



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

**TÉSIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO –
AUDITOR**

AUTOR: GARCÍA GUERRA, CARLA ELIZABETH

**TEMA: Modelo de Gestión Financiera aplicada al área de
inventarios de la Importadora de Repuestos Automotrices
IMPORTADORA CERÓN S.A.**

DIRECTOR: ING. MOSQUERA, MARCO

CODIRECTOR: ING. TIPÁN, LUIS

SANGOLQUÍ, ENERO 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO**

Ing. Marco Mosquera

Ing. Luis Tipán

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADA AL ÁREA DE INVENTARIOS DE LA IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES IMPORTADORA CERÓN S.A.”, realizado por Carla Elizabeth García Guerra, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

Debido a la profundidad del análisis y nivel técnico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Carla Elizabeth García Guerra que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Enero del 2014

Ing. Marco Mosquera
DIRECTOR

Ing. Luis Tipán
CO-DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Carla Elizabeth García Guerra

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADA AL ÁREA DE INVENTARIOS DE LA IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES IMPORTADORA CERÓN S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Enero del 2014

Carla Elizabeth García Guerra

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****AUTORIZACIÓN**

Yo, Carla Elizabeth García Guerra

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE para que se realice la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo de *Modelo de Gestión Financiera aplicada al área de inventarios de la Importadora de Repuestos Automotrices IMPORTADORA CERÓN S.A.*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Enero del 2014

Carla Elizabeth García Guerra

DEDICATORIA

*A mi familia, quienes han sido mi motor y apoyo incondicional,
Principalmente mis padres César y Carmen quienes desde siempre han estado a mi
lado impulsándome y guiándome en todo mi camino, llegando a ser la persona que
ahora soy.*

*A mi hermano, quien es esa fuerza de saber que se puede lograr lo que nos
propongamos.*

A mi abuelita quien con su amor y paciencia me ha apoyado siempre.

A todas aquellas personas que han confiado y me han enseñado a confiar en mí.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, porque él es quien permite todo, porque es mi fortaleza y es quien guía mi vida.

Agradezco a mis padres, por su incondicionalidad porque son los mejores por su apoyo por su amor y su cariño porque me han sabido guiar en todo este camino y porque son mi ejemplo y mi orgullo.

A mi hermano porque es mi alegría y con su apoyo me he sabido levantar.

Agradezco a mi abuelita por su comprensión por su compañía porque ha sabido impulsarme y demostrarme que un resbalón no es caída.

A mi Director y Codirector por ser una guía e impartirme sus conocimientos para así poder culminar este trabajo.

A mis amigos y amigas que me han brindado siempre su apoyo y con los cuales hemos compartidos y vivido experiencias inolvidables.

A todas las personas especiales que forman parte de mi vida y que me han apoyado en todo este camino.

Gracias a todos por su apoyo porque he logrado una meta más en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

CAPÍTULO 1	1
GENERALIDADES Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	1
1.1 Generalidades	1
1.1.1 Justificación del tema.....	1
1.1.2 Delimitación.....	2
1.1.3 Objetivos de la investigación.....	2
1.2. Análisis Externo	3
1.2.1. Macro ambiente	3
CAPÍTULO 2	31
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	31
2.1. Análisis Interno	31
2.1.1 Antecedentes de la Empresa	31
2.1.2 Base Legal.....	31
2.1.3 Estructura Organizacional.....	37
2.2 Microambiente.....	43
2.2.1. Clientes	43
2.2.2 Competencia	43
2.2.3 Proveedores.....	44
2.2.4 Precios.....	45

2.3 El Sistema de Inventario de Repuestos	47
2.3.1 Clasificación del Inventario	47
2.3.2 Modelo de control de Inventarios	48
2.3.3 Plan de adquisición	48
2.3.4 Gestión de compras.....	49
2.3.5 Ingreso de mercadería a bodega.....	50
2.3.6 Codificación y Valoración del inventario	51
2.3.7 Despacho de mercadería	55
2.4 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER	58
CAPÍTULO 3	62
MODELO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS	62
3.1. Administración de inventarios.....	62
3.2Análisis de los inventarios.....	64
3.3. Factores considerados para establecer la política de inventarios	66
3.4. Capacidad de Bodegaje	69
3.5. Naturaleza de los insumos	70
3.5.1 Obsolescencia de inventarios.....	70
3.6. Riesgos de la Inversión en Inventarios	71
3.7. Efectos de la ausencia de existencia.....	73
3.8. Existencias de reserva o de seguridad de inventarios para fluctuaciones	74
3.9. Técnicas de Administración de Inventarios	75
3.10. Modelo de cantidad económica de pedido o Lote Óptimo de Importe	76

3.11. Costos de mantenimiento y compra de Inventario	77
3.11.1 Costos De Mantenimiento	77
3.11.2 Costo Por Compra De Inventario	78
3.12. Punto de Reorden	79
3.13. Proceso Logístico de una Empresa Comercial	83
3.13.1 El Aprovechamiento	84
3.13.2 La Producción	85
3.13.3 La Distribución	87
3.14 Ciclo de caja	89
3.15 Costo de Oportunidad.....	89
3.16 Coeficiente Beta (β).....	90
3.17 Política Financiera de Inventarios	90
3.17.1 Factores considerados para establecer la política	92
3.18 Stock de Seguridad	97
3.19 Necesidades Operativas de Fondos NOF	98
3.19.1 Principales hechos que reflejan la importancia de las NOF	101
3.19.2 Cálculo de las NOF teóricas	102
3.19.3 Consecuencias de unas NOF descontroladas.....	104
3.19.4 Elementos clave en la gestión financiera de la empresa.....	104
CAPÍTULO 4	110
DISEÑO DEL MODELO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS	110
4.1 Estados Financieros Análisis Vertical y Horizontal.....	110

4.2 Indicadores Financieros.....	116
4.3 Cálculo del Ciclo de Caja.....	119
4.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE LOTE ÓPTIMO DE PEDIDO.....	121
4.4.1 Cálculo del Costo de Mantenimiento del Inventario.....	121
4.4.2 Costo Por Comprar.....	123
4.4.3 Lote Óptimo de Compra.....	124
4.4.4 Comparación de Situación propuesta con la Situación actual.....	127
4.5 Stock de Seguridad.....	129
4.6 Políticas Propuestas.....	131
4.6.1 Políticas De Pedido.....	132
4.6.2 Políticas De Compra.....	132
4.6.3 Políticas De Venta.....	132
4.6.4 Políticas De Almacenaje.....	133
4.7 Necesidades Operativas de Fondos NOF.....	133
CAPÍTULO 5.....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
5.1. Conclusiones.....	135
5.2. Recomendaciones.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Calificación al desempeño del presidente Lucio Gutiérrez del período democrático 2003-2011	5
Gráfico No. 2 Calificación al desempeño del presidente Alfredo Palacio del período democrático 2003-2011	6
Gráfico No. 3 Calificación al desempeño del presidente Rafael Correa del período democrático 2003-2011	6
Gráfico No. 4 Producto Interno Bruto.....	10
Gráfico No. 5 PIB Nominal del Ecuador	10
Gráfico No. 6 Producto Interno Bruto Real (PIB)	11
Gráfico No. 7 Crecimiento anual de la Economía Ecuatoriana	12
Gráfico No. 8 Producción Promedia Diaria	12
Gráfico No. 9 Promedios Diarios del Barril de Petróleo	13
Gráfico No. 10 Inflación Anual	14
Gráfico No. 11 Inflación en América Latina	15
Gráfico No. 12 Inflación Acumulada del IPC por Sectores Económicos (Porcentajes)	15
Gráfico No. 13 Deuda Pública Interna y Externa	16
Gráfico No. 14 Riesgo País (EMBI) Ecuador y América Latina (Puntos)	17
Gráfico No. 15 Comercio Exterior Ecuatoriano (Miles de Dólares)	18
Gráfico No. 16 Exportaciones.....	18
Gráfico No. 17 Exportaciones.....	19
Gráfico No. 18 Importaciones.....	20
Gráfico No. 19 Importaciones.....	20

Gráfico No. 20 Desempleo Nacional Urbano	22
Gráfico No. 21 Subempleo Nacional Urbano	23
Gráfico No. 22 Desocupación Total y por Sexo	24
Gráfico No. 23 Subocupación Total y por Sexo	24
Gráfico No. 24 Ventas Parque Automotor Pichincha	28
Gráfico No. 25 Ventas Parque Automotor Azuay	28
Gráfico No. 26 Ventas Parque Automotor Guayas	29
Gráfico No. 27 Ventas Parque Automotor Loja.....	29
Gráfico No. 28 Importaciones por Marca 2007	30
Gráfico No. 29 Organigrama Estructural Importadora Cerón S.A.	38
Gráfico No. 30 Organigrama Funcional Importadora Cerón S.A.....	39
Gráfico No. 31 Organigrama Personal Importadora Cerón S.A.....	42
Gráfico No. 32 Proveedores	45
Gráfico No. 33 Proceso Logístico	84
Gráfico No. 34 Costo Promedio en relación a la Cantidad promedio de Pedidos ...	124
Gráfico No. 35 Lote Óptimo de Compra	127
Gráfico No. 36 Distribución Estadística	130
Gráfico No. 37 Gráfico Liquidez Real & Fondo De Maniobra Operativo	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Capital Social Importadora Cerón S.A.....	36
Tabla No. 2 Muestra de Codificación del Inventario.....	52
Tabla No. 3 Costos de Mantenimiento de Inventario	78
Tabla No. 4 Tiempos de Importaciones	82
Tabla No. 5 Necesidades Operativas de Fondos Contables.....	99
Tabla No. 6 Necesidades Operativas de Fondos Financieros	99
Tabla No. 7 Estado de Situación Importadora Cerón S.A.	110
Tabla No. 8 Estado de Resultados Importadora Cerón S.A.....	113
Tabla No. 9 Componentes del Costo de Mantenimiento	121
Tabla No. 10 Volumen de Pedidos	123
Tabla No. 11 Lote Óptimo de Compra Importadora Cerón S.A.....	124
Tabla No. 12 Cálculo del Costo Total Según LOC.....	126
Tabla No. 13 Cálculo del Costo Total Según Importadora Cerón S.A.....	127
Tabla No. 14 Cálculo del Costo Total Según LOC.....	128
Tabla No. 15 Datos para el cálculo del Stock de Seguridad	129
Tabla No. 16 Cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos y el Fondo de Maniobra Operativo	133

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio del tema planteado tiene relevancia debido a que el diseño de un Modelo de gestión financiera aplicada al área de inventarios para la importadora de repuestos automotrices IMPORTADORA CERÓN S.A. ayuda a la toma de decisiones en cuanto al crecimiento operacional que la empresa proyecte, además que brinda un manejo adecuado del uso de los recursos, mejorando así los niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y liquidez de la empresa. Por otra parte es importante mencionar que el modelo permite una mejora en la utilización de técnicas y controla el inventario de la empresa, sirviendo como soporte y guía para la administración, de acuerdo con los resultados esperados, utilizando estrategias competitivas y contribuyendo a un manejo adecuado y eficiente de los recursos. Importadora Cerón S.A. es una empresa que importa y distribuye repuestos automotrices a nivel nacional, es una empresa que ha operado en este mercado desde hace más de 10 años. Al no tener un manejo adecuado de su inventario se ha propuesto un modelo de gestión financiera para tener un control del inventario y también un control financiero, analizando así la logística y los tiempos que la empresa se tarda en importar los repuestos. Se ha analizado también los costos en los que se incurre como es el costo de oportunidad, realizando comparaciones con el mercado automotor, además se analizó el costo de mantenimiento, el costo anual por comprar teniendo así los costos totales, para poder comparar los resultados propuestos con el modelo y los datos por la empresa. El modelo de Lote Óptimo de Compra nos ayuda a determinar además las cantidades de repuestos a pedir y el número de pedidos que debemos realizar al año, para de esta manera no tener exceso de cantidades, o de lo contrario evitar que exista faltante de inventario, para lo cual también hemos

determinado el cálculo del Stock de Seguridad, el cual nos indica una cantidad determinada en que las existencias en almacén sean suficientes para atender la demanda durante el plazo de reposición. Para finalizar, el estudio presenta conclusiones y recomendaciones las cuales pueden tomar en cuenta la empresa para un mejor manejo y una mejor toma de decisiones.

Palabras claves:

- Gestión Financiera
- Repuestos
- Inventario
- Administración
- Mercado Automotor

EXECUTIVE SUMMARY

The study of the following topic has its relevancy due to the fact that the design of a Model of financial management applied to the inventory area for the importer of self-propelling supplies IMPORTADORA CERÓN S.A. helps to make decisions as for the operational growth that the company projects; also, the fact that it offers a suitable managing of the use of the resources, improving this way the levels of efficiency, efficiency, profitability and liquidity of the company. On the other hand, it is important to mention that the model allows an improvement in using technologies and also controls the inventory of the company, serving as support and guide for the administration, in agreement with the awaited results, using competitive strategies and contributing to a suitable and efficient managing of the resources. Importadora Cerón S.A. is a company that imports and distributes self-propelling national supplies, is a company that has operated on this market for more than 10 years. Due to the fact that the company does not have the proper inventory, there has been a proposal of a financial management to have a control of the it and also a financial control, analyzing this way the logistics and the times that the company takes in importing the supplies. Also, the costs have been analyzed which incurs as the cost of opportunity, making comparisons with the self-propelled market, in addition I analyzed the cost of maintenance, the annual cost that still need to be bought resulting in the total costs, in order to be able to compare the results proposed with the model and the actual results of the company. The model of Ideal Lote of Purchase helps us to determine the quantities of supplies to request i and the number of orders that we must make in a year, hereby not to have excess of quantities, or otherwise prevent it from existing lackingly of inventory, for which also we have

determined the calculation of the Stock of Security, which indicates us a certain quantity in which the stock in store should be sufficient to meet demand. In conclusion, the study presents recommendations that can be taken in consideration by the company for a better managing and a better decision making.

Keywords:

- Financial management
- Supplies
- Inventory
- Administration
- Self-propelled market

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Generalidades

1.1.1 Justificación del tema

El estudio del tema planteado tiene relevancia y he decidido realizarlo debido a que el diseño de un Modelo de gestión financiera aplicada al área de inventarios para la importadora de repuestos automotrices IMPORTADORA CERÓN S.A. ayudara a la toma de decisiones en cuanto al crecimiento operacional que la empresa proyecte, además de la posibilidad que el estudio brinda para usar y manejar adecuadamente el uso de los recursos, mejorando así además los niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y liquidez de la empresa.

Por otra parte es importante mencionar que el modelo permitirá mejorar la utilización de las técnicas adecuadas para mejorar y controlar el inventario de la empresa, sirviendo como soporte y guía para la administración, de acuerdo con los resultados esperados, utilizando estrategias competitivas y contribuyendo a un manejo adecuado y eficiente de los recursos.

Además mediante la revisión de la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 podremos analizar el tratamiento contable de las existencias para mediante esto poder suministrar directrices sobre las fórmulas de coste que se utilizan para atribuir costes a las existencias.

Al implementar un modelo de gestión financiera aplicada al área de inventarios podemos mejorar los costos y control de inventarios analizando la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 ya que nos ayudará de guía y soporte para poder establecer un manejo de costos adecuado para el área de inventarios de la Importadora.

1.1.2 Delimitación

Los siguientes procesos estarán enfocados tanto al personal administrativo como al personal operativo, para que el personal ejecutivo y gerencial obtenga los resultados deseados.

1.1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Establecer un modelo de gestión financiera para el manejo y control adecuado de los inventarios en la importadora de repuestos automotrices IMPORTADORA CERÓN S.A.

Objetivos Específicos

- Conocer la empresa y su entorno legal y estratégico.
- Identificar acciones de mejoramiento del inventario, para fortalecer la gestión del área de bodega
- Analizar el proceso de importación desde la requisición de materiales hasta la importación del mismo.

- Permitir efectuar muestreos periódicos de inventarios para definir faltantes o sobrantes.
- Mejorar el proceso de control de inventarios, con el fin de que se permita obtener saldos reales tanto en artículos como en valores para tener un correcto inventario en línea.
- Sugerir estrategias de operación que permitan obtener el control adecuado de los despachos e ingresos de mercadería desde la bodega.
- Implementar políticas para evitar obsolescencia en el inventario.

1.2. Análisis Externo

1.2.1. Macro ambiente

El Ecuador vivirá un año electoral muy conflictivo. Si bien las condiciones legales y algunas malas prácticas estarían dadas para favorecer la permanencia del Presidente Correa en el poder, podría suceder que la oposición encuentre la fórmula necesaria para desmontar el aparato construido en los seis años anteriores y cambiar el rumbo del país. La confrontación podría ser dura y la campaña afectará a la economía sin ninguna duda.

Los signos negativos surgirán posiblemente de la continuación de la política de gasto público desmesurado; del consecuente incremento de la demanda del Estado y los consumidores, que se satisfará más que proporcionalmente con productos importados, afectando gravemente a la balanza comercial; y, del posible aumento de la ya frondosa burocracia, tradicionalmente realizado en épocas electorales. Sin embargo, el Gobierno calcula que su déficit, sobre un Presupuesto de más de 27 mil

millones de dólares, estará en el orden de los 4 mil millones y tendrá un financiamiento adecuado.

Es posible que el Gobierno, basado en sus enormes recursos, continúe poniendo énfasis en atender a los sectores sociales más pobres y en desarrollar infraestructura visible por la ciudadanía. Incluso se ha mencionado por el Presidente su interés de actuar en rubros poco atendidos, como el de la reforma agraria y la agricultura de consumo interno.

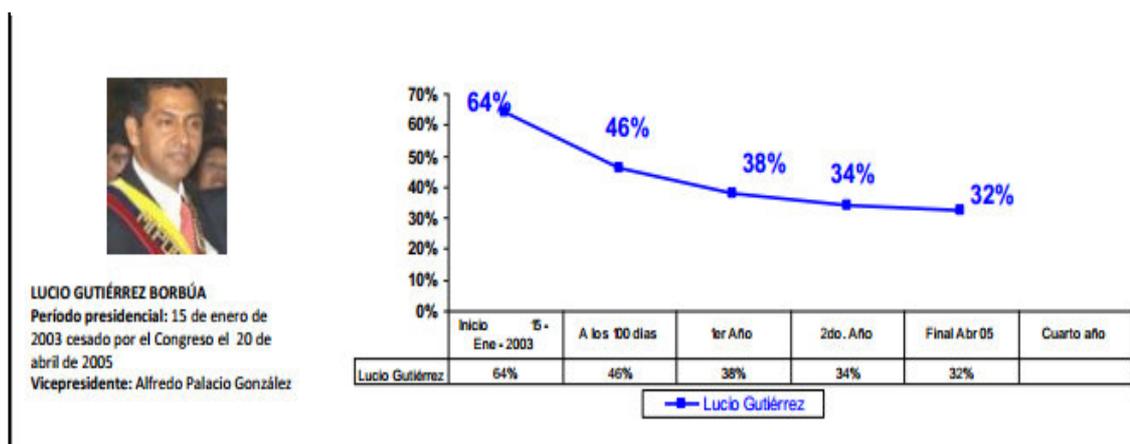
1.2.1.1 Períodos Presidenciales

La Constitución que entra en vigencia el 10 de Agosto de 1979, prohíbe la reelección presidencial; pero la Constitución de 1998 estableció la reelección presidencial. Los 59 presidentes han sido elegidos por asambleas nacionales constituyentes o en las urnas. Muchos por la propia característica de nuestra vida republicana, no terminaron su período para el cual fueron elegidos. O han sido también los Congresos que han elegido a estos presidentes. En los últimos ochenta y un años, nuestro país ha soportado una vida política muy agitada, por lo cual la democracia ha sido quebrantada innumerables veces con golpes de Estado y cuartelazos dando pasos a gobiernos de facto.¹

¹<http://www.explored.com.ec/ecuador/prescons.htm>

Calificación al desempeño de los presidentes del período democrático 2003-2011²

Gráfico No. 1 Calificación al desempeño del presidente Lucio Gutiérrez del período democrático 2003-2011

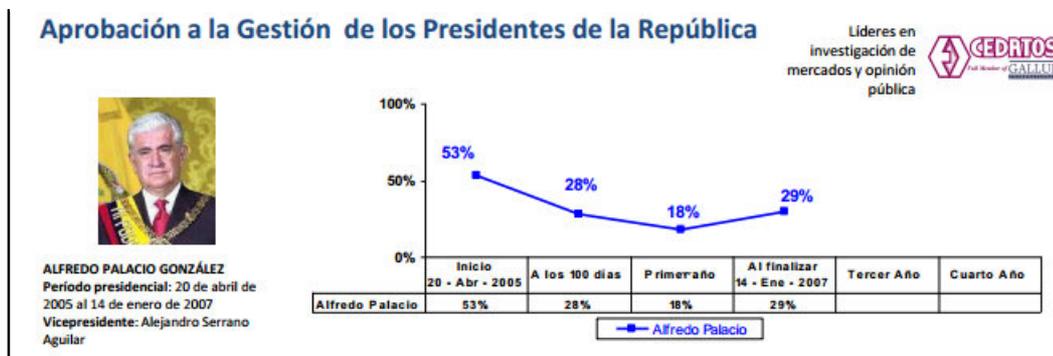


Fuente: <http://www.cedatos.com.ec>

Analizando el cuadro anterior podemos comparar el periodo de gobierno del ex presidente Lucio Gutiérrez viendo de tal forma que al inicio de su periodo en el año 2003 tuvo un buen nivel de desempeño alcanzando el 64%, pero llegando a los 100 días de gobierno empezó a decrecer este nivel debido a los varios problemas presentados en su gobierno disminuyendo así al 46% hasta llegar al final de su periodo en abril del 2005 donde mostro un nivel de 32% de desempeño presentado en su gobierno.

²<http://www.cedatos.com.ec/PDF/AprobacionPresidentesdelEcuador1979-2011.pdf>

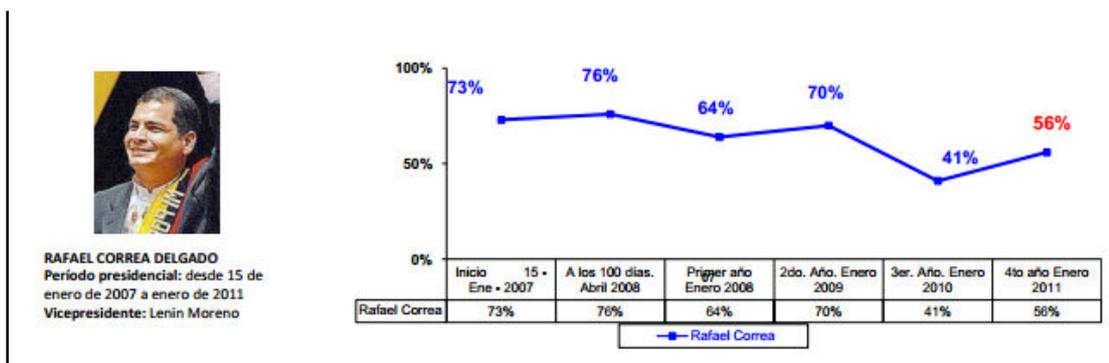
Gráfico No. 2 Calificación al desempeño del presidente Alfredo Palacio del período democrático 2003-2011



Fuente: <http://www.cedatos.com.ec>

En el período presidencial del ex presidente de la república Alfredo Palacio González nos muestra que el desarrollo de su desempeño en el gobierno tuvo altos y bajos siendo así que en su inicio mostro un nivel de desempeño del 53% bajando el mismo en el primer año a 18% pero al finalizar su período presidencial tuvo un aumento de desempeño con un 29% lo que indica que mejoro al finalizar enero del 2007.

Gráfico No. 3 Calificación al desempeño del presidente Rafael Correa del período democrático 2003-2011



Fuente: <http://www.cedatos.com.ec>

En cuanto al actual presidente de la República del Ecuador Rafael Correa en su período presidencial podemos observar que ha mostrado un buen nivel de desempeño comparando con los gobiernos anteriores ya que inició con un nivel de 73% y al pasar los primeros 100 días de gobierno elevó su desempeño a un 76% teniendo luego en el primer año un decrecimiento que lo pudo superar para el segundo año de gobierno; pero al tercer año mostró una disminución considerable del 41% en su desempeño logrando superarlo notablemente para el cuarto año de gobierno en un 56% lo que indica que continua elevando este nivel en los días que siguen de su período presidencial.

1.2.1.2 Factores Políticos Legales:

Antes de mencionar la estructura jurídica existente en el Ecuador se debe analizar las leyes internacionales, al ámbito que va dirigido esta propuesta debemos hacer mención a la ley de los derechos humanos específicamente al Derecho al Trabajo³.

En el Ecuador la estructura jurídica está conformada por la Constitución, Códigos Orgánicos,⁴ Leyes Orgánicas⁵, Leyes Ordinarias, Reglamentos, Decretos y Resoluciones que son marco jurídico mediante el cual se deben desarrollar cada una de las actividades en el país.

³ Declaración universal de los Derechos Humanos de la ONU

⁴ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

⁵ Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador

Otro instrumento de aplicación es el Plan Nacional del Buen Vivir⁶, el cual busca la construcción de un estado de plurinacionalidad e interculturalidad y finalmente alcanzar el buen vivir de las y los ecuatorianos.

Para Ecuador en lo referente al desarrollo del entorno comercial se debe aplicar lo estipulado en las leyes comerciales, laborales, sociales que son elementos normativos cada Ley y Código Orgánico que tiene por objetivo regular los procesos productivos en todas las fases de esta actividad son de aplicación absoluta en las actividades de comercio para garantizar un correcto trabajo de la empresas , cumplimiento tributario , equidad tributaria ,generación de ambientes óptimos de trabajo para los ciudadanos y la generación de empleo es así como el desarrollo del país garantiza el buen vivir.

Un adecuado cumplimiento de cada ley y Código Orgánico tendrá como consecuencia favorable el incremento de la inversión dentro del país, fomento a la producción de PYMES, dinamizando la economía del país.

En lo referente a las decisiones políticas son resoluciones de carácter mandatorio y de aplicación que buscan obtener una igualdad social y garantizar la actividad comercial de las empresas así también como la equidad tributaria y mejoramiento de esta.

