordinación eventos de Seguridad Industrial
28. Coordinación de Medicina Preventiva
29. Coordinación compra víveres personal
30. Mantenimiento Información hora hombre PRIMATEC S.A. y Outsourcing
31. Coordinación encuesta de tallas, pedido y entrega de ropa de trabajo y uniformes
32. Seguimiento a proveedores de servicios (medico, comedor, limpieza)
33. Elaboración detalle de Actividades semanales del área para Gerencia Financiera-Administrativa.

#### FUNCIÓN: Asistente de Recursos Humanos

1. Responsable de llevar el Seguro médico de todo el personal
2. Responsable liquidación horas extras de PRIMATEC S.A. y Outsourcing
3. Responsable de la comunicación Interna(Cartelera)
4. Control de refrigerios y almuerzos
5. Supervisión y control de las tareas realizadas por el proveedor del Servicio de Alimentación
6. IESS ( préstamos, planillas de aportes y fondos de reserva, subsidios, pagos)
7. Elaboración del Rol de Pagos e impresión de rol, entrega de roles a trabajadores y archivo de roles
8. Mantenimiento personal Outsourcing (Hacer firmar contratos, liquidaciones, roles, etc.)
9. Inducción de personal
10. Chequeo facturas por centro de costos de proveedores relacionados con el área
11. Ayudar a la elaboración de eventos de capacitación(preparar material, comunicación,)

12. Hacer seguimiento del proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo a los jefes de área
13. Archivo documentación del área.
14. Elaboración carpetas de personal nuevo PRIMATEC S.A.
15. Llevar archivo actualizado de personal Outsourcing( Avisos, Entrada, Salida, Evaluación Psicotécnica, currículo, formación)
16. Coordinar el transporte y la alimentación del personal que realiza horas extras
17. Actualización de montos para seguro de Vida del personal PRIMATEC S.A.
18. Realizar llamadas para concertar citas de entrevistas.
19. Realizar gestiones ( aprobaciones, firmas, aceptaciones) GM\_OBB
20. Pasar en formularios para Ministerio del Trabajo Décimo cuarto, Décimo Tercero y Utilidades
21. Coordinación con Servicio médico para aprobación de menús, compra de medicinas
22. Provisional si no ha llegado facturas de proveedores a fin de mes.
23. Elaboración de planillas de Décimo Tercero, Décimo Cuarto
24. Control y registro de cuadros de vacaciones de todo el personal
25. Análisis de Cuentas de provisiones

**FUNCIÓN: Jefe de Sistemas y Comunicaciones**

1. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de sistema telefónico
2. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de comunicaciones LAN, WAN, Internet.
3. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de cableado de voz y datos.
4. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de centros de computo
5. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de cableado de correo electrónico
6. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de servidores

7. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de cableado de equipos de comunicación.
8. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de PCS y lapsos
9. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de impresoras y escaneas
10. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de Hela Desc del Departamento de Sistemas
11. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de control de proveedores
12. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de Change management
13. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de control de contratos
14. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de documentación técnica
15. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de cableado de procedimientos.
16. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de cableado de BCP / DRP.
17. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de Backups.
18. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de control de operaciones.
19. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de ERP y demás sistemas de gestión de la empresa.
20. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de Interfases.
21. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de espacio en discos.
22. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de seguridades y control de Acceso.
23. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de parches, Antivirus y nuevas versiones.
24. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de inventarios HW.

25. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de inventarios SW.
26. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de Garantías de hardware y software.
27. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de control de licencias.
28. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de presupuesto del departamento de Sistemas.
29. Planificación, coordinación, manejo, evaluación y control de nuevas necesidades de usuarios.

**FUNCIÓN: Asistente de Sistemas y Comunicaciones**

1. Administración de Carpetas e información
2. Administración de Backups - Respaldos de datos
3. Administración de equipos de computación y servidores
4. Administración de antivirus
5. Documentación y registro de procesos de sistemas
6. Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos.

**FUNCIÓN: Asistente de Ensamble**

1. Responsable de la correspondencia enviada y recibida en lo referente a producción de TANQUES / ASIENTOS / LLANTAS
2. Archivar y clasificar los documentos de producción de tanques / asientos / llantas
3. Informar inmediatamente al jefe de producción
4. Informar inmediatamente al Subgerente o Jefe de producción y al Conductor de Producción la llegada de órdenes de compra enviadas por los clientes
5. Registrar el primer día de cada mes las órdenes de compra de todos los clientes correspondientes al mes y actualizarlo cada vez que existan cambios o aumentos de producción
6. Registrar diariamente la producción y los despachos de tanques / asientos / llantas

7. Reportar un informe al Subgerente o Jefe de Producción de las piezas producidas y dañadas de tanques / asientos / llantas en el mes, máximo los primeros días de cada mes
8. Coordinar con el conductor de producción la producción diaria para emitir las órdenes de salida de materiales de bodega
9. Emitir programas de suministros a los proveedores
10. Entregar hojas de formatos al personal de producción
11. Coordinar diariamente refrigerios y transporte del personal de planta
12. Informar al Subgerente o Jefe de producción y al conductor como se encuentran los despachos de producto según los cronogramas de los clientes
13. Salida de materiales de bodega para producción de tanques / asientos / llantas
14. Realización de presupuestos mensuales de tanques / asientos / llantas
15. Iniciar las ordenes de producción programadas en el sistema de acuerdo a la secuencia de producción del cliente
16. Imprimir la salida de material de las ordenes de producción iniciadas en el sistema
17. Imprimir las ordenes de producción terminadas en el sistema y entregar a bodega

**FUNCIÓN: Conductor de Producción Ensamble Tanques de Combustible**

1. Supervisar que se cumpla volumen de producción diaria indicado por su jefe inmediato con los estándares de calidad determinados.
2. Cumplir y hacer que se cumplan las disposiciones dadas por el jefe de área y mantener el orden del personal.
3. Control contable de material de CKD e insumos locales necesarios para el ensamble y reportar faltantes a Calidad oportunamente.
4. Llevar un control contable diario de ingreso a bodega y despacho de producto terminado.
5. Fomentar la motivación, el trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales del personal a su cargo, dentro de la compañía
6. Fomentar reuniones de trabajo conjuntamente con Jefe de área.

7. Informar inmediatamente al jefe de producción cualquier novedad que se presentase
8. Registrar diariamente la producción y los despachos de producto
9. Coordinar con el asistente de ensamble la producción diaria para emitir las órdenes de salida de materiales de bodega
10. Entregar hojas de formatos al personal de producción
11. Coordinar diariamente refrigerios y transporte del personal de planta
12. Administrar herramental.
13. Verificar existencia de materia prima y cualquier otro componente necesario
14. Realizar la planificación de horas extras para el personal
15. Administrar el personal de producción
16. Realizar seguimiento al grupo en lo que respecta a plan de sugerencias

**FUNCIÓN: Operario de Producción**

1. Preparar el material a lo largo del proceso de ensamble de asientos tapizados.
2. Ensamble de componentes para la formación de asientos tapizados de acuerdo a los requerimientos del cliente
3. Dar sugerencias para la mejora de los procesos

**FUNCIÓN: Subgerente de Ingeniería**

1. Controlar especificaciones técnicas del producto de acuerdo a requerimientos y especificaciones del cliente.
2. Controlar cambios en las especificaciones técnicas de la materia prima y componentes.
3. Revisar y aprobar información necesaria acerca del ensamblaje de productos.
4. Revisar y aprobar información necesaria acerca del producto como planos y especificaciones.
5. Controlar la documentación de Ingeniería del Producto.
6. Reportar a la Gerencia General los cambios, avances y optimizaciones en los procesos.
7. Controlar y manejar documentación técnica como respaldo al proceso productivo.

8. Participar en el análisis de factibilidad conjuntamente con el equipo multidisciplinario.
9. Validar los cambios de ingeniería cuando estos sucedan.
10. Revisar y aprobar documentos PPAP
11. Asistir a la Gerencia Financiera en procesos licitatorios o cotizaciones.
12. Administrar tareas del recurso humano a su cargo

**FUNCIÓN: Ingeniero de Proceso**

1. Controlar especificaciones técnicas del producto, de su materia prima y sus componentes.
2. Elaborar, solicitar y recolectar información necesaria acerca del ensamblaje de productos.
3. Elaborar, solicitar y recolectar información necesaria acerca del producto como planos y especificaciones.
4. Controlar la documentación de Ingeniería del Producto.
5. Reportar a la Subgerencia de Ingeniería las alteraciones en el cumplimiento de especificaciones detectadas en la línea de producción.
6. Controlar y manejar documentación técnica como respaldo al proceso productivo.
7. Verificar la implementación de los cambios de ingeniería cuando estos sucedan.
8. Revisar documentos PPAP
9. Cumplir con las funciones y responsabilidades de la Subgerencia de Ingeniería en su ausencia.

**FUNCIÓN: Ingeniero de Producto**

1. Controlar especificaciones técnicas del producto, de su materia prima y sus componentes.
2. Elaborar, solicitar y recolectar información necesaria acerca del ensamblaje de productos.
3. Elaborar, solicitar y recolectar información necesaria acerca del producto como planos y especificaciones.

4. Controlar la documentación de Ingeniería del Producto.
5. Reportar a la Subgerencia de Ingeniería las alteraciones en el cumplimiento de especificaciones detectadas en la línea de producción.
6. Controlar y manejar documentación técnica como respaldo al proceso productivo.
7. Verificar la implementación de los cambios de ingeniería cuando estos sucedan.
8. Elaborar y revisar documentos PPAP
9. Cumplir con las funciones y responsabilidades de la Subgerencia de Ingeniería en su ausencia.
10. Identificar los documentos de origen externo y controlar su distribución.

#### FUNCIÓN: Subgerente de Manufactura

1. Dar seguimiento a los objetivos de las áreas mediante indicadores de gestión
2. Coordina con el departamento de calidad sobre correctivos a las líneas de producción
3. Coordinar actividades con el Dpto. de Ingeniería sobre desarrollo de nuevos productos
4. Administración de procesos
5. En coordinación con el Jefe de Manufactura da seguimiento a los cronogramas de producción
6. En coordinación con el Jefe de Manufactura realiza presupuestos de las áreas productivas
7. Administración del recurso humano en las áreas productivas
8. Levantamiento de no conformidades PPR's
9. Realiza planificación y programación de materia prima para las áreas de Flexible, Doble Densidad, e Integral
10. Realiza la planificación y programación de llantas para la línea de producción.
11. Coordina y planifica recursos para aplicaciones de máquina Spray
12. En coordinación con el Jefe de Manufactura realiza cronogramas de entrega de materiales para chasis, tanques y tapicería.



13. En coordinación con el Supervisor de Producción realiza cronogramas y solicitudes de compra de materiales para Flexible,
14. Doble Densidad e Integral
15. Cumple y hace cumplir con los estándares de calidad de la Empresa
16. Revisa y firma documentos relacionados a sus áreas (órdenes de salida de materiales, solicitudes de compra, guías de remisión, etc.)

