



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCIO EXTERIOR
CARRERA COMERCIO EXTERIOR**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Comercio Exterior

Mención en Negociaciones Internacionales

TEMA:

**Manual de Importación de Latiguillos y
Desmoldantes para la Empresa Cemento
Chimborazo, Fábrica de Durmientes de San Juan
Chico Provincia de Chimborazo**

NADYA ELIZABETH ERAZO SANTILLÁN

Riobamba - Ecuador

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Eduardo Oña Mendoza
MIEMBRO TRIBUNAL

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

NADYA ELIZABETH ERAZO SANTILLÁN

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer; su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón.

No importa donde estén, lo que importa es que en su momento fueron parte de mi vida, a la Empresa Cemento Chimborazo C.A, por haberme facilitado la información necesaria para la realización de mi tesis, a mi tutor quien fue una magnífica ayuda en el desarrollo de la misma; por esta razón, quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

DEDICATORIA

Quiero empezar dando las gracias a Dios por haberme dado la vida, a mi padre que aunque no está conmigo siempre me impulsó a seguir y nunca dejarme vencer, a mi madre por su apoyo incondicional y haberme apoyado siempre a mi segundo padre que siempre me supo guiar con sus consejos, a mi hermana que ayudó en todo lo que estuvo a su alcance, a mi novio por tanta mala noche, ayudándome hacer los deberes o por lo menos acompañándome, a mis mejores amigas que siempre estuvieron conmigo en las buenas y malas, y toda mi Familia por su apoyo incondicional.

Este triunfo es para todos ustedes y por ustedes; me hubiera gustado que la persona más importante en mi vida estuviese en este momento conmigo, pero no es lo que uno quiere pero sé que estas feliz por este triunfo alcanzado.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	pág.
Portada	
Certificación del tribunal	I
Certificación de autoridad	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Índice	V
Índice de Tablas	VI
Índice de Gráficos	VII
Índice de Anexos	VII
Introducción	1
Capítulo I	
1.La Empresa Cemento Chimborazo	3
1.1 Generalidades de la Empresa	3
1.2 Reseña Histórica	5
1.3 Conformación	7
1.4 Estructura Administrativa	26
1.5 Políticas Generales	29
1.6 Principios	29
1.7 Misión	29
1.8 Visión	30
Capítulo II.	
2. Diagnóstico de la Situación Actual	31
2.1 Factores del Macro Entorno	31
2.2 Introducción	31
2.3 Generalidades	25
2.4 El Macro Entorno	35
2.5 Prioridades de Factores Externos	47
2.6 Perfil Estratégico de Impacto a la Empresa	48
2.7 Factores del Micro Entorno	49
2.8 Matriz Foda de la Empresa	59
2.9 Capacidad de Respuesta a Factores Externo	60
Capítulo III	
3 Propuesta de la elaboración del manual de importaciones	63
3.1 Introducción	63

3.2 Objetivos	64
3.3 Justificación	65
3.4 Alcance del Manual	66
3.5 Requisitos Previos a las Importaciones	67
3.6 Gravámenes a las Importaciones	71
3.7 Trámites básicos de importación	77
3.8 Los Inventarios	101
3.9 Transporte Interno	102
3.10 Costos	103
3.11 La orden optima de compra	103
3.12 Numero de Pedidos	104
3.13 Responsabilidad del uso del Manual	104
3.14 Revisiones y Actualización	104

Capítulo IV

4 Conclusiones y Recomendaciones	106
4.1 Conclusiones	106
4.2 Recomendaciones	107
Resumen	108
Summary	109
Bibliografía	111
Anexo	

ÍNDICE DE TABLAS

1. Servicios que se ofrece	32
2. Aspectos Empresariales y Segmento Atendido	32
3. Matriz de Implicados	33
4. Principios Corporativos	34
5. Matriz de la Cultura Organizacional	35
6. Factores Económicos	41
7. Factores Políticos	42
8. Factores Demográficos	42
9. Factores Tecnológicos	43
10. Factores Ecológicos	44
11. Factores Sociales	45
12. Factores Sociales	46
13. Prioridades de Factores Externos	47
14. Calificación del Impacto	48
15. Identificación de Factores Claves del Microentorno	46
16. Identificación de Factores Claves del Microentorno	54
17. Identificación de Factores Claves del Microentorno	54
18. Identificación de Factores Claves del Microentorno	55
19. Prioridades de los Factores Claves	56
20. Calificación del Impacto	57

21. Foda	59
22. Capacidad de Respuesta a Factores Externos	61
23. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos	62
24. Registro de Firmas DAV	71
25. Documentos Internacionales Requeridos en Aduana	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Organigrama Estructural de la Fábrica Cemento Chimborazo	27
2. Organigrama Estructural de la Fábrica de Durmientes	28
3. Proceso de Nacionalización	75
4. Diagrama de Flujo de las Operaciones de Importación	100

INDICE DE ANEXOS

1. Tasas de Interés.	114
2. Distribución Geográfica de la Empresa Cemento Chimborazo	116

INTRODUCCIÓN

Las importaciones en el Ecuador dentro del ámbito de la tecnología poco a poco han ido creciendo a partir de los años 90, el Ecuador empieza a importar tecnología computarizada, varios ámbitos son cubiertos, básicamente el empresarial y el educativo, poco a poco la tecnología va avanzando dentro de los distintos sectores de la producción, es así que en el año 2010 se pretende cambiar los durmientes de madera de las líneas férreas, por otros en los que la tecnología participa con elementos que garantizan la durabilidad y eficacia de los mismos, siendo necesario importar algunos de ellos.

En este contexto se ve necesario un instrumento que permita guiar las importaciones, es decir que ordenen se van a llevar a cabo los procesos en una importación, instrumento que se constituye en un gran apoyo para cualquier persona que lleve a cabo esta actividad, y no depender exclusivamente de una sola persona en la actualidad y el futuro.

El estudio consta de cuatro capítulos, en el primero se orienta a las generalidades de la empresa donde se visualizan los objetivos organizaciones, así como la misión y visión de la empresa, un segundo capítulo abarca el análisis del macro y micro entorno, en este punto se realiza una revisión amplia sobre los factores que ayudan o afectan de manera directa la actividad empresarial.

Un tercer capítulo integra la propuesta, la misma que constituye una metodología a aplicar en el proceso de importación de latiguillos y desmoldantes, este inicia enfrentando la problemática en torno a la empresa de Durmientes San Juan

Chico, su contexto y los objetivos a desarrollar en base al sustento de un marco teórico y conceptual, para establecer claramente el supuesto de solución sobre tal situación.

Un cuarto capítulo integra todo el documento y lo sintetiza en conclusiones y recomendaciones, las mismas que pretenden mejorar las importaciones de los productos sujetos de este estudio.

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO

1.1. Generalidades de la Empresa

Cemento Chimborazo C.A. es una industria ecuatoriana, con 60 años de presencia en el mercado local y nacional, cuya principal actividad es la elaboración de Cemento.

La producción actual es de 350.000 toneladas anuales, con una clara proyección de crecimiento para el 2012 a 900.000 mil toneladas, gracias a nuevas inversiones en maquinaria y equipo.

La empresa es la principal fuente de empleo en la provincia de Chimborazo, con 408 plazas de trabajo creadas hasta Abril del 2011, entre obreros, técnicos y personal administrativo.

El capital es nacional y está conformado por el 77% de aporte del Estado a través del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, el 10% de la Empresa Pública Cementera EPCE, el 10% correspondiente a la participación de los trabajadores y el 3% restante de inversionistas privados.

En el 2011 la Cemento Chimborazo realizó la apertura de la Fábrica Ecuatoriana de Prefabricados de Hormigón, con una inversión de 15 millones de dólares,

dando un giro importante en el negocio e incrementando su oferta de productos al mercado.

En el año 2009, el Directorio de la empresa Cemento Chimborazo C. A., presidido por el Ministro de Industrias y Productividad, Xavier Abad Vicuña, aprobó la adjudicación al Consorcio Ítalo Ecuatoriano WEGH para la construcción de una fábrica de durmientes en el sector de San Juan Chico.

La decisión del Directorio se respalda en la resolución emitida por la Comisión técnica para el efecto la misma que califica al Consorcio Wegh para que se le adjudique la construcción y operación de la fábrica de durmientes de hormigón con la tecnología **LONG LINE**, bajo la modalidad llave en mano.

De acuerdo con la Comisión de Adquisiciones de la Cemento Chimborazo, la tecnología **LONG LINE** es probada por organismos internacionales por ser mucho más segura, rápida y, sobre todo generadora de empleo de este modo se acoge a una de las políticas prioritarias para el estado ecuatoriano.

El Ministro Abad señaló la necesidad de dar agilidad al proceso para iniciar los trabajos de construcción de la fábrica y atender la demanda de la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador, como parte de la dinámica de trabajo integral y articulado que ejecuta el Gobierno para el desarrollo productivo y turístico del país a cargo del Ministerio de Industrias y Productividad.

El consorcio WeghÍtalo Ecuatoriano, para el año 2010 concluyó las obras de instalación y montaje de la fábrica de durmientes de hormigón pretensado sistema Long Line, la administración y ejecución de los trabajos se realizaron en

coordinación con la fiscalización y los técnicos de la Empresa Cemento Chimborazo, cumpliendo y siguiendo todas las normas de seguridad emitidas por el INEN, así como las instrucciones de los fabricantes, para lo cual se sometió al control y reuniones técnicas con intervalos regulares planificados por la fiscalización y el contratista. Después de la construcción de la infraestructura necesaria e instalación de las diferentes maquinarias se procedió a las pruebas de todos los sistemas en conjunto con la fiscalización para entregar la obra en forma definitiva a finales del año 2010, a principios del año 2011 se inicia con la producción diaria de 900 durmientes pretensados que servirán para la rehabilitación del sistema ferroviario ecuatoriano.