Como aporte final podemos determinar que cada toma de decisiones a nivel de gobierno es el punto de partida para que las PYMES desarrollen sus actividades económicas es así como estas pueden incrementar su producción, comercialización o pueden contraerse y cambiar la planificación de trabajo.

⁶Plan Nacional del Buen Vivir

1.2.1.3 Factor Económico

El costo mensual de la canasta básica superará los USD 600. La inflación mantendrá los niveles del año 2011, de alrededor del 5% anual. Esto, como consecuencia de la cantidad de dinero que circulará en el país y de la eventual escasez de algunos alimentos, pues se ha anunciado que habrá muchos meses de fuerte invierno en la Costa.

PRODUCTO INTERNO BRUTO⁷

El BCE, realizó el cambio de año base, tomando el año 2007 como referencia para el cálculo de las Cuentas Nacionales del país. Dentro de la nueva metodología para el cálculo trimestral se desagregará en 45 industrias, en comparación a las 29 que se consideraban anteriormente, con lo que se obtiene mayor detalle en la información. Según sus resultados, en el año 2011 el PIB se ubicó en USD 61,121 millones y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

⁷http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&Itemid=59&mosmsg=Est%20E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29

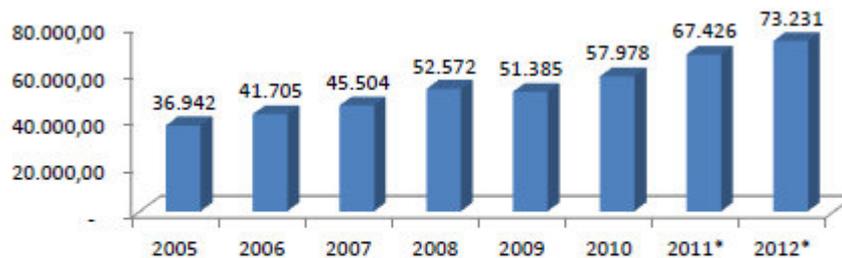
**Gráfico No. 4 Producto Interno Bruto
(Precios de 2007, millones de USD)**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: CEA

Al segundo trimestre del 2012, el PIB se incrementó en 1.2% respecto al trimestre anterior y en 5.2%, en relación al segundo trimestre de 2011. Las actividades económicas de mejor desempeño fueron: acuicultura y pesca de camarón (4,7%); enseñanza, servicios sociales y de salud (4,4%); construcción (3,4%); alojamiento y servicios de comida 3,1%; y, correo y telecomunicaciones (2,8%). (Banco Central del Ecuador, 2012)

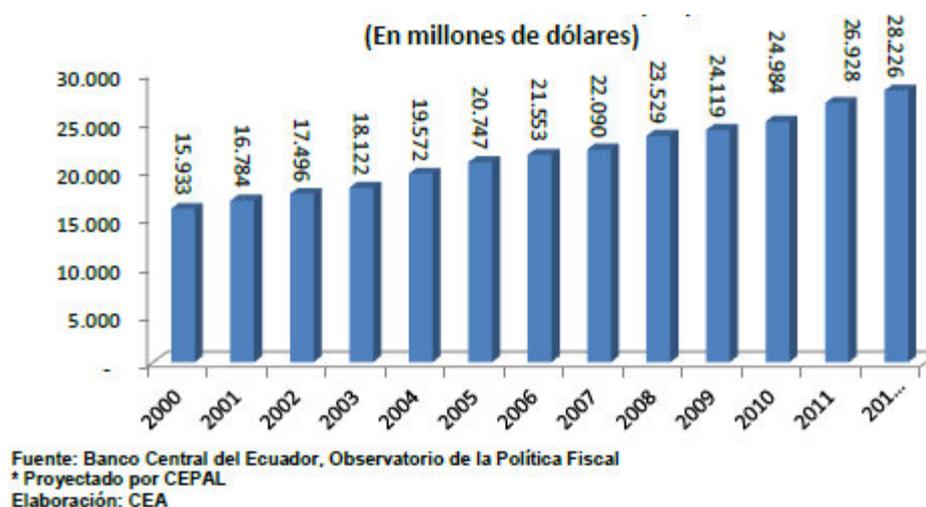
**Gráfico No. 5 PIB Nominal del Ecuador
(En millones USD)**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
* Proyectado por el Banco Central
Elaboración: CEA

Mediante esta gráfica podemos observar que el PIB nominal del Ecuador ha ido incrementando conforme han pasado los años, lo que quiere decir que el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo ha ido incrementado de una manera notable.

Gráfico No. 6 Producto Interno Bruto Real (PIB)



El crecimiento anual de la economía ecuatoriana ha tenido sus altos y bajo debido que a partir del año 2000 que teníamos un 2,80% de crecimiento ha venido aumentando y así tuvimos un alto crecimiento económico para el año 2004 con un 8% siendo el más alto durante estos años, a partir del 2005 empezó a ocurrir un decrecimiento de la economía ecuatoriana llegando al 2007 a un 2,49%, lo que perjudico a la economía del país creando inestabilidad en los ecuatorianos, para el año 2011 tuvimos nuevamente un crecimiento en la economía ecuatoriana teniendo un porcentaje de 7,78% como podemos ver en la siguiente gráfica. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico No. 7 Crecimiento anual de la Economía Ecuatoriana

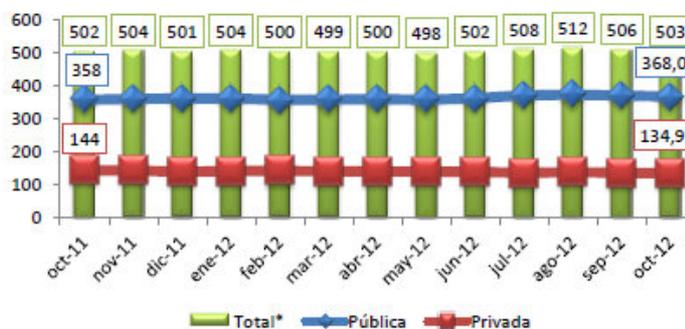


Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
2011-2012: Proyectado por la CEPAL
Elaboración: CEA

PETRÓLEO

Durante el mes de Octubre del año 2012, la producción promedio diaria nacional de petróleo tuvo un decrecimiento en 3 mil barriles, siendo de 503 mil barriles diarios (mbd); siendo la producción estatal de 368 mbd y la producción privada de 134,9 mbd. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico No. 8 Producción Promedia Diaria (Miles de Barriles)

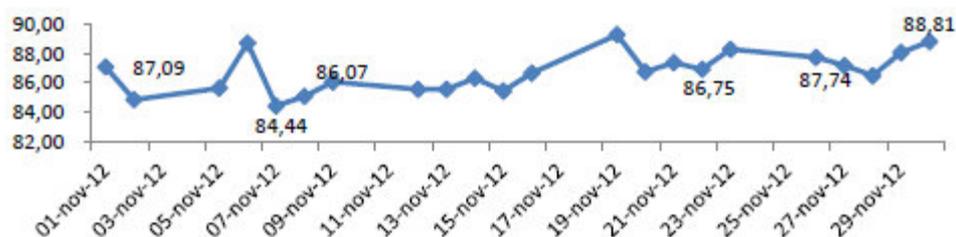


Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
Elaboración: CEA

El precio del barril WTI, cerró al 30 de Noviembre del 2012, en USD 88,91 precio por encima del promedio mensual, que fue de USD 86,74; comparando los promedios, para el mes de noviembre, este disminuyó en un 1,7%, con respecto al mes de octubre. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Para el mes de octubre el precio del crudo ecuatoriano en el mercado internacional, se ubicó en USD 96,2 lo que representa aproximadamente un decrecimiento de 4,9% con respecto al mes anterior, esto es, USD 5 menos. (Banco Central del Ecuador, 2012)

**Gráfico No. 9 Promedios Diarios del Barril de Petróleo
WTI (En dólares)**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
Elaboración: CEA

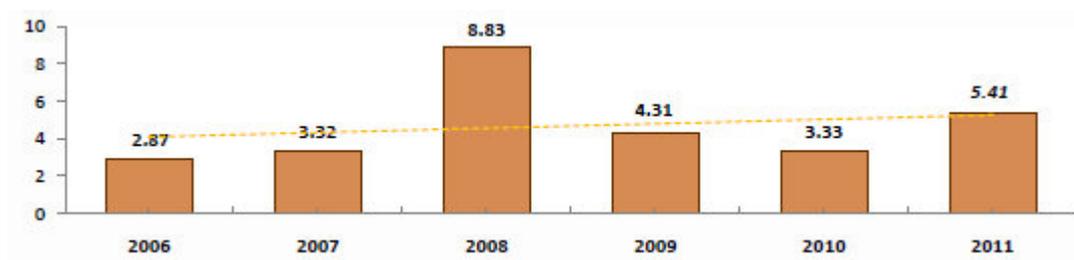
INFLACIÓN

La inflación es una medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador, Boletín de inflación, 2009)

Los balances macroeconómicos mejoraron considerablemente gracias al incremento en los ingresos petroleros y al aumento salarial en dólares de los siguientes años hasta el 2007, ya que a comienzos del 2008 la inflación se desaceleró, por la caída de los precios del petróleo ecuatoriano en el mercado internacional, llegando a un 8,83% en diciembre del 2008 y reducirse en un 4,31% en diciembre del 2009. A principios del 2010, se produjo nuevamente una desaceleración, ya que bajó a 3,33%, y luego en el 2011 alcanzó el 5,41%. (Banco Central del Ecuador, Boletín de inflación, 2009)

A continuación de manera detallada en el gráfico.

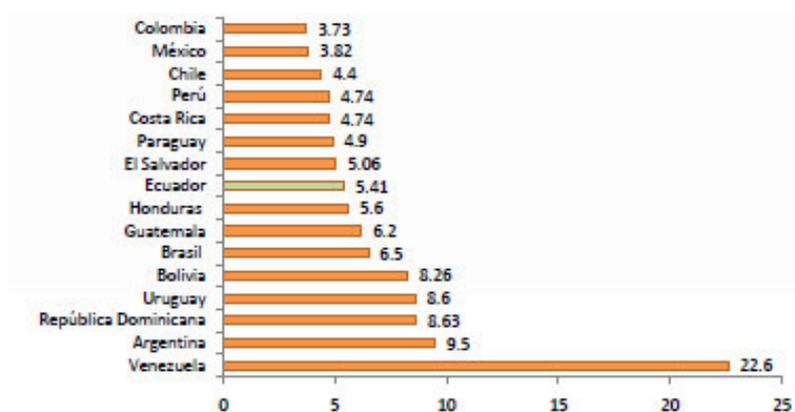
**Gráfico No. 10 Inflación Anual
(Porcentajes, 2006-2011)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Según el INEC, en el 2011 la tasa de inflación del Ecuador es del 5,41%, se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7,00%), excluyendo a Venezuela el promedio es del 6,00%. Tal como señala el gráfico. (Banco Central del Ecuador, Boletín de inflación, 2009)

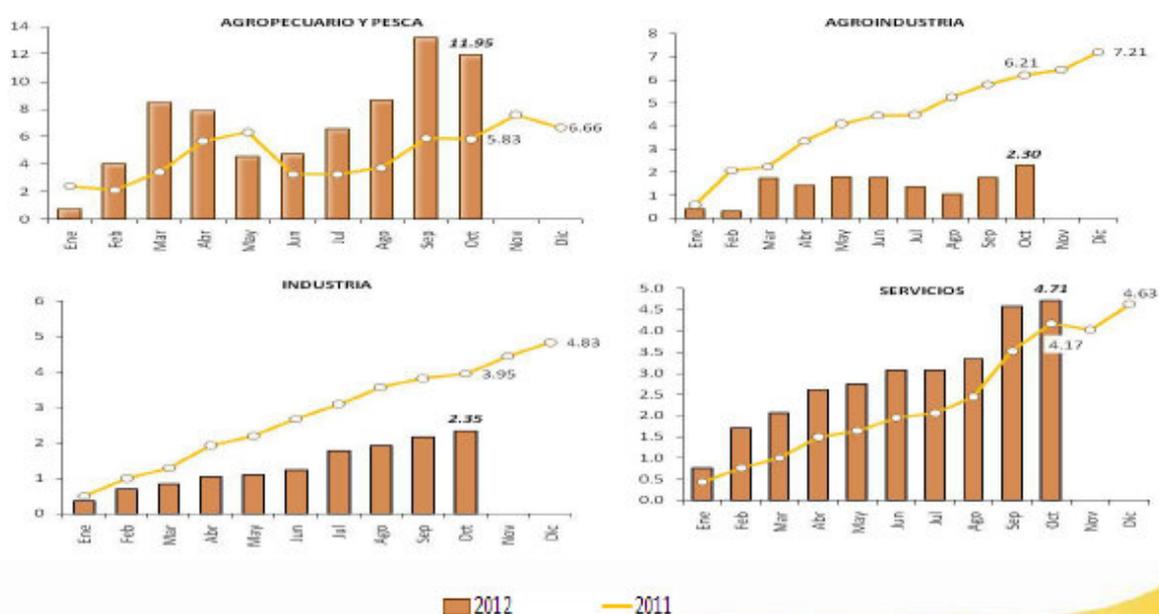
**Gráfico No. 11 Inflación en América Latina
(Porcentajes, 2011)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En octubre de 2012, los sectores Agropecuario y Pesca (11.95%) y de Servicios (4.71%) fueron los de mayor incremento acumulado por sobre los porcentajes del año 2011.

**Gráfico No. 12 Inflación Acumulada del IPC por Sectores Económicos
(Porcentajes)**

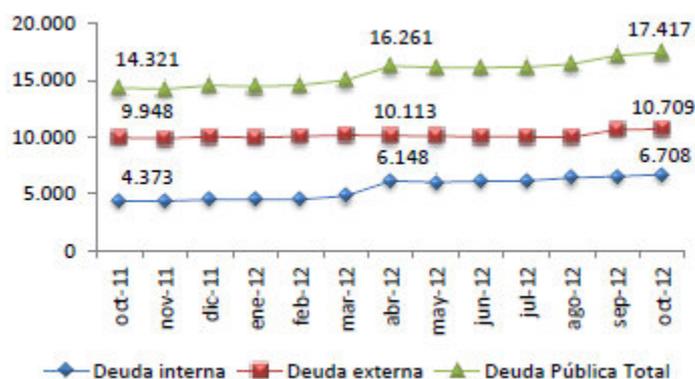


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

DEUDA PÚBLICA

El saldo total de la deuda pública para el mes de Octubre del 2012, alcanzó los USD17.417 millones, en donde USD 6.708 millones pertenecen a la deuda interna y USD 10.709 millones de deuda externa. Al mismo periodo del año 2011, el saldo en la deuda total era de USD 14.321 millones, la deuda interna era de USD 4.373 millones y la externa de USD 9.948 millones, por lo tanto podemos decir que la deuda total se ha incrementado en USD 3.096 millones con respecto al mismo mes del 2011, en donde la deuda interna fue la que más se incrementó. (Banco Central del Ecuador, 2012)

**Gráfico No. 13 Deuda Pública Interna y Externa
(Millones Dólares)**



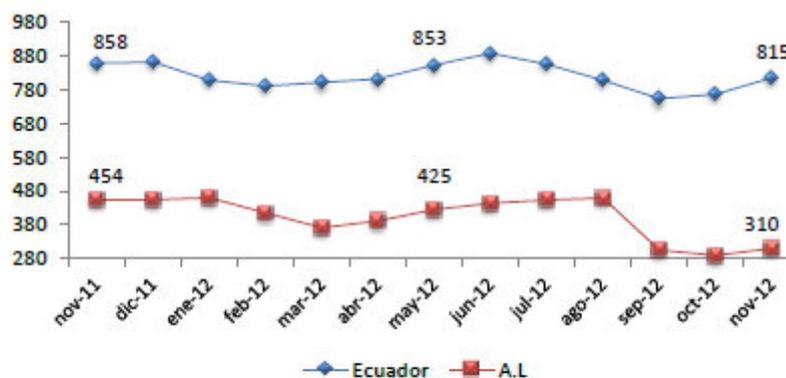
Fuente: BCE ; Elaboración: CEA

Si analizamos la deuda interna, esta creció en mayor proporción, con respecto al mes anterior, con aproximadamente USD 177 millones, mientras que la deuda externa creció en USD 51 millones. (Banco Central del Ecuador, 2012)

RIESGO PAÍS

Al mes de Noviembre del 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 815 puntos; aumentando en 49 puntos con respecto al mes anterior; al contrastar con el promedio de América Latina, que para Noviembre del 2012 fue de 310, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este en 505 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico No. 14 Riesgo País (EMBI) Ecuador y América Latina (Puntos)

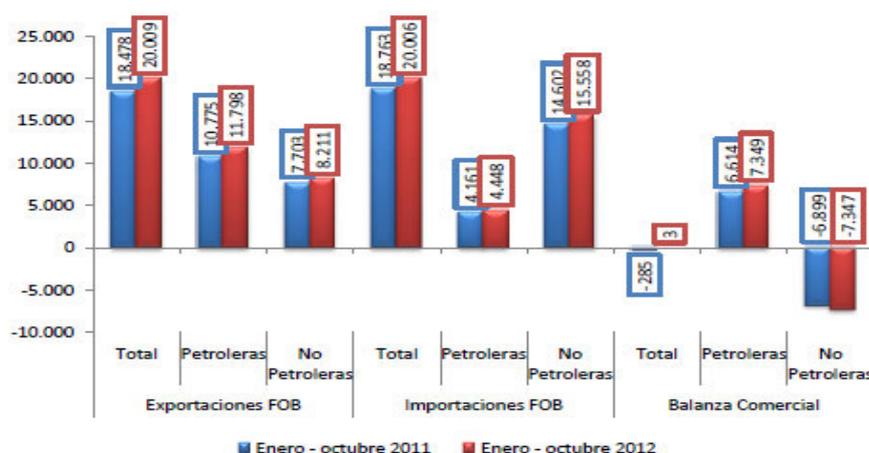


Fuente: BCE, JP Morgan, Flar
Elaboración: CEA

COMERCIO EXTERIOR

Para el periodo Enero - Octubre del 2012 la balanza comercial presentó un superávit de USD 3 millones; USD 287 millones aproximadamente, más que el déficit presentado en el mismo periodo del año anterior. La balanza comercial petrolera tuvo una variación positiva anual para el periodo Enero – Octubre del 11,1%. Por otro lado, la balanza comercial no petrolera tuvo un incremento en su déficit de aproximadamente USD 448 millones; al mes de Octubre. (Banco Central del Ecuador, 2012)

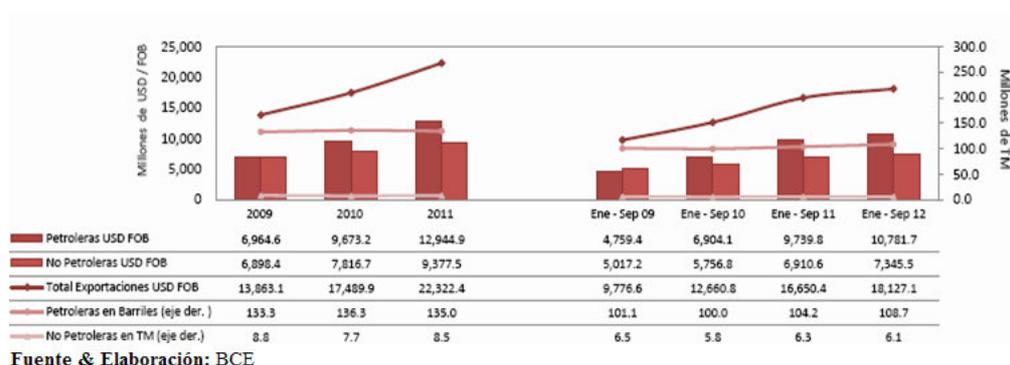
Gráfico No. 15 Comercio Exterior Ecuatoriano (Miles de Dólares)



Fuente: BCE
Elaboración: CEA

Las exportaciones totales en valores FOB durante el período enero – septiembre del 2012 alcanzaron USD 18127,1 millones, creciendo en 8,9% frente a las ventas externas registradas durante el mismo período del año 2011 (USD 16650,4 millones); las ventas al exterior en valor FOB de productos petroleros se incrementaron en 10,7% y en volumen (barriles) en 4,3%, los bienes no petroleros crecieron en valor FOB EN 6,3% y en volumen (toneladas métricas) disminuyeron en – 3,7%. De manera detallada en el gráfico. (Banco Central del Ecuador, 2012)

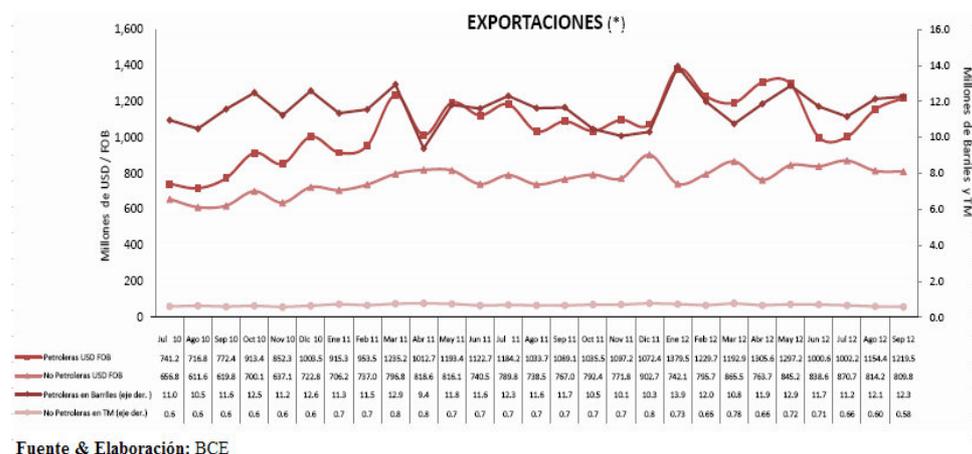
Gráfico No. 16 Exportaciones



Fuente & Elaboración: BCE

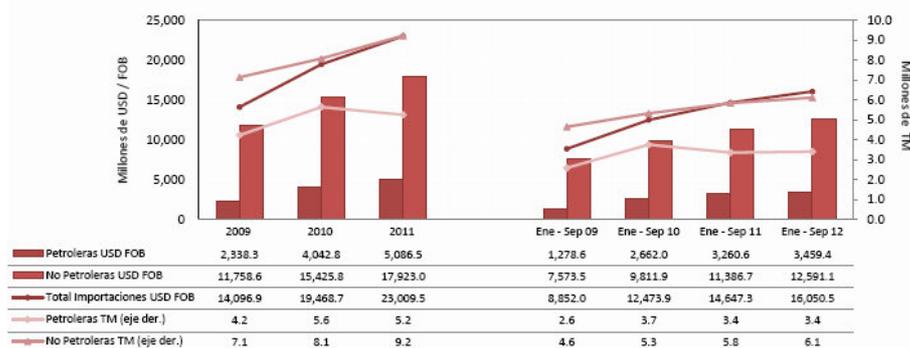
En septiembre del 2012, se registró un aumento (5,6%) en el valor FOB de las exportaciones petroleras al pasar de USD 1154,4 millones en agosto del 2012 a USD 1219,5 millones, por su parte las exportaciones no petroleras cayeron en - 0,5% en el mismo período (de USD 814,2 a USD 809,8 millones). En relación a los volúmenes en millones de barriles, las exportaciones petroleras fueron mayores de agosto a septiembre del 2012 en 1,1%, no así, las ventas externas no petroleras (en millones de toneladas métricas) fueron inferiores en - 4,5%, como podemos observar en el gráfico. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico No. 17 Exportaciones



Durante los meses de enero y septiembre del 2012, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 16050,5, esto significó un crecimiento del 9,6% al compararlas con las importaciones realizadas en el mismo período del año 2011 (USD 14647,3 millones); en volumen se registró un aumento de las importaciones petroleras y no petroleras en 1,3% y 4,7% respectivamente. Como se puede evidenciar en el gráfico:

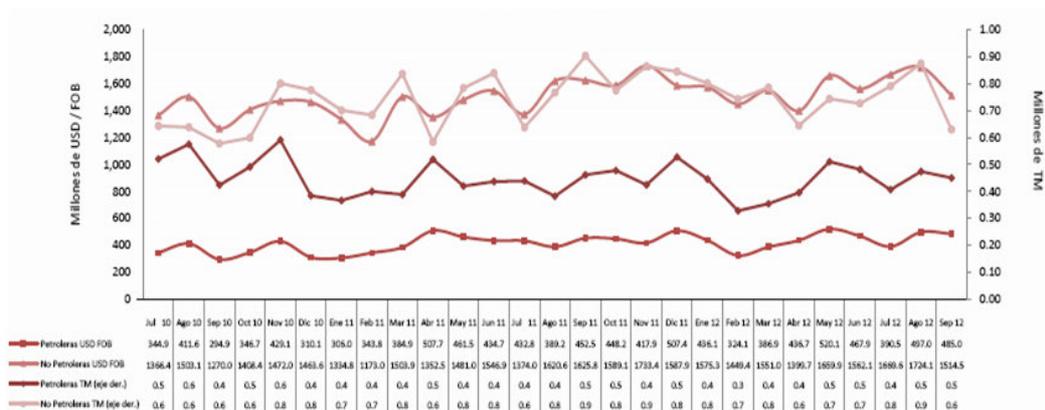
Gráfico No. 18 Importaciones



Fuente & Elaboración: BCE

Las compras del exterior petroleras en el mes de septiembre del 2012, en valor FOB y volumen (TM) fueron inferiores en - 2,4% y -5% respectivamente, frente a las importaciones realizadas en julio del 2012. En cuanto a las importaciones no petroleras, de agosto a septiembre del 2012, de igual manera, estas fueron menores en los 2 rubros valor FOB (-12,2%) y volumen (-28%), reflejado en detalle en el gráfico. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico No. 19 Importaciones