**FUNCIÓN: Jefe de Manufactura**

1. Introducir correctivos en los procesos.
2. Coordinar con ingeniería la implementación o modificación de procesos y generar los instructivos correspondientes.
3. Coordinar actividades con el Dpto. de Calidad.
4. Actualización de Instructivos y procedimientos
5. Administración de identificación en las áreas correspondientes
6. Evaluación de informes estadísticos sobre productividad
7. Elaboración de planes y cronogramas de producción
8. Levantamiento de no conformidades PPR's

**FUNCIÓN: Asistente de Manufactura**

1. Coordinar con ingeniería la implementación o modificación de procesos y generar los instructivos correspondientes
2. Coordinar actividades con el Dpto. de Calidad
3. Actualización de instructivos y procedimientos
4. Administración de identificaciones en las áreas correspondientes
5. Elaboración de informes estadísticos sobre productividad
6. Apoyar en la elaboración de planes y cronogramas de producción
7. Ayudar con el levantamiento de no conformidades PPR's

**FUNCIÓN: Asistente de Producción**

1. Responsable de la correspondencia enviada y recibida en lo referente a producción de poliuretanos

2. Archivar y clasificar los documentos de producción
3. Informar inmediatamente al jefe de producción
4. Informar inmediatamente al jefe de producción ya la Supervisor de Producción la llegada de órdenes de compra enviadas por los clientes
5. Registrar el primer día de cada mes las órdenes de compra de todos los clientes correspondientes al mes y actualizarlo cada vez que existan cambios o aumentos de producción.
6. Registrar diariamente la producción y los despachos de poliuretanos e informar al jefe y Supervisor de Producción
7. Reportar un informe al jefe de Producción de las piezas producidas y dañadas de poliuretanos en el mes, máximo los primeros días de cada mes
8. Coordinar con el Supervisor de Producción la producción diaria para emitir las órdenes de salida de materiales de bodega.
9. Emitir programas de suministros a los proveedores (varillería, accesorios, etc.)
10. Entregar hojas de formatos al personal de producción
11. Coordinar diariamente refrigerios y transporte del personal de planta
12. Informar al jefe y al supervisor de Planta como se encuentran los despachos de esponjas según los cronogramas de los clientes.
13. Distribución de las secuencias de producción a los departamentos que se requiera
14. Salida de materiales de bodega para producción
15. Realización de presupuestos mensuales
16. Encargada de realizar análisis de mercado de los consecionario y/o autolujos.

**FUNCIÓN: Subgerente de Calidad**

1. Participar en el plan estratégico de la compañía
2. Toma de decisiones en las acciones para el desarrollo de nuevos proyectos
3. Intercambiar información con el departamento de producción respecto a la calidad del producto y proceso.
4. Intercambiar información con el departamento de ingeniería respecto a procesos estadísticos del producto y proceso.
5. Informes del sistema de calidad al Gerente General

6. Participar en el análisis de factibilidad de los diferentes proyectos en conjunto con el equipo multidisciplinario.
7. Participar en la realización de los planes de control del producto
8. Mantener el sistema de calidad con mejoramiento continuo.
9. Coordinar la realización de las auditorias internas y externas sobre el sistema de calidad.
10. Dar el seguimiento necesario para el levantamiento de las no conformidades de auditorias internas, externas, de proceso y producto
11. Realizar los comparativos de los presupuestos y entregarlos a finanzas

**FUNCIÓN: Jefe de Calidad**

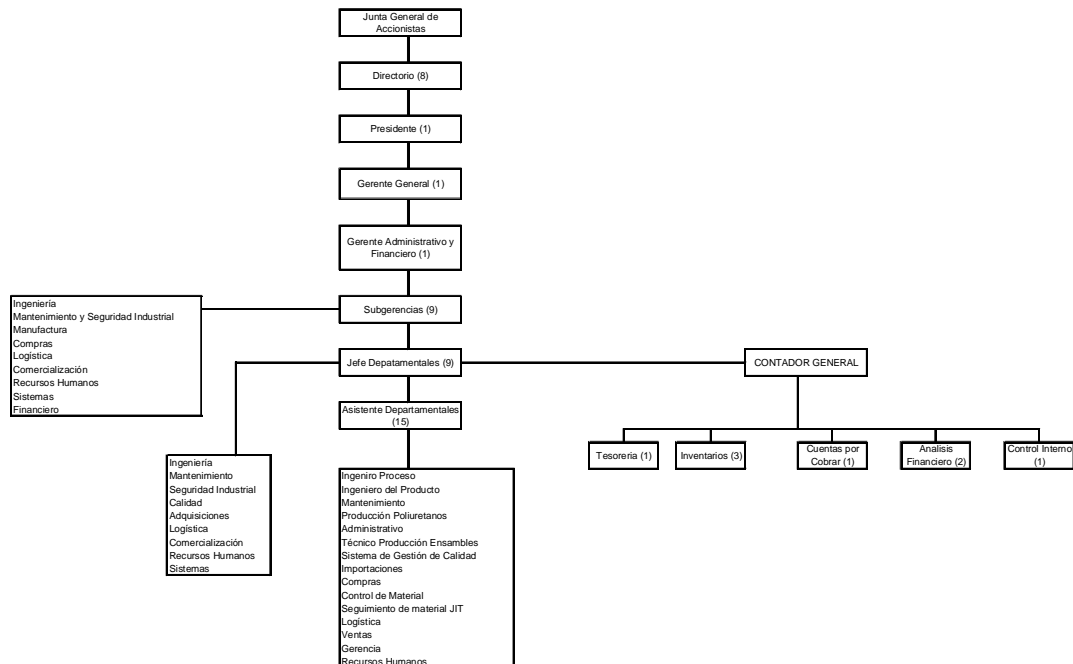
1. Trabajar en acciones preventivas y correctivas del proceso en conjunto con el departamento de producción.
2. Revisión de los productos en línea en coordinación con los operarios de calidad.
3. Verificar que se cumplan los requisitos del cliente en los productos
4. Coordinar la realización de las auditorias de proceso y producto.
5. Dar el seguimiento necesario para el levantamiento de las no conformidades de auditorias de producto y proceso
6. Coordinar el trabajo de los operarios de calidad
7. Colaboración en el desarrollo de productos, que involucren la participación del equipo multidisciplinario.
8. Generar los informes necesarios de los problemas encontrados en los productos de los proveedores y clientes
9. Desarrollar la estandarización de los procesos nuevos
10. Mantener la estandarización de los diferentes procesos
11. Realizar auditorias en las diferentes áreas sobre la estandarización

**FUNCIÓN: Asistente de Calidad**

1. Auditoria de producto en todas las áreas, verificando que se llenen los formatos y se cumplan de acuerdo a los Planes de Control.

2. Ejecución y distribución de todos los cambios que se den en el Sistema de Calidad.
3. Dar el debido mantenimiento a todo lo que se relaciona con procedimientos, manuales, formatos e instructivos del SGC
4. Verificar la calidad del producto terminado para el despacho en las tres áreas en ausencia del operario de calidad, si se lo requiere.
5. Coordinar y solucionar cualquier problema en ausencia del Jefe de Calidad.
6. Coordinar los trabajos de los operarios de Calidad en ausencia del Jefe de Calidad
7. Reportar al Jefe inmediato todos los problemas referentes a despachos y calidad de producto.
8. Verificar la disposición, segregación y destrucción de Producto no Conforme.
9. Enviar informes a los diferentes proveedores sobre el producto no conforme, entregado por estos.
10. Enviar informes a los diferentes clientes sobre el producto no conforme, entregado por estos.

### 1.5.3. Organigrama de Personal.



## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

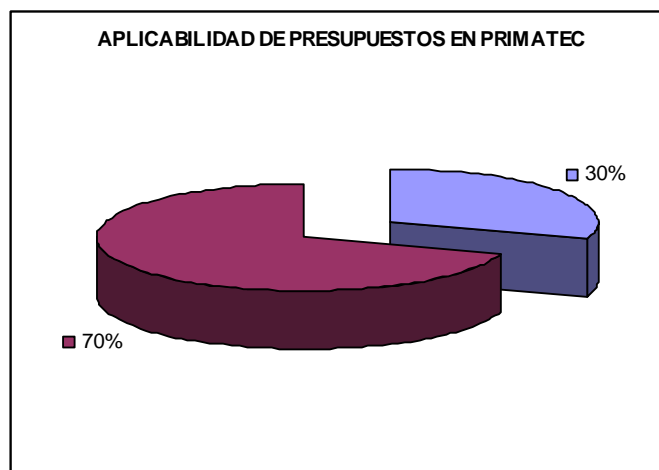
#### 2.1. Análisis Interno.

El primer elemento para evaluar y mejorar el control del presupuesto de una organización es una correcta comprensión de sus procesos. Es por ello que en este capítulo se efectúa una primera aproximación a los procesos, tomados en su conjunto, de las áreas que serán objeto de la evaluación.

Con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que los directivos y/o gerentes generales de PRIMATEC S.A. poseen sobre los presupuestos se realizaron las siguientes preguntas, de una población de 70 trabajadores, que corresponden al área administrativa:

\* ¿En la empresa se formulan y elaboran presupuestos?

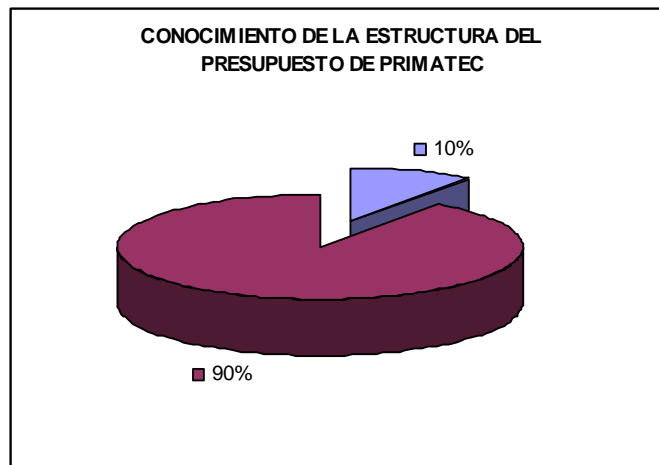
<b>SI</b>	21	30%
<b>NO</b>	49	70%
	<b>70</b>	<b>100%</b>



En este gráfico observamos que el 30% de los trabajadores de PRIMATEC S.A., de una muestra de 70 trabajadores tiene conocimiento que en PRIMATEC S.A. se elaboran presupuestos, mientras que el 70% de los trabajadores no sabe que se elaboran presupuestos.

\* ¿Conoce qué estructura tiene el presupuesto de la empresa?

SI	2	10%
NO	19	90%
	<b>21</b>	<b>100%</b>



En este gráfico preguntamos, si del 30% que afirman tener conocimiento que en la compañía se elaboran presupuestos, apenas el 10% conoce la estructura del presupuesto de PRIMATEC S.A.

La estructura de un presupuesto integral en una empresa requiere de una diligente distribución de responsabilidades, de recursos adecuados, de liderazgo gerencial, lo que implica la conformación y desarrollo de equipos encaminados a este fin común.

Para esto es necesario contar con la formación de un comité Multidisciplinario responsable de la elaboración del presupuesto y PRIMATEC S.A. no cuenta con un Comité.

Una de las razones por las que PRIMATEC S.A. no ha aprovechado la elaboración de sus presupuestos de manera eficiente como herramienta administrativa es sin duda la falta de difusión, pues los limitados grados de involucramiento y participación de los diferentes departamentos conllevan a que los objetivos y metas propuestos sean difícilmente alcanzables.