De esta manera la Empresa Cemento Chimborazo C.A., nombrada en el 2010 como la Industria del año en la Provincia, continúa contribuyendo al progreso de la Industria del País, como una compañía productiva, sólida, moderna y en constante crecimiento.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Un recorrido por la Empresa Cemento Chimborazo desde su nacimiento hasta la presente fecha.

15 de febrero de 1951: Se constituye la Empresa Cemento Chimborazo C.A. con un capital de veinte millones de sucres (S/.20'000.000) y se designa el primer Directorio.

29 de Enero de 1952: El primer Directorio de la Empresa compra los terrenos de San Juan Chico 143,50 hectáreas.

27 de Agosto de 1952: Previa selección entre 16 participantes, se firma con la MIAG de Alemania, el contrato de adquisición y montaje de la maquinaria. Esta planta así contratada, deberá producir 150 toneladas diarias, por proceso húmedo.

1953: Año fructífero, para la decisión de producir su propia energía hidroeléctrica; y en el mes de julio se resuelve la adquisición de la maquinaria y los equipos.

15 de febrero de 1954: Se suscribe el contrato de construcción y montaje de la planta con la Cía. "Eduardo MENA-Atlas".

1955: Se inicia la producción de prueba.

1956: Inicia la operación comercial, encargándose de la distribución del producto al Banco Nacional de Fomento, en todas las provincias de su influencia.

1974: Se contrata a la Empresa Allis Chalmers para el montaje de una nueva planta, produciendo la empresa 670Tm diarias.

1982: Se moderniza la planta 2 (Torre de Pre calcinación), incrementando la producción a 850 Tm por día.

1991: El Directorio de la Empresa da un nuevo impulso al proyecto de modernización de la planta.

1995: Se adquirió todo el equipo y los materiales para arreglar el precalentador del horno 2.

1998: A fines de este año, se instaló un nuevo tablero de regulación de velocidad del motor del horno de SIMOREG de Siemens.

1999: Se hizo una inversión con la compra de Merrick de Estados Unidos, de tres básculas para el molino de crudo, con un sistema de control.

6 de mayo del 2010: El estado ecuatoriano compra el 54 % de las acciones de la Empresa Cemento Chimborazo a través del Ministerio de Industrias y Productividad.

25 de Enero de 2011: Se inaugura la Fábrica de Prefabricados de hormigón.

1.3. CONFORMACIÓN

La Empresa Cemento Chimborazo, y su Empresa de Durmientes San Juan Chico se conforman de acuerdo a la siguiente normativa legal:

ESTATUTOS SOCIALES DE CEMENTO CHIMBORAZO C.A.

CAPÍTULO PRIMERO

DE LA SOCIEDAD, SU NOMBRE, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN

Art. 1º.- Cemento Chimborazo C.A., es una compañía anónima, de nacionalidad Ecuatoriana que se rige por la Ley de Compañías, por estos estatutos y reglamentos internos que expidieren sus órganos directivos.

Art. 2º.- Cemento Chimborazo C.A., tiene su domicilio principal en el Cantón Riobamba, pudiendo abrir sucursales, agencias y oficinas dentro y fuera del territorio de la República, conforme a la Ley y a estos estatutos.

Art. 3º.- La Compañía tiene por objeto la explotación de las industrias de cemento, cales y calizas, así como de todas las sustancias necesarias para su producción, la Fabricación de derivados de los mismos y de otros materiales de construcción, la producción de energía eléctrica y la comercialización su producción industrial.

Art. 4º.- La duración de la Compañía será de ochenta años desde la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser reducido o ampliado por resolución de la Junta General de Accionistas, convocada con esta finalidad y sujetándose a lo establecido en la Ley de Compañías.

CAPÍTULO SEGUNDO

DEL CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS

Art. 5º.- El capital de la Compañía es de **CINCO MILLONES NOVECIENTOS TREINTA Y TRES MIL, SEISCIENTOS DIEZ CON 46/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**. Dividido en tres mil quinientas catorce acciones ordinarias y nominativas de cuatro milésimas de dólar cada una de la serie "A"; y ciento cuarenta y ocho millones trescientos treinta y nueve mil novecientos diez acciones ordinarias y nominativas de cuatro centavos de dólar cada una de la serie "B".

El capital podrá aumentarse por resolución de la Junta General de Accionistas, siempre que dicha resolución sea tomada de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Art. 6º.- Los títulos y certificado de acciones se extenderán los libros talonarios correlativamente numerados y estarán firmados por el Presidente del Directorio y el Gerente General. La Compañía podrá emitir títulos que representen cualquier número de acciones que se inscriban en el libro de Acciones y Accionistas como dispone la Ley.

Art. 7º.- Las acciones son ordinarias, nominativas e indivisibles.

Art. 8º.- Las acciones son negociables de acuerdo a la Ley. Todo contrato que se hiciera en relación a las acciones, inclusive su traspaso, tendrá validez y será reconocido por la Compañía únicamente cuando la transacción haya sido

comunicada de conformidad con la Ley e inscrita en el libro de Acciones y Accionistas.

Art. 9º.- En caso de pérdida o destrucción de títulos de acciones, la Compañía los emitirá nuevos, previa cancelación o destrucción de los antiguos, con la constancia escrita que dejarán sus propietarios, de que los títulos están perdidos o destruidos y que son responsables de las consecuencias que pudiere acarrear dicha pérdida o destrucción. De la anulación o expedición de nuevos títulos se dejará constancia en libros, suscrito por el Presidente y el Gerente General. En todo caso, el procedimiento se sujetará a lo establecido en la Ley y en las resoluciones de la Superintendencia de Compañías. Los gastos de la emisión de nuevos títulos serán de exclusiva cuenta de los interesados.

Art. 10º.- La acción indivisible, en consecuencia, cuando hubiere varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado en su falta, un administrador común; y si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento lo hará un juez, a petición de cualquiera de ellos.

Los copropietarios responderán solidariamente frente a la Compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionistas.

Art. 11º.- Los accionistas gozarán de los derechos que les concede la Ley y estos Estatutos. Tendrán derecho preferente en proporción a las acciones que posean, para suscribir las que se emitieren por aumento de capital.

CAPÍTULO TERCERO

DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Art. 12º.- Son órganos de dirección y administración de la Compañía en su orden: La Junta General de Accionistas, el Directorio, el Presidente del Directorio, el Gerente General y el Subgerente General, con las facultades, atribuciones y responsabilidades que señalan la Ley, estos estatutos y los reglamentos de la Compañía.

PÁRRAFO PRIMERO

De la Junta General de Accionistas

Art. 13º.- La Junta General de accionista es el órgano supremo de la Compañía y se integra con los accionistas legalmente convocados y reunidos. Sus resoluciones son obligatorias para todos los accionistas, aunque no hayan concurrido a ella, sin perjuicio del derecho de oposición previsto en la Ley.

Art. 14º.- Las Juntas Generales son ordinarias y extraordinarias. Serán convocadas por el Presidente del Directorio y a su falta por el Gerente General, o por las personas facultadas por la Ley si aquellos no lo hicieren. En caso de urgencia, los comisarios podrán convocar la Junta General.

Las ordinarias se realizarán obligatoriamente dentro de los tres primeros meses de cada año, las extraordinarias se celebrarán cuantas veces fueren necesarias. En las Juntas Generales, ordinarias o extraordinarias, solo podrán tratarse asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo sanción de nulidad, excepción hecha de resoluciones que se puedan adoptar en cualquier momento, en las

Juntas Ordinarias, respecto de las responsabilidades de los administradores y más miembros de los organismos creados por estos estatutos, aún cuando el asunto no figure en el orden del día.

Art. 15°. Las reuniones se efectuarán en el domicilio principal de la Compañía. La convocatoria a Juntas Generales se hará mediante aviso público por la prensa, en uno de los periódicos de las ciudades de Riobamba y Quito, por lo menos ocho días antes de la fecha fijada para la Junta, señalando día, hora y lugar y los asuntos a tratarse en ella. Los comisarios serán individual y especialmente convocados.

Art. 16°. Para que la Junta General pueda instalarse válidamente en primera convocatoria, será necesario que los accionistas asistentes represente, por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital pagado. En segunda convocatoria, la Junta podrá reunirse con el número de accionistas presentes, debiendo expresarse así en la convocatoria.

Art. 17°. Las resoluciones de la Junta General se adoptarán por mayoría absoluta, esto es, votos concordantes, que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital pagado concurrente. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Art. 18°. La Junta General será dirigida por el Presidente del Directorio y a falta de éste, por su Vicepresidente y si éste faltare, por el accionista que ella nomine. Actuará como Secretario el de la Compañía, nombrado por el Directorio quien fuere designado Secretario Ad- hoc.

Art. 19º.- Los Accionistas podrán concurrir a la Junta General por medio de apoderados, acreditados mediante carta poder para cada Junta General. Ningún accionista podrá tener más de una representación. El Gerente, Directores principales y suplentes, Auditor Interno y Comisarios no podrán representar acciones ajenas.

Art. 20º.- Son atribuciones de la Junta General de Accionistas:

- a) Elegir y remover a los Directores, Gerente General, Auditor Interno y Comisarios principales y suplentes; y fijar las remuneraciones de los Directores, Gerente General, Auditor Interno y de los Comisarios; sin perjuicio de que pueda delegar al Directorio la fijación de las remuneraciones del Gerente General y del Auditor Interno.
- b) Conocer anualmente los informes que le presenten el Directorio, el Gerente General, los Comisarios y los Auditores Externos e Interno, así como las cuentas y balances que le presenten los administradores, adoptando en todos los casos, las resoluciones que correspondan;
- c) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- d) Aprobar la emisión de obligaciones y partes beneficiarias;
- e) Decidir sobre la amortización de las acciones;
- f) Acordar toda modificación al contrato social;
- g) Resolver sobre la fusión, transformación, disolución anticipada de la Compañía, o de la prórroga del plazo del contrato social;

- h) Decidir sobre los aumentos o disminuciones del capital social; y en caso de liquidación de la Compañía, nombrar liquidadores, señalar su retribución y considerar las cuentas de la liquidación.
- i) Acordar el cambio, restricción o ampliación del giro de los negocios sociales;
- j) Reformar e interpretar estos estatutos o dictar nuevos;
- k) Resolver sobre los asuntos que los accionistas, el Directorio, el Gerente General, los Auditores Internos o Externos y los Comisarios sometan a su consideración.
- l) Autorizar al Gerente General para que pueda adquirir bienes raíces para la Compañía, y para enajenarlos, hipotecarlos o gravarlos en cualquier forma y,
- m) Las demás señaladas en la Ley y en estos estatutos.