Fuente & Elaboración: BCE

El comercio exterior continuará generando fuertes ingresos por exportaciones; básicamente por la exportación tradicional, si bien se registrará una

serie de nuevos productos de valores pequeños y medianos. Lamentablemente, la política comercial del Gobierno afectará el saldo de la balanza comercial, porque las importaciones serán mayores que las exportaciones y no se habrá cambiado las estructuras de destino por países y de productos exportados. Además, se empezará a sentir los efectos negativos de la vigencia de los TLC de Perú y Colombia con Estados Unidos y la UE, y de la errada resistencia del Ecuador a llegar a acuerdos comerciales con ellos. De otra parte, una eventual profundización de las relaciones comerciales con el Mercosur solo traerá aumento del desequilibrio de la balanza comercial con ese bloque. (Banco Central del Ecuador, 2012)

La inversión extranjera, que el Gobierno anuncia será cuantiosa, continuará orientada al petróleo y la minería, y posiblemente no produzca los resultados esperados por este Gobierno para el año entrante. En los otros sectores será pobre y a veces solo efecto de la reinversión de utilidades de empresas radicadas en el país. (Banco Central del Ecuador, 2012)

La deuda externa del Estado ya no es preocupante. Su nivel total será relativamente bajo dado el registro actual de la economía, pues el PIB en términos corrientes fue de 58 mil millones de dólares en el 2011 y la deuda externa está en USD 10 mil millones (17%). (Banco Central del Ecuador, 2012)

1.2.1.4 Factores Sociales

LABORAL⁸

Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,6% al tercer trimestre del 2012, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, que para el primer trimestre del año se ubicó en 4,88%, lo que indica que han aumentado fuentes de trabajo para el pueblo ecuatoriano

Gráfico No. 20 Desempleo Nacional Urbano

En Porcentaje (%)

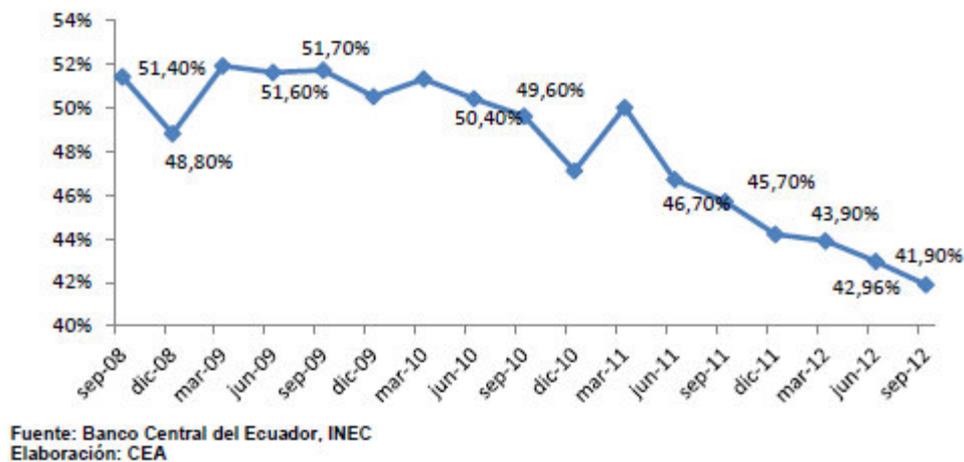


Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC
Elaboración: CEA

De igual manera, el sub-empleo, al tercer trimestre del 2012, se ubicó en 41,90%, menor al presentado en marzo del 2012, que fue de 43,90%, lo cual nos muestra que el nivel ha ido disminuyendo en comparación a los años anteriores presentados en la siguiente gráfica:

⁸Síntesis Macroeconómica de Noviembre 2012 59

Gráfico No. 21 Subempleo Nacional Urbano
En Porcentaje (%)



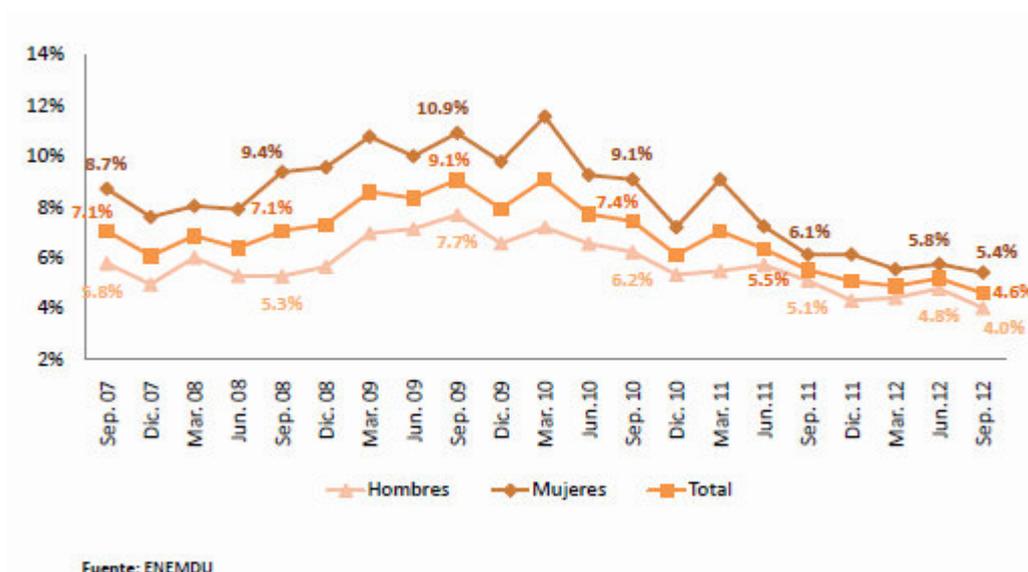
La generación de empleo y la consecuente reducción del subempleo y el desempleo seguirán siendo preocupaciones nacionales. Esto, debido a que el Estado llegará al límite de sus posibilidades de generar plazas de trabajo, dado el peso total que tiene en el Presupuesto fiscal; y, a que el sector privado, inducido por la crecida carga tributaria, preferirá intensificar el uso de maquinaria y no contratar personal.

DESOCUPACIÓN⁹

En septiembre de 2012, la tasa de desocupación total fue de 4.6%. Por sexo, el 5.4% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 4.0%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género.

⁹EstMacro112012 DESOCUPACIÓN

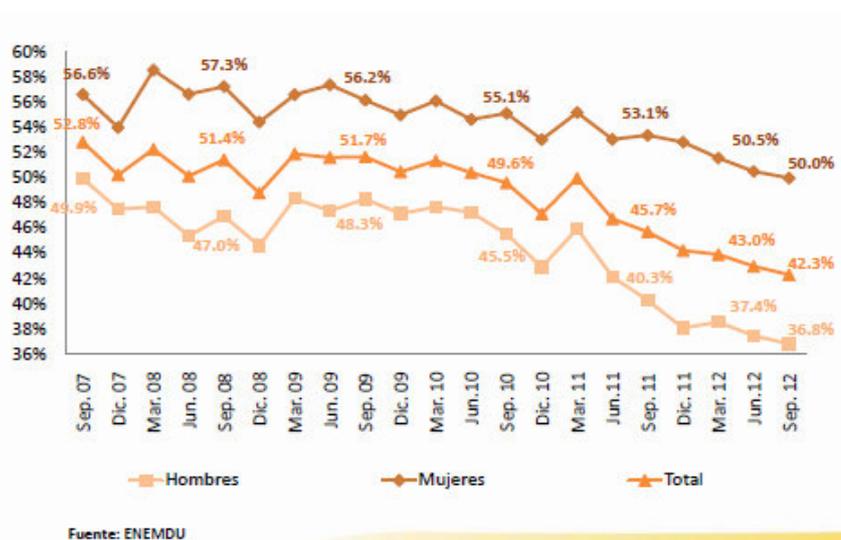
Gráfico No. 22 Desocupación Total y por Sexo



SUBOCUPACIÓN

La tasa de subocupación total en septiembre de 2012 (42.3%) fue la más baja del promedio de la serie observada, disminuyendo 3.4 puntos porcentuales con respecto a septiembre de 2011. Por sexo, el 50.0% de la PEA de las mujeres se encontraba subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue 36.8%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Gráfico No. 23 Subocupación Total y por Sexo



El sector privado comercial y de la construcción, como resultado de la política de gasto público, tendrá un buen año. Habrá grandes empresas que ganarán mucho dinero vía los contratos de obra pública o el dinamismo del consumo.

Sectores industriales protegidos, crecerán el próximo año en forma interesante; entre ellos, posiblemente el de calzado, el textil y de prendas de vestir y el automotriz. Este último deberá acomodarse a las nuevas regulaciones ambientales y a la tributación “verde” instaurada para frenar el uso de vehículos que atenten contra el medio ambiente.

El sistema financiero, especialmente la banca, continuará beneficiándose, aunque no con el dinamismo del año 2011, de la fuerte circulación de dinero en el país y del acostumbramiento de la gente al “crédito fácil” que surge de la posesión de las tarjetas de crédito. Si bien los bancos tendrán que abandonar por presión legal algunas actividades que venían desarrollando, sus operaciones se beneficiarán de la creciente demanda estatal y privada. Las cooperativas ganarán terreno en este mercado. (Banco Central del Ecuador, 2012)

1.2.1.5 SECTOR AUTOMOTOR EN EL ECUADOR

Según el estudio de marketing, el parque automotor del país está conformado en un 89% por autos livianos y en 11% por pesados. Quito concentra el 28% de todos los vehículos que existen a nivel nacional, Guayaquil el 23% y Cuenca el 6%. Respecto a marcas, Chevrolet concentra el 40%, con 540 mil unidades a nivel nacional. Se estima que existen 1,5 millones de unidades. Pero son diez las marcas que tienen mayor presencia, las mismas que representan el 85% del parque automotor. Entre estas constan: Chevrolet, Toyota, Mazda, Hyundai. (Proecuador, 2012)

Aproximadamente 1,5 millones de autos se estima que es el parque automotor del país. La relación personas y número de autos también cambió en los últimos años. En el 2000 había siete autos por cada 100 habitantes, ahora la relación es: 11 autos por cada 100 personas. Por ciudades la situación cambia: por ejemplo, en Quito la relación es de 20 por 100 y en Guayaquil de 15 por 100. (Proecuador, 2012)

La importación de repuestos automotrices representa un rubro importante en el comercio ecuatoriano, además de significar una gran fuente de empleo directo (distribuidores y comerciantes de repuestos) e indirecto (talleres mecánicos, cooperativas de transporte y turismo, compañías de Courier nacionales, entre otros). El sorprendente incremento del parque automotor ecuatoriano, compuesto principalmente por automóviles como: Chevrolet, Volkswagen, Peugeot, Fiat, entre otros, están fabricados con partes que son de origen coreano, brasilero entre otros países. (Proecuador, 2012)

El sector automotor en Ecuador tiene una participación muy importante en la economía del país por los ingresos que genera, se estima que el aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los USD 400 millones. Además, es fuente de numerosas plazas de trabajo, llegando alcanzar en el 2010 cerca de 25,000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas a este sector; cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización. El sector en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido, gracias a la dolarización, al envío de remesas del exterior y el financiamiento ofrecido por agencias bancarias y financieras del país. (Proecuador, 2012)

Según un estudio realizado por la consultora Price Waterhouse Coopers (PWC), se estima que la producción mundial de automóviles en el año 2011 superará los 75.3 millones de unidades, lo cual significará un crecimiento del 6.2% con respecto al año 2010. (Proecuador, 2012)

Según este informe el crecimiento estará marcado debido a 3 factores claves: la recuperación de los grandes productores, el dinamismo del mercado chino y el crecimiento global de las firmas consideradas Premium. (Proecuador, 2012)

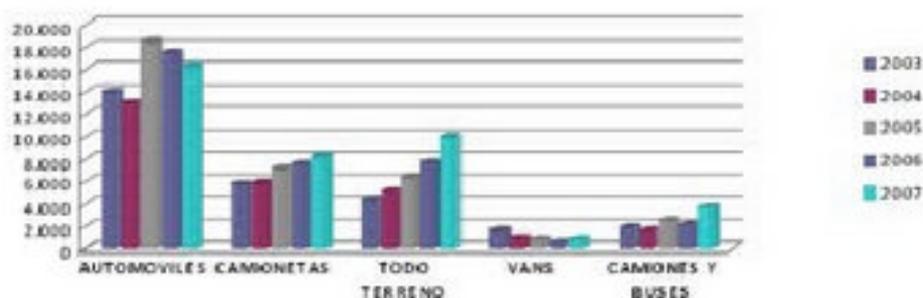
Se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena. (Proecuador, 2012)

NIVEL DE VENTAS DEL PARQUE AUTOMOTOR POR PROVINCIAS

En las provincias del territorio ecuatoriano el parque automotor tiene gran acogida como podemos ver en las siguientes gráficas presentadas. (Proecuador, 2012)

En la provincia de Pichincha los automóviles han sido los más vendidos en comparación con los demás tipos de carros siendo así también las Vans los menos vendidos en esta provincia, siendo así que los automóviles han tenido el mayor nivel de ventas para el año 2005 como podemos observar. (Proecuador, 2012)

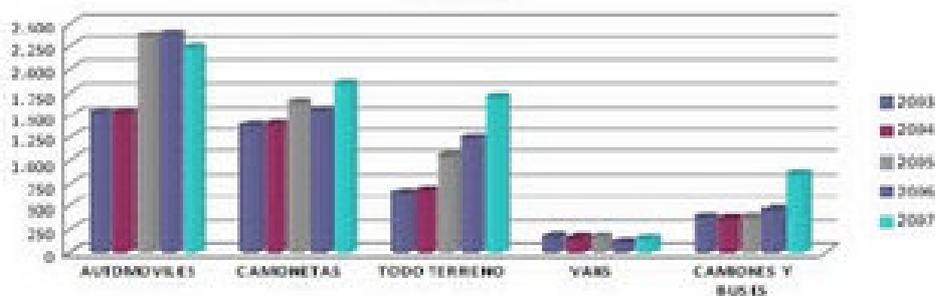
Gráfico No. 24 Ventas Parque Automotor Pichincha



Fuente: www.proecuador.gob.ec

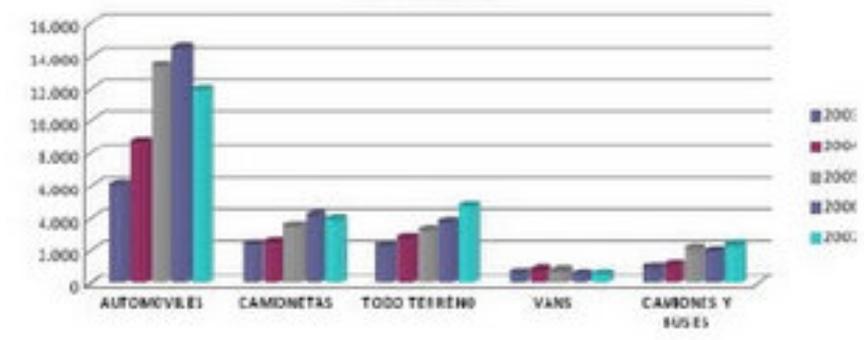
En la provincia de Azuay las camionetas y los carros todo terreno han tenido un nivel de ventas moderado y parecido, siendo así que los automóviles han tenido el mayor nivel de ventas para el año 2005, 2006 y 2007 como podemos observar. (Proecuador, 2012)

Gráfico No. 25 Ventas Parque Automotor Azuay



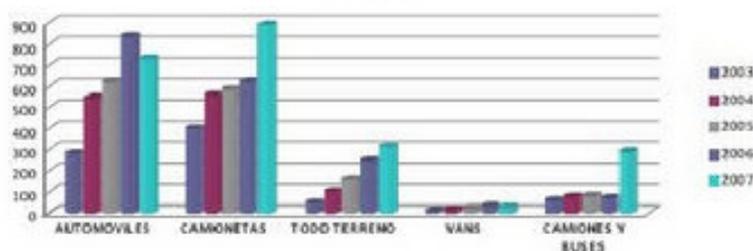
Fuente: www.proecuador.gob.ec

En cuanto a la provincia de Guayaquil de igual manera los carros más vendidos son los automóviles como podemos observar, lo cual en el año 2006 hemos tenido el mayor nivel de ventas dentro del parque automotor de esta provincia.

Gráfico No. 26 Ventas Parque Automotor Guayas

Fuente: www.proecuador.gob.ec

En la provincia de Loja como podemos observar los carros más vendidos con las camionetas como podemos observar en la figura para el año 2007 ha sido el mayor nivel de ventas en esta provincia sin quedar atrás la venta de automóviles.

Gráfico No. 27 Ventas Parque Automotor Loja

Fuente: www.proecuador.gob.ec

En la siguiente gráfica podemos analizar las importaciones por marcas de carros en el año 2007, viendo así que las marcas de mayor importación son la de Chevrolet, Hyundai y Toyota, como vemos a continuación:

**Gráfico No. 28 Importaciones por Marca
2007**

MARCA	UNIDADES IMPORTADAS	PORCENTAJE
CHEVROLET	9.355	17,29%
HYUNDAI	9.223	17,05%
TOYOTA	6.738	12,45%
HINO	3.405	6,29%
NISSAN	3.137	5,80%
KIA	3.003	5,55%
FORD	2.786	5,15%
MITSUBISHI	2.760	5,10%
RENAULT	2.160	3,99%
MAZDA	1.584	2,93%
VOLKSWAGEN	1.134	2,10%
DAIHATSU	1.048	1,94%
PEUGEOT	1.022	1,89%
SKODA	834	1,54%
FIAT	653	1,21%
HONDA	580	1,07%
QMC	412	0,76%
CITROEN	379	0,70%
ZOTYE	271	0,50%
NISSAN DIESEL	256	0,47%
OTROS	3.364	6,22%
TOTAL	54.104	100,00%

Fuente: www.proecuador.gob.ec

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Análisis Interno

2.1.1 Antecedentes de la Empresa

Importadora Cerón inicio en la ciudad de San Francisco de Quito el 30 de abril del 2003, por el Sr. Segundo Siomedis Cerón Casillas, y el Sr. Segundo Francisco Cerón López, los cuales iniciaron su actividad de importación de repuestos automotrices, los repuestos que ellos adquirirían y donde ellos vendían eran en su domicilio, el cual está ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, ahí manejaban sus oficinas, así se manejaron varias años hasta que poco a poco fueron creciendo, por lo que en el año 2010 se trasladaron a su propio edificio donde tienen sus oficinas en donde ahora realizan su actividad de importación de repuestos automotrices.

2.1.2 Base Legal

En la ciudad de San Francisco de Quito el 30 de abril del 2003, ante el doctor Rodrigo Salgado Valdez Notario Vigésimo Noveno del Cantón Quito, comparecen; El Sr. Segundo Siomedis Cerón Casillas., casado; y, el Sr. Segundo Francisco Cerón López, divorciado, por cuanto me presentan los documentos de identidad, y dicen que eleve a escritura pública.

Las personas mencionadas, declaran que han resuelto unir sus capitales para emprender en operaciones de carácter mercantil y participar de utilidades que tales actividades produzcan, mediante la fundación de una sociedad anónima, la misma que se regirá por las disposiciones legales pertinentes y por los estatutos sociales.

La compañía se denominará IMPORTADORA CERÓN S.A. La sociedad es de nacionalidad ecuatoriana y tendrá su domicilio en la Ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de los Tsáchilas, República del Ecuador, pero podrá establecer sucursales, agencias, almacenes u oficinas dentro o fuera del país, cumpliendo para el efecto con todos los requisitos legales y los que establecen los presentes estatutos. El plazo de duración de la Compañía será de treinta años, contados a partir de la fecha de inscripción de este contrato en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser ampliado o reducido de conformidad con la ley.

El objeto social de la Compañía es:

- a) La importación, representación, distribución, compra, venta, por cuenta propia a través de terceros de toda clase de repuestos automotrices, llantas, lubricantes aceites, filtros, equipos eléctricos, electrónicos, centrales de comunicación, suministros de oficina, equipos de seguridad y protección industrial.
- b) El asesoramiento en Comercio exterior, la importación, representación, comercialización, y distribución de toda clase de vehículos, maquinaria agroindustrial y pesada.
- c) La instalación, administración, auto servicios, gasolineras y mecánicas automotrices. Para el cumplimiento de su objeto, la Compañía podrá realizar, celebrar y ejecutar todos los actos y contratos civiles, mercantiles, permitidos por las leyes y que tengan relación con su actividad social; ser agente o distribuidor de casas nacionales o extranjeras fabricantes de o distribuidores de los productos y servicios en que negocia la sociedad, constituir agencias o

representaciones de casas, firmas, o sociedades o personas, nacionales o extranjeras, que se dedique al objeto social de la compañía.

El capital social de la Compañía es de DOS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (\$2.000/o), dividido en CUARENTA acciones ordinarias y nominativas de CINCUENTA DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (\$50.00) cada una numeradas del CERO UNO (01) al CUARENTA (40).

Las acciones son nominativas y ordinarias, constarán en títulos que serán firmados por el Presidente y Gerente General de la Compañía. Cada título puede contener una o más acciones y se expedirán con los requisitos señalados de la ley de Compañías, debiéndose inscribir el Libro de Acciones y Accionistas de la Compañía, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, constitución de derechos reales y demás modificaciones que, ocurran respecto al derecho sobre las acciones. Cada acción que estuviere totalmente pagada dará derecho a un voto en las deliberaciones de la Junta General de Accionistas. Las acciones no liberadas tendrán derecho en proporción a su valor pagado.

La Compañía considera propietarios de las acciones a quien aparezca, inscrito como tal en el Libro de Acciones y Accionistas. Cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrará un representante común y los copropietarios responderán solidariamente frente a la sociedad de las obligaciones que se deriven de la condición de accionistas. Los accionistas tienen derecho a negociar libremente sus acciones sin estar sujetos a limitación alguna.

La Junta General de accionista tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales, y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la Compañía. Las resoluciones, acuerdos y decisiones, obligan a todos los accionistas, aunque no, hubieran concurrido a la sesión o no hubieran contribuido con su voto, exceptuándose solamente los casos de impugnación y apelación establecidas en la Ley de Compañías.

Las Juntas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la Compañía. Las Juntas Generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro del primer trimestre posterior a la finalización del ejercicio económico de la sociedad, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 234 de la Ley de Compañías. Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán cuando fueran convocadas para tratar asuntos determinados en la convocatoria. Si la Junta General no pudiera reunirse en la primera convocatoria por no haber concurrido en ella por lo menos el cincuenta por ciento del capital pagado, se procederá a una segunda convocatoria, la misma que originará una reunión que no podrá demorar más de treinta días contados desde la fecha señalada para la primera reunión y que se constituirá válidamente con el número de accionistas concurrentes.

Las decisiones de la Junta General serán tomadas con una mayoría de votos que represente por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

- a) La Junta General estará dirigida por el Presidente y en su ausencia por quien designe La Junta para el efecto

- b) El Presidente de la Junta y el Secretario suscribirán el Acta correspondiente, salvo a lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y ocho (238) de la Ley de Compañías
- c) De cada Junta se formará un expediente con copia del Acta y los documentos que sirvan para justificar que la Junta se celebró válidamente
- d) Actuará de Secretario de la Junta el Gerente General o quien para su efecto designe la Junta General.

El Presidente será elegido por el Directorio. Durará dos años en sus funciones y podrá ser indefinidamente reelegido, pudiendo ser accionista o no de la Compañía.

Para ser Gerente General no se requiere ser accionista de la Compañía. Durará dos años en sus funciones y podrá ser indefinidamente reelegido.

La Junta General de Accionistas elegirá Un comisario principal y uno suplente para un período de un año, tendrán los deberes y atribuciones señaladas en la Ley de Compañías y aquellas que fije la Junta General.

El ejercicio económico de la Compañía comprende el periodo entre el primero de enero y treinta y uno de diciembre de cada año. Las utilidades obtenidas en cada ejercicio económico se distribuirán en la forma que determine la Junta General y de conformidad con lo que dispone la Ley de Compañías. Igualmente la sociedad formará el Fondo de Reserva Legal y cuando así lo decida la Junta General.

La Compañía se disolverá por causas prescritas en la Ley de Compañías. En caso de liquidación, no habiendo oposición entre los accionistas, la Junta General designará dos liquidadores, uno principal y otro suplente y señalará sus atribuciones.

El Capital Social de la Compañía se encuentra íntegramente suscrito y pagado de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla No. 1 Capital Social Importadora Cerón S.A

ACCIONISTAS		CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO NUMERARIO	CAPITAL POR PAGAR 6 MESES	NUMERO DE ACCIONES
Cerón Casillas Segundo S.		\$ 50	\$ 50	\$ 0	1
Cerón López Segundo F.		\$ 1950	\$ 500	\$ 1450	39
TOTAL		\$2000	\$550	\$1450	40

Fuente: Importadora Cerón S.A.

El capital pagado en numerario ha sido depositado en una Cuenta de Integración de Capital, abierta en un banco a nombre de la compañía.

Se nombra en calidad de Presidente de la compañía al señor Cerón Casillas Segundo Siomedis y como Gerente General al señor Cerón López Segundo Francisco.