Esta variable muestra que existe un criterio generalizado de indisciplina al momento de cumplir con un presupuesto planteado, ya que no se efectúan los análisis adecuados y pertinentes en la toma de decisiones de nuevos proyectos, modificaciones, adiciones, contingencias, etc.

#### 2.1.1. Evaluación de Control Presupuestario para el Área Financiera.

Por el área financiera es el área por donde pasan todos los movimientos que se generan en la empresa, esta cuenta con varios sub. departamentos, como tesorería, cuentas por pagar, cartera, pagos al exterior.

El presupuesto establecido del área financiera no cumple con las expectativas que la empresa necesita, se está manejando la elaboración del presupuesto de manera muy superficial, no se toman en cuenta los presupuestos por clasificación de centros de costos, mediante una clasificación podríamos obtener precios más reales de los productos.

La compañía se maneja con estados financieros de años anteriores, es decir, sólo con estadísticas, formulaciones presuntivas y no los realiza de forma técnica.

PRIMATEC S.A., no cuenta con una planificación para la elaboración de sus presupuestos en sus diferentes áreas, los presupuestos son manejados de manera muy independiente y no desembocan en un solo nivel de control.

No se puede obtener con claridad cuales son los gastos fijos y los gastos variables por departamentos y de acuerdo a esto asignar a los diferentes centros de costo.

Por ser una compañía productora de asientos de poliuretano PRIMATEC S.A., debe contar con una distribución ordenada de sus centros de costo para saber cual de estos centros requiere o requerirá una mayor inversión y a la vez una mejor planificación.

A pesar que cuenta con descriptivos de cargos específicos no existe la exigencia que se requiere para poner en marcha un control y elaboración de los presupuestos.

Se observó que los flujos de efectivo no son elaborados periódicamente, impidiendo gestionar el efectivo oportunamente, programando sus necesidades a corto plazo y logrando réditos de los excedentes obtenidos.

No se analizan los gastos y costos mensuales que incurren en la compañía, no se analizan sus incidencias y por ende no se puede establecer responsabilidades de tipo administrativo y/o económico

Los reportes y estados financieros son realizados solamente como una ayuda referencial, una recopilación de datos e información, más no como una herramienta que facilite el control y guíe el comportamiento de los recursos, pues en su mayoría no contienen resultados claves para el análisis y preparación del presupuesto del próximo ejercicio económico.

#### 2.1.2. Evaluación de Control Presupuestario para el Área de Comercialización.

El área de comercialización es la encargada de Promocionar los productos ya existentes y de nuevos productos a los clientes locales o a nivel nacional, también es la encargada de recomendar a la empresa la inclusión en nuevos negocios, además de fortalecer la relación comercial con los clientes actuales, con nuevos clientes y con los potenciales clientes.

Al igual que en el Área Financiera el manejo de los presupuestos es muy escaso, en ésta debería ser primordial su elaboración, ya que una buena preparación de presupuestos en esta área nos permitirá medir de mejor manera los gastos y los costos que requieren para la comercialización del producto.



Es indispensable que no sólo en las Áreas Financiera y de Comercialización elaboren sus presupuestos sino que todos los departamentos en si los elaboren y de hecho es necesarios que todos trabajen en conjunto para lograr un objetivo común, que es el de optimizar los recursos de la compañía, pero en este caso básicamente nos vamos a centrar el control de presupuestos en el Área de Finanzas y Comercialización.

El Área de Comercialización cuenta con subáreas que la ayudan a llevar a cabo su propósito, como ventas, esta subárea tiene la responsabilidad de proyectar sus ventas y partiendo de este hecho poder elaborar el presupuesto.

PRIMATEC S.A. por ahora no puede determinar su nivel de ventas real y un proyectado, ya que no cuenta con la elaboración de un buen pronóstico de ventas, tampoco analiza el entorno económico en el que se desarrolla.

No se realizan investigaciones de mercado, PRIMATEC S.A., se maneja solamente en base a intuición, las estrategias utilizadas no son suficientes para hacer conocer a la compañía y así no se puede llegar a determinar cual es la inclinación de los clientes hacia la marca.

## 2.2. Análisis Externo

### 2.2.1. Influencias Macro económicas

#### 2.2.1.1. Influencias del factor político

Al momento nos encontramos con una situación política algo inestable en la que se habla que no se firmará un TLC, el gobierno está tratando de que haya consumo interno, situación que es buena para la misma economía interna, pero hasta que eso suceda existen problemas con las importaciones, los aranceles para ciertos productos han incrementado de manera considerable y siendo PRIMATEC S.A. una empresa importadora de varios productos químicos para la elaboración del poliuretano, la

compañía se vería en la necesidad de incrementar sus precios y la competencia abastecería el mercado que hasta ahora PRIMATEC S.A., ha conseguido.

Es por esto que PRIMATEC S.A., esta regido en base a las decisiones de gobierno.

#### 2.2.1.2. Influencia del factor económico

Por la crisis que en los últimos años ha presentado nuestro país lo han vuelto en un país poco confiable con relación a préstamos internacionales, el gobierno lucha con los organismos internacionales quienes han robado a nuestro país con los altos intereses a estos pagados, al presentarse una discordia con estos organismos lo que está logrando el gobierno es que actúen en nuestra contra.

En la actualidad nos encontramos con un escándalo que involucra al Ministro De Finanzas, en el que se indica que hubo especulación con respecto al pago de los Bonos Global, este es otro antecedente que hace que los prestamistas internacionales no quieran poner inversiones en nuestro país.

Esta situación genera incertidumbre para nuestra compañía, ya que PRIMATEC S.A., se maneja mucho en el exterior con negociaciones importantes de sus productos.

#### 2.2.1.3. Influencia del factor social

PRIMATEC S.A., s una empresa que tiene muy buen futuro dentro del mercado ecuatoriano, tiene grandes expectativas de crecimiento y expansión dentro y fuera del territorio nacional, desea colocar una sucursal en Colombia y una nueva planta en el sur de la ciudad de Quito y esto conllevará puestos de trabajo para el sector ecuatoriano.

#### 2.2.1.4. Influencia del factor tecnológico

PRIMATEC S.A., cuenta con la siguiente maquinaria:

##### POLIURETANOS

	ASIENTOS	LLANTAS
Inyector pu80		
Inyector km4040	Grapadoras	Balanceadora
Inyector Km. 404016	Máquina costura recta	Enllantadora
Inyector franky	Máquina doble	CHASIS
Inyector gusmer	costura	
	Pistolas neumáticas	Remachadora
TANQUES		Pistola neumática
		Soldadora Mig
Soldadora Mig		Dispensador de
Soldadora puntos		combustible
Soldadora rodillo		

PRIMATEC S.A., cada vez esta buscando mejorar su sistema administrativo y de producción, es una compañía que cuenta con tecnología suficiente como abastecer las demandas actuales del mercado, es una empresa que esta buscando expandirse a largo plazo para Colombia y tiene proyectos de corto plazo para abrir una pequeña planta de producción en el sur de la ciudad de Quito; tendrán que hacer investigación para la adquisición de nuevos equipos que ayuden a mejorar sus procesos y mejorar la calidad de sus productos.

#### 2.2.1.5. Influencia del factor legal

PRIMATEC S.A., es una empresa que se basa en todas las reformas de las leyes que se dan en el país, trabaja con reglamento ya sea del código de trabajo, IESS, SRI, Ministerio de Ambiente, etc.

Cualquier cambio de estas reglamentaciones PRIMATEC S.A., de acuerdo a sus requerimientos las irá aplicando de manera correcta.

## 2.2.2. Influencias Micro ambientales

### 2.2.2.1. Clientes



Los clientes con los que cuenta PRIMATEC S.A., son fijos, ya que una de las ventajas que posee esta compañía es que es casi la única en el mercado que produce asientos de Poliuretano.

PRIMATEC S.A., esta incursionando con nuevos productos, como en el sector del mueble, así hablamos de un cliente como ATU.

También cuenta con clientes como General Motors, Cryselser, en lo que corresponde a los fabricantes de autopartes y distribuidores de Accesorios.

El crédito con el que PRIMATEC S.A., atiende a sus clientes es de 60 días plazo, no atiende a clientes minoristas, PRIMATEC S.A., no es una empresa que cuenta con un almacén para atención al público.

#### 2.2.2.2 Proveedor

PRIMATEC S.A., importa todo lo que se refiere a la materia prima, compra de químicos, tienen como proveedor a Saint Gobain - Colombia, Yazaki, Exxon, estos proveedores por ser extranjeros no cuentan con créditos para PRIMATEC S.A., la mayoría de las grandes compras que se les hace son de contado y se los paga a través de transferencias bancarias.

Las relaciones de confianza que tiene PRIMATEC S.A., como empresa son de las mejores, en algunas ocasiones si ha habido facilidades de pago, por la confianza que ha generado PRIMATEC S.A., y esta es una de la razones por la que estos proveedores proporcionan precios muy convenientes y competitivos para PRIMATEC S.A., en el mercado ecuatoriano.

#### 2.2.2.3 Competencia

- POLIURETANOS  
ESPROM - NORTE AMBATO
- ASIENTOS  
DOMIZIL - NORTE QUITO
- TANQUES  
SIDEC - NORTE QUITO
- LLANTAS  
RENOVALLANTA - SUR QUITO

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Visión

1	<b>HORIZONTE DE TIEMPO</b>	Año 2010
	<b>POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO</b>	Líder
3	<b>ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	Sector automotriz regional
4	<b>VALORES</b>	Ética Honradez Lealtad
5	<b>PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES</b>	Normas de calidad Preservación ambiental Cuidado del personal y la comunidad
6	<b>NEGOCIO</b>	Fabricación de espumas de poliuretano Ensamble de partes automotrices Servicio JIT

#### **VISIÓN PRIMATEC S.A. 2010**

Somos líderes regionales en la fabricación de espumas de poliuretano, ensamble de partes automotrices, servicios JIT y comercialización para el sector automotor, enfocado a la satisfacción de nuestros clientes, con ética, honradez y lealtad, cumpliendo normas de calidad, de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

### 3.2. Misión.

1	<b>NEGOCIO</b>	Fabricación de espumas de poliuretano Ensamble de partes automotrices Servicio JIT
	<b>PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES</b>	Mejoramiento continuo Prevención ambiental Desarrollo del recurso humano Excelencia
3	<b>VALORES</b>	Ética Honradez Lealtad
4	<b>CLIENTE</b> (¿A quién sirve?)	Ensambladoras automotrices
5	<b>RAZÓN DE SER</b> (¿Por qué?)	Rentabilidad para los accionistas Desarrollo del talento humano Relación ganar - ganar con nuestros clientes y proveedores
6	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Certificación del Sistema de gestión de calidad en ISO/TS 16949
7	<b>ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	Nacional

#### **MISIÓN PRIMATEC S.A.**

Fabricar productos de poliuretano, ensamblar partes automotrices y brindar servicio JIT a las ensambladoras automotrices en el Ecuador, mediante la mejora continua de los procesos y desarrollo del personal, con ética, honradez y lealtad hacia nuestros clientes, cuidando el medio ambiente y la comunidad.

Parte de nuestra ventaja competitiva es nuestra certificación ISO/TS 16949 y la aplicación de la excelencia como modelo de acción, generando rentabilidad para nuestros accionistas y manteniendo una relación ganar-ganar con nuestros clientes y proveedores.