Art. 21º.- Las resoluciones de la Junta General se ejecutarán por los administradores y tienen efecto desde su adopción. Las actas se llevarán en forma señalada en el Art. 288 de la Ley de Compañías y su reglamento.

PÁRRAFO SEGUNDO

Del Directorio

Art. 22º.- Habrá un Directorio integrado por cinco miembros principales y cinco alternos elegidos por la Junta General, cada dos años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

No podrán ser Directores quienes estuvieren entres sí dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. En caso de producirse esta

incompatibilidad, se observará el orden de los nombramientos y el nombrado con posterioridad perderá la calidad de Director.

Art. 23º.- Cuando faltare ocasional o temporalmente un Director principal, le reemplazará el Director alterno y así sucesivamente, hasta completar el período para el cual fue elegido él o los principales.

Si por falta definitiva de Directores Principales y Alternos no pudiere reunirse el Directorio, se convocará a Junta General para proveer tales cargos.

El Directorio Elegirá de entre sus miembros, un Presidente y un Vicepresidente.

Art. 24º.- El Directorio designará un secretario que será además de la Junta General.

Art. 25º.- El Directorio estará presidido por el Presidente, y en su ausencia, por el Vicepresidente. De no hallarse tampoco el Vicepresidente lo presidirá el Director designado por el Directorio para la específica reunión.

La convocatoria a Sesión del Directorio la hará el Secretario, por disposición del Presidente o de quien lo reemplace, y a su falta del Gerente General, o de quien lo subrogue mediante comunicación escrita que hará llegar por lo menos con veinte y cuatro horas de anticipación a la hora de la sesión, a cada uno de los miembros del Directorio, ella contendrá los puntos a tratarse, así como el lugar, día y hora en que se llevará a cabo la sesión.

En caso de extrema urgencia, la convocatoria podrá realizarse por cualquier medio y sin la antelación de las veinte y cuatro horas.

Art. 26º.- El Directorio sesionará por lo menos una vez y habrá quórum con la concurrencia de tres de sus miembros.

Art. 27º.- Las resoluciones del Directorio se adoptarán por mayoría siempre de los asistentes; pero en todo caso se requerirá el voto conforme de por lo menos tres de sus miembros.

Las resoluciones pueden ser consideradas por planteamientos de cualquier Director hecho en la misma Sesión o en la inmediata, en cuyo caso la reconsideración requerirá la misma mayoría con la que fue adoptada la resolución que originó la reconsideración.

Una decisión del Directorio también podrá ser reconsiderada en cualquier momento, para lo cual es necesaria la aprobación unánime de los Directores presentes.

Art. 28º.- En la conducción de las operaciones y negocios de la Compañía, el Directorio tendrá las más amplias facultades, debiendo ceñir sus actos a las leyes y reglamentos vigentes, a estos estatutos y a las resoluciones de la Junta General.

Art. 29º.- Son deberes y atribuciones del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y más disposiciones de la Junta General;
- b) Dictar normas de carácter general y especial relativas al régimen interno de la Compañía, así como las que correspondan al manejo del capital, haberes, propiedades y negocios de la misma;
- c) Dirigir las operaciones de la Compañía, su política y, en general, el giro de los negocios.
- d) Expedir y reformar los reglamentos que estimare convenientes para la buena marcha de la Compañía.
- e) Analizar periódicamente el movimiento económico de la Compañía y adoptar las decisiones que correspondan para su mejor desenvolvimiento.
- f) Presentar a consideración de la Junta General un informe anual sobre la marcha de los negocios de la Compañía;
- g) Presentar proyectos de reforma a estos estatutos;
- h) Conformar las comisiones permanentes y especiales que estimare necesarias.

Obligatoriamente habrá las Comisiones de Comercialización y de Adquisiciones;
- i) Elegir de entre sus miembros Presidente y Vicepresidente;
- j) Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes especiales;
- k) Acordar el establecimiento o supresión de sucursales, agencias y oficinas;
- l) Nombrar, contratar y remover al Subgerente General, Asesor Jurídico, Secretario del Directorio, Gerentes de Área, Jefes Departamentales, así como asesores y personal de igual o mayor jerarquía.

- m) Autorizar al Gerente General para que realice negociaciones que comprometan a la Compañía, en cada operación, en más de ochocientos salarios mínimos vitales del sector cementero. Se exceptúan los gastos corrientes presupuestados, que consten en el presupuesto aprobado por el Directorio para cada ejercicio financiero.
- n) Estudiar y aprobar nuevos proyectos de interés para la Compañía;
- ñ) Fijar las remuneraciones de los funcionarios designados por el Directorio y aprobar el presupuesto de sueldos, gastos e inversiones anuales y modificarlo si fuere necesario.
- o) Los demás señalados en la Ley, en estos estatutos, en los reglamentos y aquellos que no estuvieren expresamente asignados a otro órgano.

Art. 30º.- Las resoluciones del Directorio se ejecutaran una vea adoptadas, y comunicadas por el Presidente, sin necesidad que se halle aprobada el acta respectiva.

PÁRRAFO TERCERO

Del Presidente

Art. 31º.- El Presidente, designado como lo señala el Art. 23º. De estos estatutos, durará en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente, tiene las siguientes atribuciones:

- a) Supervigilar la ejecución de las resoluciones de la Junta General y del Directorio;
- b) Convocar y presidir las sesiones de la Junta General y del Directorio, sin

Perjuicio de la facultad que otorgan estos estatutos a otras personas, para convocar a Junta General;

c) Suscribir juntamente con el Gerente General los títulos y certificados de aportación de los accionistas;

d) Definir con su voto aquellos asuntos en que hubiere empate en las votaciones del Directorio;

e) Informar por escrito a las Juntas Generales, a nombre del Directorio, a cerca de la marcha de la Compañía;

f) Firmar las actas de las sesiones de Junta General y del Directorio juntamente con el Secretario;

g) Las demás que le señale la Ley, los estatutos, las Junta General, el Directorio y los reglamentos.

PÁRRAFO CUARTO

Del Vicepresidente.

Art. 32º.- El Vicepresidente designado como lo señala el Art. 23º de estos estatutos, durará en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. A más de sus atribuciones como Director, sus funciones son las de remplazar al Presidente con todos sus deberes y atribuciones, en casos de falta o de impedimento de éste.

Si faltaran definitivamente el Presidente y Vicepresidente, el Directorio procederá a elegir nuevos dignatarios por el tiempo que requiera para completar el periodo para el cual fueron elegidos.

PÁRRAFO QUINTO

Del Gerente General

Art. 33º.- El Gerente General es el representa legal de la Compañía; será elegido por la Junta General de Accionistas y ejercerá sus funciones por el período de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

El ejercicio del cargo de Gerente General será incompatible con otro cargo remunerado.

En tratándose de un cargo honorífico, podrá desempeñarlo previa autorización del Directorio.

Art. 34º.- Son deberes y atribuciones del Gerente General:

- a) Administrar los negocios de la Compañía, cumplir y hacer cumplir estos estatutos, reglamentos y resoluciones de la Junta General y del Directorio;
- b) Manejar, bajo su responsabilidad, los fondos de la Compañía y, abrir cuentas corrientes bancarias dentro y fuera del país, y hacer depósitos y girar sobre ellas;
- c) Dirigir, supervisar, coordinar y aprobar las acciones y labores de las áreas técnicas, administrativas y financieras de la Compañía;
- d) Velar por la buena marcha administrativa de la Compañía;
- e) Celebrar acto y contratos que sean propios del giro ordinario de los negocios de la Compañía con las limitaciones impuestas por la Ley y estatutos;

f) Presentar al Directorio cuando lo requiere, un informe de sus labores, estados financieros y más documentos relativos a la marcha de la Compañía.

Anualmente elaborará un informe de actividades de la Empresa, y lo presentará a la Junta General de Accionistas;

g) Constituir, con autorización del Directorio, apoderados para determinados negocios o actos de la Compañía, así como para el ejercicio de atribuciones especiales o asuntos judiciales y revocar sus poderes;

h) Cuidar que se lleve la Contabilidad, la correspondencia y más libros de la Compañía, cumpliendo y haciendo cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la Junta General y del Directorio;

i) Nombrar y remover a los funcionarios, empleados y trabajadores no determinado en estos estatutos, de conformidad con la Ley;

j) Presentar proyectos de reglamentos o modificaciones a los existentes, para aprobación del Directorio;

k) Asistir con voz informativa, a las Juntas Generales y a las reuniones del Directorio; y,

l) Los demás señalados en la Ley, estos estatutos, reglamentos y resoluciones de la Junta General y del Directorio;

Art. 35º.- No obstante las amplias facultades del Gerente General, Este no podrá sin autorización del Directorio transigir en juicio, comprometer el pleito en árbitros ni diferir al juramento decisorio;

Art. 36º.- En caso de falta o impedimento temporal del Gerente General, lo reemplazará el Subgerente General, con todas las atribuciones que correspondan

al titular. Cuando la falta fuere definitiva, la Junta General elegirá al Gerente General.

PÁRRAFO SEXTO

Del Subgerente General

Art. 37º.- El subgerente General será designado por el Directorio por el periodo de dos años, pudiendo ser indefinidamente reelegido.

Art. 38º.- Son deberes y atribuciones del Subgerente General:

- a) Reemplazar al Gerente General en su ausencia temporal;
- b) Colaborar con el Gerente General en la conducción administrativa de la Compañía.
- c) Controlar, bajo su responsabilidad las labores administrativas, de secretaria, de contabilidad, de personal y de servicios generales de la Compañía, sin perjuicio de las atribuciones del Gerente General.
- d) Las demás que le señale el Directorio, los reglamentos, y el Gerente General.