En Junio del 2003 se aprueba la Escritura de Constitución de la Compañía denominada IMPORTADORA CERÓN S.A. con domicilio principal en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2.1.3 Estructura Organizacional

2.1.3.1 Organigrama

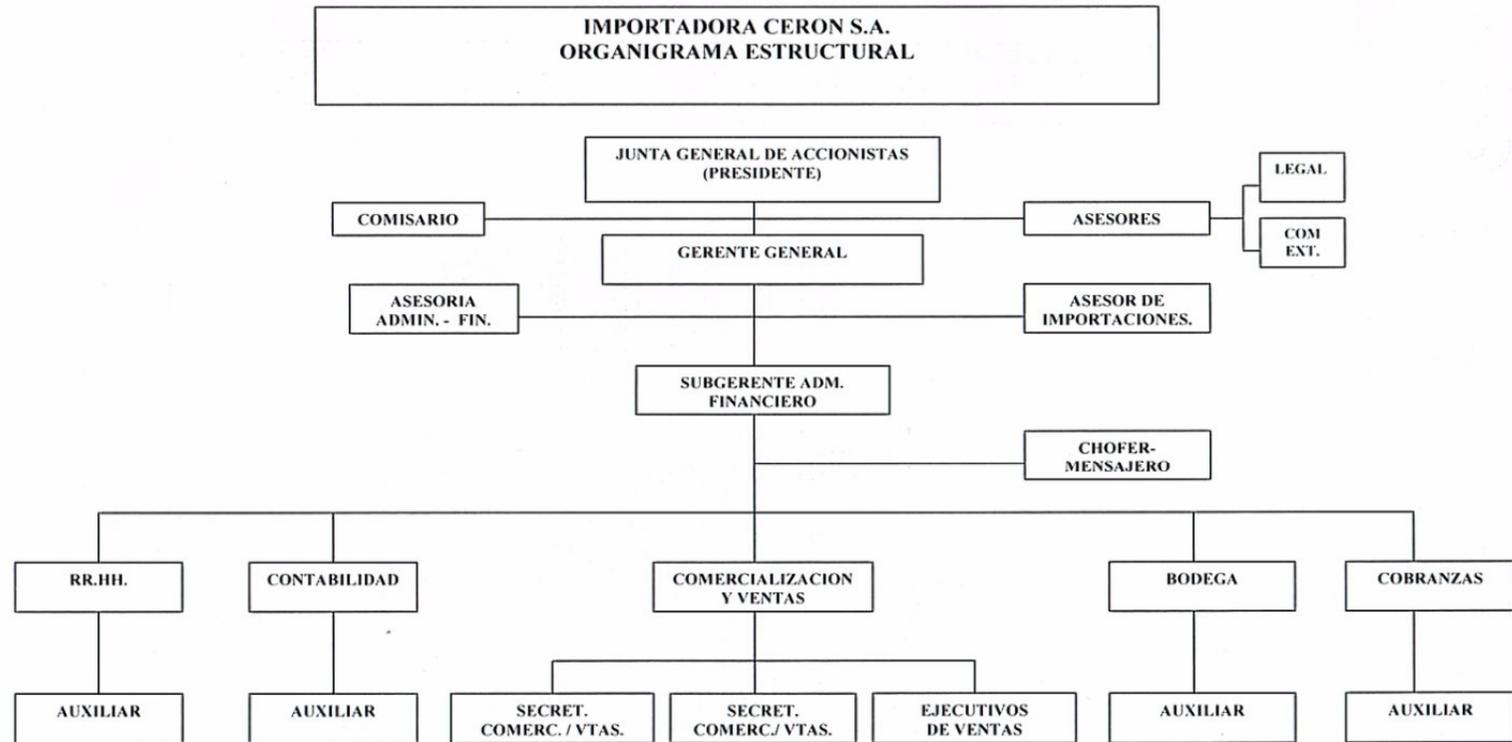
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

2.1.3.2 Organigrama Estructural

Muestran solo la estructura administrativa del organismo. Es aquel que está representado jerárquicamente, es decir por el cargo que ocupa en la compañía.

Gráfico No. 29 Organigrama Estructural Importadora Cerón S.A.

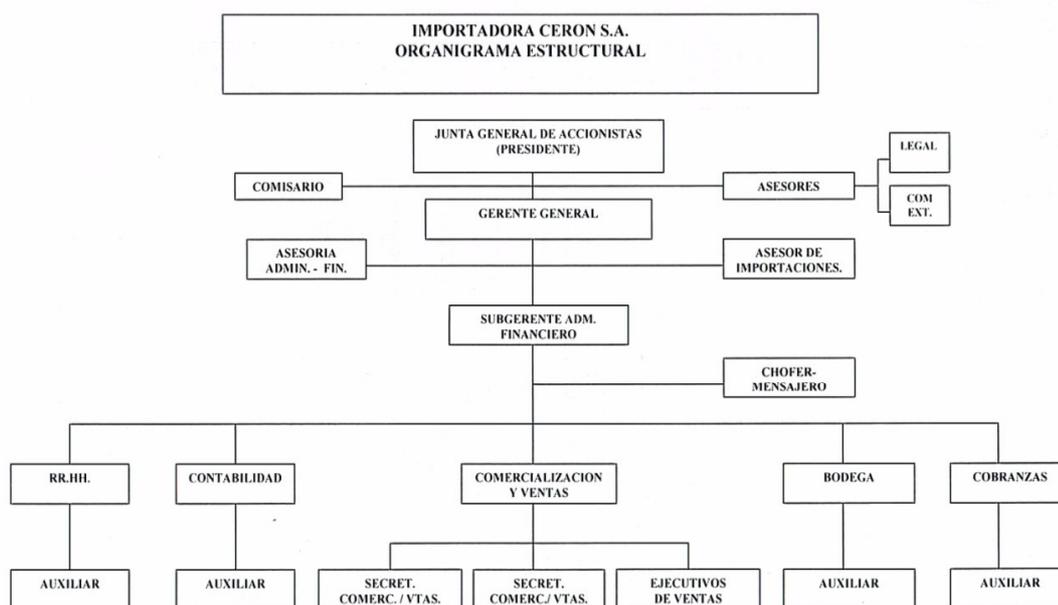


Fuente: Importadora Cerón S.A.

2.1.3.3 Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Gráfico No. 30 Organigrama Funcional Importadora Cerón S.A.



Fuente: Importadora Cerón S.A.

Funciones del Presidente:

- Convocar y Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y de Directorio.
- Autorizar con su firma los Títulos, de Acciones y la Actas de Junta General Y de Directorio cuando las haya presidido.

- Suscribir conjuntamente con el Gerente General obligaciones hipotecarias sobre bienes raíces de la Compañía.
- Reemplazar al Gerente General con todos sus deberes y obligaciones en caso de falta, ausencia o impedimento de este hasta el reintegro del referido funcionario o el nuevo nombramiento.

Funciones del Gerente General

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Compañía
- Administrar los negocios de la Compañía con las limitaciones de estos Estatutos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley y de los presentes Estatutos.
- Llevar los Libros de Actas de Juntas Generales.
- Otorgar poderes especiales bajo su responsabilidad y poderes generales, previa autorización de la Junta General de Accionistas.
- Nombrar y remover al personal de empleados y trabajadores de la Compañía y fijar sus remuneraciones.
- Controlar bajo su personal responsabilidad que se lleve la Contabilidad al día, así como cuidar de los bienes, enseres, inventarios y maquinarias de la Compañía.
- Las demás establecidas en la Ley y en los presentes Estatutos.

2.1.3.4 Organigrama Personal

Descripción y análisis de cargos, los planes de administración en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Presidente: Liliana Carrera

Gerente General: Francisco Cerón

Comisario: Víctor Hugo Dulcey

Asesor de Importaciones: Ingeniero Julio Quijije

Gerente Administrativo Financiero: Liliana Carrera

Chofer - Mensajero: Danny Jhon

Contabilidad: Manuel Rey

Talento Humano: María Fernanda Zambrano

Comercialización y Ventas: Francisco Cerón

Jhon Buenaño

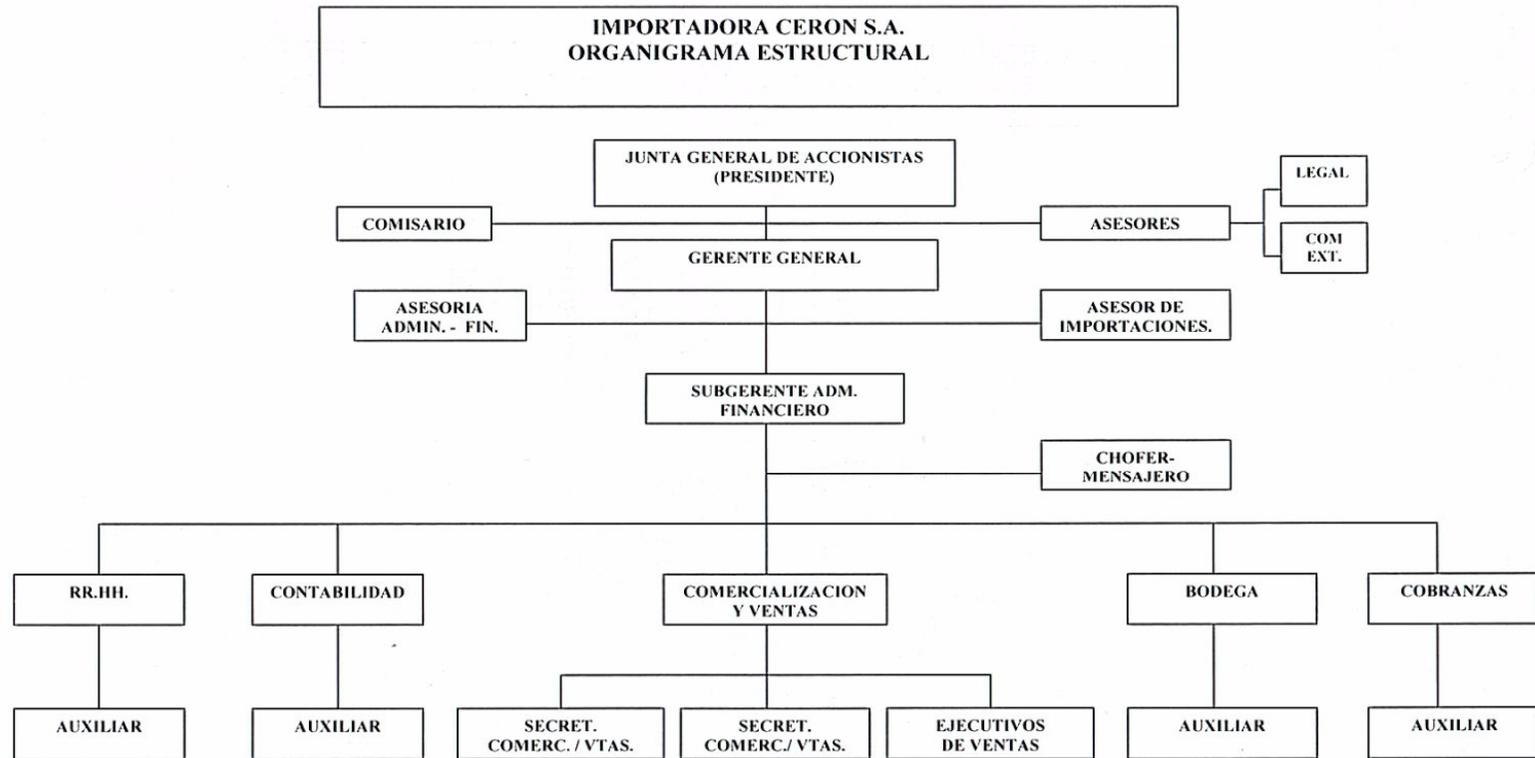
Samuel Cevallos

Cristian Ibarra

Bodega: Yeovany Ontaneda

Cobranzas: Miguel Santacruz.

Gráfico No. 31 Organigrama Personal Importadora Cerón S.A.



Fuente: Importadora Cerón S.A.

2.2 Microambiente

2.2.1. Clientes

Importadora Cerón S.A, maneja sus ventas a nivel nacional, siendo su principal cliente los almacenes de repuestos, seguido por las Mecánicas, lubricadoras y otros importadores que no cuentan con algunas clases de repuestos.

Los clientes de Importadora Cerón S.A son personas naturales o instituciones, que demandan de la línea de repuestos importada por la empresa.

Una de las principales ciudades donde la importadora extiende su mercado y tiene la mayor parte de sus clientes es en Guayaquil, esto se debe a que tiene un parque automotor grande y antiguo, además se ha convertido en una ciudad con variedad de clientes debido a varios factores que influyen como son el clima y las carreteras.

Otras ciudades importantes a las que distribuyen los repuestos son Loja, Ibarra, entre otras.

2.2.2 Competencia

La competencia directa para el negocio de repuestos en el ámbito de la comercialización y venta de los mismos, la representan los grandes importadores como son: PROMESA, DEPORPAS, JAROMA, entre otros; debido a que Importadora Cerón S.A a pesar de no ser una empresa de igual tamaño a las antes referidas, representa una competencia directa debido a los precios y a la cantidad de repuestos que comercializa en el mercado a nivel nacional, ya que se ha logrado especializarse en ciertos productos que tienen bastante rotación en el mercado.

Otro tipo de competencia es Distribuidora Guayaquil y Grupo Alvarado, debido a que traen casi las mismas líneas de productos que Importadora Cerón S.A., y la competencia principal radica en los precios de los repuestos que venden cada empresa.

Importadora Cerón, se identifica especialmente y es reconocido por una marca en especial como es IZUMI ya que es una marca que solo ellos importan en el mercado y son reconocidos por la misma.

2.2.3 Proveedores

Importadora Cerón S.A. importa directamente todos sus repuestos a través distintos proveedores a nivel internacional como son Europa, Asia, Norteamérica, entre otros, dependiendo la marca y el modelo del carro se trae directamente de los países de donde proviene la marca, como se detalla en el siguiente recuadro:

PRINCIPALES PROVEEDORES

Gráfico No. 32 Proveedores

HYUNDAI		KOREA
SKODA		TURQUIA
VOLSKWAGEN		
FIAT		ITALIA
RENAULT		RUMANIA
REPUESTOS Específicos)	MULTIMARCAS (Repuestos Específicos)	ESTADOS UNIDOS, KOREA, CHINA

Elaborado por: Carla García

2.2.4 Precios

PRECIO DE IMPORTACIÓN

1. Costo FOB.

Es decir el precio al que se compra, FOB significa Freighton Board.

2. Gastos de Embarcador.

Alguien tiene que traer la caja, de eso se encarga el embarcador.

Dependiendo de lo que se traiga, puede ser una cajita o puede ser un contenedor se les cobrará. Además influye si se trae por barco o por avión (el tamaño de lo que se compre y la rapidez con que se lo quiere tener, mandan)

3. Handling o Manipuleo.

Cuando llega la mercadería alguien tiene que bajarla del barco o avión, eso tiene un costo.

4. Agente de Aduana.

Dependiendo del monto que se importe en algunos países de Latinoamérica su legislación obliga a utilizar agente de aduana, por lo que se incurriría en este gasto.

Normalmente cobran entre el 1% a 1.5% del monto CIF.

5. Ad - Valorem.

Este es un punto importante, llamado también Arancel de Aduana, es el monto que van a cobrar por traer el bien en este caso el repuesto al país. Es un porcentaje que varía de acuerdo a la partida arancelaria.

6. Otros Impuestos.

Se debe revisar la legislación del país, para saber que tasa aplicar, usualmente se incluye el impuesto a las ventas, como IVA (impuesto al valor agregado).

7. Transporte Local.

Dependiendo el tamaño de la importación se va a requerir esto, aunque si lo que se trae es grande, normalmente el agente de aduana coordina todo esto y luego pasa la factura.

PRECIO DE VENTA

La empresa normalmente tiene un intervalo en el que poder fijar el precio. El límite inferior de dicho intervalo son los costes, por debajo de los cuales nunca se puede vender. El límite superior lo establece el nivel de demanda.

La empresa Importadora Cerón S.A., tiene en cuenta varios elementos esenciales para fijar sus precios: los costes, la demanda, la competencia, los plazos y los tiempos.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

No consiste en vender al mismo precio que la competencia, sino de subir o bajar los nuestros de acuerdo a las acciones que lleven a cabo los competidores.

Normalmente lo que la empresa hace es establecer el precio medio del sector siempre y cuando ese precio no suponga la desaparición de los beneficios.

2.3 El Sistema de Inventario de Repuestos

2.3.1 Clasificación del Inventario

El sistema de inventario de repuestos en la empresa Importadora Cerón S.A. es un sistema comercial cuyos artículos han sido clasificados según las marcas y tipos de repuestos que se venden en el mercado.

2.3.2 Modelo de control de Inventarios

El modelo de control de inventarios para la importadora es por periodo fijo, se realiza inventarios dos veces al año, pero se realiza un muestreo de inventarios de forma mensual cada 30 días, para de esta manera mantener un control continuo, además de hace una revisión por medio del sistema kárdex, el mismo que se actualiza según el movimiento del inventario.

Para que la empresa determine la cantidad a ordenar para la siguiente importación, analizan los pedidos anteriores y como ha sido el movimiento del nivel de ventas de cada producto, considerando la cantidad demandada por artículo que han vendido y que producto y marca demanda más en el mercado.

Una debilidad con la que cuenta la Importadora es que no cuentan con un sistema o un software adecuado que tenga todas las funciones que la empresa requiere para tener un control automatizado de los inventarios.

2.3.3 Plan de adquisición

El plan de adquisición para la compra de mercadería se lo analiza según la demanda que exista en el mercado. La empresa analiza cómo es la necesidad del producto en el mercado y así prepara la planilla de adquisición para enviar a los diferentes proveedores y escoger la mejor opción.

La empresa importa mensualmente de 2 a 3 contenedores, La compra de repuestos se realiza en forma directa con el fabricante de cada país.

2.3.4 Gestión de compras

En la Importadora Cerón S.A., el proceso de gestión de compras se inicia con la visita a las ferias de repuestos que se elaboran en los diferentes países, ya que de esta manera pueden realizar contactos con los diferentes proveedores de cada país según el producto o repuesto en el que esté interesado la empresa; una vez teniendo ya los contactos en los diferentes países la empresa elabora los informes de pedido, con el detalle de todos los ítems solicitados y su costo FOB en forma unitaria y total.

Además se envía un costeo estimado del pedido, llamado pre costeo, y se indica si el pedido es de emergencia o mensual, el informe del pedido, se pasa para su correspondiente revisión y aprobación y mediante correo electrónico les envía a los diferentes proveedores para que le presenten una proforma del pedido realizado, una vez remitido el documento aceptan y realizan el pedido poniéndose de acuerdo en la forma de pago.

Una vez determinadas las mejores condiciones se establece como va a ser el envío de la mercadería cuando es por vía marítima o aérea, Por ejemplo si se está importando desde Corea analizan los precios y proceden de 40 a 60 días a recopilar la mercadería, después la mercadería se demora 30 días en llegar al puerto de Guayaquil, de ahí son 10 días más para que se desaduanice la mercadería y salga del puerto. El despachador de aduana se encarga de despachar la mercadería y enviar en transporte durante 8 horas a Santo Domingo de los Tsáchilas que es la ciudad donde se encuentra la empresa Importadora Cerón S.A.

Dependiendo del país que se esté importando y al acuerdo en que haya llegado la empresa con el proveedor la mercadería llega directo al puerto de Guayaquil o en otras ocasiones llega primero a otros puertos y después al de Guayaquil.

La factura correspondiente del pedido realizado se imprime del internet. Se genera una carpeta de archivo para cada pedido, donde se incluyen la copia de la factura y los registros del pedido.

De acuerdo a las instrucciones en el envío del pedido, el flete puede ser pagado en el origen o en el puerto de destino. La cancelación de la factura debe realizarse previo al despacho del pedido, mediante transferencia bancaria a la cuenta del proveedor.

2.3.5 Ingreso de mercadería a bodega

- Las personas de bodega deben contar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del proveedor.
- El asistente de bodega debe de revisar las existencias de los productos en entradas y salidas y dichas existencias tienen que comparar diariamente con las de los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas con el fin de evitar saldos rojos.
- Cuando el programa automatizado contable y el de control de inventarios no estén integrados, se ejecutará el cuadro diario en valores por el área de contabilidad.

- La Bodega debe contar con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.
- El personal de bodega debe tener firmadas las actas de responsabilidad del material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad.
- En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.
- El personal de bodega no puede tener acceso a los registros contables, ni a los de control de inventario.
- El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos receptados.
- Los inventarios ocioso por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y realizarse las gestiones para su eliminación.

2.3.6 Codificación y Valoración del inventario

El sistema de inventarios es manejado mediante dos códigos uno el interno propio de la empresa y el otro que es el código original de fábrica es decir el código original de los repuestos desde el momento que son elaborados. El costo de los ítems con existencia en el inventario se determina a través del método promedio ponderado.

A continuación tenemos una muestra de cómo está codificado el inventario en la empresa:

Tabla No. 2 Muestra de Codificación del Inventario

CODIGO INTERNO	CODIGO ORIGINAL DE FABRICA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
JHI-005	SK-022	JUNTA HOMO IZUMI FORZA I (23X19X44)
JHI-006	SK-024	JUNTA HOMO IZUMI FORZA II 89/96 (23X19X49)
PFI-003	7219-D466	PASTILLA FRENO IZUMI KIA RIO I, MAZDA 323, SCORT
PFI-011	7305-D418	PASTILLA FRENO IZUMI VITARA 3P /89-98
CDI-004	553	CAJA DIRECCIÓN IZUMI SAN REMO
CDI-010	532	CAJA DIRECCIÓN IZUMI SAMARA
DFI-008	0K72F-33-251 A	DISCO FRENO DEL. KIA PREGIO
DFI-016	51712-25010	DISCO FRENO DEL. ACCENT VERNA
SUP-011	7690960	TERMINAL DIRECCION IZUMI FIAT PREMIO
SUP-001	521136.	TERMINAL DIRECCION IZUMI SPARK
TRIC-001	S-048	TRICETA IZUMI FORZA I
TRIC-002	S-049	TRICETA IZUMI FORZA II
APE-003	A2158	AMORTIGUADOR IZUMI FORZA II SWIFT DELA. DER.
APE-004	A2159	AMORTIGUADOR IZUMI DELA. IZQ FORZA II SWIFT.
HY-434	51716-25000/	ARAÑA DELA. DER. VERNA X2-KNUKCLE
HY-335	54584-17000	BOCIN PLATO SUSPENSION GRANDE MATRIX, GETZ/ONNURI
AV-168	92063917	BANDA DISTRIBUCION OPTRA (169STS24)/ GM
AV-068	96535495	BASE MOTOR IZQ. AVEO, CHEVITAXI/PH
DW-026	96351051	BALANCINES RACER CIELO LANOS MONZA LUV 2.2 99-02/OEM

DW-161	90409194	BALANCINES RACER,CIELO,LANOS MONZA LUV2.2 99-02/GM
SP-079	96601862	BRAZO LIMPIA PARABRIZAS POST.MATIZ,SPARK 05/GM
SP-043	96326589	EMPAQUE MULTIPLE ESCAPE - METAL/SEOUL
KI-082	56540-1G000	ARTICULACION DIRECCION MANUAL KIA RIO EXCITE/ONNURI
KI-073	54540-FD000	CAUCHO BARRA TEMPLADORA KIA RIO/YANGJI
CNC-013	KLD-2003	KIT EMBRAGUE LADA 2110 CNC
CNC-001	CFI-1801	PLATO EMBRAGUE FIAT UNO CNC
CNX-024	30202	BOMBA AGUA LOGAN,SANDERO 1.4/1.6 MPI
CNX-063	17028	CABLEADO FOCO HALOGENO LOGAN,SANDERO 1.4/1.6 MPI
RNT-003	0281524	TERMINAL DIRECCION DER. MEGANE,CLIO SCENIC SIMBOL
RNT-004	0291524	TERMINAL DIRECCION IZQ. MEGANE CLIO SCENIC SIMBOL
POR-002	FT001	MODULO ELECTRICO FIAT UNO REGITAR
POR-006	M004HV	MODULO ELECTRICO EXCEL REGITAR
BAI-001	2101-1307010	BOMBA AGUA IZUMI LADA 2106
BAI-029	026.121.005 ^a	BOMBA AGUA IZUMI GOL/ FOLG/PARATI 1.6/1.8/2.2
MEI-004	TY0111	MOTOR ELECTROV. RADIADOR STEEM
MEI-005	NS012-M	MOTOR ELECTROV. RADIADOR A/C SENTRA
GRN-041	S5093.010	JGO RING OCTAVIA AGM,ACL,GOL,POLO 1.8 /0.10
GRN-055	S5299.000	JGO RING AVEO 1.4 77.9MM /STD
BH-001	3802	BOMBA COMBUST. UNIVERSAL CORSA,ACCENT,VERNA1.5
BH-009	3613 ^a	BOMBA COMBUST.RACER CIELO ESPERO PEUGEOT 206 605 CITROEN
OCP-005	0280030	TERMINAL DIRECCION FIAT UNO /ITALIA

OCP-010	0791885	MESA SUSPENSION COMP. IZQ. CORSA EVOLU. /ITALIA
CR-001	0282302.	TERMINAL DIRECCION CORSA WIN 12 MM/
CR-002	0602303	AXIAL DIRECCION MANUAL CORSA WIN
DEI-001	AMB-037	DISCO EMBRA.IZUMI LADA MITSU 200 SEPHIA 200X20
DEI-002	AFT-11	DISCO EMB.IZUMI FIAT UNO
PEI-001	CRS-003	PLATO EMB.IZUMI LADA
PEI-002	CIS-005	PLATO EMB.IZUMI TROOPER 2300
FTU-013	5933505	RULIMAN EMBRAGUE FIAT UNO / ITALIA
FTU-106	161101	JGO. REPACION P/ CAMBIO FIAT UNO / ITALIA
KP-001	THF73008	JGO. EMPAQUE MOTOR KP CORSA 1.3/1.4
KP-002	THF73013	JGO. EMPAQUE MOTOR KP CORSA 1.6
RIZ-003	CR002	RULIMÁN RUEDA DELA.IZUMI FIAT UNO SK FELICIA
RIZ-004	2422061/5679332	RULIMAN EMBRAGUE CORSA EVOLUTION
SKT-082	115 920200	VIDRIO FARO DELA. IZQ. FAV-FORM CAMIO 95
SKT-583	6Y6 839099 C	CABLE BOWDEN ABRE PTA. POST. FABIA 00-08
VWS-005	0280169	TERMINAL DIRECCION VOLKSWAGEN
VWS-006	037 121005 C	BOMBA AGUA GOL1.6/1.8, POLO, AMAZON
2101-2403080	2101-2403080	RULIMAN EJE RUEDA POST. (FA)
2101-3502051-01	2101-3502051-01	ZAPATILLA FRENO LADA
TKS-028	FT-817	AMORTIGUADOR CAJUELA LADA /TKS
TKS-001	O-506	ARTICULACION / SAN REMO/TKS
ATP-018	94963	BANDA CH.LUV 2.2 -2000/148 DNTES
ATP-011	94283	BANDA HY H100 2.4 GASOL94/MITS GALANT 2.4-91/123DN

JCC-101		JGO. PISTONES LADA 79 MM STD. (1600)
JCC-102		JGO. PISTONES LADA 79.4M +20 (1600)
KGI-032	OP-001	KIT GUARDAPOLVO IZUMI CHEVITAXI, FIAT UNO LADA 2110
KGI-024	MI-013	KIT GUARDAPOLVO IZUMI MITSUB.LANCER 90/94,MATRIX

Elaborado por: Carla García

2.3.7 Despacho de mercadería

- El Jefe de Bodega y logística es responsable de la verificación de despacho este acorde con las mercaderías facturadas.
- El chofer informa al Jefe de Bodega de la llegada de los vehículos y las novedades detectadas en el proceso de envío de mercaderías, de acuerdo a lo que le informan los conductores.
- El Jefe de Bodegas coordinara y determinan las rutas óptimas de reparto o despacho.
- El Asistente de Bodega deben apuntar su rúbrica personal a todo documento que hayan despachado (facturas, órdenes de requisición, guías de remisión), la hora de inicio y la hora finalización. De esta manera se responsabilizan por la revisión y verificación realizada.
- Sacar únicamente mercaderías con factura elaborada por departamento de facturación.
- Realizar revisión de la mercadería despachada.
- El jefe de bodega determine:

- ♦ Que la cantidad de producto despachada este de acuerdo a la factura de pedido.
 - ♦ Que la cantidad solicitada exista físicamente en el almacén
 - ♦ Que los códigos de los productos estén correctos
 - ♦ Que el producto despachado sea el solicitado
- Al finalizar el proceso de facturación, el jefe de bodega realizara la respectiva revisión de los productos despachados.
 - El Jefe de Bodega deberá considerar los puntos de entrega y horas de atención en el Terminal de transporte terrestre y de las empresas de entrega a domicilio, al momento de coordinar los envíos, se dará prioridad de entrega a los pedidos con más tiempo de facturación, posteriormente los urgentes del día y finalmente los del día si los hubiese.
 - El jefe de bodega y logística reciben las facturas, emitidas desde ventas-facturación, las cuales deben contener claro y preciso: nombre del cliente, dirección exacta, forma de envío, además de la orden de requisición, imprime las etiquetas para cada paquete, entrega las ordenes de requisición a los asistentes de bodega, estos despachan la mercadería en lugares adecuados, una vez despachado se entrega la orden de requisición de vuelta al jefe de bodega.
 - El jefe de bodega y logística revisan la mercadería despachada con la factura, firma documento, empaca, se etiquetan los paquetes, se traslada a la zona de pre embarque.