### 3.3. Objetivos.

Objetivos de PRIMATEC S.A.

- Obtener la certificación en el Sistema de Gestión Integrado (ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001)
- Evaluación continua por parte de nuestros clientes
- Mejoramiento continuo de nuestros procesos
- Continuo desarrollo del personal

### 3.4. Políticas.

La empresa PRIMATEC S.A., tiene políticas muy bien definidas que han sido respetadas y acatadas por todas las personas que laboran en la organización. Las políticas son las siguientes:

- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Capacitación al personal
- Excelencia

### 3.5. Estrategias.

- Ante la expansión de la ensambladora, buscaremos los productos y servicios que podamos entregar a la misma, aprovechando la capacidad disponible de equipos y maquinarias.
- Se recopilará la información necesaria y se analizará los costos financieros, espacio físico, mano de obra, factibilidad de fabricación.
- Asistir a ferias para buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Aprovechar las negociaciones que haga la ensambladora con otros proveedores, para esto es importante estar al tanto de las nuevas alternativas de GM-OBB.



- Insistir a la ensambladora que al tener la certificación QS-9000 y estar cerca, seamos tomados en cuenta para los futuros proyectos de expansión de GM-OBB, nuevas licitaciones.
- Buscar áreas más cercanas a GM-OBB para dar el servicio de JIT, con bajos costos de logística.
- Aprovechar el herramental o equipo que la ensambladora deje de usar debido a su expansión. Investigar que equipos ya no los utilizaría la ensambladora y que PRIMATEC S.A. S.A. requiera.
- Fortalecer los vínculos entre el departamento de seguridad de PRIMATEC S.A. y la ensambladora y los otros departamentos.
- Monitoreo constante de cambios realizados en la ensambladora, para evaluar costos ante estas variaciones
- Retomar el tema de tener una línea directa a la ensambladora para los respectivos seguimientos.
- Adecuar el área frente a la ensambladora para mejorar la logística.
- Seguir el mismo lineamiento de la expansión de la ensambladora y desarrollo de sus nuevos productos
- Recopilar la información que nos pueda entregar la ensambladora de los concesionarios para posible aumento de producción. Revisar y formalizar el proceso de facturación a clientes minoristas
- Por medio de la ensambladora solicitar la asistencia en la ampliación de los sistemas informáticos y de comunicación, en lo posterior se contratará una persona para el control de sistemas.

- Contactar a la ensambladora para coordinar charlas sobre el BCP (Business continuity planning)
- Estudios de factibilidad para ingresar al mercado de la costa y el oriente en general con aislamientos de poliuretano para: camaroneras, atuneras, barcos, en las residencias para reducir el consumo de los aires acondicionados
- En la sierra, proponer la fabricación de cabañas, refugios con paredes de poliuretano para favorecer el turismo en los nevados o lugares de bajas temperaturas, a un bajo costo.
- Es necesario una persona de comercialización y la creación de una página WEB para promoción de nuestros productos y servicios con la respectiva asesoría legal, además de dar a conocer nuestra certificación.
- Reforzar las líneas no automotrices con nuevos productos.
- Por medio del departamento de comercialización se realizará el estudio de benchmarking. Buscar información en GM, W, Concesionarios de varias marcas sobre los vehículos importados para fabricación de nuevos productos.
- Por medio del Dpto. de Comercialización debemos buscar nuevos nichos de mercado.
- Consultar la información que las cámaras dispongan acerca del mercado automotriz, aprovechar la influencia de las cámaras con los ministerios para facilitar trámites. Estrechar las relaciones con el CINAE. Difusión de nuestra certificación a través de las cámaras CINAE.
- Estar informados de las nuevas tecnologías a través de las cámaras, Internet, etc.
- Promocionar nuestra tecnología a través de las cámaras, página WEB, etc.
- Recopilar información por medio de las Cámaras, con el fin de enfocarnos a la producción de otros productos fuera de la industria automotriz.

- Por medio de las Cámaras informarnos de cualquier resolución del gobierno y realizar de inmediato la contramedida (de ser necesario).
- Realizar alianzas con empresas multinacionales
- Buscar alianzas estratégicas con empresas que estén fuera de la línea automotriz
- Buscar por medio de las alianzas fuentes de abastecimiento y asistencia técnica.
- Buscar alianzas nacionales e internacionales para fomentar nuestro desarrollo.
- Aprovechar de las alianzas y asistencias externas para fortalecer las capacitaciones.
- Fortalecer la diversidad de productos y servicios, y ampliar nuestro mercado
- Ampliar nuestros productos a otros mercados de marcas importadas
- Ampliación de nuestro espacio por medio de la búsqueda de terrenos
- Alquilar terrenos en conjunto con la ensambladora
- Contactarse con los Dpto. de RRHH de los demás proveedores para facilitar y reforzar nuestra capacitación.
- Obtener información del Internet y otras fuentes externas sobre capacitación específica y que no exista en el país
- Fortalecer la capacitación para mejorar nuestros productos en calidad y precio, con el objeto de ser competitivos.
- Aprovechar la Asistencia Externa para optimizar la capacidad del proceso, disminución de tiempos muertos, aprovechar la capacidad de equipos, para reducir los costos de la mala calidad.

- Solicitar el servicio de Asistencia Técnica en la compra de los equipos y materiales.
- Buscar la representación de proveedores del exterior para entregar el producto con servicio adicional, como puede ser el servicio de colocación del sellante de vidrios con la máquina robot de la misma compañía.
- Disponer de un banco de información de mano de obra calificada, a través de la página WEB
- Compras debe tener mejores relaciones con los departamentos de compras e importaciones de los clientes para agrupar los volúmenes de compra con la opción del ahorro en los productos y servicios.
- Realizar reuniones con el personal de logística e importaciones de nuestros clientes para lograr mejores precios.
- Estrechar las relaciones con Metaltronic.
- Acceder nuevamente a la página WEB que la ensambladora tiene como fuente de información para todos los proveedores.
- Aprovechar la base de datos de GM-OBB en relación a la oferta de mano de obra
- Visitas a Colmotores, Sofasa, CCA en Colombia, alianzas con proveedores locales, otros países (Brasil y Chile), para revisar que productos nuevos se puede entregar a los diferentes clientes. Se incluye asistencia técnica.
- Involucrarnos más en el mejoramiento continuo, implementación del TS-16949. Buscar asistencia externa.

- Mantener buenas relaciones con los bancos, manteniendo la buena imagen que tenemos como cliente. Este sería un respaldo cuando necesitemos un préstamo y una buena referencia para acceder a un crédito en organismos como el Banco Mundial, Corpei, CFN, Banco de Fomento. Investigar las oportunidades de financiamiento con créditos blandos para desarrollar áreas de negocio (exportaciones)
- Difundir a los clientes de los nuevos equipos que la compañía ha adquirido para mejorar los productos y servicios que presta a sus clientes.
- Implementar un esquema de remuneración variable. Para ello deben fijarse objetivos que deban cumplirse, incremento de producción. Complementar con prácticas de motivación no monetaria.
- Acordar con la ensambladora y con los demás clientes un margen razonable de variación en la producción semanal. Monitorear los cambios que se presentan con la producción del cliente y crear una política de incremento en el precio de venta en caso de solicitud urgente.
- Certificación de las nuevas líneas de producción
- Renegociar el tiempo de crédito con los proveedores de Colombia, en especial los materiales por sobre stock.
- Conseguir información actualizada con respecto al ALCA
- Actualizarnos con las nuevas leyes del país por medio del registro oficial
- Definición de un plan de negocios en base a nuestro principal cliente y a la información del mercado.
- Incentivar a nuestros proveedores a que se asocien a las cámaras y el CINAIE.

- Contactarse con: los bomberos, cruz roja, ensambladora para capacitación y charlas sobre seguridad industrial, asesoramiento por el departamento de Seguridad industrial de GM-OBB
- Proponer a los proveedores más cercanos buscar asesoramiento y capacitación globalizada en: calidad, seguridad industrial y otras con el objetivo de bajar los costos. Por medio de los proveedores conseguir actualización de las normas de seguridad.
- Por medio de la página WEB, conseguir información sobre Seg. Ind.
- Realizar reuniones para informar los casos de cada área y su gestión
- Analizar los posibles riesgos de los productos actuales y en desarrollo.
- Exponer al Consejo de Proveedores, el requerimiento de que los cambios de producción de ensambladora sea más planeada y no realice cambios de última hora.
- En caso de crisis internacional podemos aceptar despachos mayores siempre y cuando las condiciones de pago no cambien PPUP, además PRIMATEC S.A. S.A. descontará a este proveedor los gastos adicionales como: arriendo, seguridad y manejo
- Buscar una zona franca que beneficie la gestión aduanera.
- Exigir a los proveedores de materias primas una excelente Asistencia Técnica y mantenernos todo el tiempo informados acerca de los nuevos cambios e innovaciones que la globalización impone.
- El Dep. de Calidad y Compras deberán disponer de un Plan para el Desarrollo de Proveedores con su respectivo responsable.

- Realizar un plan de contingencia de producción y actualizar el mapa de riesgos para asegurar que los productos lleguen al cliente.

### 3.6. FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, obteniendo un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

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



## **INTERNO**

### **FORTALEZA**

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- F.1. Mano de obra poli funcional, dispuesta y calificada, personal joven, abierto al cambio. No existe sindicatos.
- F.2. Dependemos de la ensambladora GM-OBB
- F.3. Tenemos diversidad de productos y servicios
- F.4. Tenemos un Sistema de Gestión de la Calidad con la certificación ISO 9002/QS 9000.
- F.5. Tenemos flexibilidad a los cambios
- F.6. Tenemos una buena ubicación geográfica para nuestro principal cliente GM-OBB.
- F.7. No tenemos préstamos o deudas financieras
- F.8. Tenemos equipos y maquinarias actualizados con capacidad disponible.
- F.9. Cumplimos con las obligaciones de Ley



## **DEBILIDADES**

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- D.1. No existe un plan de negocios definido
- D.2. Tenemos dependencia del sector automotriz (ensambladora GM-OBB)
- D.3. Falta de:
  - Información del mercado
  - Atención al cliente minorista
  - Un departamento de comercialización
  - Personal para proyectos
  - Falta de sistemas de información y comunicación (infraestructura).
  - Falta de espacio físico
- D.4. No tenemos una buena asistencia técnica en materias primas.
- D.5. No existe el desarrollo de proveedores
- D.6. La Seguridad Industrial es deficiente
- D.7. Baja relación entre los departamentos de compras de Primatec y GM-OBB.
- D.8. Falta de comunicación interna del equipo multidisciplinario.
- D.9. Falta de mapa de riesgos y plan de contingencia
- D.10. Falta de agresividad en ventas
- D.11. Capacitación deficiente

## **EXTERNO**

### **OPORTUNIDADES**

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- O.1. Expansión de la ensambladora (GM-OBB)
- O.2. Nuevos productos y servicios incluyendo los productos de la ensambladora Omnibus BB-General Motors
- O.3. Abrir el mercado en Guayaquil
- O.4. Nuevas alianzas nacionales e internacionales
- O.5. Asistencia externa
- O.6. Asociación de proveedores y cámaras
- O.7. Funcionarios del gobierno vinculados en la industria automotriz
- O.8. Facilidad de disposición de información mundial.
- O.9. Confianza de los clientes
- O.10. Disponibilidad de fuentes de suministro
- O.11. Competencia limitada
- O.12. Oferta de mano de obra
- O.13. Buscar ahorro a través de la ensambladora (GM-OBB)