Art. 39º.- En caso de ausencia del Subgerente General o cuando Este estuviere reemplazando al Gerente General, le subrogará el funcionario que designe el Presidente del Directorio, si fuera del caso.

CAPÍTULO CUARTO

De los Órganos de Control

Art. 40º.- Son órganos de control de la Compañía: Los comisarios, la Auditoria Interna, y la Auditoría Externa.

PÁRRAFO PRIMERO

De los Comisarios.

Art. 41º.- Habrá dos comisarios principales y dos suplentes designados por la Junta General de Accionistas cada años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Los comisarios serán profesionales en Economía, Administración de Empresas, Auditoria o Contabilidad.

Art. 42º.- Son deberes de los Comisarios a mas de los señalados en las Ley de Compañías los siguientes:

- a) Cuidar del cumplimiento de la Ley, estos estatutos y de las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio;
- b) Velar porque las operaciones y transacciones de la Compañía se realicen de conformidad con las Normas de Contabilidad de General Aceptación; y que ellas se enmarquen dentro de la Ley, estos estatutos y de las resoluciones de Junta General de Accionistas y del Directorio;
- c) Examinar la Contabilidad y más documentos relacionados, efectuando exámenes de comprobación y presentar su informe sobre los Estados Financieros a la Junta General;

- d) Asistir a las Juntas General y;
- e) Los demás que le señale la Junta General.

PÁRRAFO SEGUNDO

De la Auditoría Interna

Art. 43º.- Para el control permanente de la Compañía, habrá un Auditor Interno elegido por la Junta General, de una terna propuesta por el Directorio, para un período de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Deberá ser Auditor titulado y no hallarse inhabilitado o incurso en las prohibiciones legales.

Art. 44º.- Los deberes y atribuciones del Auditor Interno serán los señalados en la Ley, estos estatutos y en el reglamento que al efecto expedirá el Directorio.

Art. 45º.- Dada la naturaleza de su función, el Auditor Interno no podrá ser accionista de la Compañía ni pertenecer a ninguna de sus organizaciones laborales.

El Auditor Interno no podrá desempeñar su cargo si estuviere dentro del cuarto grado de parentesco de consanguinidad o segundo de afinidad, con los Directores, Gerente General, Subgerente General, Contador y, en general, sus funcionarios de la administración que, en algún modo, se hallaren sometidos a control de Auditoría, igual prohibición alcanza a los consocios y dependientes de las personas señaladas en este inciso.

Art. 47º.- Todos los funcionarios y empleados de la Compañía están obligados a suministrar a los Auditores los documentos, informes y datos del negocio que se les solicité, y a prestarles la ayuda correspondiente en el desempeño de las funciones a su cargo. Con este fin, el Directorio determinará el alcance y responsabilidad de la Auditoría Interna.

PÁRRAFO TERCERO

De la Auditoría Externa

Art. 48º.- La Compañía contratará, cada año, con una firma de Auditores Externos, con el fin de que realice la auditoría financiera de cada ejercicio, con el correspondiente dictamen, opinión e informe de auditoría.

La selección de la firma de Auditores Externos corresponde a la Junta General de Accionistas. La Auditoría Externa se someterá a lo dispuesto en la Ley en el reglamento que se dicte para el efecto.

CAPÍTULO QUINTO

Disposiciones Generales

Art. 49º.- Es obligación de todos los funcionarios, empleados y trabajadores de la Compañía, mantener absoluta reserva sobre los negocios de la misma y responder por sus actos en los términos de la Ley.

Art. 50º.- El personal de funcionarios y empleados de la Compañía que en el orgánico funcional ostente el nivel de jefe de departamento o más, no podrá ser

miembro de las directivas de las organizaciones laborales de la Empresa, en razón de la función de confianza que cumple.

Art. 51º.- Los Directores de la Empresa así como sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, no podrán intervenir como distribuidores o agentes para la comercialización de cemento o de cualquier otro producto de la Empresa.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA: La Compañía emitirá nuevas acciones tanto para el aumento de capital como en sustitución de las que tuvieron valor unitario de cien sucres.

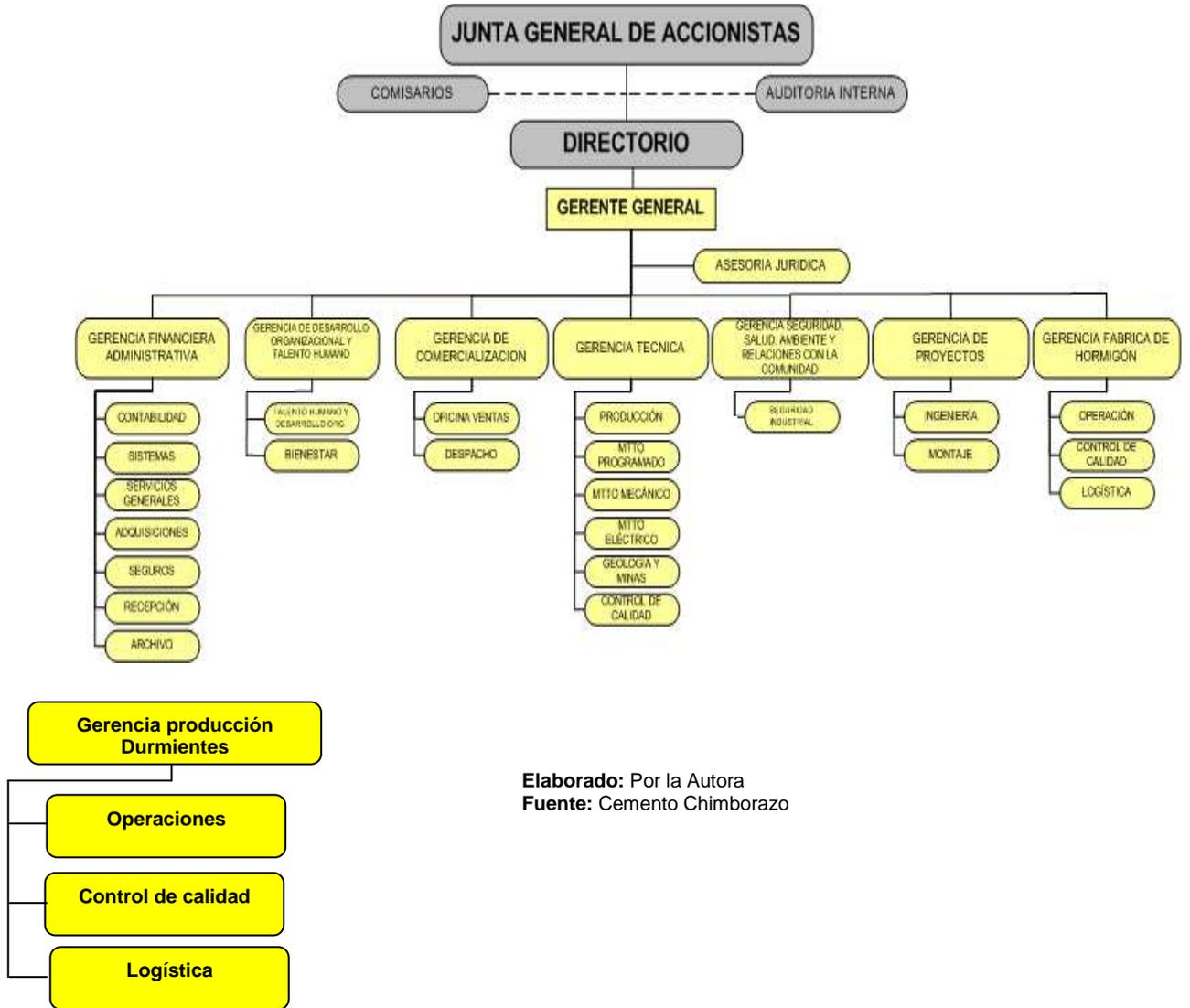
Las precedentes reformas y codificación de Estatutos fueron conocidas y aprobadas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas realizada el 1 de Agosto de 1996. Certifico.

1.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La fábrica de durmientes de San Juan Chico provincia de Chimborazo, presenta el siguiente Organigrama, el cual permite determinar la estructura base para el desarrollo de las actividades de la organización.

FIGURA Nº.1

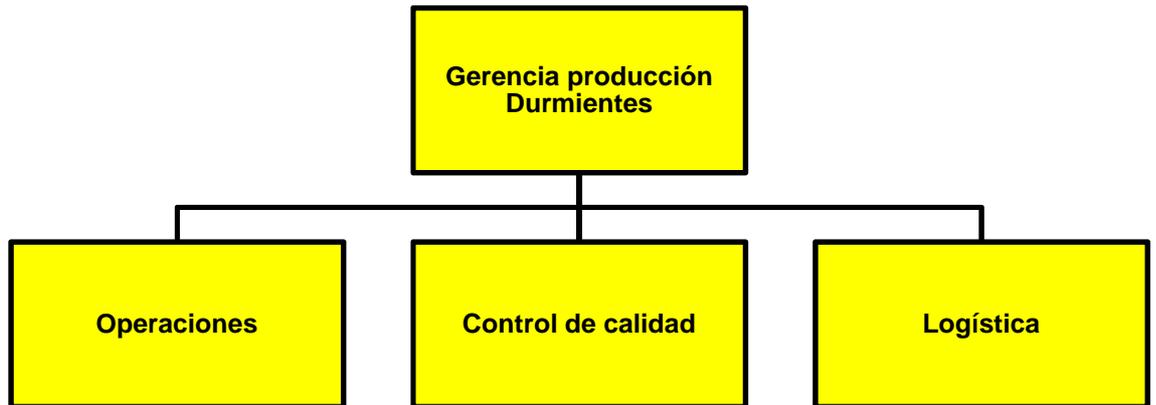
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FÁBRICA CEMENTO CHIMBORAZO



Elaborado: Por la Autora
Fuente: Cemento Chimborazo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FÁBRICA DE DURMIENTES

FIGURA Nº.2



Elaborado: Por la Autora
Fuente: Cemento Chimborazo

Nivel Jerárquico

Clave

1. NIVEL EJECUTIVO	AUTORIDAD	
2. NIVEL AUXILIAR O ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	
3. NIVEL OPERARIO	OPERARIO	

La empresa dentro de su escritura pública cuenta con una Estructura Organizacional y Funcional. En la que constan los principales requisitos, responsabilidades, características y tareas de los principales puestos de los colaboradores de la misma.