- Cuando el envío sea por el terminal terrestre, el jefe de bodega coordina con caja chica y entrega las respectivas guías de remisión con un original y una copia que la firma el chofer, este lleva y entrega los paquetes al transporte terminal terrestre y trae las guías de remisión respectivas para el jefe de bodega para la revisión correspondiente, luego la entrega a caja chica, para verificación de pago realizado y finalmente la entrega a cobranzas para el respectivo seguimiento.
- Cuando el envío sea por empresa de entrega a domicilio el jefe de bodega entrega las respectivas guías a las personas que venga a retirar los paquetes.
- Los envíos de paquetes sea por cualquier de los dos medios, el jefe de bodega debe supervisar el embarque correcto y número de paquetes que se envían.
- En el caso de ventas dentro de Santo Domingo, el despacho se prepara a partir de la ruta asignada al chofer, es así como se sacan los productos y se cargan al vehículo ya sea camioneta o camión. Junto a mercadería a despachar van documentos como facturas y las guías de remisión según corresponda.
- El Cliente deberá registrar su firma de conformidad declarando que la mercadería fue recibida en buen estado, y con empaques limpios y sin daños. Posterior a esto no se aceptaran reclamos por mercadería entregada en malas condiciones.
- La respectiva recepción de documentos de envío y verificación de entrega será monitoreada por cobranzas, registrando hora, fecha y el nombre de quien recibe los paquetes, esto lo hará en las guías correspondientes. Existiendo dos guías por cada envío, la interna y la de los transportes.

- Cuando exista una entrega directa al cliente, se debe considerar que los productos se encuentran en perfectas condiciones, y artículos bien presentados sin polvo.
- Se realiza convenios con estación de servicios de combustible, para realizar los pagos mensuales, llevando un registro el responsable del vehículo y el responsable financiero.

2.4 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter (1979), indicó, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue: (Porter, 2009)

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

F.1 Poder de negociación de los clientes

Al tener una gran demanda de repuesto a nivel nacional somos un aliado importante para nuestro proveedor ya que el aumento del parque automotor de nuestro país ha crecido considerablemente en los últimos años, esto nos da la facilidad de negociación con nuestro proveedor y generar alianzas importantes.

Al conocer en el mercado las necesidades más recurrentes de nuestros clientes podemos adelantarnos a posibles pedidos que nos solicitan es así como contamos con un extenso inventario a fin de satisfacer en el menos tiempo posible la necesidad de nuestros clientes, esto hace que nuestro proveedor nos considere como prioritarios al momento de realizar una importación.

F.2 Poder de negociación de los proveedores

La relación con nuestros proveedores es de gran respeto al momento de la planificación anual de compras con esto se quiere evidenciar la fidelidad por parte nuestra hacia nuestros proveedores y el cumplimiento de lo estipulado de parte de ellos con estos conseguimos que el proveedor no trate de subir el precio de los productos y bajar la calidad o que Importadora Cerón pierda los beneficios

F3. Amenaza de nuevos entrantes

En este aspecto la empresa Importadora Cerón S.A., ha aplicado la diferenciación del producto en dos aspectos muy importantes en este negocio que son la calidad de producto entregado y el precio que el cliente puede obtener al momento de adquirir un repuesto. Es así como se ha logrado una idealización de clientes los que nos proporciona el nivel de aceptación dentro del mercado.

Al importar y comercializar repuesto de marcas reconocidas por su calidad el cliente se asegura de que obtiene un repuesto original a un precio justo.

Otro factor importante para nuestra empresa es el de los canales de distribución ya que desde el momento que el cliente solicita un repuesto como empresa nos encargamos de realizar el seguimiento on line de pedido que se ordeno es así como se puede medir tiempos de transporte desde la compra hasta que leguen al puerto de Guayaquil y posteriormente a nuestras bodegas.

Es así como cumplimos con el cliente cuando se le proporciona información sobre en cuanto tiempo contara con su repuesto.

F.4 Amenaza de productos sustitutos

Dentro del mercado encontramos otras comercializadoras que venden repuestos a un menor costo pero de diferente calidad es por eso que Importadora Cerón S.A., posee un reconocimiento a nivel nacional por la calidad en producto y precio que entregamos. Cada repuesto tiene su certificado de autenticidad de la marca que el cliente ha solicitado a un precio que no tiene comparación ya que somos importadores directos.

Otra línea de venta son los repuestos alternos que son de casas especialistas en esta línea de repuestos, conocidas por su alto nivel de resistencia y calidad es por eso que Importadora Cerón S.A., ha incursionado en esta línea abarcando los dos segmentos en lo que se refiere a tipos de repuestos.

F.5 Rivalidad entre competidores

Al contar con un mercado explotado Importadora Cerón S.A., busca una diferenciación dentro del mercado que denote la superioridad de entrega de servicio.

Cada una de la empresas competidoras genera sus estrategias para sobresalir pero a lo largo de estos años nuestra empresa ha sido la pionera en generación de nuevas estrategias que la sitúen como líder en el mercado y bloquee la aparición de nuevos competidores.

CAPÍTULO 3

MODELO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS

3.1. Administración de inventarios¹⁰

La eficiente administración de los inventarios, nos lleva a establecer sistema de planeación que nos servirá para llevar un mejor control sobre el inventario de nuestra empresa, se plantean modelos básicos como; el lote óptimo de compra, y punto de reorden de pedido; esto nos permite saber ¿En qué momento pedir? y ¿Cuánto pedir?

Los efectos que tiene el control de inventarios sobre la administración del activo circulante de una empresa son muy importantes.

El inventario constituye un activo fundamental dentro de la mayoría de las organizaciones. De él dependen varias funciones como son las de producción, ventas, compras, financiación, llegando a ser parte medular de un negocio.

Los inventarios han sido vinculados con las existencias, siendo éstas recursos inmovilizados temporalmente donde su mantenimiento y conservación están asociados a gastos materiales. Según Brealey, R. (1993): "... el coste de mantener existencias incluye no sólo el coste de almacenamiento y el riesgo de deterioro u obsolescencia, sino también el coste de oportunidad del capital, es decir, la tasa de rentabilidad ofrecida por otras oportunidades de inversión con riesgo equivalente".

¹⁰<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/ydc.html>

Es decir, los problemas de inventario requieren que la dirección de la empresa encuentre políticas y reglas de decisión que logren balancear los diversos costos.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el Balance General en el grupo de activos circulantes, el inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultado.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para su funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda; de ahí la importancia que reviste el manejo de los inventarios por parte de la empresa.

La administración del inventario, es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, pues a través de todo esto se determinan los resultados de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

La administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no es lo mismo el manejo en una empresa de servicios que en una empresa manufacturera.

Aunque la administración del inventario no es una responsabilidad operativa directa del administrador financiero, la inversión en él, constituye un aspecto importante de la administración financiera, en consecuencia a esto el administrador

financiero debe estar familiarizado con todos los métodos que permitan un eficaz control del inventario a fin de que el capital se pueda asignar con eficiencia. Mientras mayor sea el costo de oportunidad de los fondos invertidos en el inventario, menor será el nivel óptimo de inventario promedio y también la cantidad óptima de orden en igualdad de circunstancias.

La administración de inventario es primordial dentro del proceso de producción porque existen diversos procedimientos que va a garantizar como la empresa logrará obtener un nivel óptimo de satisfacción a los clientes. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

3.2 Análisis de los inventarios¹¹

El análisis de inventario consiste en realizar evaluaciones periódicas sobre la evolución de los distintos indicadores y variables que rigen el comportamiento de un depósito, con el objetivo de implementar mejoras que maximicen la eficiencia. Por ejemplo, la relación entre la rotación de los productos y la ubicación de los mismos, o la relación entre stock mínimo y la demanda.

El stock es una variable clave en muchas actividades productivas, que necesita de una adecuada administración para responder con eficiencia a los vaivenes de la demanda. Pero tiene sus costos: el espacio que ocupan los insumos o productos, los seguros, el deterioro y obsolescencia de la mercadería, etc. Por cierto

¹¹<http://www.gerenciaindustrial.com/ampliarNota.php?id=251>

que también hay un costo de no tener existencias, determinado por la necesidad de recurrir a una reposición o el derivado de una venta o cliente perdido.

El análisis se completa determinando aspectos como la confianza que merecen los proveedores; las características del mercado, los días de venta en inventario, la rotación de los inventarios, el stock óptimo para las diferentes épocas del año.

“Las ventas no suelen ser muy predecibles, pero de allí tiene que partir la planificación del flujo de materiales y del producto terminado. Es fundamental seguir a la demanda y determinar el ‘Stock de Seguridad’, definido como aquel que permite responder a las ventas de acuerdo a los objetivos de cada empresa. Si la idea es poder atender la demanda sin problemas en el 90 % de las veces se debe contar con un stock determinado, que será mayor si se quiere responder en el 99% de los casos o menor si la pretensión es inferior”, asegura Raúl Garreta, directivo de ARLOG (Asociación Argentina de Logística Empresaria).

La capacidad para lograr mayores beneficios está vinculada a la velocidad de respuesta en la gestión del inventario. En otras palabras esto significa que cuanto más rápido las empresas aumenten sus niveles de inventario para enfrenar incrementos en la demanda o reduzcan sus existencias cuando caen las ventas, más rentables serán. También debe tenerse en cuenta que el stock es una protección contra eventuales aumentos de precios y escasez de insumos.

Todo ello configura el desafío de alcanzar el nivel óptimo o equilibrio de inventario, definido como el volumen de stock que permite responder a la demanda de la empresa con la mínima inversión.

En general se acepta que los niveles de inventario deben responder a las previsiones de venta, oscilando entre dos extremos: uno máximo que eleva los costos de cada operación y un nivel mínimo o inadecuado que entraña el riesgo de no poder hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

Otro punto clave es tener en cuenta la cantidad de rotaciones anuales que exige la dinámica del negocio, o sea cuántas veces al año se vende y se compra el total del inventario. Para calcularlo, se tiene que dividir el costo anual de todos los productos vendidos en un año por el valor promedio de inversión en inventario en ese período. Al hacerlo es preciso tomar un par de recaudos para evitar distorsiones en el nivel de rotación: tomar el costo de los productos y no el precio de venta, porque si no daría una rotación mayor a la realidad y utilizar promedios de inventarios anuales, para no omitir las variaciones por cuestiones estacionales.

Por último a los efectos de optimizar los costos de inventario es bueno saber, que si la rotación es alta, el costo de oportunidad es bajo y por el contrario, si la rotación es baja el costo de oportunidad es alto.¹²

3.3. Factores considerados para establecer la política de inventarios

Las políticas de inventarios deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.¹³

¹²<http://www.gerenciaindustrial.com/ampliarNota.php?id=251>

¹³<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/12.pdf>

La adquisición de inventarios conlleva un costo de mantenimiento del inventario, un costo por comprar y otros costos que serán tratados.

Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos, como: materias primas y materiales auxiliares de fabricación, producción en proceso, artículos terminados, artículos de compra-venta, etc., porque cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración, específicas para su compra, consumo, procesamiento, para su custodia, para su venta, etcétera.

Los Propósitos de las Políticas de los inventarios son:¹⁴

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos; un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

La administración de los inventarios tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo. Para lo anterior es necesario fijar los niveles de inversión para cada concepto de inventarios y

¹⁴http://www.inventario.us/fisico/balances/legal/politicas_del_inventario/

tipo de producto, material, etc., con la flexibilidad de cambio que requiera la demanda del mercado.

- La empresa financia la inversión de los inventarios y el dinero tiene un costo de oportunidad. Por ejemplo, si la inversión promedio en inventarios es al año de \$100,000 y el costo de oportunidad del dinero es 20% anual, el costo de financiamiento sería de \$20,000 al año además de los costos inherentes de almacenamiento.

Por lo tanto la empresa debe tratar de reducir la inversión de los inventarios para maximizar los rendimientos; obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores, para la adquisición de inventarios. El financiamiento no sólo incluye el monto del crédito sino también el plazo de pago.

Sería ideal que las ventas y consumos de los inventarios coincidieran con el pago a proveedores, porque de esta manera no se asignarían recursos del capital de la empresa para inventarios.

En algunas ocasiones se pueden establecer contratos de consignación, lo que representa de otra forma lo señalado anteriormente.

Cuando el crédito de proveedores es mayor que el tiempo en que los inventarios se venden, se produce una utilidad financiera que no se refleja como tal en la información financiera. La utilidad se genera porque se tienen recursos a través del financiamiento de proveedores sin costo de oportunidad.

3.4. Capacidad de Bodegaje¹⁵

El almacenamiento es el proceso que registra un sostenido crecimiento y su finalidad es asegurar el aprovisionamiento de los mercados por el mayor tiempo posible.

En la actualidad las tendencias de la producción se dirigen a bajar al máximo los stocks en almacenaje, en consideración a las limitaciones de espacio, el costo de las instalaciones y el grado de dinamismo con que se modifican los productos, incorporando nuevas tecnologías y características que pueden hacer obsoletos elementos en depósito.

Las técnicas de almacenamiento, día a día van incorporando elementos que proporcionan mayor capacidad y facilidad de operación, para la organización y movilización de los materiales con la mayor agilidad posible.

Dentro de los recursos más elementales, pero de gran utilidad, se dispone de las estanterías que permiten utilizar la capacidad vertical de las bodegas. Dentro de una gran gama de modelos, se destacan las compuestas por conjuntos de bastidores perforados que permiten ubicar los entrepaños a diversas alturas, condición que ofrece la opción de adecuarlos a las variaciones de dimensiones de las cargas que se almacenen. Dentro de estas estanterías se ofrecen diseños para carga pesada, mediana y liviana.

Un sistema de almacenamiento se fundamenta en las dimensiones, peso y unidades de carga por productos existentes en las instalaciones, así como en las características individuales de cada producto.

¹⁵<http://tematicas.cl/ee/wp-content/uploads/2012/05/almacenaje2011.pdf>

Además, se debe contar con sistemas para detección, alarma y control de incendios, bajo las especificaciones técnicas y legales.

La seguridad es uno de los factores clave, por eso los guardias que permanecen de noche en las instalaciones debe ser instruidos y entrenados en el manejo de los equipos contra incendios, así como sobre los procedimientos que debe seguir en caso de emergencias.

3.5. Naturaleza de los insumos

3.5.1 Obsolescencia de inventarios¹⁶

El inventario obsoleto es un término que se utiliza para describir los productos que están en el final de un período en el cual sean vendibles o tener de una cierta manera expirada. Esta clase de inventario también se refiere a veces como “exceso de inventario” o “inventario muerto.”

Las compañías se esfuerzan en evitar inventario obsoleto con las proyecciones de las ventas. En la mayoría de los mercados van naturalmente a ser algunos excedentes de mercancías, pero la esperanza es que estos excedentes de mercancías son pequeños y se pueden compensar por el precio del bulto del producto que vende. Otra manera de evitar inventario obsoleto es planear para las ventas de modo que el inventario se mueva más rápidamente a una tarifa descontada antes de que llegue a ser totalmente obsoleto.

¹⁶<http://web63.justhost.com/~xentrop1/Cu%C3%A1l-es-inventario-obsoleto.php>

3.6. Riesgos de la Inversión en Inventarios ¹⁷

Las empresas invierten en inventarios porque éstos van a ser el motor de sus ventas y van a proporcionar a través del ciclo cuentas por cobrar y efectivo, la realización de una utilidad.

Cuando la empresa compra materias primas para producir artículos terminados y venderlos, sabe que está haciendo una inversión, la que no recuperará hasta que ésta no se convierta en efectivo a través de la venta. Existe el riesgo, si no se llega a obtener el cobro por la venta de no convertirse la utilidad en efectivo. La inversión en inventarios se convierte a través de las ventas en cuentas por cobrar y éstas en efectivo.

Además, los inventarios propiedad de las empresas tienen otros riesgos que son importantes y en ocasiones son difíciles de cuantificar, pero que son reales como:

1. La obsolescencia.- se aplica a los inventarios que han sufrido un cambio en su demanda, por ser anticuados, pasados de moda y aún encontrándose en buenas condiciones de uso pierden su valor por adelantos tecnológicos, etcétera.

2. La caducidad de ciertos productos.- por el transcurso del tiempo pierden sus propiedades. Por ejemplo: el caso de medicinas tienen una fecha de caducidad y transcurrido el plazo deben destruirse.

3. Lo perecedero de los productos.- en muchos casos tienen un periodo caducidad de vida, esto es aplicable a alimentos como el pan, leche, verduras que pierde sus cualidades en poco tiempo. También existen productos industriales como resinas,

¹⁷<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/12.pdf>

pegamentos, etc., o productos que se encuentran en proceso de transformación que tienen una vida corta o poco durable.

4. los inventarios expuestos al robo.- observándose pérdidas cuantiosas. Éstas se combaten a través de vigilancia, equipos como cámaras de televisión, aditamentos de alarma que se colocan en los artículos y al ser facturados se retiran para que el cliente al salir de las tiendas no active una alarma.

En una buena administración, los inventarios deben estar asegurados contra riesgos como incendio, terremoto, robo con violencia, huracán, etc., o algún otro riesgo de conformidad a las condiciones en que está expuesta la inversión.

Los inventarios pueden estar asegurados a diferentes valores:

- Precio de venta que representa el precio a que se vende a los clientes.
- Valor de reposición que representa el precio que debe pagarse o se incurrirá para comprar o fabricar un producto.
- Costo que representa el precio que se pagó o se incurrió al comprar o fabricar un producto.

La administración debe decidir qué valor debe ser considerado para la cobertura de los seguros.

La cobertura ideal de la inversión en inventarios es:

- A precio de venta las mercancías de compra-venta y los productos terminados listos para su venta. De esta manera se está protegiendo el margen de utilidad en caso de un siniestro.

- A valor de reposición que representa la alternativa más usada para la cobertura del seguro. De esta manera la empresa repone su inversión y tiene la ventaja en economías inflacionarias que se está modificando el seguro periódicamente a través de ajustes al monto de la cobertura. Se aplica a todos los inventarios ya sean materias primas, materiales, producción en proceso, productos terminados, mercancías de compra-venta, etc. En el caso de tener asegurados parte de los inventarios a precio de venta, se aplica al resto de los inventarios.

- A costo que al igual del valor de reposición se aplica a todo el inventario. La diferencia es que en el caso de un siniestro tal vez no pueda reponerse la inversión en su totalidad, porque los precios de los inventarios tienden a subir en el transcurso del tiempo.

Estos riesgos han llegado a ser medidos por los empresarios y ciertamente considerados dentro de sus costos de operación, con lo que han llegado a ser parte de las necesidades del mantenimiento del capital de trabajo dentro de la empresa. Cada empresario, de acuerdo a la experiencia de su negocio y en el mercado en que participa, debe hacer las provisiones necesarias para lograr una administración adecuada del capital de trabajo.

3.7. Efectos de la ausencia de existencia

Los costos por falta de existencia son los que ocasiona la demanda, cuando las existencias se agotan o sea son los costos de ventas pérdidas o de pedidos no surtidos.

La empresa pierde el margen de utilidad de las ventas no realizadas y la confianza del cliente.

Una buena política minimizará los costos o periodos de espera originados por faltantes de inventario.

3.8. Existencias de reserva o de seguridad de inventarios para fluctuaciones

En los negocios también es sumamente favorecida la práctica de mantener inventarios de seguridad también llamados de reserva para fluctuaciones, con objeto de amortiguar los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos por parte de los consumidores. Así por ejemplo los almacenes o bodegas mantienen existencias para poder surtir la demanda de los consumidores y mantienen existencias adicionales de seguridad para hacer frente a pedidos mayores de los clientes que representen fluctuaciones impredecibles.

De todos modos es generalmente imposible poder anticipar todos los problemas y fluctuaciones que pueda tener la demanda, pero también es cierto que los negocios deben tener ciertas existencias de reserva si no quieren tener clientes insatisfechos esperando a que los artículos que pidan sean surtidos o producidos por la planta.

Las existencias de reservas son el precio que pagan los negocios por la filosofía de servicio al cliente que produce con el tiempo un incremento en la participación del mercado que se atiende.

Los costos incrementales para fluctuaciones se calculan como sigue:

- Inventario de seguridad * costo * costos de mantenimiento del inventario.

3.9. Técnicas de Administración de Inventarios

El objetivo de administrar los inventarios, consiste en rotarlo tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a desabastos. A continuación se mostrarán las técnicas más comunes para la administración de los mismos.

1.- El Sistema ABC.- Esta técnica de administración de los inventarios consiste en dividirlo en tres grupos: A, B y C, en orden descendiente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión realizada en cada uno. Es así que “A” incluye artículos con la mayor inversión; el “C” son las mercancías con menor inversión; mientras que el “B”, es un término intermedio entre A y C.

2.- El Modelo de Cantidad Económica de Pedido (CEP).- Es una técnica que consiste en determinar el tamaño óptimo del pedido de un artículo, que es el tamaño que disminuye al mínimo el total de sus costos de pedido y costos de mantenimiento. Costos de pedido: son los costos administrativos fijos de la solicitud y recepción de un pedido de inventario. Costos de mantenimiento: son los costos variables por unidad de un artículo mantenido en inventario durante un periodo específico.

3.- Sistema Justo a Tiempo (JIT).- Esta técnica disminuye al mínimo la inversión en inventario haciendo que los materiales lleguen justo en el momento en que se adquieren para la venta.

Justo a tiempo es una metodología cuyo propósito es eliminar grandes cantidades de actividades que no agregan valor en los procesos de fabricación, compras y distribución. Cuando se maneja con eficiencia, la implantación de la filosofía justo a tiempo reduce significativamente no solo el costo de fabricación y de los materiales, sino también la necesidad de mantener grandes inventarios; así mismo, permite eliminar tiempos de espera en producción. Pero la implantación del justo a tiempo no es fácil. Requiere planeación cuidadosa y coordinación precisa.

3.10. Modelo de cantidad económica de pedido o Lote Óptimo de Importe ¹⁸

Existe un modelo de inventarios bastante conocido que determina la cantidad óptima de compra. Este modelo es probablemente el más usado aun en negocios grandes y se conoce como EOQ (economic order quantity) que a aquí lo denominamos LOC lote óptimo de compra.

Los costos totales del nivel de inventarios se ven afectados por los costos fijos relacionados con los pedidos de compras y los costos variables del mantenimiento del inventario.

Lote óptimo de compra es igual a la raíz cuadrada de dos veces la demanda anual por el costo de pedido entre costo de mantenimiento.

Formula: $LOC = (2 \text{demanda actual} * \text{costo por pedido} / \text{costo de mantenimiento})^{1/2}$

¹⁸<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/12.pdf>

Para conocer el número de pedidos a realizar se divide la demanda entre el número de lote óptimo de compra.

3.11. Costos de mantenimiento y compra de Inventario¹⁹

3.11.1 Costos De Mantenimiento

El incrementar el nivel de los inventarios es una de las prácticas o decisiones administrativas más comunes en los negocios.

El cálculo para determinar el costo del mantenimiento del inventario debe considerar las ventas anuales, la distribución que éstas tienen durante el año, la cantidad técnica de producción y lo perecedero del producto.

Si las ventas anuales fueran de 1,800 unidades y éstas fueron adquiridas o producidas en un lote, los costos del mantenimiento del inventario serían altos ya que las existencias se iniciarían en 1,800 unidades y promediarían 900 unidades durante el año. Se tendría una inversión promedio con un producto y un mantenimiento del inventario de 900 unidades.

El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente el almacenamiento, el seguro, el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero.

Los costos de mantenimiento del inventario se pueden expresar como una tasa anual del valor del dinero del inventario. Por ejemplo, los costos de mantenimiento del inventario podrían representar el 34% del valor del inventario analizado como sigue:

¹⁹<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/12.pdf>

Tabla No. 3 Costos de Mantenimiento de Inventario

COSTOS DE MANTENIMIENTO	%
Almacenaje	12
Seguros	3
Deterioro y obsolescencia	2
Costo de oportunidad del dinero	17
Total	34%

Elaborado por: Carla García

El costo de manejo del mantenimiento del inventario es del 34% sobre la inversión promedio de los inventarios.