## **AMENAZAS**

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- A.1. Nuevo gobierno, políticas y crisis económica
- A.2. Efecto dolarización, nuestra competitividad es baja
- A.3. Cambios imprevistos de pedidos de los clientes en general y secuencias de producción de GM-OBB caso particular
- A.4. Crisis internacional (proveedores, Colombia, Brasil)
- A.5. Plan Colombia
- A.6. Implantación empresas multinacionales
- A.7. Competencia local (poliuretanos, asientos) y externa
- A.8. Inseguridad social, nacional e internacional
- A.9. Paralizaciones de vías, servicios y crisis civiles
- A.10. Mercado de importación de vehículos
- A.11. El ALCA
- A.12. Incorporación de nuevas tecnologías alternativas
- A.13. Proceso aduanero, verificadora, bodegaje
- A.14. Catástrofes naturales
- A.15. Espionaje informático

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra poli funcional, dispuesta y calificada, personal joven,</li> <li>• abierto al cambio. No existe sindicatos.</li> <li>• Principal cliente es la ensambladora GM-OBB</li> <li>• Tenemos diversidad de productos y servicios</li> <li>• Tenemos un Sistema de Gestión de la Calidad con la certificación ISO 9002/QS 9000.</li> <li>• Tenemos flexibilidad a los cambios</li> <li>• Tenemos una buena ubicación geográfica para nuestro principal cliente</li> <li>• No tenemos préstamos o deudas financieras</li> <li>• Tenemos equipos y maquinarias actualizados con capacidad disponible.</li> <li>• Cumplimos con las obligaciones de Ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la ensambladora (GM-OBB)</li> <li>• Nuevos productos y servicios incluyendo los productos de la ensambladora Omnibus BB-General Motors</li> <li>• Estudios de ampliación de mercado para la ciudad de Guayaquil.</li> <li>• Nuevas alianzas nacionales e internacionales</li> <li>• Asistencia externa con la marca de GM.</li> <li>• Asociación de proveedores y cámaras</li> <li>• Confianza de los clientes</li> <li>• Disponibilidad de fuentes de suministro</li> <li>• Competencia limitada</li> <li>• Oferta de mano de obra</li> <li>• Buscar ahorro a través de la ensambladora (GM-OBB)</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos dependencia del sector automotriz (ensambladora GM-OBB)</li> <li>• No existe un plan de negocios definido</li> <li>• Falta de Información del mercado, como la falta de atención al cliente minorista</li> <li>• No se cuenta con un departamento de comercialización</li> <li>• No se mantiene un personal para proyectos</li> <li>• Falta de sistemas de información y comunicación (infraestructura).</li> <li>• Falta de espacio físico</li> <li>• No tenemos una buena asistencia técnica en materias primas.</li> <li>• No existe el desarrollo de proveedores</li> <li>• La Seguridad Industrial es deficiente</li> <li>• Baja relación entre los departamentos de compras de Primatec y GM-OBB.</li> <li>• Falta de comunicación interna del equipo multidisciplinario.</li> <li>• Falta de mapa de riesgos y plan de contingencia</li> <li>• Falta de agresividad en ventas</li> <li>• Capacitación deficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo gobierno, políticas y crisis económica</li> <li>• Efecto dolarización, nuestra competitividad es baja</li> <li>• Cambios imprevistos de pedidos de los clientes en general y secuencias de producción de GM-OBB caso particular</li> <li>• Crisis internacional (proveedores, Colombia, Brasil)</li> <li>• Implantación empresas multinacionales</li> <li>• Competencia local (poliuretanos, asientos) y externa</li> <li>• Inseguridad social, nacional e internacional</li> <li>• Paralizaciones de vías, servicios y crisis civiles</li> <li>• Mercado de importación de vehículos</li> <li>• El ALCA</li> <li>• Incorporación de nuevas tecnologías alternativas</li> <li>• Proceso aduanero, verificadora, bodegaje</li> </ul>

## LA MATRIZ FODA

La **Matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

Dentro de la matriz podemos identificar las fortalezas para impulsarlas, las oportunidades para aprovecharlas, las debilidades para eliminarlas o corregirlas y las amenazas para enfrentarlas.

### Matriz de Estrategias de Primates

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra poli funcional, dispuesta y calificada, personal joven, y personal disponible para contratación</li>   <li>• Principal cliente es la ensambladora GM-OBB lo que beneficia ya que no existen muchas empresas que generen los mismos servicios.</li>   <li>• Tenemos diversidad de productos y servicios, para la ampliación de una nueva agencia en Guayaquil</li>   <li>• Tenemos un Sistema de Gestión de la Calidad con la certificación ISO 9002/QS 9000, por lo que crea una confianza para los posibles clientes, y fidelidad para GM OBB</li>   <li>• Primatec no cuenta con obligaciones financieras, por lo que mantiene buenos indicadores de endeudamiento, por lo que da confianza a los clientes, de esta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la ubicación estratégica para atención de nuestro principal cliente, se implantará un plan de viabilidad por si existe paralizaciones en vías, y un plan de contención para servicios y crisis civiles.</li>   <li>• Primates cumple con las obligaciones de ley y no cuenta con problemas legales lo que le da credibilidad para la contratación de servicios de desaduanización eficientes y efectivos.</li>   <li>• Trabajar con calificación ISO certifica que son productos de calidad, y por lo tanto si se hace realidad el ALCA estaremos preparados.</li>   <li>• Se mantiene una tecnología en equipos y maquinarias actualizada sin embargo ya que los cambios en tecnologías alternativas Primates se encuentra preparado y cuenta con un plan de actualización para cambio de maquinarias.</li>   <li>• Implementar negociaciones con OBB para crear una fidelidad con los productos y servicios que ofrecemos.</li> </ul>

manera cuenta con disponibilidad de fuentes de suministro

- Tenemos equipos y maquinarias actualizados con capacidad disponible.
- Afiliación a Cámaras y Asociaciones comerciales, contando de esta forma con facilidad de disposición de la información.



• DO	• DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandirse geográficamente dentro y fuera de la ciudad para crear agencias en Guayaquil.</li> <li>• Implementar un plan estratégico para la crear una confianza al grupo empresarial de OBB General Motors</li> <li>• Implementar un departamento comercial para atención a pequeñas y grandes empresas.</li> <li>• La Seguridad Industrial es deficiente en los momentos actuales por lo que se tendrá asesoramiento por parte de OBB para reducir incidentes en la empresa.</li> <li>• Generar un plan de marketing para generar nuevos productos y servicios que generen mayor réditos a Primates</li> <li>• Una gran oportunidad para Primates es la expansión de la ensambladora, pero esto tendrá que ir de la mano con mejorar la falta de fuerza en las ventas y mejorar la capacidad deficiente, incluyendo realizar un análisis del mercado que determine los puntos fuertes del mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al personal a comisiones por cumplimiento sean estos de reconocimiento o materiales de acuerdo a su nivel de desempeño, carta de felicitación de Gerencia y otros estímulos que se vayan creando.</li> <li>• Realizar un seguimiento sobre la calidad de atención a los clientes por parte de los vendedores.</li> <li>• Implementar sistemas de información y comunicación para la organización.</li> <li>• Estructurar un departamento de comercialización con el fin de atender a clientes normales y afianzar las relaciones con GM</li> <li>• Al tener dependencia del sector automotriz, no permite que PRIMATEC se desarrolle de acuerdo a los cambios políticos y económicos que el país presenta</li> <li>• La falta de comunicación entre los departamentos no permite que la empresa se conozca de mejor manera para poder afrontar los problemas internos y externos.</li> <li>• La implantación de empresas multinacionales es una gran amenaza, acompañado de la falta</li> </ul>

- Buscando el lado bueno de tener independencia de una ensambladora, podemos conseguir ahorro a través de esta.
- La competencia es limitada por lo que se debería aprovechar esta oportunidad y ser más agresivos en los planes de venta.

de planes de contingencia, y la falta de agresividad en las ventas provocarán una disminución continua, incluso su desaparición del mercado si no se toman medidas.

- **Fortalezas / Amenazas**

- É Por la ubicación estratégica para atención de nuestro principal cliente, se implantará un plan de viabilidad por si existe paralizaciones en vías, y un plan de contención para servicios y crisis civiles.
- É Primates cumple con las obligaciones de ley y no cuenta con problemas legales lo que le da credibilidad para la contratación de servicios de desaduanización eficientes y efectivos.
- É Trabajar con calificación ISO certifica que son productos de calidad, y por lo tanto si se hace realidad el ALCA estaremos preparados.
- É Se mantiene una tecnología en equipos y maquinarias actualizada sin embargo ya que los cambios en tecnologías alternativas Primates se encuentra preparado y cuenta con un plan de actualización para cambio de maquinarias.
- É Implementar negociaciones con OBB para crear una fidelidad con los productos y servicios que ofrecemos.

- **Fortalezas / Oportunidades**

- É Mano de obra poli funcional, dispuesta y calificada, personal joven, y personal disponible para contratación
- É Principal cliente es la ensambladora GM-OBB lo que beneficia ya que no existen muchas empresas que generen los mismos servicios.

- É Tenemos diversidad de productos y servicios, para la ampliación de una nueva agencia en Guayaquil
  
- É Tenemos un Sistema de Gestión de la Calidad con la certificación ISO 9002/QS 9000, por lo que crea una confianza para los posibles clientes, y fidelidad para GM OBB.
  
- É Primates no cuenta con obligaciones financieras, por lo que mantiene buenos indicadores de endeudamiento, por lo que da confianza a los clientes, de esta manera cuenta con disponibilidad de fuentes de suministro
  
- É Tenemos equipos y maquinarias actualizados con capacidad disponible.
  
- É Afiliación a Cámaras y Asociaciones comerciales, contando de esta forma con facilidad de disposición de la información.

▪ **Debilidades / Amenazas**

- É Incentivar al personal a comisiones por cumplimiento sean estos de reconocimiento o materiales de acuerdo a su nivel de desempeño, carta de felicitación de Gerencia y otros estímulos que se vayan creando.
  
- É Realizar un seguimiento sobre la calidad de atención a los clientes por parte de los vendedores.
  
- É Implementar sistemas de información y comunicación para la organización.
  
- É Estructurar un departamento de comercialización con el fin de atender a clientes normales y afianzar las relaciones con GM

▪ **Debilidades / Oportunidades**

- É Expandirse geográficamente dentro y fuera de la ciudad para crear agencias en Guayaquil.
- É Implementar un plan estratégico para la crear una confianza al grupo empresarial de OBB General Motors
- É Implementar un departamento comercial para atención a pequeñas y grandes empresas.
- É La Seguridad Industrial es deficiente en los momentos actuales por lo que se tendrá asesoramiento por parte de OBB para reducir incidentes en la empresa.
- É Generar un plan de marketing para generar nuevos productos y servicios que generen mayor réditos a Primates.