1.5. POLÍTICAS GENERALES

Dentro de las políticas establecidas para la fábrica de durmientes de san Juan Chico provincia de Chimborazo están las siguientes:

- Administrar y operar con eficiencia el sistema de producción y comercialización de durmientes de uso ferroviario y contribuir al desarrollo socioeconómico del país mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el trabajo y la riqueza de la región, con responsabilidad social; cumpliendo los objetivos institucionales con orientación a la mejora continua.

1.6. PRINCIPIOS

- Lealtad y Respeto para con la Empresa.
- Honestidad y Responsabilidad en el trabajo diario.
- Compromiso de trabajar con eficiencia y diligencia.
- Comunicación y trabajo efectivo con sus autoridades y compañeros.
- Reconocimiento al talento humano en el desempeño de sus actividades.

1.7. MISIÓN

Producir y comercializar con altos niveles de productividad y calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo del país con responsabilidad Socio-Ambiental.

1.8. VISIÓN

La Empresa Cemento Chimborazo C.A., sustentará su gestión con la inclusión de una estructura orgánica por procesos en la efectividad de sus recursos humanos calificados y comprometidos con la misión institucional.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. FACTORES DEL MACRO ENTORNO

2.2. INTRODUCCIÓN

Dentro del macro entorno realizaremos un análisis de oportunidades y amenazas, a las que se enfrenta la Empresa, del mismo modo en el micro entorno se identificarán las fortalezas y debilidades que tiene la organización. En estos estudios se empleará diferentes matrices donde determinamos los factores, comportamiento, impacto y la respuesta que la empresa está en capacidad de establecer como acción inmediata a diferentes escenarios.

2.3. GENERALIDADES

2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE: Fábrica de Durmientes “San Juan Chico”

TIPO DE EMPRESA: Sociedad Anónima

CATEGORÍA DE LA EMPRESA: Producción

UBICACIÓN:

- País: Ecuador.
- Zona: Centro.

- Región: Sierra.
- Provincia: Chimborazo.
- Cantón: Riobamba.
- Parroquia: San Juan
- Sector: San Juan Chico

2.3.2. SERVICIOS QUE OFRECE

TABLA No.1

SERVICIOS QUE OFRECE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción y comercialización de durmientes para línea férrea a nivel local y nacional.

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Cemento Chimborazo

2.3.3. MATRIZ DE ASPECTOS EMPRESARIALES Y SEGMENTO ATENDIDO.

Esta matriz permite identificar las actividades que desarrollan la Fábrica San Juan Chico y el segmento al que están dirigidos los servicios que ofrece con la finalidad de cubrir las expectativas de sus clientes.

TABLA No.2

ASPECTOS EMPRESARIALES Y SEGMENTO ATENDIDO

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestación del servicio en la producción de durmientes para línea férrea. ▪ Distribución de Durmientes para línea férrea a nivel nacional. 	Empresas de ferrocarril del Ecuador.

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Cemento Chimborazo

2.3.4. MATRIZ DE IMPLICADOS

TABLA No.3
MATRIZ DE IMPLICADOS

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
Socios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de utilidad. ▪ Futuras capitalizaciones ▪ Relación costo-beneficio ▪ Rentabilidad obtenida.
Gobierno Central.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes. ▪ Políticas. ▪ Regulaciones.
Congreso Nacional	Crea o Aprueba Leyes para el sector de la producción
Empresa nacional de ferrocarriles	Proporciona información y alternativas de alianza para dar posibilidades productivas. Otorga la exclusividad en la producción de durmientes Férreos.
Ilustre Municipio de Riobamba	Fija Impuestos prediales y catastrales
SRI	Ente público que determina, recauda y controla los impuestos.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen hormigón, latiguillos y desmoldantes de calidad
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Demandan los productos generando ingresos para la empresa. • Capacidad de compra del productos • Preferencias • Calidad del servicio.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de servicios. • Marketing y Tecnología • Calidad y Precios.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo a la población local • Mejoramiento de Nivel de vida.

2.3.5. MATRIZ AXIOLÓGICA.

La guía para la formulación de los principios corporativos, está determinada por la matriz axiológica, la misma nos indica cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se encuentra la empresa de durmientes San Juan Chico, además esta matriz define los grupos de referencia es decir aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la empresa en la operacionalización y logro de sus objetivos.

TABLA No.4
PRINCIPIOS CORPORATIVOS

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Fiel Cumplimiento de las Leyes, exigencias de los derechos establecidos en la Constitución.
Sociedad	Tener un compromiso social
Competencia	Respeto mutuo entre todos los integrantes del mercado
Trabajadores	Brindar un ambiente de trabajo adecuado, seguro y confiable; fomentando el respeto mutuo y el compañerismo.
Clientes	Manifestar sinceridad, honestidad, prudencia, cumplimiento y un buen servicio.

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Cemento Chimborazo

2.3.6. MATRIZ DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la empresa y su concordancia con los principios corporativos de la empresa

Cemento Chimborazo, considerando que la cultura de una organización es un factor clave del éxito.

La matriz de la cultura organizacional permite identificar los elementos culturales que facilitan u obstaculizan la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

La cultura de la fábrica de durmientes San Juan Chico incluye valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida institucional.

TABLA No.5
MATRÍZ DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Grupo de Referencia	Estado	Sociedad	Familia	Empleados	Clientes	Total
Principio						
Amabilidad		0	0	0	0	4
Calidad		0	0	0	0	4
Cordialidad		0	0	0	0	4
Honestidad	0	0	0	0	0	5
Puntualidad	0	0	0	0	0	5
Respeto	0	0	0	0	0	5
Servicio		0	0	0	0	4
Tolerancia		0	0	0	0	4
Trabajo	0	0	0	0	x	5

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Cemento Chimborazo

2.4. EL MACRO ENTORNO

El Macro entorno es todo aquello ajeno a la organización empresarial, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, es decir todo aquello

que no podemos manejar e influir. Un análisis del macro entorno permite identificar aquellos factores, que se originan externamente a la organización.”¹

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.

No hay que olvidar que el medio externo ejerce múltiples influencias sobre la organización, cuando provee de los insumos (entradas), como talento humano, materiales y financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesados se constituyen en resultados (productos) expresados en servicios que serán “aceptados” o “rechazados”.

Pero la interacción no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la organización, por ejemplo, una crisis política, una recesión económica, un inusitado cambio climatológico e inclusive la sola terminación de la rehabilitación del Ferrocarril Ecuatoriano.

De esta forma el análisis del entorno ocupa un lugar especial en la concepción y formulación de las ventajas competitivas de la empresa.

¹ LARREA, Justiz, Raúl, Planificación Estratégica, Ecuador, 2000

El análisis del entorno constituye entonces, el marco contextual que requiere la organización para ir en busca de su consolidación en el mercado nacional. El análisis se hace en los ámbitos: local, regional, nacional e internacional, que incluyen las tendencias de la globalización mundial, entre las cuales, la económica, científico- tecnológico, etc., son las partes más importantes.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la empresa. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la empresa, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo, se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios entornos de influencia: económico, social, político, cultural, legal, científico- tecnológico y ecológico, entre los más relevantes. Dado que las variables que intervienen en la caracterización de una oportunidad o amenaza son exógenas y por consiguiente no controlables por parte de la organización, su solución no depende directamente de intervención de la organización, sino de otros factores igualmente no controlables. Por ello una oportunidad identificada, es para

aprovecharla y una amenaza, en lo posible hay que evitarla o minimizarla utilizando nuestras potencialidades.

2.4.1. FACTORES ECONÓMICOS

Dentro de los factores económicos será de gran utilidad el análisis de las distintas variables o componentes que miden la economía de un país, situación que a la Empresa de Durmientes San Juan Chico le ayudará ampliamente para proveer situaciones entorno a su operación.

TABLA No.6
FACTORES ECONÓMICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Empleo (V. Anexo Nº 1)	Descendente	Pobreza y migración. Incremento de los índices delincuenciales.	Generar fuentes de empleo.	Gerente de la empresa
Impuestos (V. Anexo Nº 2)	En incremento	Los costos en el mercado local se ven afectados.	Los precios de los bienes no se conservan.	Gobierno SRI Clientes Proveedores
Inflación (V. Anexo Nº 3)	Variable	Inestabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Gobierno Clientes Proveedores Gerencia
PIB (V. Anexo Nº 4)	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB se mantiene la producción – prestación de servicios, pero el empleo no es estable	Gobierno
Renta (V. Anexo Nº 5)	Poco estable	No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro. Las condiciones de vida no tienden a ser buenas.	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas buscan otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno
Tasas de interés. (V. Anexo Nº 6)	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos. Con la tasa de interés pasiva no incentiva al ahorro.	Invertir el dinero en actividades que den un alto rendimiento al dinero.	Gobierno Gerente de la empresa.

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Económicos

2.4.2. FACTORES POLÍTICOS

En los últimos años el Ecuador ha tenido gobernantes, de los cuales ninguno ha logrado frenar esta crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas, han beneficiado a grupos minoritarios, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas empresas nacionales a través de continuas cargas tributarias.

TABLA No.7
FACTORES POLÍTICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Poder Legislativo Gerencia de la empresa.
Estabilidad Política (V. Anexo N° 7)	Inestable	Falta de credibilidad en el país. Inversión extranjera se ahuyenta lo que perjudica la accesibilidad a créditos para la adquisición de nuevas tecnologías	No elegir gobernantes populistas.	Estado Clientes Sociedad en general Miembros de la empresa
Legislación	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros de la empresa
Política Económica. (V. Anexo N° 8)	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	La empresa contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Estado Gerente empresa
Política Fiscal. (V. Anexo N° 9)	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Estado Gerente de la empresa

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Políticos.