Los costos de mantenimiento del inventario aumentan al aumentar la cantidad que se recibe en cada pedido porque en cada compra se tiene más inventario disponible que se debe almacenar, asegurar y financiar.

Es importante determinar el costo de mantenimiento por unidad, el cual se puede calcular multiplicando el porcentaje determinado como costo de mantenimiento del inventario por el costo del producto.

El costo unitario de mantenimiento es uno de los datos necesarios para el cálculo del lote óptimo de compra.

3.11.2 Costo Por Compra De Inventario

Los gastos se generan para poder formular los pedidos con especificaciones, selección del proveedor, negociaciones en los precios, fechas de entrega, gastos secretariales, papelería, inspección de calidad, etcétera.

Los gastos anuales que se generan en la gestión de compras se dividen entre el número de pedidos emitidos y se obtiene el costo por pedido.

Por ejemplo, si el importe total anual de la gestión de compras es de \$360,000 y se han formulado 1,500 pedidos, el costo promedio es de \$240.

3.12. Punto de Reorden²⁰

El punto de reorden es una práctica bastante extendida en las empresas industriales y básicamente consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. El punto al que debe hacerse o la existencia que vaya a hacerse el nuevo pedido debe ser aquel que permita, mientras llega el nuevo pedido, seguir produciendo o vendiendo las existencias.

Existen muchas formas de marcar el punto de reorden, que van desde una señal, papel o requisición colocada en los casilleros de existencias o en las pilas de costales, etc., colocadas a cierta altura o existencias, indicando que debe hacerse un nuevo pedido; hasta las formas más sofisticadas en los programas de computadoras manejando los inventarios para que estos programas efectúen automáticamente el pedido de los materiales o artículos que hayan llegado a los niveles establecidos.

Los puntos de reorden deben ser estudiados y aprobados por los departamentos de compras y el de producción para su establecimiento y serán la responsabilidad del departamento de producción junto con el almacén para su control

²⁰<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/12.pdf>

y vigilancia. Debe haber instrucciones claras y precisas de lo que debe hacerse con las requisiciones colocadas en los puntos de reorden.

La requisición viajera.- Como sucede generalmente en las empresas que han fijado puntos de reorden existe la requisición viajera como complemento de éste y su objetivo es el ahorrar mucho trabajo administrativo, pues de antemano han sido fijados ya puntos de control y aprobaciones para que por este medio se finquen nuevos pedidos de compras y que no lleguen a faltar materiales o artículos de los inventarios de las empresas.

Para establecer la práctica de requisición viajera ha sido necesario estudiar previamente:

- El consumo diario, el tiempo de envío del pedido, el tiempo de surtido del proveedor,
- El tiempo de transportación y entrega, el tiempo de recepción y revisión de calidad y el tiempo de almacenaje.

Existen dos sistemas básicos que usan perfectamente la requisición viajera para reponer las existencias: de órdenes o pedidos fijos, y de resurtidos periódicos.

➤ **Órdenes o pedidos fijos**

Bajo cualquier sistema de órdenes o pedidos se ordenará siempre la misma cantidad del material o artículo. El tiempo de poner la orden puede variar de acuerdo con las fluctuaciones en el uso del material o el artículo. El objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que pueda haber durante el tiempo que pasa en llegar el nuevo pedido al almacén.

➤ **Resurtidos periódicos**

El sistema de resurtidos periódicos para reposición de los inventarios es muy popular, principalmente cuando se tiene establecido un control perpetuo de los inventarios.

Es conveniente examinar las existencias en periodos programados o establecidos en fechas definidas. La idea primordial bajo este sistema es ver las existencias.

El problema que este sistema encierra es que en muchas ocasiones el manejar un sistema cíclico de reorden puede presentarse la dificultad de instalar los puntos de reorden y los niveles de inventarios, a causa de tratar de adivinar el mercado y las ventas superiores o inferiores causan un des tanteo que no puede tomarse para marcar una tendencia.

El esquema más eficiente y estable para regular el resurtido periódico puede ser analizando el lote óptimo de compra y el nivel de inversión de inventarios

Para determinar el punto de reorden debe tomarse en cuenta el consumo diario, el tiempo de envío del pedido, el surtido del pedido y el tiempo de transportación y entrega, la recepción, revisión de calidad y almacenaje.

El tiempo de envío del pedido representa el tiempo que el departamento de compras emplea para: cotizaciones a dos o más proveedores, negociaciones de precios, condiciones y formulación de orden de compra.

El tiempo de surtido del proveedor representa el tiempo en que recibe el pedido y ordena el surtido, facturación y embarque y en algunos casos el retardo de los proveedores de acuerdo con experiencias anteriores.

Tiempo de transportación y entrega representa el tiempo de tránsito que transcurre entre la fecha en que salen los productos o mercancías de la bodega del proveedor y el día en que llegan a las instalaciones de la empresa. En algunas ocasiones pueden transcurrir muchos días si se trata de mercancías de importación.

Tiempo de recepción y revisión de calidad representa el tiempo que transcurre en la recepción de los productos y mercancías, su revisión en cuanto a cantidad, calidad y otros.

Tiempo de almacenaje representa el tiempo que transcurra para el debido acomodo y almacenaje de los productos y mercancías.

En resumen, los días que transcurren para solicitar una importación en la empresa Importadora Cerón S.A son como sigue:

Tabla No. 4 Tiempos de Importaciones

TIEMPOS	DIAS
Envío del pedido	5
Surtido del proveedor	60
Transportación y entrega	30
Recepción y revisión de calidad (desaduanización)	10
Almacenaje	4
Total	109

Elaborado por: Carla García

En algunas ocasiones se establece una relación porcentual en términos de las unidades de lote óptimo de pedido.

Por lo tanto el porcentaje sobre lote óptimo representa las unidades que es el punto de reorden. Esto es cuando las existencias lleguen a ese nivel es el momento en que se debe iniciar el proceso de compra.

3.13. Proceso Logístico de una Empresa Comercial

La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.

La logística se ocupa del proceso de planificación, operación y control del movimiento y almacenaje de mercancías, así como de los servicios e información relacionados.

En el mundo empresarial, la logística pretende manejar el flujo de productos desde el origen hasta la entrega al consumidor final, determinando cómo y cuándo movilizar determinados recursos hacia los puntos donde resulta necesario el suministro.²¹

²¹http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-200-5.pdf

Gráfico No. 33 Proceso Logístico



Fuente: <http://www.ideaspropiaseditorial.com>

3.13.1 El Aprovisionamiento²²

La primera parte del proceso logístico consiste en el aprovisionamiento de materias primas para la producción, en el caso de empresas de fabricación, o de mercaderías en el caso de las empresas comerciales.

Por lo tanto, habrá que determinar cuáles son los materiales necesarios y elegir los proveedores no sólo en función de los precios que nos oferten, sino también por el resto de las condiciones que nos ofrecen: plazo de entrega, garantía, plazo y medio de pago, etc.

La política de aprovisionamiento tiene una enorme trascendencia sobre las necesidades financieras de la empresa.

²²http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno_esp/paginas/textos/textos2522.htm

Lo detallado a continuación ayudará a identificar y controlar los costes de la empresa y a determinar los criterios para la fijación de los precios:

- El período medio de permanencia de las materias primas o las mercaderías en el almacén -dependiente, en gran medida, de la política de aprovisionamiento y de la fiabilidad y seriedad de los proveedores.
- El plazo de pago son fundamentales para la propia viabilidad del Proyecto de empresa.

3.13.2 La Producción

La previsión de ventas es el punto de referencia fundamental para la determinación de los niveles de producción que la empresa debe afrontar.

Además, en función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, se deberá concretar el diseño final y los complementos del producto o servicio.

Con todo ello, se definirá el proceso de producción, se determinará la ubicación óptima de las instalaciones, se definirán los requerimientos de mano de obra, se establecerá la mejor opción para realizar las inversiones necesarias, se diseñarán los procesos de compras y de selección de proveedores, se elaborarán los criterios para el establecimiento de controles de calidad, etc.

Con independencia de si se va a asumir el proceso de producción o de prestación del servicio, o de si éste será subcontratado, será necesario conocer y aportar alguna información sobre el mismo.

Así, se definirán los siguientes aspectos:

- Las características del producto o servicio y sus complementos, la llamada ingeniería de producto.
- El proceso de elaboración del producto o servicio.
- La tecnología a aplicar.
- La determinación del coste.

Con relación al proceso de elaboración del producto o servicio, la ingeniería de proceso, es necesario desarrollar las siguientes cuestiones:

- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades.

En cuanto a la determinación de la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio, es muy importante asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto y analizar todas las tecnologías alternativas para poder seleccionar la más adecuada.

En la elección de una tecnología es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos, etc.
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- Protección de la misma y riesgo de ser copiada.

- Ritmo de innovación tecnológica en el ámbito empresarial en que se desarrolla nuestra actividad.
- Capacidad financiera disponible.

Así, si la actividad empresarial se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica se sucede rápidamente.

3.13.3 La Distribución

La distribución es la función comercial, aunque incluida dentro de los procesos logísticos, que consiste en situar los productos o los servicios al alcance del mercado.

El canal de distribución será, por consiguiente, el camino seguido por ese producto o servicio hasta llegar al consumidor final.

Está compuesto por el productor o fabricante, los distintos intermediarios y el consumidor final.

El canal de distribución tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuanto mayor sea el número de intermediarios, como mayoristas o minoristas, menor será el margen para cada uno de ellos.

Por otra parte, cuanto más complejo y extenso sea el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como el precio final al que se vende el producto, las condiciones del servicio, etc.

Por ello es necesario encontrar el canal idóneo para distribuir los productos o los servicios en función del segmento del mercado al que se quiera llegar, la amplitud de dicho segmento, los márgenes de los que se disponga, la importancia que tenga

para la empresa productora el control final de las condiciones en que llega al consumidor el producto, etc.:

➤ **Venta directa por parte del fabricante o productor**

Es el que permite un mayor margen y un mayor control sobre las condiciones en que se llega al consumidor final. En general, sólo es aplicable en mercados muy pequeños o muy especializados.

➤ **Venta a través de detallistas**

El fabricante vende directamente al minorista, que es el que lo acerca al consumidor final. No suele utilizarse para productos industriales.

➤ **Venta a través de mayoristas**

Es la llamada venta al por mayor, mediante la cual, el fabricante vende al mayorista, que, a su vez, vende al minorista y éste vende al consumidor final.

➤ **Venta a través de comisionistas**

Aparece, en algún punto intermedio entre el fabricante y el consumidor final, el comisionista, que se diferencia del mayorista en que éste adquiere la propiedad de los productos o los servicios, mientras que el comisionista no lo hace.

Además, últimamente están surgiendo nuevas formas de distribución, como la aparición y desarrollo de las tecnologías de la información (Internet en primer lugar) ha diversificado extraordinariamente la gama de canales disponibles para distribuir un producto.

3.14 Ciclo de caja²³

El ciclo de caja o también llamado de conversión o flujo de efectivo es la diferencia que existe entre el ciclo operativo y el ciclo de pagos, donde el primero es el promedio de tiempo transcurrido en días en que el inventario es vendido a crédito más el promedio en días en que las cuentas por cobrar se convierte en efectivo, mientras que el segundo es el promedio de tiempo transcurrido en días en que se presentan salidas de efectivo para el pago de las cuentas por pagar a proveedores.

3.15 Costo de Oportunidad

Según el libro “Contabilidad de Costos” define el *Costo de oportunidad* de la siguiente manera: Cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin Embargo, constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.” (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1999)

Define *Costo de oportunidad* como aquel que se origina al tomar una determinada decisión, lo cual provoca la renuncia de otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada a llevar a cabo la decisión. (Backer, Padilla, & Ramírez., 1987)

²³<http://www.gerencie.com/calculo-y-analisis-del-ciclo-de-caja.html>

3.16 Coeficiente Beta (β)

Una medida del riesgo sistemático asociado con un único tipo de acción o una cartera de acciones. El riesgo sistemático se mide con relación al mercado. En la mayoría de los casos, el mercado de referencia es el índice de valores S&P 500. El coeficiente beta de un valor se calcula como la covarianza del exceso de rendimiento sobre el valor y el exceso de rendimiento sobre el mercado dividido por la varianza del exceso de rendimientos sobre el mercado. El exceso de rendimiento es la diferencia entre el rendimiento sobre la acción (o el mercado) y el rendimiento sobre el tipo exento de riesgo.²⁴

3.17 Política Financiera de Inventarios

La administración financiera constituye una de las áreas que demanda la atención de los directivos financieros y representa una serie de conflictos en los diferentes niveles organizacionales comprometidos en la gestión de inventarios. En materia financiera obligatoriamente deben consultar diversas categorías de costos para determinar aspectos como el tamaño óptimo de pedido correspondiente a cada insumo o componente, los niveles óptimos de inventarios y el volumen apropiado de las corridas de producción. Tales aspectos tienen expresión financiera al darse una relación directamente proporcional entre los costos y las cantidades adquiridas, producidas y mantenidas. Esto motiva que el manejo financiero de inventarios se enfrente a la gestión de los mismos en otras esferas de la organización. (Ortiz, 2007)

²⁴<http://www.economia48.com/spa/d/coeficiente-beta/coeficiente-beta.htm>

La preocupación por esta área radica en que, para muchas empresas, la cifra de inventarios es la de mayor peso dentro del total de activos corrientes, por lo que en aras del rendimiento es explicable controlar al máximo el manejo de existencias. La disponibilidad de materias primas le proporciona a las firmas flexibilidad en cuanto a las compras, ya que en su existencia impulsaría a la ejecución del plan de abastecimiento, atado muchas veces a contingencias como la tendencia por parte de los proveedores y la imposición de altos precios por parte de éstos, incurriéndose en costos que conducen al sacrificio de las ganancias. (Ortiz, 2007)

Del mismo modo, el inventario de productos terminados permite acomodar la programación de la producción y la atención de los clientes, evitando que la producción se someta estrictamente a las ventas y otorgando un mejor servicio cuando existen disponibilidades para atender compras eventuales. Poseer inventarios tiene reales ventajas por las economías en las compras y la producción, y por la satisfacción de los pedidos con mayor rapidez. Sin embargo, la tenencia excesiva de inventarios acarrea mayores “costos de mantenimiento” y constituye una inversión en bienes de cambio que consumen temporalmente capital de trabajo. Los inventarios, lo mismo que las cuentas por cobrar, deberían aumentarse hasta un nivel en que las economías producto de un nuevo agregado superen el costo generado por este. (Ortiz, 2007)

El equilibrio depende de la estimación de las economías reales del costo de mantener inventarios y de la eficiencia del control. La política financiera de inventarios está encaminada al alcance del equilibrio, mediante la evaluación del establecimiento de la política, prácticas de compras, niveles de inventario, decisiones

financieras, instrumentos matemáticos empleados para optimizar el capital invertido en inventarios y objetivos de la política. (Ortiz, 2007)

3.17.1 Factores considerados para establecer la política

Las decisiones financieras relacionadas con la administración de inventarios conjugan el efecto de éstos sobre los volúmenes de ventas, la actitud de los compradores ante la empresa, los costos y la rentabilidad empresarial. Los factores que se explican a continuación tienen estrecha relación con los efectos citados y, por consiguiente, deben ser motivo de especial evaluación antes de implementar la política: (Ortiz, 2007)

➤ Capacidad de Bodegaje

Debe guardarse una relación entre el espacio físico de almacenamiento y el volumen de inventarios necesarios para satisfacer la producción, evitando caer en el sofisma de distracción de compras a precios bajos que, al provocar un abastecimiento no planificado, puede originar el pago de rentas por concepto de alquiler de bodegas, cuyo costo es proporcionalmente mayor que la ventaja competitiva temporal de los precios reducidos o falsas economías de escala.

➤ Capacidad de Producción

Se da necesariamente un factor de correlación entre los insumos y materiales requeridos por la producción y la capacidad de producción, cuantificada ésta en función de la demanda de producto por el mercado de consumidores.

➤ **Comportamiento Productivo**

En cuanto al comportamiento productivo, interno y externo, implantar una política de inventarios implica un amplio conocimiento del carácter de las ventas (cíclicas o constantes), de la naturaleza de las materias primas (percederas o no), del grado de obsolescencia de los inventarios y de la ubicación. (Ortiz, 2007)

➤ **Necesidades de Capital**

Los recursos financieros necesarios para acometer un plan de abastecimiento conjugan tres acciones de captación: la recuperación de cartera proveniente de vigencias anteriores de actividad industrial o comercial, los fondos provenientes de la presupuestación hecha para la operación presente y los fondos financieros, o sea, los préstamos otorgados a corto plazo o sobregiros bancarios, a los que se recurre ante la presencia de situaciones de liquidez. En consecuencia, la situación crítica empresarial, en materia de inventarios, ocurre cuando en su adquisición deben emplearse recursos que provienen del sector financiero o extra bancario, acompañados de altos costos, y debe recurrirse a esos canales por razones de liquidez (imposibilidad de comprar al contado por la obligación de sufragar la carga financiera implícita en los préstamos) o por motivos emanados de la pérdida de imagen ante el mercado de proveedores, que repercute en el no otorgamiento de créditos. (Ortiz, 2007)

➤ **Pronóstico de Ventas**

Estos pronósticos constituyen el cimiento para proyectar las necesidades de insumos, por ellos se requiere conocer el comportamiento de las ventas, para brindar a los encargados del aprovisionamiento criterios con los cuales planificar adecuadamente la evolución de las compras y los niveles de inventarios. En tal virtud, el tamaño de los diferentes tipos de inventarios tiene relación con el tipo de periodicidad y el volumen de ventas calculado. (Ortiz, 2007)

Si una empresa opera en función de ventas constantes durante el periodo anual, sería desatinado adquirir las materias primas al comienzo de la vigencia, con el sofisma de distracción de anticiparse a los reajustes normales de precios ocurridos en los primeros meses. En este caso, las economías en compras siempre tendrán como factor de contrapeso el costo de mantener excedentes de insumos y el costo de oportunidad que resulta de inversiones en materiales que podrían ser más rentables al canalizarse hacia otros rubros de la inversión. (Ortiz, 2007)

Si las ventas obedecen a temporadas claramente definidas, sería equivocado adquirir las materias primas y proceder a su conversión en productos terminados con mucha antelación, por el hecho de conservar productos en bodegas, sin salida inmediata hacia los canales de comercialización. Los volúmenes de ventas proyectados, así como la periodicidad en que se demandan los productos, marcan pautas concisas para el aprovisionamiento y la producción, a sabiendas de su efecto sobre diversos costos cargados a los inventarios. (Ortiz, 2007)

➤ **Naturaleza de los Insumos**

Esta variable, a considerar en el establecimiento de la política financiera de inventarios, debe estudiarse desde dos ángulos: el periodo de vida y los rendimientos. El periodo de vida tiene que ver con la naturaleza perecedera u obsolescencia, característica que unida a los recursos de refrigeración o conservación disponible, facilitará la determinación de los insumos a mantener en almacén con el mínimo de riesgos por conceptos de pérdidas. En cuanto a rendimientos o coeficientes de participación de insumos en la fabricación de productos, es muy aconsejable estar al tanto de las investigaciones sobre nuevos insumos (formas, diversificación de usos, dureza, maleabilidad). (Ortiz, 2007)

➤ **Riesgos**

Dentro de los grupos de riesgos que involucra la administración de inventarios están: la ausencia de demanda, la obsolescencia, el incumplimiento o la desaparición de proveedores, los daños de la línea de proceso, los hurtos, etc. Ante pronósticos excesivamente optimistas sobre la demanda de productos, la empresa deberá absorber los costos de producción de artículos que no puede comercializar, en el caso industrial, o los costos de adquisición, en el caso del comercio. La obsolescencia, como fenómeno de pérdida en el uso de bienes agropecuarios e ictiológicos, da lugar al incremento de costos. (Ortiz, 2007)

➤ **Concurrencia de intereses en las funciones organizacionales**

En el manejo de inventarios concurren los intereses de diversas funciones organizacionales, y cada persona relacionada con su manejo preferiría una política que satisficiera su gestión particular. Esto conduce a la afirmación de que sería

conveniente poder excluir el factor humano de las consideraciones sobre los inventarios. La naturaleza opuesta de las preferencias requiere la formulación de una política que haga compatibles las posiciones y las actitudes de los diferentes niveles organizacionales comprometidos y afectados por la gestión de inventarios. (Ortiz, 2007)

Para corroborar con lo anterior basta con analizar que los encargados de las compras concede demasiada importancia a las adquisiciones basadas en grandes volúmenes para aprovechar las economías de escala, en tanto que los responsables de las finanzas, al tiempo que valoran el efecto de los menores costos, deben reflexionar acerca del impacto de dicha práctica sobre los costos de mantenimiento que conlleva la posesión de altos niveles de inventarios. (Ortiz, 2007)

En el caso de los productos en proceso, a los gerentes de producción les conviene cumplir las tareas asignadas con base en grandes corridas que peritan minimizar los costos de preparación de las máquinas. Para las finanzas, dicha estrategia puede cuestionarse con el argumento de los riesgos de producción defectuosa asumidos y no detectables en procesos industriales altamente automatizados. La posición financiera también interpreta el interés de reducir los costos particulares al almacenamiento de bienes terminados. (Ortiz, 2007)

En cuanto a los productos terminados, a los directivos de mercadotecnia, les resulta favorable el mantenimiento de grandes existencias que les permitan atender los pedidos ocasionales y despachar rápidamente las mercancías que demandan los diferentes canales de distribución. Desde una óptica financiera, el atiborramiento en bodega de artículos finales, además de los altos costos de manipulación, es prueba

fehaciente de capitales inmovilizados que actúan en sentido contrario a las metas de rentabilidad. (Ortiz, 2007)

3.18 Stock de Seguridad

La actividad de almacenar existencias, en muchos casos, viene motivada por el hecho de que los aprovisionamientos no suelen ser instantáneos. Es normal que medie un tiempo inevitable entre el momento en que se hace un pedido y el instante en que las existencias correspondientes a dicho pedido llegan al almacén.

Por ello se ha de hacer el pedido cuando las existencias en almacén sean suficientes para atender la demanda durante este plazo de reposición. Al nivel de existencias que define este instante en que se ha de hacer el pedido lo llamamos punto de pedido.

Si no conocemos con exactitud el volumen de salidas esperadas durante dicho tiempo, y pretendemos evitar la eventualidad de quedarnos sin existencias, el volumen del punto de pedido comprenderá el stock normal necesario durante el plazo de entrega, más un cierto volumen de existencias en concepto de stock de seguridad.

El stock de seguridad es un término de la gestión de inventarios que representa una cantidad de producto solicitado para una variedad de la demanda de los consumidores. Cuando el inventario está ordenado, es importante minimizar la diferencia entre la demanda del producto y la cantidad que tienes, tanto en stock como en orden. Por tanto, se puede usar una ecuación para determinar una cantidad razonable de stock de seguridad que deben solicitarse además de la cantidad necesaria para mantener un nivel de stock base.²⁵

²⁵http://www.ehowenespanol.com/calcular-stock-seguridad-como_152537/

Es el stock de seguridad, aquel que nos permite satisfacer la demanda que excede a la cantidad proyectada para un periodo de tiempo, teniendo en cuenta que la variabilidad en la demanda conlleva a minimizar las posibilidades de excedentes o faltantes de stocks que para ser establecido no solo dependerá del nivel de servicio; sino también del tipo de industria, negocio o complejidad de la cadena de abastecimiento, considerando también a las variables estadísticas y agregadas.

Conforme se incrementa la incertidumbre de la oferta o de la demanda, el nivel requerido de inventario de seguridad aumenta, la introducción de nuevos productos al mercado incrementa también los niveles de incertidumbre en la demanda, con ello se debe mantener un nivel alto de stock de seguridad en relación a la cantidad demandada para satisfacer las necesidades del mercado. Mientras se hace más clara la demanda del mercado por el nuevo producto, la incertidumbre se reducirá y la demanda será más fácil de proyectar.²⁶

3.19 Necesidades Operativas de Fondos NOF

La versión tradicional afirma que es la versión neta de naturaleza operativa que una empresa necesariamente ha de financiar y que se compone de las cuentas por cobrar, las existencias, las cuentas por pagar (con signo negativo), la tesorería mínima operativa y los saldos operativos de entidades públicas. (Court, 2012)

Las NOF recogen la inversión neta de la empresa en activos corrientes operativos, para hacer frente a las inversiones en activos corrientes operativos, la empresa cuenta con el financiamiento propio del negocio y los pasivos corrientes

²⁶<http://revistalogistec.com/index.php/supply-chain-management/380-estrategia-logistica/949-stock-de-seguridad-clave-en-el-control-de-incertidumbre>

operativos (proveedores, acreedores y saldos con entidades públicas de tipo operativo). (Court, 2012)

Las necesidades operativas de fondos (NOF) recogen la inversión neta de la empresa en activos y pasivos corrientes operativos. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla. (Court, 2012)

Tabla No. 5 Necesidades Operativas de Fondos Contables

+	Activo Corriente Operativo (ACO)
+	Existencias
+	Clientes
+	Tesorería operativa
-	Pasivo Corriente Operativo (PCO)
-	Proveedores
-	Acreedores
+/-	Saldos con impuestos operativos

Fuente: Court, E. (2012). Fondo de maniobra. En Finanzas Corporativas. 183 - 209.

Tabla No. 6 Necesidades Operativas de Fondos Financieros

+	Activo Corriente Operativo (ACO)
+	Existencias
+	Clientes
+	Tesorería operativa
-	Pasivo Corriente Operativo (PCO)
-	Proveedores
-	Acreedores
+/-	Saldos con impuestos operativos

Fuente: Court, E. (2012). Fondo de maniobra. En Finanzas Corporativas. 183 - 209.