## **CAPITULO IV**

### **4. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO PARA LAS ÁREAS FINANCIERA Y DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **4.1. Evaluación del Control del Presupuesto**

La importancia de la Evaluación presupuestaria deriva del hecho de que permite apreciar la medida en que se han ido cumpliendo cualitativamente y cuantitativamente los propósitos y políticas fijados previamente, así como determinar las acciones correctivas para las desviaciones en el presupuesto.

En la actualidad la empresa no cuenta con una elaboración de presupuestos real, se basa simplemente en comparaciones del balance de resultados del año anterior.

La forma en la que se va a evaluar a cada Jefe de Área es mediante cuestionarios comprobatorios para que cada Jefe de Área se de cuenta de la necesidad de mantener un presupuesto, mediante esto mediremos la disciplina, prioridades, eficiencia y eficacia de contar con un presupuesto.

Vamos a cambiar los parámetros hasta ahora establecidos, como son la asignación de porcentajes a cada centro de costos por gastos generales, como luz, agua, teléfono, para esto será necesario convocar a una reunión con los diferentes Jefes de Área para ver cual es la proporción adecuada a su centro de costos.

Esta evaluación nos permite determinar cuales son las deficiencias dentro de la compañía y así establecer una nueva política.

Mediante esta evaluación se podrá determinar el impacto que tendrá la elaboración del presupuesto en la compañía

Esta evaluación nos permitirá identificar el objeto del gasto y el centro de costos responsable de su ejecución.

Al evaluar vamos a conocer los resultados de la gestión presupuestaria y su incidencia en la posición económica y financiera de la compañía, identificando los factores y hechos que incidieron en los resultados alcanzados.

Formular sugerencias para la adopción de medidas correctivas a fin de mejorar la gestión del Presupuesto de la compañía en los sucesivos Procesos Presupuestarios.

La Evaluación del Presupuesto, se efectúa a nivel financiero y de metas, identificando los logros obtenidos, los problemas presentados, así como la sugerencia de medidas correctivas para la mejora de la gestión presupuestaria.

La Evaluación del Presupuesto, expresa los hechos más relevantes que hayan incidido en el resultado alcanzado en el periodo a evaluar, a nivel de cumplimiento de metas presupuestarias y situación financiera

### **CRONOGRAMA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA EN PRIMATEC S.A.**

<b>Evaluación</b>	<b>ELABORACIÓN</b>	<b>Presentación</b>
<b>Al Primer Semestre</b>	<b>Hasta el 30 de julio de cada año</b> (Dentro de los 30 días siguientes de vencido el semestre)	A la Junta General de Accionistas, A la Dirección Financiera y a Omnibus BB-General Motors <b>Hasta el 4 de agosto de cada año</b> (Dentro de los cinco (5) días calendario siguientes de vencido el plazo para su elaboración)
<b>Anual</b>	<b>Hasta el 30 de abril de cada año</b> (Dentro de los treinta (30) días siguientes vencido el ejercicio presupuestario.	A la Junta General de Accionistas, A la Dirección Financiera y a Omnibus BB-General Motors <b>Hasta el 05 de mayo de cada año</b> (Dentro de los cinco (5) días calendario siguientes de vencido el plazo para su elaboración)

El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

Con base en lo anterior, se podría decir que los resultados obtenidos por la empresa en gran parte están supeditados a los obtenidos en el área comercial, debido a que cuando se completa el ciclo es cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos.

Se distinguen dos tipos de presupuesto en el área comercial:

1. El presupuesto objetivos de ventas y
2. El presupuesto de gastos de funcionamiento

Ambos presupuestos no están relacionados en el sentido que, en términos generales, las variaciones en las ventas no se transmiten en igual medida, a los gastos de funcionamiento. Es decir, un incremento de en el volumen de ventas no implica, necesariamente, que se produzca un incremento similar en los gastos de funcionamiento.

Es por ello, que para este tipo de análisis resulta necesaria la elaboración y control, por separado, de ambos tipos de presupuesto.



El área comercial se reconoce generalmente como un centro de ingresos, cuya misión es obtener los ingresos por ventas que han sido previamente presupuestados como producto de cantidades físicas de ventas y precios unitarios, todo ello para cada uno de los productos y por cada uno de los canales de ventas que se consideren.

Esto aún en el caso de que los responsables de ventas no tengan competencias sobre los precios de ventas que son fijados a nivel central. En este caso, el centro de ingresos se convierte en un centro de ventas.

El fundamento conceptual radica en que las áreas de producción, de distribución y postventa giran a la de comercial unos costos unitarios presupuestados y en ningún caso, los realmente producidos.

El control de la función comercial tiene que proporcionar una evaluación del comportamiento de esta función en la que no debe entrar el costo unitario de venta.

El área comercial necesita disponer de un costo unitario de venta previamente aprobado y aceptado a fin de articular una política de precios y por tanto, no es razonable imaginar unas transferencias de costos reales que, lógicamente, serían distintos para el mismo producto en diferentes momentos del tiempo.

#### 4.2. Medición del Riesgo de Control Presupuestario

Uno de los grandes riesgos con los que cuenta la empresa al no contar con el respaldo de un presupuesto, es el descontrol en la parte de los gastos, cada centro de costo asigna la cantidad que desea y no hay quien controle o verifique el porque del gasto.

La mala provisión de los gastos, desembolso de fondos insuficientes o con retrasos, corrupciones e irregularidades en concesiones y compras, determinación de malas prioridades

Otro riesgo que corre la compañía es lograr una mala gestión, la misma que la puede llevar al fraude.

Para todo modelo de control estático, es decir, referido a un mismo periodo, se crea una ecuación de control para medir las posibles desviaciones como la diferencia entre los objetivos y la realidad. En esta aplicación se deben sintetizar las funciones directivas de diseño futuro de la empresa, coordinación de medios humanos, materiales y financieros y toma de decisiones correctoras sobre los objetivos fijados o sobre las personas implicadas en la realidad producida.

El comportamiento real del área comercial se expresa, mediante el producto de la cantidad real de ventas y el margen unitario real de ventas.

#### 4.3. Resultados de la Evaluación del Control Presupuestario

- ✓ El proceso del presupuesto está guiado por reglas claras y transparentes
- ✓ El presupuesto es comprensivo (=todos los ingresos y todos gastos)
- ✓ El presupuesto apoya las prioridades que requiera la compañía
- ✓ El presupuesto es un instrumento fiable para dirigir el gasto
- ✓ El gasto anual está controlado
- ✓ Las compras y concesiones están bien reglamentadas y controladas
- ✓ Existen informes regulares y precisos sobre la evolución del gasto
- ✓ Control y auditorías independientes y eficaces
- ✓ Continuar con la presentación oportuna de estados financieros que reflejen la realidad de la compañía.
- ✓ Profundizar en la generación de nuevos ingresos
- ✓ Mantener actualizada la información y material relevante

#### 4.4. Implementación de las Mejoras del Control Presupuestario

Para la implementación del Presupuesto en la compañía PRIMATEC S.A., se elaborarán plantillas presupuestarias para cada centro de costos, cuentas que las obtendremos del Estado de Resultados, en la que van a constar todos los rubros de gasto que la empresa maneja, cada centro de costo tendrá una capacitación para la correcta aplicación de las plantillas y su correcta asignación de gastos, explicando el detalle que interviene en cada cuenta.

La plantilla preparada es la siguiente:

Cuenta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
HORAS EXTRAS EMPLEADOS													
<b>Subtotal Mano de Obra Variable</b>													
COMBUSTIBLES													
ENERGÍA ELÉCTRICA													
HERR. NO DURABLES													
<b>Subtotal Gastos de Planta Variables</b>													
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>													
SUELDOS EMPLEADOS													
RESERVA DESAHUCIO													
VACACIONES EMPLEADOS													
COMPONENTE SALARIAL													
DÉCIMO TERCERO SUELDO													
DÉCIMO CUARTO SUELDO													
FONDO DE RESERVA													
OTRAS REMUN. INDIRECTAS													
JUBILACIÓN PATRONAL													
VARIOS SUBSIDIOS EJECUTIVOS													
SEGURO SOCIAL 12.15%													
<b>Subtotal Mano de Obra Fija</b>													
PAPELERIA UTILES DE OFICINA													
ROPA DE TRABAJO													
SUMINISTROS DE CAFETERÍA Y ASEO													
MEDICINAS													
MUESTRAS													
SEGURIDAD INDUSTRIAL													
AGUA POTABLE													
MANTENIMIENTO OFICINAS													
MANTEN.EQUIPO Y MUEBLES DE OFICINA													
MANTEN.EQUIPO DE COMPUTACIÓN													
MANTENIMIENTO DE FABRICA													
SEGURO VIDA EMPLEADOS													
SEGURO ASISTENCIA MÉDICA													
BONO SUPERMAXI													
SEGURO DE OFICINA ADMINISTRATIVA													
GTO. IMPTOS PREDIAL.PATENTE ETC.													
IMPUESTO UNICO													
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO													
CONTRIBUCION SUPERINTENDENCIA CIAS													
OTRAS CUOTAS CAMARAS													
GASTOS DE DEPRECIACIÓN													
ARRIENDO COMUNICACIÓN													
ALQUILER EQUIPO DE COMPUTACIÓN													
ARRENDAMIENTO INMUEBLES													
LEASING													



#### 4.5. Evaluación Continua

La Evaluación Presupuestaria tiene los siguientes fines:

1. Determinar el grado de "[Eficacia](#)" en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades y proyectos para el período en evaluación.
2. Determinar el grado de "[Eficiencia](#)" en el cumplimiento de las metas presupuestarias, en relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados durante el período a evaluar.
3. Explicar las desviaciones presentadas en el [comportamiento](#) de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de [recursos](#) financieros y la provisión de gastos contemplados en el Presupuesto vs. Real.
4. Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria en el primer semestre del año, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda PRIMATEC S.A.
5. Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria durante el II semestre, con el objeto de alcanzar las metas previstas para el ejercicio fiscal actual y en los sucesivos procesos presupuestarios.

Para una correcta evaluación aplicaremos indicadores de Eficacia y Eficiencia respecto del primer semestre.

$$\text{IEIS} = \frac{\text{Monto del Presupuesto de Ingresos}}{\text{Monto Real de Ingresos}}$$

$$\text{IEIS} = \frac{\text{Monto del Presupuesto de Gastos}}{\text{Monto Real de Gastos}}$$

Este indicador me permitirá evaluar el avance de los ingresos y gastos del Presupuesto vs. Real.

Mediante la Evaluación de Eficacia podemos identificar los problemas que ocurrieron durante la ejecución presupuestaria, detectados en el transcurso del proceso de análisis de la gestión presupuestaria.

Mediante la evaluación podemos coordinar y supervisar el análisis, la formulación de la estrategia presupuestaria.

Intervenir en el diseño, ejecución y control del Gasto.

Desarrollar e instrumentar mecanismos de coordinación.

Supervisar la determinación de la programación trimestral del gasto asignado a cada centro de costos.

Coordinar las políticas de la administración vinculadas con el cumplimiento de los objetivos y de los planes de la compañía.