2.4.3. FACTORES DEMOGRÁFICOS

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. Se estima que en los países menos desarrollados la población urbana está creciendo a una velocidad cuatro veces mayor que la rural. En la práctica esto significa que la población urbana crece a un ritmo de 170.000 personas al día, frente a las 60.000 personas por día de la población rural.

Esta situación requiere de nuevas formas de transportación y una de las que mayor apoyo ha dado a la humanidad es la férrea.

TABLA No.8
FACTORES DEMOGRÁFICOS

FACTOR	COMPORTAMIE NTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Crecimiento de la población (V. Anexo N° 10)	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios que ofrece la empresa	Tratar de captar a la población a través de un eficiente servicio y publicidad	Gerente de la empresa
Distribución Geográfica (V. Anexo N° 11)	Ascendente	Mayor demanda del producto especialmente en la provincias de la sierra	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los servicios que ofrece la empresa	Gerente de la empresa

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Factores Demográficos.

2.4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología avanza a pasos agigantados, facilita la producción de bienes y generación de servicios, se han creado programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas y estas se ven altamente influenciadas por tales circunstancias.

TABLA No.9
FACTORES TECNOLÓGICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los socios estratégicos, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	Gerente Socios estratégicos Empleados de la empresa
Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar los niveles de productividad.	Empresa
Medios tecnológicos	Ascendente	No todas las empresas cuentan con tecnología de punta.	Procurar que todos los procesos involucren tecnología de punta.	Gerencia de la empresa proveedores
Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la empresa de Durmientes San Juan Chico cuenta con la preparación necesaria para el manejo de la tecnología adquirida para la creación de su producto.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Gerente de la empresa Unidad de talento humano

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Tecnológicos.

2.4.5. FACTORES ECOLÓGICOS

TABLA No.10
FACTORES ECOLÓGICOS

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clima	Incontrolable	Afecta al sistema vial, se producen daños en las carreteras ya sea por deslaves o exceso de lluvia.	Prever para que los durmientes lleguen a los distintos sectores en los que trabaja la empresa de Ferrocarriles.	Gerencia de seguridad, salud, ambiente y relación con la comunidad
Contaminación	Media	La generación de durmientes por su constitución provoca contaminación del medio ambiente.	Realizar productos de alta calidad que minimicen el impacto del medio ambiente.	Gerencia de seguridad, salud, ambiente y relación con la comunidad

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Ecológicos.

2.4.6. FACTORES SOCIALES

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

TABLA No.11
FACTORES SOCIALES

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los empleados y trabajadores	Gerencia de seguridad, salud, ambiente y relación con la comunidad
Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor.	Gobierno Consejo de Administración Gerente de la Empresa
Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Ministerios del Gobierno Gerencia de la Empresa Gerencia de seguridad, salud, ambiente y relación con la comunidad

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Sociales.

TABLA No.12
FACTORES SOCIALES

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Valores Sociales	Bajo	Deterioro de valores	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	Gerencia de seguridad, salud, ambiente y relación con la comunidad
Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gobierno Gerencia de la Empresa
Salario unificado	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gobierno Gerencia de la Empresa

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Sociales

2.5. MATRÍZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA DE DURMIENTES “SAN JUAN CHICO”

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de la empresa. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

TABLA No.13

PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA DE DURMIENTES “SAN JUAN CHICO”

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Distribución geográfica, Crecimiento de la población, Medios tecnológicos, Contaminación	Política económica, Política fiscal, Cultura de adaptación a nuevas tecnologías, Investigación y desarrollo, Clima	Cambios en la familia,
	MEDIA	Salario unificado	Renta, Inflación, PIB, Personal especializado Legislación, Código de Trabajo, Grado de formación, Defensa del consumidor,	
	BAJA	Empleo, Impuestos, Calidad de vida,	Estabilidad política, Valores sociales,	
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores Claves del Macroentorno

2.6. PERFIL ESTRATÉGICO DE IMPACTO A LA EMPRESA

TABLA No.14
CALIFICACIÓN DEL IMPACTO

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	O por.	Gran Oportun.
Renta			●		
Empleo				●	
Impuestos		●			
Inflación		●			
PIB			●		
Estabilidad Política.		●			
Política Económica.		●			
Política Fiscal.		●			
Legislación.		●			
Distribución Geográfica.			●		
Crecimiento de la población.					●
Medios Tecnológicos.					●
Personal Especializado.					●
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.			●		
Investigación y desarrollo.				●	
Clima.				●	
Contaminación.		●			
Grado de Formación.	●				
Defensa del consumidor.			●		
Cambios en la familia.			●		
Valores Sociales.		●			
Calidad de Vida.			●		
Salario unificado		●			

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Análisis:

Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades, es necesario neutralizar las amenazas para que su impacto no sea evidente en la empresa.

2.7. FACTORES DEL MICRO ENTORNO

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa-efecto y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas.

Este análisis “Es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones oportunas; así disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos.”

El análisis del medio interno constituye una evaluación de la organización cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

2.7.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES

Un análisis del micro entorno nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, necesarios para conocer a fondo los mismos; al considerar la competencia es necesario realizar un estudio de mercado que nos permita

conocer la satisfacción o insatisfacción de los usuarios con respecto a los bienes y servicios que ofrece la empresa.

Para el análisis de las variables se aplica la técnica de la entrevista sobre el universo que comprende la empresa de Durmientes de San Juan Chico.

Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

2.7.1.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la actualidad la empresa de Durmientes San Juan Chico no cuenta con un orgánico estructural y funcional propio en la actualidad es parte del sistema de producción de la Empresa Cemento Chimborazo, por lo que una de sus prioridades es la elaboración de una estructura organizada que le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel; además no se ha formulado la misión y visión que permitan orientar las actividades hacia el éxito de la organización.

2.7.1.2. RECURSOS HUMANOS

Accionistas

Participan como actores y miembros del directorio, los accionistas consideran que es de gran importancia:

- La elaboración de un plan operativo para mejorar el servicio a los clientes internos y externos;
- Aplicar ratios financieros para determinar si la empresa es rentable, tiene capacidad de endeudamiento y además para conocer las utilidades que se generan;
- Ofrecer un trato de calidad;
- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos;
- Racionalizar la producción con las ventas a nivel nacional;
- Mejorar el servicio de distribución;
- Aumentar la publicidad ya que se desconoce todavía la existencia de la nueva empresa.

Los accionistas consideran necesario la realización de un plan operativo para la empresa porque: no se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y cada administración se maneja en base a su criterio; se podrá detectar las debilidades de la empresa San Juan Chico para poder en lo posible eliminarlas; se alcanzará todas las aspiraciones económicas y sociales; se mejorará la organización de la empresa; permitirá controlar las actividades que deben ser llevadas a cabo.

El ambiente que se da en la empresa es el adecuado porque se lucha por el mismo ideal y existe unión entre la mayoría de los empleados y trabajadores, sin embargo, algunos accionistas señalan que: predominan los intereses personales y no los colectivos; existe individualismo y discordias entre algunos socios; no todos se sujetan a la legislación, estatutos y resoluciones; hay escasa comunicación y no existe entendimiento ni empatía.

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para atender a sus clientes porque se han cambiado y modernizado las mismas para dar un mejor servicio. Pero algunos accionistas consideran que la empresa no cuenta con la tecnología necesaria por la fuerte inversión que demanda y la falta de conciencia de los propietarios para llegar a resoluciones que beneficien al cliente.

Empleados

Cada persona que presta sus servicios en la Empresa, tiene definidas sus funciones de manera empírica, existe inconformidad con los sueldos ya que según los empleados encuestados, no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.

Según las encuestas realizadas los empleados en su totalidad manifiestan que no han recibido reconocimientos por el trabajo que realizan. El personal se siente orgulloso de ser parte de la Empresa y la consideran su segundo hogar.

El ambiente de trabajo que existe en la Empresa es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y socios; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

El personal que labora en la Empresa durante el tiempo de trabajo no ha recibido capacitación debido a la falta de interés de los dirigentes y no se ha destinado el presupuesto necesario.

2.7.1.3. VEHÍCULOS, EQUIPOS

La empresa requiere actualizar algunos de sus vehículos para brindar un servicio eficiente en la transportación de sus productos, particularmente por que los vehículos que tiene son los que la empresa cemento Chimborazo le ha asignado.

2.7.1.4. INSTALACIONES

Las oficinas y planta de producción son amplias, cuentan con una adecuada distribución para atender eficientemente a los clientes internos y externos, además las condiciones ambientales son adecuadas ya que al estar en San Juan chico cuentan con un paisaje y aire refrescante.

2.7.1.5. PROVEEDORES

En la provincia de Chimborazo existen proveedores para suministros de oficina, equipos de cómputo, materiales de construcción, facturas, de seguros, entre otros, pero no de los materiales complementarios que se requieren para sus productos durmientes, los mismos que deben importar, por tanto, los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar este cliente.

Todos los proveedores encuestados consideran que la empresa San Juan Chico es un buen cliente por los pagos puntuales en las adquisiciones realizadas permanentemente.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

TABLA No.15

2.7.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estructura Orgánica	<p>No cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido.</p> <p>Se ha formulado la misión y visión considerando la de la empresa Cemento Chimborazo</p>	<p>No permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel.</p> <p>No permite orientar las actividades hacia el éxito de la organización</p>	Preocuparse por la elaboración y aplicación de la Estructura Organizacional, la misión y visión.	<p>Gerente</p> <p>Empleados</p>

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Factores claves del Microentorno.