El Activo Corriente Operativo (ACO) es la suma de Clientes, Inventarios y Tesorería Operativa (volumen de tesorería adecuado para las necesidades ordinarias de funcionamiento de la empresa). (Court, 2012)

El Pasivo Corriente Operativo (PCO) está compuesto por los recursos que se obtienen por el solo hecho de tener un negocio en marcha: el crédito de proveedores, los acreedores, los impuestos y cuotas a la Seguridad Social pendiente de pago. No tienen la consideración de operativos los recursos a corto plazo que tengan un costo financiero. (Court, 2012)

Desde la óptica del análisis de las NOF, conviene distinguir dos conceptos:

- a) Las NOF contables, que representan el activo corriente operativo de un balance de situación menos los recursos a corto plazo no bancarios, (Court, 2012)
- b) Las NOF financieras (o reales). (Court, 2012)

En función que se tenga exceso o falta de liquidez se encontrará ante:

- a) Falta de liquidez: las NOF contables suelen ser menores a las financieras (o reales) porque la tesorería del balance suele ser inferior a la deseada, (Court, 2012)
- b) Exceso de liquidez: las NOF contables suelen ser superiores a las financieras (o reales) porque el activo corriente contable incluye volúmenes de tesorería por encima de los necesarios. (Court, 2012)

3.19.1 Principales hechos que reflejan la importancia de las NOF

En la gestión financiera de la empresa son los siguientes:

- a) La magnitud y composición de las NOF y los plazos medios de maduración de las partidas básicas que la componen (cuentas por cobrar, existencias y cuentas por pagar) determinan el flujo de caja derivado de las operaciones de explotación; flujo de caja que es esencial para la cobertura de los pagos derivados del servicio de la deuda (capital e intereses). (Court, 2012)
- b) La magnitud de las NOF y su contraste con el Fondo de Maniobra de Liquidez, indicarán la posición neta de liquidez de la empresa (exceso de liquidez o necesidad de recursos negociados a corto). Por tanto, es esencial asegurarse el control y el seguimiento de la evolución del saldo NOF – FM liquidez desde la óptica del control de la liquidez en la empresa. (Court, 2012)
- c) Las NOF, al recoger el “core business” de la actividad de la empresa, evolucionan de la misma forma que las cifras del negocio; de tal manera que un aumento porcentual de sus actividades provocarán (salvo variaciones en los períodos de maduración) un incremento porcentual en las NOF, con el consiguiente aumento de las necesidades de financiación. Por tanto, las NOF son un concepto a optimizar. (Court, 2012)
- d) El flujo de caja generado por la empresa suele ser insuficiente para financiar el incremento de las NOF en épocas de crecimiento de la cifra de negocio. Esto lleva a que necesariamente un aumento de la actividad de la empresa va a implicar un mayor consumo de recursos negociados de terceros, cuya previsión y negociación debe realizarse adecuadamente, en tiempo, forma y

por los montos necesarios para no provocar una estrechez financiera en la empresa. (Court, 2012)

- e) La elección de las fuentes de financiación de las NOF, en la parte no cubierta por el Fondo de Maniobra de liquidez, no es una cuestión irrelevante para las empresas. Dotar de estabilidad a dichas fuentes de financiación, trabajar con el mínimo costo (no únicamente financiero) y disponer de límites en monto suficiente para posibilitar el crecimiento de las NOF es esencial; ya que, como se ha analizado en el punto anterior, las NOF aumentarán con el incremento de la cifra de negocios. (Court, 2012)
- f) La gestión de las NOF tiene un importante impacto sobre la estrategia financiera de la empresa. (Court, 2012)

Se ha mencionado, previamente, que el análisis del período medio de maduración es importante para la eficiencia operativa. Cada empresa debe conocer los valores adecuados de las variables del Período Medio de Maduración expresadas en días en función de la estacionalidad, tanto en el modelo de negocio como en la tesorería, las circunstancias del sector y los objetivos operativos. A este concepto de ciclo se le llama “caja atrapada”. (Court, 2012)

3.19.2 Cálculo de las NOF teóricas

Para calcular las NOF necesarias o teóricas en una empresa, se tienen dos métodos:

- a) Cálculo de las NOF en función de los Plazos Medios de Maduración (volumen de tesorería adecuado para las necesidades ordinarias de fondos para el funcionamiento de la empresa), (Court, 2012)
- b) Cálculo de las NOF en función de los días de venta a financiar. (Court, 2012)

3.19.2.1 La eficiencia operativa

Una cuestión crucial para detectar si los problemas de una empresa son operativos es determinar si las NOF son las adecuadas o no. Para este análisis pueden ser muy útiles las variables típicas que miden la eficiencia operativa, esto es, el análisis del período medio de maduración (PMM): (Court, 2012)

- a) Plazo medio de almacenamiento de materias primas (t1).
- b) Plazo medio de almacenamiento de productos en curso (t2).
- c) Plazo medio de almacenamiento de productos terminados (t3).
- d) Plazo medio de cobro a clientes (t4).
- e) Plazo medio de pago a proveedores (t5).
- f) Días de tesorería (capacidad de pago al contado).

Existen dos formas de calcular el NOF en función al período medio de maduración:

- a) Obtener los datos de la actividad de la empresa (ventas, costos de ventas, consumos y compras) y los períodos medios de maduración (PMM) de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y existencias (materias primas, productos en curso y productos terminados) teóricos, o con los que trabaja la empresa y calcular de esa forma las NOF teóricas. (Court, 2012)
- b) Transformar los períodos medios de maduración antes citados en términos de días de venta, con el fin de obtener una medida homogénea de los días de venta a financiar. Para ello se multiplican los días de venta a financiar por la cifra de venta media diaria se obtendrán las NOF necesarias o teóricas. (Court, 2012)

3.19.3 Consecuencias de unas NOF descontroladas

Cuando se presentan situaciones en las que las NOF son excesivas o descontroladas, estas consumirán muchos recursos financieros agotarán el exceso de Fondo de Maniobra de liquidez sobre las NOF, si lo hay, implicarán la necesidad de demandar fondos externos que podrían ser necesarios para acometer proyectos de inversión, reducirán la rentabilidad de la empresa, mermarán su situación de liquidez, se incrementarán los costos financieros y colocarán, necesariamente, a la empresa, en una posición delicada. De ahí su optimización, control y seguimiento, y la rápida adopción de decisiones correctoras de posibles problemas sea esencial. (Court, 2012)

3.19.4 Elementos clave en la gestión financiera de la empresa

La gestión financiera de la empresa se resume en gran medida, en la planificación anticipada de las necesidades de recursos para poder negociar dichos recursos con el tiempo suficiente. Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) y el Fondo de Maniobra de Liquidez (FM liquidez) son dos elementos claves en la gestión de tesorería de una empresa. (Court, 2012)

Estas necesidades de recursos pueden planificarse a partir del análisis de la evolución de las necesidades operativas de fondos (NOF) y el fondo de maniobra (FM). Por tanto, será fundamental conocer y dominar los mecanismos que rigen la evolución de las NOF a lo largo del tiempo y diferenciarlos de aquellos que gobiernan la evolución del FM, que suelen ser muy diferentes en ambos casos. (Court, 2012)

Se definirá el fondo de maniobra (FM liquidez) como el “exceso de fondos a largo plazo o recursos de tipo permanente (fondos propios mas deudas a largo plazo) por encima del inmovilizado neto, que queda disponible para financiar las operaciones”. Es un concepto de pasivos más que un concepto de activo. (Court, 2012)

Las vías para modificar el fondo de maniobra de una empresa son multiples y se resume en las siguientes:

- a. Por el lado de los activos: las nuevas inversiones en activos fijos reducen el Fondo de Maniobra, mientras que las ventas de activos fijos mejoran el Fondo de Maniobra. (Court, 2012)
- b. Por el lado del pasivo: las ampliaciones de capital, la obtención de subvenciones de capital o la obtención de nuevos préstamos a largo plazo mejoran el Fondo de Maniobra, mientras que las reducciones de capital o la cancelación de préstamos reducen dicho Fondo de Maniobra. (Court, 2012)
- c. Por el lado de la explotación: los beneficios mejoran el Fondo de Maniobra, mientras que el reparto de dividendos lo reduce. (Court, 2012)

Es interesante señalar que, mientras los beneficios aumentan los fondos propios, el fondo de maniobra mejora en el flujo de caja generado, pues los activos inmovilizados se reducen con respecto al fondo de maniobra. El Flujo de Caja es la liquidez inyectada a la empresa como consecuencia de sus operaciones. (Court, 2012)

Es importante observar que los conceptos de necesidades operativas de fondos (NOF) y de fondo de maniobra (FM) son complementarios, aunque de naturaleza distinta: (Court, 2012)

- a. El FM liquidez representa el volúmen de recursos a largo plazo (en exceso del inmovilizado) que queda disponible para financiar operaciones, es decir, es un concepto de pasivo relacionado con la estructura básica de financiación de la empresa. (Court, 2012)
- b. El concepto de NOF, por el contrario, representa precisamente el volúmen de inversión neta, generada por las operaciones, es decir, es un concepto operativo no ligado a consideraciones de tipo estructural. (Court, 2012)

A parte de su distinción conceptual, queda claro que la magnitud numérica de las NOF no tiene por qué coincidir con la magnitud numérica del FM liquidez. (Court, 2012)

- a. Si el fondo de maniobra de liquidez es superior a las necesidades operativas de fondos, ello indica que el exceso de fondos a largo plazo para financiar operaciones es más que suficiente para cubrir las mismas, y el sobrante aparecerá como un excedente de tesorería con un costo financiero explícito. (Court, 2012)
- b. Si sucede lo contrario, situación que suele ser la más frecuente, se producirán unas necesidades de recursos negociados (NRN) que cubrirán precisamente la diferencia. Si estos recursos se negocian o aportan a largo plazo, ello significa aumentar el fondo de maniobra, restableciendo así el deseado equilibrio. Lo más común, no obstante, es considerar la diferencia como recursos a negociar

a corto plazo, recursos que también tienen un costo financiero explícito.
(Court, 2012)

En resumen:

$$\text{Si } FM > NOF, FM - NOF = ET$$

$$\text{Si } FM < NOF, NOF - FM = NRN$$

Donde:

FM Fondo de Maniobra

NOF Necesidades Operativas de Fondos

ET Excedentes de Tesorería

NRN Necesidades de Recursos Negociados

Estos dos últimos conceptos permiten desarrollar el Fondo de Maniobra operativo, en el cual se separan las necesidades para los activos corrientes operativos y para los otros activos corrientes. En realidad, el FM *operativo* es el concepto de NOF en el que se han separado aquellas cuentas que por su carácter se convierten en permanentes a pesar de ser corrientes y se incluye el concepto de Recursos Líquidos Netos que es la caja más la deuda financiera de corto plazo. (Court, 2012)

Por lo tanto, la conclusión que se puede obtener de lo mencionado hasta ahora es que la mejor manera de hacer un seguimiento activo de la posición de liquidez, tanto actual como esperada, es analizar y entender la evolución previsible de las NOF y del FM liquidez de acuerdo con los planes operativos de la empresa y sus previsiones de resultados. (Court, 2012)

Lo fundamental en una empresa no es el equilibrio financiero desde la óptica contable, sino el equilibrio financiero desde la óptica de la liquidez (que los activos corrientes tengan el tamaño suficiente para generar la liquidez necesaria para atender los compromisos de pago derivados de los recursos negociados a corto y largo plazo, y que estos estén convenientemente financiados con recursos de largo plazo). Esta óptica solo se obtiene cuando se confronta un concepto dinámico como son las NOF con el FM liquidez. (Court, 2012)

Antes se ha mencionado que la diferencia entre las NOF y el FM *liquidez* dan las necesidades de recursos negociados (NRN). Si la empresa lograra adaptar siempre exactamente los recursos realmente negociados a corto plazo (RNC) a dichas necesidades (NRN), el equilibrio financiero sería perfecto, se pagaría a todo el mundo a tiempo y se mantendría justamente la tesorería deseada, pero esto no siempre es posible. (Court, 2012)

En consecuencia:

- a. Si los recursos negociados a corto plazo son superiores a las necesidades de recursos negociados, se producirán excedentes de tesorería. (Court, 2012)
- b. Si los recursos negociados a corto plazo son inferiores a las necesidades de recursos negociados, la diferencia quedará cubierta con los “recursos reforzados” (típicamente déficit de tesorería y deudas no pagadas oportunamente) porque, en cualquier caso, se acabará imponiendo la ley del balance sobre la igualdad entre activos y pasivos. (Court, 2012)

Por último, hay que mencionar que, como la generación de los flujos de caja de una empresa está sujeta a riesgo e incertidumbre en su monto y en el momento en el que se produce, y dichos flujos de caja se confrontan con los flujos de caja

derivados del pago de la deuda (capital más intereses), que son ciertos en monto y en el momento en el que se producen, la gestión de las NOF cobra una importancia vital en las finanzas modernas. (Court, 2012)

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL MODELO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS

4.1 Estados Financieros Análisis Vertical y Horizontal

Tabla No. 7 Estado de Situación Importadora Cerón S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN					
IMPORTADORA CERÓN S.A.					
	2010	2011	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL
			2010%	2011%	
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja, bancos	14015.25	67143.41	1.83	8.21	379.07
Cuentas y documentos por cobrar clientes-corriente					
No relacionados / locales	486585.01	304888.95	63.45	37.3	-37.34
No relacionados / del exterior	63772.91	149608.09	8.32	18.3	134.6
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	88028.15	84103.37	11.48	10.29	-4.46
Provisión cuentas incobrables	20384.93	2903.47	2.66	0.36	-85.76
Total Activo Corriente	632016.39	602840.35	82.41	73.74	-4.62
ACTIVO FIJO					
Muebles y enseres	4563.93	9074.68	0.6	1.11	98.83
maquinaria, equipo e instalaciones	1009.96	127252.85	0.13	15.57	12499.79
Equipo de computación y Software	256.25	3704.27	0.03	0.45	1345.57
Vehículos, equipos de transporte y caminero móvil	60866.21	60866.21	7.94	7.45	0

(-) Depreciación acumulada activo fijo	19940.99	34484.86	2.6	4.22	72.93
Terrenos	48214	48214	6.29	5.9	0
Obras en proceso	39943.79		5.21		-100
Total Activo Fijo	134913.15	214627.15	17.59	26.26	59.09
Activo por reinversión de utilidades		20000	0	2.45	
TOTAL ACTIVO	766929.54	817467.5	100	100	6.59
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corriente					
No relacionados / locales	6297.99	133158.6	0.82	16.29	2014.3
No relacionados / del exterior		100700.01		12.32	
Obligaciones con Instituciones financieras-corriente locales	90042.51	125532.72	11.74	15.36	39.41
Prestamos de accionistas locales		65141.89		7.97	
Otras cuentas y documentos por pagar – corrientes					
Relacionados / locales	27371.35	24268.61	3.57	2.97	-11.34
No relacionados / locales	89195.96	73943.11	11.63	9.05	-17.1
Impuestos a la renta por pagar	13781.41	18387.28	1.8	2.25	33.42
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	22503.05	28208.5	2.93	3.45	25.35
Total Pasivo Corriente	249192.27	569340.72	32.49	69.65	128.47
PASIVOS LARGO PLAZO	329382.33	0	42.95		-100
TOTAL PASIVO	578574.6	569340.72	75.44	69.65	-1.6
PATRIMONIO					

NETO					
Capital suscrito y/o asignado	2000	2000	0.26	0.24	0
Capitalización		20000		2.45	
reserva legal	5992.57	5992.57	0.78	0.73	0
Otras reservas	38273.12	38273.12	4.99	4.68	0
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	49214.06	61974.98	6.42	7.58	25.93
Utilidad del ejercicio	92875.19	119886.11	12.11	14.67	29.08
TOTAL PATRIMONIO NETO	188354.94	248126.78	24.56	30.35	31.73
NETO					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	766929.54	817467.5	100	100	6.59

Elaborado por: Carla García

Tabla No. 8 Estado de Resultados Importadora Cerón S.A.

ESTADO DE RESULTADOS				
IMPORTADORA CERÓN S.A.				
	2010	2011	ANALISIS HORIZONTAL	
			VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
INGRESOS				
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	1668588.88	2404329.73	735740.85	44.09
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	6303.97	21926.76	15622.79	247.82
Otras rentas gravadas	162.41		-162.41	-100
Exportaciones netas		830.48	830.48	
TOTAL INGRESOS	1675055.3	2427087	752031.71	44.9
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS				
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	300915.2	88028.15	-212887.05	-70.75
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	6574.15	225508.6	218934.45	3330.23
importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	1025986.3	1673806.68	647820.38	63.14
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	88028.15	84102.56	-3925.59	-4.46
TOTAL COSTOS	1245447.5	1903240.9	657793.37	52.82
GASTOS				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	77255.07	136190.89	58935.82	76.29
Beneficios Sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	11859.51	22452.2	10592.69	89.32

Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	13702.4	16541.81	2839.41	20.72
Honorarios profesionales y dietas	4140	3448.84	-691.16	-16.69
Arrendamiento de inmuebles	2250	1500	-750	-33.33
mantenimiento y reparaciones	10470.52	8215.92	-2254.6	-21.53
Combustibles	3081.35	3218.46	137.11	4.45
Promoción y publicidad	4063.85		-4063.85	-100
suministros y materiales	7567.22		-7567.22	-100
Transporte	17250.66	5434.56	-11816.1	-68.5
Provisiones / para cuentas incobrables	10749.31	2903.47	-7845.84	-72.99
comisiones / local	5873.22	5651.84	-221.38	-3.77
comisiones / del exterior		27083.75	27083.75	
Intereses bancarios locales	25917.4	16562.84	-9354.56	-36.09
Intereses pagados a terceros				
relacionados del exterior		14248.73	14248.73	
perdida en venta de activos / no relacionados	1291.67		-1291.67	-100
seguros y reaseguros (primas y sesiones)	6405.51	9269.21	2863.7	44.71
gastos de gestión	13506.66		-13506.66	-100
impuestos contribuciones y otros	14930.4	16573.45	1643.05	11
gastos de viaje	15173.61		-15173.61	-100
IVA que se carga al costo o gasto	530.05	2158.17	1628.12	307.16
Depreciación de activos fijos / no acelerada	10284.55	14543.87	4259.32	41.41
servicios públicos	874.99	4195.4	3320.41	379.48
pagos por otros servicios	17340.65	24087.62	6746.97	38.91
pagos por otros bienes	5068.8	1508.42	-3560.38	-70.24
TOTAL GASTOS	279587.4	335789.45	56202.05	20.1
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1525034.9	2239030.3	713995.42	46.82

UTILIDAD DEL EJERCICIO		150020.36	188056.65	38036.29	25.35
(-) 15% Participación a trabajadores		22736.38	28208.5	5472.12	24.07
(+) gastos no deducibles locales		1555.49		-1555.49	-100
(-) deducción por incremento neto de empleados		1823.66		-1823.66	-100
UTILIDAD GRAVABLE		127015.81	159848.15	32832.34	25.85

Elaborado por: Carla García

INTERPRETACIÓN

La utilidad gravable para el año 2011, en relación al año 2010, ascendió en un 25.85%, debido a que las ventas netas han incrementado en \$ 735,740.85, respecto al año anterior, lo que tiene una relación proporcional con el costo de ventas que ha incrementado en \$ 15,622.79. Además el nivel de ingresos ha crecido en un 44.90% con relación al 2010 lo que nos indica que la importadora está utilizando de una manera correcta los recursos que maneja.

De igual manera los costos de importación de bienes no producidos por el sujeto pasivo han incrementado en 63.14%, lo que quiere decir que ha subido el precio original de compra, más todos los gastos incurridos para poner el producto importado en el almacén de la empresa.

Podemos observar también que los gastos de venta y administración han subido en un 20.10% por lo que se debe analizar todas las causas que ha hecho que estos gastos hayan incrementado en un año.

4.2 Indicadores Financieros

➤ Capital de trabajo

$$CT = AC - PC$$

$$CT = 602,840.35 - 569,340.72 \qquad CT = 33,499.63$$

➤ Razón de liquidez

$$RL = \frac{AC}{PC}$$

$$RL = \frac{602,840.35}{569,340.72} \qquad RL = 1.06$$

Por cada dólar que la empresa Importadora Cerón S.A debe a corto plazo, cancela el dólar y le queda \$ 0.06 para invertir.

➤ Prueba Ácida

$$PA = \frac{AC - \text{Inventario}}{PC}$$

$$PA = \frac{602,840.35 - 84,104.37}{569,340.72} \qquad PA = 0.91$$

Por cada dólar que la empresa Importadora Cerón S.A debe, tiene \$ 0.91 para pagar a sus acreedores a corto plazo.

➤ **Rotación cuentas por cobrar**

$$RCxC = \frac{\text{Ventas credito}}{CxC}$$

$$RCxC = \frac{2,404,329.71}{304,888.95} \quad RCxC = 7.89$$

La empresa Importadora Cerón S.A recupera sus inventarios en cuentas por cobrar al año 8 veces.

➤ **Días cuentas por cobrar**

$$DCxC = \frac{360}{RCxC}$$

$$DCxC = \frac{360}{7.89} \quad DCxC = 45.63$$

La empresa Importadora Cerón S.A se demora en promedio en cobrar a sus clientes cada 46 días.

➤ **Rotación cuentas por pagar**

$$RCxP = \frac{\text{Compras credito}}{CxP}$$

$$RCxP = \frac{1,673,806.68}{136,646.71} \quad RCxP = 12.25$$

Este indicador nos muestra que la empresa Importadora Cerón S.A paga a sus proveedores 12 veces al año.

➤ **Días cuentas por pagar**

$$DCxP = \frac{360}{RCxP}$$

$$DCxP = \frac{360}{12.25} \qquad DCxP = 29.39$$

La empresa Importadora Cerón S.A se demora en pagar a sus proveedores cada 29 días.

➤ **Rotación inventario**

$$RI = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$$

$$RI = \frac{1,903,240.9}{84,103.37} \qquad RI = 22.63$$

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en venderse el inventario, entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que nos indica que en la empresa Importadora Cerón S.A se tarda 23 veces el inventario en convertirse en dinero o en cuentas por cobrar.

➤ **Días rotación de inventario**

$$DRI = \frac{360}{RI}$$

$$DRI = \frac{360}{22.63} \qquad DRI = 15.91$$

En la empresa Importadora Cerón S.A rotan los inventarios cada 16 días, lo que indica que a mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto.

4.3 Cálculo del Ciclo de Caja

➤ **Ciclo operativo**

Ciclo Operativo = Días rotación de inventario + Días cuentas por cobrar

Ciclo Operativo = 15.91 + 45.63

Ciclo Operativo = 61.54

Ciclo de pagos = 29.39

Ciclo de caja = Ciclo Operativo – Ciclo de pagos

Ciclo de caja = 61.54 – 29.39

Ciclo de caja = 32.15

INTERPRETACIÓN

En promedio el inventario se vende a crédito en 16 días, el recaudo de esas cuentas por cobrar se realiza en 46 días y el pago efectivo de las cuentas por pagar a proveedores se efectúa en 29 días, para finalmente tener un ciclo de caja de 32 días; por lo tanto, a pesar de que la rotación de inventario se maneja dentro de un periodo de días estable, será necesario mejorar las cuentas por cobrar, e igualmente se deberá evaluar las políticas de compras y ventas a crédito, de lo contrario se requiere de

capital de trabajo para financiar los 32 días de operación, ya que las cuentas por pagar financian 29 días del ciclo operacional.

ROTACIÓN DE CAJA O EFECTIVO

$$RE = \frac{360}{\text{Ciclo de caja}}$$

$$RE = \frac{360}{32.15} \qquad RE = 11.20$$

La rotación de caja o efectivo nos indica el número de veces por año que el efectivo de la empresa se convierte en un producto comerciable para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta.

EFFECTIVO MÍNIMO PARA OPERACIONES

$$EMO = \frac{\text{Total desembolso al año}}{\text{rotación de caja}}$$

$$EMO = \frac{335,789.45}{11.20} \qquad EMO = 29,981.2$$

Corresponde al efectivo mínimo que la empresa requiere para realizar sus operaciones.

4.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE LOTE ÓPTIMO DE PEDIDO

4.4.1 Cálculo del Costo de Mantenimiento del Inventario

Los costos de mantenimiento del inventario se pueden expresar como una tasa anual del valor del dinero del inventario. Por ejemplo, los costos de mantenimiento del inventario podrían representar el 23.43% del valor del inventario analizado como sigue:

Tabla No. 9 Componentes del Costo de Mantenimiento

COMPONENTES	%
Almacenaje	3
Seguros	3
Deterioro y obsolescencia	2
Costo de oportunidad del dinero	15.43
Total	23.43%

Elaborado por: Carla García

El costo de manejo del mantenimiento del inventario es del 23.43% sobre la inversión promedio de los inventarios.

La fórmula para calcular el costo de mantenimiento del inventario (CMI) sería:

Si las ventas anuales fueran de 152,000 unidades y éstas fueron adquiridas o producidas en un lote, los costos del mantenimiento del inventario serían altos ya que las existencias se iniciarían en 152,000 unidades y promediarían 76,000 unidades durante el año. Se tendría una inversión promedio con un producto y un

mantenimiento del inventario de 76,000 unidades. El costo de la mercancía promedio es de \$13.

$$CMI = \text{Unidades promedio del inventario} * \text{costo} * \%CMI$$

$$CMI = 76,000 u * 13 * 0.2343$$

$$CMI = 231,488.4$$

Por lo contrario, si fueran producidas en lotes de 12,667 unidades mensuales se reducirían en forma significativa los costos de mantenimiento del inventario, ya que habría como máximo un promedio de 13,000 unidades de inventario.

$$CMI = \text{Unidades promedio del inventario} * \text{costo} * \%CMI$$

$$CMI = 13,000 u * 13 * 0.2343$$

$$CMI = 39,596.7$$

Como puede observarse, el costo del mantenimiento del inventario en el primer valor de 76,000 unidades adquiridas en un lote sería de \$231,488.4 y con el segundo valor con la adquisición de 12 lotes de 13,000 unidades sería de \$ 39,596.7; mejorándose de esta manera la productividad o rendimiento de la entidad en \$191,891.7 que representa un ahorro del 83%.

Es importante determinar el costo de mantenimiento por unidad, el cual se puede calcular multiplicando el porcentaje determinado como costo de mantenimiento del inventario 23.43 % por el costo del producto. Si el costo del producto es de \$13 el costo de mantenimiento es de \$3.05.