## **CAPITULO V**

### **5. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE TODO EL PROCESO INVESTIGATIVO A MANERA DE UNA PROPUESTA.**

El proceso demostrativo de la propuesta de un Control Presupuestario en la compañía PRIMATEC S.A., comienza con el Estado de Resultados del año anterior, mediante el Estado de Resultados obtenemos el resumen de todas las cuentas de gastos e ingresos que han incurrido en la compañía, como PRIMATEC S.A., se maneja por centros de costos se elaboró una tabla porcentual de asignación de gastos, para que la repartición de estos sea de manera proporcional a su consumo, como por ejemplo el consumo de luz, agua, en donde los gastos son generales, es por esto la necesidad de elaborar la Tabla de Porcentajes de gastos.

#### **Estado de Resultados PRIMATEC S.A.**



**PRIMATEC S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006**

**INGRESOS**

Ventas	-23.147.792,00	
<b>Total Ventas Netas</b>		<b>-23.147.792,00</b>
Intereses Ganados	-47.765,34	
<b>Total Otros Ingresos</b>		<b>-47.765,34</b>
Costo de Mercaderías	15.335.893,92	
<b>Total Costo Ventas</b>		<b>15.335.893,92</b>
<b>(=) UTILILDA BRUTA EN VENTAS</b>		<b>-7.859.663,42</b>

**Gastos de Ventas**

Sueldos Empleados	77.422,38
Aporte Patronal 12.15%	30.801,68
Arriendo Comunicación	809,30
Cuota Comisariato	1.360,96
Décimo Cuarto	8.876,89
Décimo Tercero	21.194,19
Depreciación Software	1.552,69
Energía Eléctrica	16.231,56
Estimado Pago Vacaciones Empleados	1.414,56
Fondo de Reserva	19.209,59
Gastos Bancarios	2.489,22
Gastos Bancarios Por Transferencias	3.979,92
Gastos de Depreciación	70.361,83
Gastos De Internet	1.320,22
Gastos De Transporte Personal	9.416,18
Gastos De Viaje Al Exterior	1.847,66
Gastos De Viaje Nacionales	261,51
Gastos Legales	47,60
Gastos Teléfono Celular	1.159,66
Gastos Teléfono Local	4.297,80
Gastos Vehículo Uso Compañía	4.732,19
Herramientas y Equipos No Durables	7.730,30
Honorarios Auditores	4.585,00
Honorarios Por Otros Servicios	28.436,00
Horas Extras	45.693,27
Impto.Predial, Patente	16.689,36
Mant.Maquinaria y Equipo de Fábrica	4.974,16
Manten. Instalaciones	422,62
Manten.Equipo De Computación	556,43

Mantenimiento de Planta	7.446,79	
Mantenimiento Montacargas	2.153,03	
Mantenimiento Oficinas	29,90	
Mat.y Suministros de Mantenimiento	16.514,22	
Material No Conforme	3.231,03	
Medicinas	265,00	
Muestras	676,48	
No Deducible De Impuestos	154,27	
Otras Bonificaciones	13.069,21	
Otras Bonificaciones no Código Trabajo	6.960,28	
Otras Cuotas Cámaras	5.452,00	
Otros Gastos	8.754,51	
Papelería Útiles De Oficina	2.540,14	
Permiso Funcionamiento	1.087,60	
Premios Empleados	3.382,31	
Reserva Desahucio	10.682,48	
Ropa De Trabajo	20.758,96	
Seguridad Industrial	13.054,12	
Seguro Asistencia Médica	13.265,91	
Seguro De Oficina Administrativa	917,27	
Seguro Social 12.15%	11.852,40	
Seguros de La Planta	21.017,96	
Servicio De Alimentación	38.318,85	
Servicio de Asesoramiento	6.233,99	
Servicio de Copias	351,24	
Servicio de Correo	744,89	
Servicio de Guardianía	33.768,90	
Servicio De Publicación	194,36	
Servicio Médico	4.986,64	
Sueldos Ejecutivos	30.788,00	
Suministros de Aseo y Cafetería	702,95	
Suministros de Producción	4.930,29	
Suministros de Venta	402,00	
Suscripciones	497,93	
Tiquets Aéreos Internacionales	1.202,00	
Tiquete Aéreos Nacionales	216,00	
Útiles de Trabajo	18.340,74	
Vacaciones Empleados	2.034,48	
Vacaciones Obreros	312,05	
<b>Total Gastos de Ventas</b>		<b>695.165,91</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		
Sueldos Empleados	4.773,55	
Reserva Desahucio	1.631,77	
Estimado Pago Vacaciones Empleados	543,09	

Horas Extras	7.599,75
Combustible	8.747,89
Ropa De Trabajo	3.618,00
Papelería Útiles De Oficina	3.098,76
Seguro Vida Empleados	4.279,92
Medicinas	48,15
Seguridad Industrial	180,30
Energía Eléctrica	519,28
Agua Potable	1.627,16
Mantenimiento Oficinas	207,09
Manten.Equipo y Muebles De Oficina	24,63
Manten.Equipo De Computación	558,57
Manten. Instalaciones	655,89
Seguro Asistencia Médica	1.569,04
Décimo Tercero	8.178,98
Décimo Cuarto	1.031,66
Fondo De Reserva	7.469,57
Seguro Social 12.15%	18.811,95
Bono Supermaxi	4.061,65
Otras Bonificaciones	153,86
Seguro De Oficina Administrativa	180,79
Gastos de Depreciación	10.257,65
Alquiler Equipo De Computación	245,05
Arrendamiento Inmuebles	7.027,08
Arrendamiento Inmuebles	358,60
Servicio De Guardianía	845,78
Servicio De Alimentación	4.918,76
Servicio De Copias	129,60
Servicio Médico	939,11
Capacitación	1.871,31
Gastos Navideños	6.268,77
Atenciones Al Personal	2.079,92
Atenciones Sociales	188,66
Premios Empleados	206,41
Cuota Comisariato	322,05
Suscripciones	677,47
Gastos Bancarios	6,00
Gastos Teléfono Celular	876,49
Gastos De Correo	560,50
Gastos De Internet	1.681,98
Otros Gastos	2.979,67
Permiso Funcionamiento	5.375,48
Impto.Predial, Patente	18.473,88
Contribución Super Cias	5.815,67

Otras Cuotas Cámaras	10.644,00	
Combustible	1.132,11	
Ropa De Trabajo	448,72	
Seguridad Industrial	23,68	
Agua Potable	139,68	
Bono Supermaxi	546,40	
Capacitación	329,27	
Atenciones Al Personal	324,01	
Atenciones Sociales	47,54	
Premios Empleados	14,08	
Gastos Teléfono Local	3.275,21	
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>168.601,89</b>
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>-6.995.895,62</b>
<b>(-) 15% TRABAJADORES</b>		<b>1.049.384,34</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-5.946.511,28</b>
<b>(-) 25% IMP. RENTA</b>		<b>1.486.627,82</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>-4.459.883,46</b>

Los porcentajes aplicados se los realizó en base a los consumos departamentales, se convocó a una junta con los jefes de cada área para poder determinar el grado porcentual que se aplicará.

### TABLA DE DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE GASTOS

DESCRIPCIÓN	Administrativos		Indirectos		Llantas	Tanque	Chasis	Vidrios	TOTAL
	Finanz	Comer	Comp	Bodeg	Planta	Planta	Planta	Planta	TOTAL%
	A002	A004	I002	I005	P006	P008	P009	P010	
<b>SERVICIOS</b>									
Energía Eléctrica	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	24,00%	23,60%	22,00%	20,40%	100,00%
Agua	4,50%	4,50%	5,50%	8,00%	22,00%	23,50%	22,00%	10,00%	100,00%
Combustibles	2,00%	22,00%	15,00%	13,00%	13,00%	11,00%	12,00%	12,00%	100,00%
Guardianía	3,00%	1,00%	1,50%	12,50%	20,00%	20,00%	30,00%	12,00%	100,00%
Teléfono local	26,00%	30,00%	30,00%	10,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	100,00%
Teléfono base ó celular	25,00%	34,00%	31,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Internet	20,00%	30,00%	40,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Arriendo Comunicación	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	15,00%	5,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Correo	22,00%	25,00%	23,00%	18,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	100,00%
Transporte personal	27,00%	5,00%	2,00%	6,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	100,00%
Auditoria	60,00%	10,00%	15,00%	15,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Auditoria Ambiental	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%
<b>MANTENIMIENTO</b>									
Máq. y equipo de fabrica	12,00%	12,00%	12,00%	6,00%	20,00%	12,00%	18,00%	8,00%	100,00%
Mantenimiento Planta	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	32,00%	24,00%	30,00%	14,00%	100,00%
Mantenimiento Oficina	32,00%	24,00%	30,00%	14,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mant. Equipo Computación, Red	26,00%	24,00%	28,00%	22,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Manten Camiones	0,00%	30,00%	12,00%	30,00%	8,00%	10,00%	6,00%	4,00%	100,00%
Manten Montacargas	0,00%	0,00%	0,00%	22,00%	25,00%	25,00%	28,00%	0,00%	100,00%
Manten Camionetas MOD	8,00%	6,00%	8,00%	60,00%	4,00%	4,00%	8,00%	2,00%	100,00%
<b>GALPON NUEVO</b>									
Terreno de Bodega Naranjo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Arriendo Terreno Chicaiza Nelson	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Arriendo Martha Aguilar	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%	30,00%	30,00%	0,00%	100,00%
<b>OTROS</b>									
Permiso de Funcionamiento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,00%	45,00%	18,00%	30,00%	100,00%
Impuesto Predial, Patente	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	18,00%	21,00%	23,00%	22,00%	100,00%
Emisiones gases	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>SEGUROS</b>									
Incendio	3,00%	26,00%	1,60%	15,00%	17,00%	10,00%	22,40%	5,00%	100,00%

Lucro Cesante Incendio	3,00%	26,00%	1,60%	15,00%	17,00%	10,00%	22,40%	5,00%	100,00%
Robo	3,00%	26,00%	1,60%	15,00%	17,00%	10,00%	22,40%	5,00%	100,00%
Fidelidad Privada	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Equipo Electrónico	45,00%	12,00%	22,00%	18,00%	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Equipo y Maquinaria	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	26,00%	32,00%	24,00%	18,00%	100,00%
Rotura Maquinaria	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	26,00%	32,00%	24,00%	18,00%	100,00%
Lucro Cesante Maquinaria	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	26,00%	32,00%	24,00%	18,00%	100,00%
Vehículos	12,00%	10,00%	12,00%	50,00%	4,00%	4,00%	8,00%	0,00%	100,00%
Responsabilidad Civil	4,00%	1,00%	1,00%	2,00%	19,00%	18,00%	31,00%	24,00%	100,00%
Seguro Asistencia Médica	15,00%	6,00%	9,00%	43,00%	9,00%	7,00%	11,00%	0,00%	100,00%
<b>CONTRIBUCIONES</b>									
Superintendencia Compañías	6,00%	4,00%	6,00%	6,00%	26,00%	20,00%	25,00%	7,00%	100,00%
Cámara de Industriales de Pichincha	6,00%	4,00%	6,00%	6,00%	26,00%	20,00%	25,00%	7,00%	100,00%
Cámara Ecuatoriano ó Alemana	6,00%	4,00%	6,00%	6,00%	26,00%	20,00%	25,00%	7,00%	100,00%
CINAE	6,00%	4,00%	6,00%	6,00%	26,00%	20,00%	25,00%	7,00%	100,00%
<b>SUSCRIPCIONES</b>									
Diario El Comercio	30,00%	30,00%	30,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
El Financiero	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

A partir de esta determinación porcentual de gastos, se realizó otra tabla de parámetros, registrando en esta el valor global de los diferentes gastos, en estas tablas se registran los valores mensuales que deberán ser aplicados a los diferentes centros de costos.