TABLA No.16

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	Tienen definidas sus funciones de manera empírica.	Realizan actividades que no son de su competencia o no cumplir con las tareas que el puesto demanda.	Establecer por escrito las funciones que debe realizar cada trabajador.	Gerencia Empleados
	No se tiene el rendimiento esperado.	Existe inconformidad con los sueldos ya que no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.	Determinar si de acuerdo al presupuesto de la empresa existe la posibilidad de un alza a los sueldos o fijar bonificaciones.	Consejo de Administración Presidente
	Falta de motivación del personal		Otorgar reconocimiento por el trabajo eficiente que realicen los empleados.	Gerente Empleados
	Compañerismo y amabilidad entre empleados y socios.	Aun no reciben reconocimientos por el trabajo que realizan.		

	Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.	El ambiente de trabajo que existe en la empresa es tranquilo. Adquieren nuevas experiencias	Fomentar e incentivar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa Capacitar a los empleados en relaciones humanas y trato al cliente interno.	
--	--	--	--	--

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Factores claves del Microentorno

TABLA No.17

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Vehículos, Equipos	Algunas unidades vehiculares de la empresa requieren actualización. Se cuenta con un sistema computarizado para la emisión de guías de transporte.	Los usuarios de los vehículos se llevan una mala impresión de las unidades vehiculares. Se facilita y agiliza la actividad de emisión de guías.	Modernizar a todas las unidades que lo requieren para brindar un servicio eficiente a los clientes internos en especial. Preocuparse por la actualización periódica del software.	Directorio Gerencia de la Empresa
Instalaciones	La empresa san Juan Chico cuenta con espacio y una adecuada distribución. Las condiciones ambientales son adecuadas para las oficinistas que laboran en la empresa.	Se atiende eficientemente a los usuarios en y clientes de la empresa. Se pueden contraer enfermedades de trabajo, tendrían un rendimiento bajo.	Adecuar y organizar la oficina para atender de manera eficiente al cliente interno y externo. Implementar artefactos de calefacción o alfombrar las oficinas.	Gerente

TABLA No.18

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Proveedores	Confianza en la Empresa San Juan Chico.	En la Provincia de Chimborazo existen proveedores para suministros de oficina, equipos de cómputo, materiales de construcción, facturas, de seguros, entre otros. En el exterior se tiene proveedores de desmoldantes y latiguillos.	Los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar este cliente.	Directorio Gerentes
	Consideran a la empresa un buen cliente	Pagos puntuales en las adquisiciones realizadas.	Seguir cumpliendo puntualmente con las obligaciones contraídas.	
	La empresa realiza adquisiciones permanentes.	La empresa se convierte en cliente de los proveedores.	Aprovechar las ventajas de ser buen cliente.	

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Factores claves del Microentorno

2.7.3. MATRIZ DE PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS DE LA SAN JUAN CHICO

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la empresa. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

TABLA No.19
PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS DE SAN JUAN CHICO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	Estructura Orgánica Trabajadores Usuarios		
	MEDIA	Vehículos, equipos Instalaciones	Proveedores	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Factores claves del Microentorno

2.7.4. PERFIL ESTRATÉGICO DEL IMPACTO INSTITUCIONAL.

TABLA No.20
CALIFICACIÓN DEL IMPACTO

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura Orgánica					●
Trabajadores				●	
Vehículos, equipos				●	
Instalaciones				●	
Usuarios	●				
Proveedores	●				

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Factores claves del Microentorno

Análisis:

Se puede observar un grupo predominante de debilidades que es necesario cambiar la condición de las mismas y en lo posible eliminarlas; y a las fortalezas se las debe mantener y mejorar la empresa en especial por ser una empresa joven.

2.8. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

TABLA No.21

FODA DE LA FÁBRICA DE DURMIENTES SAN JUAN CHICO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplias y propias instalaciones • Constituirse en la única empresa productora de durmientes en el país. • Experiencia empresarial • Mano de obra calificada en el procesamiento de durmientes. • Equipo logístico de apoyo a nivel internacional (Español) • Maquinaria y equipo diseñado exclusivamente para la fabricación de durmientes. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renta del país • Generación de empleo • Producto interno bruto que ha conseguido el presente gobierno. • Distribución geográfica • Crecimiento de la población. • Medios tecnológicos • Personal especializado • Cultura de adaptación a nuevas tecnologías. • Investigación y desarrollo • Clima • Defensa del consumidor • Cambios en la familia • Calidad de vida
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica incompleta de San Juan Chico • Vehículos en competencia con la empresa de cementos. • Poco equipo de seguridad • Algunas instalaciones por adecuarse. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Inflación • Estabilidad Política • Política Económica • Política Fiscal • Legislación Vigente • Contaminación • Grado de formación del personal

2.9. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES EXTERNOS

Para lograr obtener la capacidad de respuesta de la empresa sobre los factores externos se procede a calificar el impacto que cada una de las variables analizadas tiene en función de la siguiente escala.

- 5. Alto**
- 4. Sobre lo Normal**
- 3. Normal**
- 2. Bajo lo normal**
- 1. Pobre**

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente. La suma es $1,00^2$

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la

² LARREA JUSTIZ, Raúl, Planificación estratégica, 2000

ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la Empresa San Juan Chico sobre los factores externos.

TABLA No.22

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Calidad de Vida.	3	0,038	3	0,11
Cambios en la familia.	2	0,025	2	0,05
Clima.	4	0,050	1	0,05
Contaminación.	4	0,050	3	0,15
Crecimiento de la población.	3	0,038	3	0,11
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	3	0,038	3	0,11
Defensa del consumidor.	3	0,038	4	0,15
Distribución Geográfica.	3	0,038	5	0,19
Empleo	4	0,050	4	0,20
Estabilidad Política.	4	0,050	3	0,15
Grado de Formación.	3	0,038	3	0,11
Impuestos	4	0,050	5	0,25
Inflación	4	0,050	3	0,15
Investigación y desarrollo.	3	0,038	2	0,08
Legislación.	3	0,038	3	0,11
Medios tecnológicos.	5	0,063	4	0,25
Personal Especializado.	5	0,063	4	0,25
PIB	3	0,038	2	0,08
Política Económica.	4	0,050	4	0,20
Política Fiscal.	4	0,050	1	0,05
Renta	3	0,038	2	0,08
Salario unificado	3	0,038	5	0,19
Valores Sociales.	3	0,038	3	0,11
TOTAL	80,00	1,00	72,00	3,18

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Perfil Estratégico del Impacto Institucional

Análisis:

Al tener la Empresa de Durmientes San Juan Chico una capacidad de respuesta equivalente a 3,18 se puede observar que la empresa está en capacidad de contrarrestar las amenazas que pueden presentarse, situación que no es crítica por ser una empresa que nace con el respaldo de la Empresa Cemento Chimborazo y el respaldo gubernamental.

TABLA No.23
CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Estructura Orgánica	4	0,17	2	0,28
Empleados	5	0,21	4	0,69
Vehículos, equipos	4	0,17	3	0,41
Instalaciones	3	0,13	2	0,21
Usuarios	5	0,21	4	0,69
Proveedores	3	0,13	3	0,31
TOTAL	24	1,00	18	2,59

Elaborado: Por la Autora

Fuente: Perfil estratégico de impacto institucional

Análisis:

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la empresa hacia los factores que tiene que enfrentar; 2,59 es la capacidad casi normal de respuesta de forma medianamente efectiva a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesario la aplicación de estrategias para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo, ya que las actividades que se vienen desarrollando en la empresa han sido en forma empírica y mediata.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE IMPORTACIONES DE LA CEMENTO CHIMBORAZO.

3.1. Introducción

Hoy en día y desde siempre, el mundo se ha caracterizado por ser cambiante en cuanto a tecnología, procesos, entre otros, lo que conlleva a una competencia cada vez más fuerte; es por ello que se requiere que la administración de toda empresa sea cada vez más efectiva, busque obtener resultados óptimos, logre la satisfacción del cliente y a la par haga buen uso de los recursos con que cuenta, esa relación se logra fundamentalmente cuando se mejoran los procesos.

Dada esta situación, una organización como la Empresa Cemento Chimborazo, Fábrica de Durmientes de San Juan Chico, se ve en la necesidad de analizar cómo se realizan los procedimientos de sustitución de sus inventarios primordiales como son los Latiguillos y Desmoldantes importados que deben ser adquiridos de forma efectiva. Por ello, este trabajo de investigación se fundamenta en la búsqueda de conocimientos de los procesos administrativos y operativos de dicho programa de sustitución, la recopilación, interpretación, análisis y mejoramiento de alguno de ellos, considerados por la dirección como los más importantes, lo que dará como resultado la elaboración del manual de procedimientos para las importaciones.

Este manual permitirá al personal que labora en la unidad de sustitución de importaciones realizar, sus actividades en forma más sistemática, obtener un

mayor control de los procesos y realizar la revisión y el mejoramiento constante de los mismos a fin de cumplir más eficientemente con los objetivos trazados.

Entre los beneficios que aporta el manual es que el mismo se puede implementar de forma inmediata y medir los resultados a muy corto plazo, además de ser una herramienta que puede servir de guía a otras unidades de la misma empresa, así como también a otras organizaciones que implementen las actividades de sustitución a través de las importaciones.

3.2. Objetivos

General:

Mejorar la gestión sobre las importaciones de Latiguillos y Desmoldantes en la Empresa Cemento Chimborazo, Fábrica de Durmientes de San Juan Chico de la Provincia de Chimborazo.

Específicos:

- Ayudar a mejorar los procedimientos utilizados actualmente por la Empresa Cemento Chimborazo, Fábrica de Durmientes de San Juan Chico para la importaciones.
- Dotar de los verdaderos procedimientos para la importación de bienes de la Fábrica de Durmientes de San Juan Chico.
- Ayudar, guiar y apoyar el mejoramiento de las importaciones que se llevan a cabo en la actualidad por la Fábrica de Durmientes de San Juan Chico.

3.3. Justificación

Para la buena marcha de las actividades de una organización, es de suma importancia que se planteen estrategias orientadas a estandarizar los procedimientos necesarios, con miras a que cada persona asuma su responsabilidad y puedan alcanzarse los objetivos que la empresa posee.