4.4.2 Costo Por Comprar

Importe total anual de la gestión de compras = 335,789.45

Pedidos = 360

Costo promedio = 4649.46

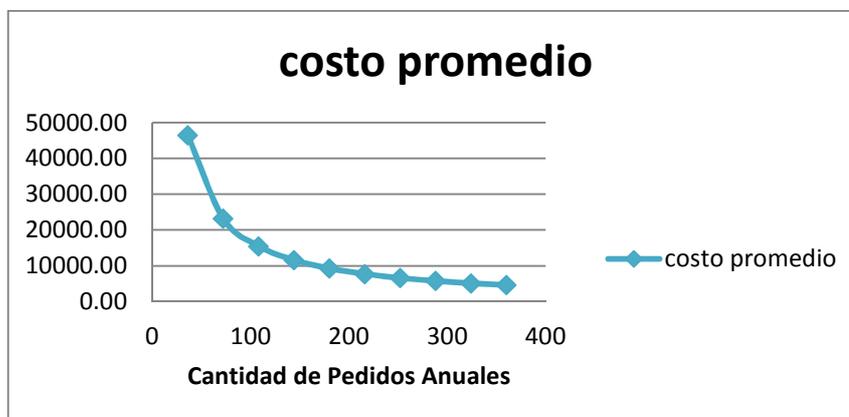
En la gráfica siguiente se pueden observar 10 niveles de costos a diferentes volúmenes de pedidos:

Tabla No. 10 Volumen de Pedidos

cantidad de pedidos anuales	costo promedio	importe total anual
36	46494.63	1673806.68
72	23247.32	
108	15498.21	
144	11623.66	
180	9298.93	
216	7749.11	
252	6642.09	
288	5811.83	
324	5166.07	
360	4649.46	

Elaborado por: Carla García

Gráfico No. 34 Costo Promedio en relación a la Cantidad promedio de Pedidos



Elaborado por: Carla García

De conformidad a las expectativas del año, debe seleccionarse el volumen esperado para conocer el costo promedio por pedido, el que será uno de los datos necesarios para el cálculo del lote óptimo de compra.

4.4.3 Lote Óptimo de Compra

Tabla No. 11 Lote Óptimo de Compra Importadora Cerón S.A.

Cantidad a pedir unidades	Número de pedidos del año	Costo anual por comprar	Inventario promedio en el año unidades	Costo anual de mantenimiento	Costo total
152,000	1	4649.46	76,000	231,488	236,138
76000	2	9298.92	38000	115744.2	125,043
50667	3	13948.38	25333	77162.8	91,111
38000	4	18597.84	19000	57872.1	76,470
30400	5	23247.3	15200	46297.68	69,545
25333	6	27896.76	12667	38581.4	66,478
21714	7	32546.22	10857	33069.77	65,616
19000	8	37195.68	9500	28936.05	66,132
16889	9	41845.14	8444	25720.93	67,566
15200	10	46494.6	7600	23148.84	69,643
13818	11	51144.06	6909	21044.4	72,188
12667	12	55793.52	6333	19290.7	75,084

Elaborado por: Carla García

La columna 3 es el resultado de multiplicar la columna 2 por \$4,649.46 costo por pedido determinado con un nivel anual de 360 pedidos. Así el costo anual por comprar se incrementa según el número de pedidos que se coloquen durante el año.

La columna 4 es el resultado de dividir la columna 1 entre dos para obtener el promedio en el año.

La columna 5 es el resultado de multiplicar la columna 4 por \$3.05 que representa el 23.43% del costo de mantenimiento sobre un costo unitario de \$13.

La columna 6 es el resultado de sumar las columnas 3 y 5.

La solución mostrada en el cuatro anterior se puede determinar con base en la siguiente fórmula:

$$LOC = \sqrt{2 \frac{(Demanda\ actual)(costo\ por\ pedido)}{costo\ de\ mantenimiento}}$$

$$LOC = \sqrt{2 \frac{(152,000)(4,649.46)}{3.05}}$$

$$LOC = 21,527.23\ unidades$$

Para conocer el número de pedidos a realizar:

$$\#Pedidos = \frac{Demanda\ actual}{LOC}$$

$$\#Pedidos = \frac{152,000}{21,527.23}$$

$$\#Pedidos = 7.06\ pedidos$$

Para verificar el resultado de 21,527.23 unidades como LOC, se efectúa el siguiente cálculo:

Tabla No. 12 Cálculo del Costo Total Según LOC

Cantidad a pedir LOC	21,527.23 unidades
Número de pedidos del año	7.06
Costo anual por comprar	$(7.06 * 4649.46) = 32,825.19$
Inventario promedio del año	$(21,527.23 / 2) = 10,763.62$
Costo anual de mantenimiento	$(10,763.62 * 3.05) = 32,784.91$
Costo total	65,610.1

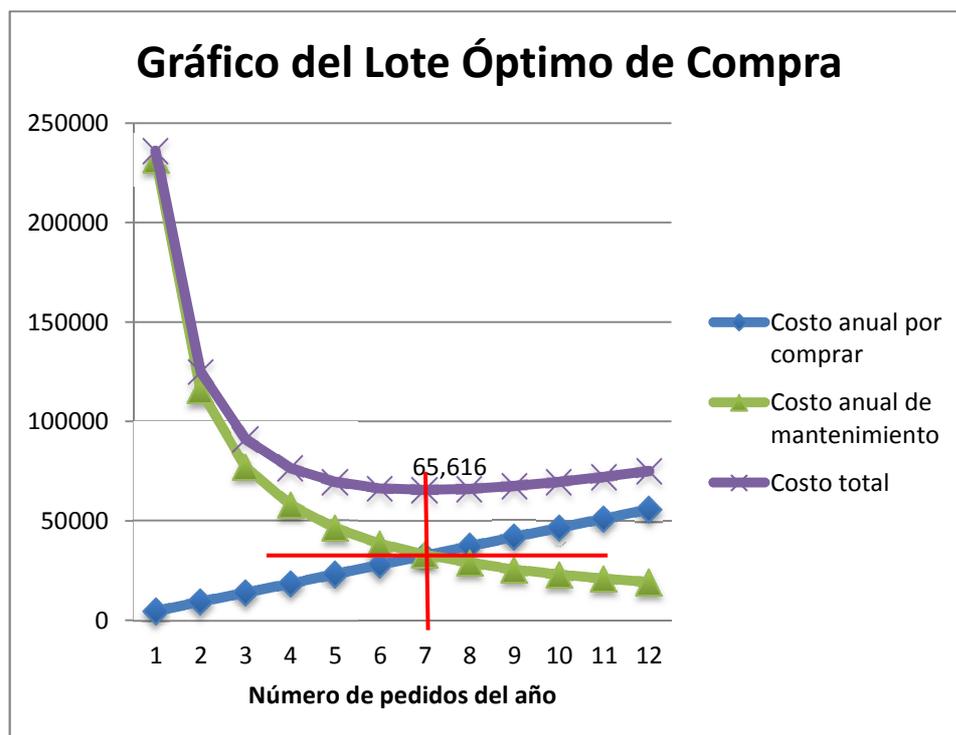
Elaborado por: Carla García

El costo total es de \$65,610.1 que es un valor menor al determinado en el cuadro mostrado anteriormente que nos indica un valor de \$65,616. Éste es un resultado teórico porque se tienen que hacer pedidos completos y matemáticamente nos dio 7.06 como número de pedidos.

Por lo tanto deben colocarse 7 pedidos de 21,527.23 unidades para comprar la demanda anual de 152,000 unidades. En la tabla puede observarse que el costo total es de \$65,616.

El lote óptimo de compra es de 21,527.23 unidades con un costo anual por comprar de \$32,825.19; y un costo de mantenimiento de \$32,784.91 y un costo total de \$65,610.1.

Gráfico No. 35 Lote Óptimo de Compra



Elaborado por: Carla García

4.4.4 Comparación de Situación propuesta con la Situación actual.

➤ Situación Actual

Tabla No. 13 Cálculo del Costo Total Según Importadora Cerón S.A.

Cantidad a pedir	22,000. Unidades
Número de pedidos del año	9
Costo anual por comprar	$(9 * 4649.46) = 41,845.14$
Inventario promedio del año	$(22,000 / 2) = 11,000$
Costo anual de mantenimiento	$(12,800 * 3.05) = 33,550$
Costo total	75,395.14

Elaborado por: Carla García

➤ **Situación Propuesta**

Tabla No. 14 Cálculo del Costo Total Según LOC

Cantidad a pedir LOC	21,527.23 unidades
Número de pedidos del año	7.06
Costo anual por comprar	$(7.06 * 4649.46) = 32,825.19$
Inventario promedio del año	$(21,527.23 / 2) = 10,763.62$
Costo anual de mantenimiento	$(10,763.62 * 3.05) = 32,784.91$
Costo total	65,610.1

Elaborado por: Carla García

Como podemos observar la situación actual que maneja la Importadora Cerón S.A., les está generando un costo anual por comprar y un costo anual de mantenimiento muy alto, ya que están realizando mayor cantidad de pedidos al año, lo que les genera un costo total más alto.

Mediante el modelo propuesto de Lote Óptimo de Compra podemos obtener la cantidad necesaria a pedir y el número necesario de pedidos que necesitamos al año, logrando así un punto de equilibrio entre el costo anual por comprar y el costo de mantenimiento, mejorando de esta manera los costos y cubriendo la demanda actual que la importadora está teniendo, manejando unos costos totales menores a los que la empresa tiene actualmente.

4.5 Stock de Seguridad

Tabla No. 15 Datos para el cálculo del Stock de Seguridad

Demanda diaria (D)=	422	unidades por día	$\rightarrow y^* = \sqrt{\frac{2KD}{h}}$
Costo de pedido (K)=	\$ 13	por pedido	
Costo de almacenar (H)=	\$ 4.16	diarios	
Cantidad económica de pedido (CEP)=	51.20	Unidades	
Tiempo de entrega entre la colocación y la recepción de un pedido (L)=	14	días	
Desviación estándar (σ)=	20.54	repuestos	
Probabilidad (α)=	0.05	0.95	

Elaborado por: Carla García

Resolución

1. La media μ_L de la demanda, durante el tiempo de entrega L

$$\mu_L = DL$$

$\mu_L =$	5908 Unidades
-----------	---------------

2. desviación estándar σ_L de la demanda, durante el tiempo de entrega L,

$$\sigma_L = \sqrt{\sigma^2 L}$$

$\sigma_L =$	76.86 Unidades
--------------	----------------

3. Cálculo del tamaño de la reserva

B

$$B \geq \sigma_L K_\alpha$$

$k_{0,05} =$	1.645
--------------	-------

B=	126 Repuestos
----	---------------

Como la CEP = 51.2 unidades, la política óptima de inventario con una reserva B establece comprar 51.2 unidades siempre que el nivel de inventario baje a: 6034 (=B+ $\mu L=126+5908$) unidades.

Gráfico No. 36 Distribución Estadística

TABLA C.1 Función de distribución normal*

$$F(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^z e^{-t^2/2} dt$$

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981

Fuente: Investigación de Operaciones de Hamdy Taha Séptima Edición pág.

4.6 Políticas Propuestas

- Revisar y evaluar la solidez y debilidades del sistema de control de interno.
- Maximizar cobertura de pedidos.
- Minimizar inventarios obsoletos en líneas de producción. Inventarios obsoletos se darán de baja a partir del año de no haber sido usados.
- Aplanar el plan de mercadeo y evitar picos
- Evitar los tiempos muertos
- Los proveedores serán seleccionados de acuerdo a los “proveedores calificados” que previamente analizará la compañía.
- Minimizar la inversión en inventarios
- Reducir el riesgo financiero
- Maximizar el flujo de efectivo.
- Toma física de inventarios cada tres meses. Se elaborará un informe en donde se incluya toda la información de los resultados de la toma física.
- Control de inventarios bajo KARDEX
- La compra de inventarios será por lotes
- La salida de inventarios de bodega será autorizado por el jefe de bodega.
- Verificar continuamente si el sistema de costos esta actualizado y si es adecuado a las condiciones de la empresa.

4.6.1 Políticas De Pedido

- Realizar un conteo físico de la mercadería existente en bodega
- Verificar que el inventario físico coincida con lo registrado en las tarjetas kárdex o en el sistema de control de inventarios.
- Se prepara un informe detallado de los repuestos que están por terminarse para que se realice el pedido.
- El pedido se realiza a los distintos proveedores de acuerdo a al repuesto y a la marca que tiene el mismo.

4.6.2 Políticas De Compra

- Se realiza la proforma de los repuestos que se requieren
- Se analizaran a los proveedores que mejores ofertas presenten y las cotizaciones que ofrezcan los mismos.
- Se elegirán los repuestos de buenas características para brindar buena calidad.
- Se analizará el proceso de envío de la mercadería, el embarque en cada puerto hasta la llegada al puerto de Guayaquil.
- Se cierra el acuerdo con el consentimiento de las dos partes.

4.6.3 Políticas De Venta

- Los períodos de cobro se realizan dependiendo la zona y el mercado automotor.
- En la Región costa debido a la mayor cantidad de demanda se brinda un período de 30 a 180 días de plazo, mientras que en la Sierra el período de cobro es máximo de 120 días.
- Si el pago es de contado se proporciona un 7% de descuento.

4.6.4 Políticas De Almacenaje

- Se compara la factura con la mercancía que llega en los contenedores.
- Se codifica cada repuesto con el código de la empresa Importadora Cerón S.A
- Se registra en el sistema mediante la codificación puesta anteriormente además del código que cuenta del país de origen.
- Se divide la mercadería por marcas y peso para la ubicación en las estanterías.
- Se realizara un conteo total del inventario para conocer el número de existencias reales que constan en bodega.

4.7 Necesidades Operativas de Fondos NOF

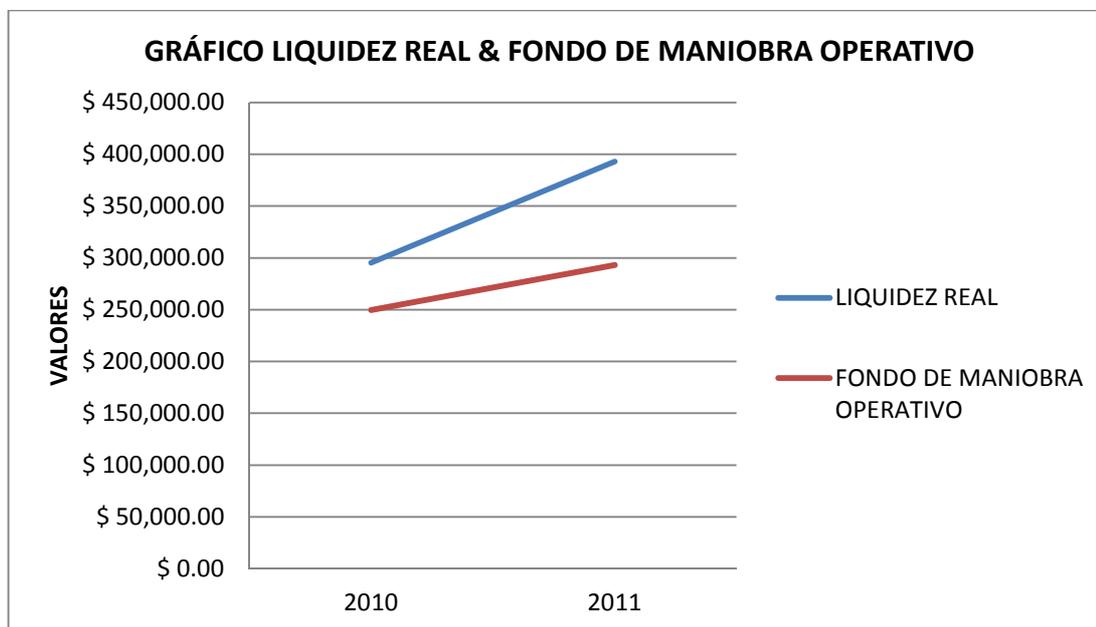
Tabla No. 16 Cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos y el Fondo de Maniobra Operativo

	31/12/2010	31/12/2011
PASIVO DE LARGO PLAZO	\$ 278,397.45	\$ 373,659.50
PASIVO FINANCIERO	\$ 90,042.51	\$ 125,532.72
PATRIMONIO	\$ 188,354.94	\$ 248,126.78
(-) ACTIVO FIJO OPERACIÓN	\$ 134,913.15	\$ 214,627.15
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 134,913.15	\$ 214,627.15
(+) FONDO DE MANIOBRA DE LIQUIDEZ	\$ 143,484.30	\$ 159,032.35
CAJA ATRAPADA		
(-) CUENTAS POR COBRAR	\$ 63,772.91	\$ 149,608.09
(-) EXISTENCIAS	\$ 88,028.15	\$ 84,103.37
(-) CAJA ATRAPADA	-\$ 151,801.06	-\$ 233,711.46
(=) LIQUIDEZ REAL	\$ 295,285.36	\$ 392,743.81
(+) CUENTAS POR COBRAR	\$ 63,772.91	\$ 149,608.09
(+) EXISTENCIAS	\$ 88,028.15	\$ 84,103.37
(-) PROVEEDORES	\$ 6,297.99	\$ 133,158.60

(=)	NOF	\$ 145,503.07	\$ 100,552.86
(+)	EFFECTIVO	\$ 14,015.25	\$ 67,143.41
(+)	DEUDAS FINANCIERAS CORTO PLAZO	\$ 90,042.51	\$ 125,532.72
	RLN	\$ 104,057.76	\$ 192,676.13
	FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO		
(+)	RLN	\$ 104,057.76	\$ 192,676.13
(+)	NOF	\$ 145,503.07	\$ 100,552.86
	FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO	\$ 249,560.83	\$ 293,228.99
GRÁFICO LIQUIDEZ REAL & FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO			
		2010	2011
	LIQUIDEZ REAL	\$ 295,285.36	\$ 392,743.81
	FONDO DE MANIOBRA OPERATIVO	\$ 249,560.83	\$ 293,228.99

Elaborado por: Carla García

Gráfico No. 37 Gráfico Liquidez Real & Fondo De Maniobra Operativo



Elaborado por: Carla García

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Importadora Cerón S.A. se ve afectada por variables macro y microeconómicas que de una u otra manera afectan sus decisiones empresariales y situación financiera; una de las variables más importantes en el ambiente macro económico es el comercio exterior, ya que si no tenemos una amplia apertura para realizar el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países o regiones económicas, empresas como esta no podría realizar su actividad comercial. Otra variable es la inflación, ya que repercute directamente en los costos de comercialización; es importante también la variable político legal, puesto que dependemos de las políticas de estados que establezca el Gobierno actual al sector privado, esto repercutirá en el progreso de las empresas que realizan la actividad de importación y comercialización; de manera general las variables macroeconómicas pueden afectar las operaciones de la empresa ya que no se puede controlar el comportamiento de estos agentes externos, afectando directamente en los costos de operación.

- De acuerdo al análisis de los Estados Financieros realizado a Importadora Cerón S.A. se observó que la cuenta de mayor participación respecto de los Activos Totales la constituye el inventario debido a que el giro principal del negocio es la compra y venta de repuestos automotrices, la empresa no tiene una política definida sobre la cantidad de inventario que debe existir en stock,

pues mantiene un nivel elevado de inventario con el afán de no quedarse sin inventario para la venta.

- El modelo del lote económico de compra y su correspondiente fórmula son parcialmente útiles, pero no atacan lo que hoy, en día en la mayor parte de los casos, es el principal problema asociado a la gestión de inventarios con demanda independiente, es decir el Stock de Seguridad.
- Las Necesidades Operativas de Fondos pueden ser excesivas o descontroladas, si se presentaran estas situaciones estas consumirán muchos recursos financieros agotarán el exceso de Fondo de Maniobra de liquidez sobre las NOF, si lo hay, implicarán la necesidad de demandar fondos externos que podrían ser necesarios para acometer proyectos de inversión, reducirán la rentabilidad de la empresa, mermarán su situación de liquidez, se incrementarán los costos financieros y colocarán, necesariamente, a la empresa, en una posición delicada. De ahí su optimización, control y seguimiento, y la rápida adopción de decisiones correctoras de posibles problemas sea esencial

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Importadora Cerón S.A., la aplicación del modelo de lote óptimo de compra, realizada mediante el presente estudio que, mediante el enfoque desde el punto de vista de la gestión de inventarios, busca tener un nivel óptimo de inventario, logrando así saber en qué momento pedir y qué cantidad se debe de importar, para de esta manera evitar pedidos en grandes cantidades y muy seguidos en el año, además que nos ayudará a evitar que quede inventario obsoleto en las bodegas. Es recomendable además, ya que nos ayudará a brindar un servicio de calidad a los clientes y lograr una ventaja competitiva sostenida. El modelo de lote óptimo de compra propuesto, puede dar un aporte muy positivo para la empresa.

- El personal a cargo del control del inventario debe estar calificado para usar buen criterio y previsión, revisando y ajustando periódicamente la cantidad necesaria de inventario para sostener la demanda en forma realista. El calcular un nivel de los inventarios con buen criterio es fundamental ya que conocemos las necesidades de los clientes, para conseguir elevar el índice de servicio y la satisfacción de aquellos productos más demandados.

- Se recomienda establecer políticas para el manejo adecuado del inventario, conociendo el stock de seguridad que la empresa requiere de acuerdo a las existencias en almacén para que sean suficientes para atender la demanda

durante el plazo de reposición del inventario y así tener un mejor control del capital invertido.

- Es recomendable analizar las posibles vías para modificar el fondo de maniobra de una empresa ya que existen algunas como por ejemplo: Por el lado de los activos, las nuevas inversiones en activos fijos reducen el Fondo de Maniobra, mientras que las ventas de activos fijos mejoran el Fondo de Maniobra; por el lado del pasivo, las ampliaciones de capital, la obtención de subvenciones de capital o la obtención de nuevos préstamos a largo plazo mejoran el Fondo de Maniobra, mientras que las reducciones de capital o la cancelación de préstamos reducen dicho Fondo de Maniobra. Es importante señalar que, mientras los beneficios aumentan los fondos propios, el fondo de maniobra mejora en el flujo de caja generado, pues los activos inmovilizados se reducen con respecto al fondo de maniobra.

BIBLIOGRAFÍA

➤ LIBROS

Backer, J., Padilla, & Ramírez. (1987). *Contabilidad de Costos un enfoque del sentido administrativo para la toma de decisiones*. México: Mc Graw-Hill. Edición 2°.

Court, E. (2012). *Finanzas Corporativas*.

Ortiz, A. (2007). *Gerencia Financiera un enfoque estratégico*.

Polimeni, Fabozzi, & Adelberg. (1999). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: McGraw-Hill Edición 3°.

Taha, H. (s.f.). *Investigación de Operaciones* . Séptima Edición pág. 785

➤ NETGRAFÍA

Administración de Inventarios. (s.f.). Obtenido de http://www.investigacion-operaciones.com/Problemas%20inventario_archivos/Inventarios.pdf

Administración de Inventarios de Mercancías. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm>

Administración Financiera de Inventarios. (s.f.). Obtenido de Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Finanzas II: <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/>

Finanzas%20II%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20CAPITULO%203.pdf

Alberto, B. M. (s.f.). *El Control Interno en el Inventario*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902_1.pdf

Almacenamiento y Bodegaje. (s.f.). Obtenido de Ediciones especiales: <http://tematicas.cl/ee/wp-content/uploads/2012/05/almacenaje2011.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2009). *Boletín de inflación*. Obtenido de http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_2S2009.pdf

Banco Central del Ecuador. (2012).

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Ecuador: informe mensual de inflación*. Obtenido <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>

Cálculo y Análisis del Ciclo de Caja. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/calculo-y-analisis-del-ciclo-de-caja.html>

Cámara de Comercio de Quito. (s.f.). Obtenido de http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&Itemid=59&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29

Castro, X., Villacreses, B., Zenk, Y., & Galio, G. (s.f.). *Automatización del Proceso de Tomas de Inventarios*. Obtenido de

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8934/1/Automatizaci%C3%B3n%20de%20proceso%20de%20tomas%20de%20inventarios.pdf>

CEDATOS. (s.f.). Obtenido de Calificación al desempeño de los presidentes del período democrático 1979-2011: <http://www.cedatos.com.ec/PDF/AprobacionPresidentesdelEcuador1979-2011.pdf>

Coefficiente Beta. (s.f.). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/coeficiente-beta/coeficiente-beta.htm>

Costo de Oportunidad. (s.f.). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/costos/costos-oportunidad.html>

Distribución Logística y Comercial. (s.f.). Obtenido de La logística en la empresa: http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-200-5.pdf

Ecuador Presidentes. (s.f.). Obtenido de <http://www.explored.com.ec/ecuador/prescons.htm>

El nivel óptimo de stock para la pequeña empresa. (s.f.). Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v06_n11/nivel.htm

Gestión de Existencias e Inventarios. (s.f.). Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>

<http://www.explored.com.ec/ecuador/prescons.htm>. (s.f.).

Indicadores Financieros. (s.f.). Obtenido de
<http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf>

Inventarios. Procesos de control y gestion. (s.f.). Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos93/inventarios-procesos-control-y-gestion/inventarios-procesos-control-y-gestion.shtml>

La logística empresarial y la administración de inventario. (s.f.). Obtenido de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/ydc.html>

La logística empresarial y la administración de inventario. (s.f.). Obtenido de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/ydc.html>

Logística Comercial. (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/candiazr/logistica-comercial>

Maestría en Pymes Inventarios. (s.f.). Obtenido de
<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/12.pdf>

Manual de Control de Inventarios. (s.f.). Obtenido de
<http://www.slideshare.net/wilsonvelas/segunda-parte-inventarios-tesis1>

Políticas de Inventario. (s.f.). Obtenido de
http://www.inventario.us/fisico/balances/legal/politicas_del_inventario/

Porter, M. (2009). *Las 5 fuerzas de Michael Porter.* Obtenido de
<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Povis, A. R. (2006). *Sistemas de Inventarios*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/monografias/basic/herrera_pa/cap3.pdf

Procesos Logísticos. (s.f.). Obtenido de http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno_esp/paginas/textos/textos2522.htm

Proecuador. (Marzo de 2012). *Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ.pdf>

Stock de seguridad. (s.f.). Obtenido de <http://revistalogistec.com/index.php/supply-chain-management/380-estrategia-logistica/949-stock-de-seguridad-clave-en-el-control-de-incertidumbre>.