#### **ANEXO 1 (PARAMETROS)**

Se calculó los valores que corresponden a sueldos, décimos, IESS, aportes, etc., mediante cuadros de rol de pagos, identificados para cada centro de costo.

#### **ANEXO 2 (SUELDOS)**

Después de elaborada la Tabla Porcentual y la Tabla de Parámetros se proceden a elaborar las respectivas Plantillas presupuestarias, con su respectiva asignación de porcentajes y gastos.

#### **ANEXO 3 (PLANTILLAS)**

Para dividir lo que corresponde al área administrativa, indirecta y la productiva, se clasificó los centros de costo en;

Finanzas	-	Administrativa
Comercial	-	Administrativa
Compras	-	Indirectos
Bodega	-	Indirectos
Llantas	-	Productivos
Tanques	-	Productivos
Chasis	-	Productivos
Vidrios	-	Productivos

Después de elaboradas las respectivas plantillas presupuestarias para cada centro de costo realizamos una condensación por área, Administrativa, Indirectos y Productivos, como se presenta en el siguiente anexo.

#### **ANEXO 4 (PLANTILLAS CONDENSADAS)**

Y al final de estas condensaciones obtendremos el presupuesto general de gastos de la compañía PRIMATEC S.A.

#### **ANEXO 5 (EMPRESA CONDENSADO)**

Ya tenemos formado el presupuesto a lo que corresponde gastos de la compañía.

Ahora comenzaremos con lo que corresponde a las ventas, para su presupuestación, partimos de igual forma con lo que es el Estado de Resultados, de aquí obtuvimos un valor por ventas de cada centro de costo y así pudimos determinar un porcentaje de asignación para cada Área Productiva, a este valor lo dividimos para 12 para calcular un valor mensual y a este valor mensual se le incremento un 3.44% (valor crecimiento PIB) por mes, de la siguiente manera:

<b>V. VENTAS</b>	<b>%</b>	<b>C.C.</b>
<b>19.394.701,60</b>	0,81	Llantas
<b>1.157.389,60</b>	0,05	Tanques
<b>694.433,76</b>	0,03	Chasis
<b>2.546.257,12</b>	0,11	Vidrios
<b>23.792.782,08</b>	<b>100%</b>	<b>Total Ventas</b>

Estos valores ya tiene el incremento del 3.44% (valor crecimiento PIB).

El mismo procedimiento utilizamos para determinar lo que es el costo de ventas, aplicamos el mismo porcentaje de ventas en el costo así:

<b>C. VENTAS</b>	<b>%</b>	<b>C.C.</b>	<b>V. MEN</b>
<b>12.849.393,42</b>	0,81	LLANTAS	1.070.782,79
<b>793.172,43</b>	0,05	TANQUES	66.097,70
<b>475.903,46</b>	0,03	CHASIS	39.658,62
<b>1.744.979,35</b>	0,11	VIDRIOS	145.414,95
<b>15.863.448,67</b>			<b>1.321.954,06</b>

Luego de obtener los valores de las Ventas y del Costo de Ventas procedemos a determinar la Utilidad Bruta:

#### **ANEXO 6 (VENTAS - COSTO)**

De aquí se procede a unificar la información para determinar el porcentaje de repartición a los trabajadores y el pago del impuesto a la renta y así obtener la Utilidad Neta del Ejercicio Presupuestado

#### **ANEXO 7 (ESTRUCTURA GENERAL)**



## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES**

- En base al planteamiento propuesto para un control presupuestario en la compañía PRIMATEC S.A., determinamos que se está cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa, la capacitación que se otorgará a los diferentes trabajadores para lograr un manejo adecuado del presupuesto, con esto estaríamos cumpliendo con el primer objetivo de la compañía.
- De la misma forma cumplimos con otro de los objetivos que es el cumplimiento de normas y procedimientos para la obtención de certificaciones de calidad, un mejor desempeño en el área nos lleva a un mejor manejo general.

### **OBJETIVOS**

- Motivación y desarrollo del recurso humano
  - Cumplir con los objetivos de calidad
    - Obtener la certificación en el Sistema de Gestión Integrado (ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001)
    - Evaluación continua por parte de nuestros clientes
    - Mejoramiento continuo de nuestros procesos
    - Reducir los costos enfocados a ser una empresa competitiva
  - Apertura de nuevos negocios
- 
- Los presupuestos son la herramienta de política económica más importante de una organización, pues reflejan las prioridades económicas y sociales en términos monetarios. En el presupuestos es donde se cristalizan las decisiones que determinan cómo se obtendrán los recursos y en que serán gastados.

- El proceso presupuestal exige de todo el conjunto empresarial la capacidad de involucrarse de manera activa y participar en la definición de metas, objetivos y en la revisión del ejercicio del gasto conforme a lo establecido, con eficiencia y transparencia. Y exigir a las diferentes áreas la rendición de cuentas claras y oportunas del ejercicio del gasto.
- En estos procesos también es necesario contar con el apoyo de los altos mandos de la organización para abrir canales de participación de todos los centros de costo en las diferentes etapas del ciclo presupuestal y crear políticas de inversión que respondan directamente a sus necesidades.
- La elaboración del Presupuesto es un proceso que genera la interacción de todos y cada uno de los trabajadores de la organización. Esta interacción involucra, relaciones de poder que se presentan en todos los espacios donde se despliegan relaciones humanas y que tienen una incidencia mayor o menor según los intereses, las valoraciones y las percepciones de los involucrados en la interacción. Estas expresiones de poder generan tensiones y conflictos que pueden tener un efecto positivo o negativo en los procesos de participación presupuestaria.
- El tema de la Participación de todos en los Presupuestos es lo que más nos interesa, pues partiendo de la idea que son los mismos trabajadores quienes viven y están en contacto directo con sus carencias o problemáticas, que derivan de políticas ineficaces, resulta de suma importancia generar espacios en donde todos puedan comunicar a sus directivos cuáles son las principales necesidades que deben ser atendidas y cuáles son las acciones prioritarias que se deben tomar para generar condiciones de bienestar, justicia y equidad. Para lograr esta vinculación es importante que los trabajadores estén informados de cómo funciona la gestión de la organización, conozcan y apliquen los mecanismos de participación, control y vigilancia, para involucrarse en temas tan importantes como el manejo de sus propios presupuestos.

- Los presupuestos empresariales carecen de revisión y Balances apropiados.
- El Presupuesto de la Organización debe estar acorde con los fines que se persiguen, en la determinación de los objetivos de estabilidad, y se impulse la transparencia en cuanto a suministro de información.

## CAPITULO VII

### 7. RECOMENDACIONES

- Que las metas de desempeño de los Programas Anuales de cada departamento, en los Análisis Programáticos, y en las Cuentas Generales del Gasto, sean verdaderos indicadores de cumplimiento y desarrollo, para que se puedan evaluar y medir por medio de estas, el desarrollo o estancamiento; y reflejen tanto el desempeño del Centro de Costos, como el impacto del gasto en la realidad de la organización; pues en la actualidad estas se quedan en una descripción meramente cuantitativa de actividades, desvinculadas del beneficio o el impacto que estas metas pretenden alcanzar.
- Es importante hacer ciertos comparativos del gasto en curso con el de años anteriores y justificar el por que del incremento o decrecimiento de un monto. Pues la mayor parte de los presupuestos se formulan a partir de las inercias de los presupuestos de años pasados, y no en base a las necesidades actuales de la organización.
- Establecer tiempos de presentación, para que todos los trabajadores puedan hacer una labor de fiscalización eficiente. Pues en la actualidad no se presenta la Información para conocimiento público. Esto hace que el tiempo para incidir y para exigir justicia en caso de detectarse una anomalía o malversación en el ejercicio del gasto este desfasado o sea muy limitado.
- Publicar balances financieros trimestrales, para poder evaluar el ejercicio del gasto durante el año y poder exigir la rendición de cuentas en cada uno de estos períodos.
- No todos los trabajadores cuentan con conocimientos iguales en los procesos de participación presupuestaria, por lo que se sugiere realizar planes de formación para que todos sepan la importancia del presupuesto en la organización

- Incorporar a los trabajadores en la discusión y en la evaluación de impacto que tiene el gasto.
- Fortalecer las capacidades de sanción, para que cada uno de los representantes de los diferentes centros de costos sean jueces de otros centros de costos y sean capaces de realizar una investigación en caso de denuncia de irregularidades administrativas y la Junta General pueda finalmente sancionar o absolver la falta.
- Establecer claramente los mecanismos de sanción en casos de corrupción o irregularidades administrativas y sancionar a los funcionarios que cometan faltas o irregularidades, para promover una rendición de cuentas eficaz.

# **ANEXO 1**

# **ANEXO 2**

# **ANEXO 3**



# **ANEXO 4**

# **ANEXO 5**

# **ANEXO 6**

# **ANEXO 7**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Burbano, Jorge.  
Enfoque Modernos de Planeamiento y Control de Recursos Bogota ó Colombia:  
Editorial Mc Graw Hill segunda edición
- Pyhrr, Meter A.  
Presupuestos Base Cero, México, DF:  
Editorial Limusa S.A., primera edición 1997
- Océano Grupo.  
Contabilidad de Gestión ó Presupuestaria y de Costos, Madrid ó España;  
Editorial Océano Grupo Editorial S.A. 2001
- Sarmiento, Euclides.  
Los Presupuestos teoría y aplicaciones, Bogota ó Colombia;  
Editorial Universidad Distrital de Bogota 1989
- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon  
Presupuestos, Planificación y control de utilidades  
Editorial: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. 1990
- Vicente Montesinos  
Presupuestos y contabilidad de las entidades locales  
Editorial Tecnos, 1991
- Río Del  
El Presupuesto  
Editorial: Thomson Learning Ibero; 2004

- <http://www.openbudgetindex.org/CountrySummaryEcuadorSpanish.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos28/evaluacion-presupuestaria/evaluacion-presupuestaria.shtml>
- <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/7c.htm>
- <http://64.233.167.104/search?q=cache:VZBwCCX7XTgJ:www.prix21.es/modulos/pp.html+seguimiento+presupuestario&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=ec>
- [http://books.google.com.ec/books?id=Egp1R5TZHLcC&pg=PR21&ots=P-MHHuvTvP&dq=libros+presupuestos&sig=kT7LTVeypa0zhcbyCezpmT\\_2DpU#PPR41,M1](http://books.google.com.ec/books?id=Egp1R5TZHLcC&pg=PR21&ots=P-MHHuvTvP&dq=libros+presupuestos&sig=kT7LTVeypa0zhcbyCezpmT_2DpU#PPR41,M1)
- [http://books.google.com.ec/books?id=EqXi0bXGDQYC&pg=PA7&dq=presupuestos&sig=7eEu7xu\\_fnFj5X0pCUj1h8aVqVo#PPA8,M1](http://books.google.com.ec/books?id=EqXi0bXGDQYC&pg=PA7&dq=presupuestos&sig=7eEu7xu_fnFj5X0pCUj1h8aVqVo#PPA8,M1)