Para la realización de este proyecto se establecen procedimientos metodológicos en función de los requerimientos del manual, lo cual trae como consecuencia la posibilidad de ejecutar continuamente un programa de mayor calidad.

El manual tiene como ventaja la capacitación del personal encargado de la ejecución de las importaciones y en especial de los procesos a llevar a cabo, a la vez que permite a la dirección tomar decisiones pertinentes en busca de un buen funcionamiento de la organización.

Cabe destacar que el manual se constituye en una guía del personal a cargo de las importaciones, el cual le permita cumplir con sus actividades de manera eficiente esto implica: una correcta selección de empresas para Fabricación de Latiguillos y Desmoldantes basándose en calidad, cantidad, tiempo y mejoramiento continuo; ejecución de contrataciones de forma eficaz, ya bajo los lineamientos que establece el ejecutivo nacional.

3.4. Alcance del Manual

El presente manual está basado en aplicaciones técnicas para que todo el nivel Directivo y Administrativo de la Fábrica de Durmientes de San Juan Chico deba usar como un instrumento de apoyo a la Logística de importación de latiguillos y Desmoldantes de Europa- España. Cabe indicar que la industria no cuenta con un departamento de Comercio Exterior, el departamento de Compras contará con una herramienta de Gestión como es el Manual donde encontrará las acciones a tomar antes, durante y después de la importación.

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente Manual involucra a los siguientes funcionarios:

- Gerente General
- Contador General
- Asistente de Gerencia
- Jefe de Compras
- Jefe de Producción

El texto estará encaminado a determinar el proceso de importación de materia prima; además como un modelo de aplicación para Importación a consumo de maquinaria u otro material que requiera la empresa porque el ámbito de aplicación lo permite.

3.5. Requisitos previos a las importaciones de latiguillos y desmoldantes.

3.5.1. Apertura del RUC

Para apertura el RUC se lo realiza en cualquiera de las oficinas del Servicio de Rentas internas adjuntando los siguientes requisitos:

Para personas naturales:

- Copia Cedula de Ciudadanía
- Copia de papeleta de Votación.
- Copia de un servicio básico.

Además se debe identificar la Actividad Comercial el contribuyente realiza.

3.5.2. Apertura de Cuenta Corriente o Cuenta de Ahorros.

Es indispensable contar con una cuenta en una Entidad Financiera que tenga un Departamento de Comercio Exterior, en el caso de las Cooperativas de Ahorros no todas cuentan con el servicio de TRASFERENCIAS DE FONDOS AL EXTERIOR, cualquiera que sea la modalidad de pago al Proveedor en España necesariamente la transferencia es la única manera de hacer llegar los fondos como establece la ley.

En los bancos privados cada dependencia tiene políticas y requisitos para la apertura de una cuenta corriente o una cuenta de ahorros además del monto con el cual apertura la cuenta.

La Fábrica de Durmientes de San Juan Chico mantiene una cuenta corriente:

- Banco Internacional - sucursal Riobamba.

3.5.3. Registro del importador como Operador de Comercio Exterior (OCE)

Hoy, es relativamente sencillo calificarse como importador, en años anteriores se podía importar una vez por año calendario sin la necesidad de calificarse como tal. Usted podía realizar una importación por año con solamente presentar la cédula de ciudadanía ante el banco e inmediatamente le concedían el visto bueno (autorización para importar). Estos eran conocidos como importadores provisionales, hasta legalizar su registro como importador. En la actualidad, ya no es posible hacer importaciones si no estamos registrados:

1. El importador ingresará al sitio Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana del Ecuador www.aduana.gov.ec
2. Seleccionar en el Menú OCES y escoger la opción Registro de Datos. Ver video demostrativo en la siguiente dirección.
Consultar <http://www.aduana.gov.ec/contenido/videos.asp> y presionar el link Registro de Importadores-Exportadores en SICE. Zip.
3. El importador deberá llenar la información solicitada utilizando su RUC como USUARIO e ingresando una CLAVE temporal de 8 a 10 dígitos alfanuméricos, una vez aprobado su registro por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, ingresara al SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior), el cual le solicitará el cambio de CLAVE a una definitiva.

3.5.4. Registro de Firmas para Declaración Andina de Valor (DAV)

1. El importador ingresará al sitio Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana www.aduana.gov.ec

2. Presionará en la opción “Servicios” el link SICE

3. Ingresará al SICE con el usuario, la clave de acceso y elegirá el tipo de operador “Importador” que presenta dicha página.

4. Seleccionará dentro del menú Administración, la opción “Modificación de Datos Generales del Operador de Comercio Exterior (OCE)”

5.

Dentro de esta opción le mostrará todos los datos generales registrados previamente en el sistema.

En esta pantalla deberá dirigirse a la sección “Registro de Autorización para Firmar DAV” en la cual deberá llenar los campos que se encuentran en dicha sección.

- Nombres, apellido.
- Cargo dentro de la empresa
- Tipo de documento y número de documento (cédula, ruc o pasaporte cuando sea extranjero)
- Tipo de registro (persona natural, representante legal, delegado solo cuando el importador sea una persona jurídica, conforme a la resolución (0723 de fecha 3 de noviembre del 2007).

Entrega de la documentación en la Secretaría del Distrito.

1. Finalizado el registro en el sistema de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, de los delegados (solo de Personas Jurídicas); el Importador deberá acercarse a la

Secretaría de cualquier Distrito Aduanero para ingresar la documentación referente al Poder Especial junto con el documento de “Ingreso de Datos del Operador de Comercio Exterior” (notariado), anexando una solicitud dirigida a la Gerencia Distrital.

2. Si no existe delegación, únicamente deberá entregar el Registro de Firma para Declaración Andina del Valor arriba mencionado en la Secretaría de cualquier Distrito Aduanero, junto con el documento de “Ingreso de Datos del Operador de Comercio Exterior”, tanto para personas naturales como personas jurídicas (Representante Legal), anexando una solicitud dirigida a la Gerencia Distrital.

3. El funcionario aduanero de Secretaría, deberá revisar y verificar la documentación recibida y compararla con la que el importador registró previamente vía electrónica.

4. Producto de la revisión y conformidad el funcionario aduanero de secretaría habilitará en el sistema a las personas autorizadas para la firma en la DAV.

5. En caso de existir inconformidad con la documentación, la misma será devuelta al importador para la corrección de ésta.

TABLA No. 24
REGISTRÓ DE FIRMAS DAV

REGISTRO DE FIRMAS PARA LA DECLARACIÓN ANDINA DE VALOR	
Persona natural	<input type="checkbox"/>
IMPORTADOR:	
CÉDULA	
RUC:	
NOMBRE COMERCIAL:	
Persona Jurídica	<input type="checkbox"/>
REPRESENTANTE LEGAL:	
CÉDULA/PASAPORTE:	
RUC COMPANÍA:	
RAZÓN SOCIAL:	

FIRMA	
Persona Natural	<input type="checkbox"/>
Persona Jurídica	<input type="checkbox"/>
COPIA DELANTERAC.I.	COPIA POSTERIOR C.I.
NOTA:	
<ul style="list-style-type: none">• Este registro debe ser notariado.	

Elaborado Por: La Autora

3.6. Gravámenes a las importaciones

La ley Orgánica de Aduanas establece algunos tributos al comercio exterior que son:

- Los Derechos Arancelarios establecidos en los respectivos aranceles.

- Los impuestos establecidos en las leyes especiales, y

- Las tasas por servicios aduaneros.

De estos tributos se desprenden también algunos más que deben ser pagados en toda importación, o son conocidos también como Derechos Arancelarios, así estos son:

- Ad-Valorem.- Que significa Sobre el Valor, es decir son un porcentaje que se calcula sobre uno de los valores convencionales del comercio exterior ej. CIF, FOB etc.
- Impuesto al Valor Agregado IVA.- Este impuesto debe ser cancelado de manera previa al momento del acto de desaduanización de las mercaderías cuando se han importado. Existen productos que están grabados con tarifa 0%.
- Impuesto a los consumos Especiales ICE.- Este gravamen, está regulado en la ley de Régimen Tributario Interno, y es aplicable para las importaciones de determinados productos como vehículos motorizados de hasta 3.5 ton., cigarrillos, cervezas entre otros. Este valor o gravamen se toma a partir del valor CIF.
- Fondo de Desarrollo para la Infancia FODINFA.- Que es el 0.5% ad - Valorem CIF a todas las importaciones menos a las de tipo de consumo humano y farmacéutico.
- Aportación de cuotas redimibles a favor de la CORPEI.- No es un impuesto o tributo, sin embargo es un valor que se recarga al valor de una importación, requisito que se debe cumplir para poder desaduanizar las

mercaderías.

3.6.1. Impuestos gravados a las importaciones de latiguillos y desmoldantes.

El Arancel nacional Adopta los niveles del arancel Externo común (AEC) del acuerdo de Cartagena que son: 5%, 10% y 20%, incorporando 0%, 3%(para vehículos y 35% para equipos).

En el Ecuador los derechos arancelarios para latiguillos y desmoldantes son AD-VALOMEM y la base imponible es el precio CIF.

ARANCEL DE IMPORTACIONES

Desmoldantes: 0% arancel 38249090001

Latiguillos: 5 % arancel 39269090001

Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de:
CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA.

Establece el impuesto al valor Agregado (IVA), que grava el valor de la transferencia de dominio a la importación de bienes muebles, en todas las etapas de su comercialización, al valor de los servicios prestados, en forma y en las condiciones que prevé esta ley.

Salvaguardia por balanza de pagos.

Son de tres tipos. (Recargo Ad-Valorem, Recargo Arancelario Especial adicional al arancel vigente, y Restricción Cuantitativa de Valor - cupos) Impuesto que administra la Aduana del Ecuador. Restricciones temporales que se aplican solamente a ciertos productos importados.

Impuesto de salida de divisas.

Impuesto que administra el SRI. 2% del CIF + Ajustes de Valor.

En realidad se aplica sobre el valor CFR, adicional de todo el capital que pueda salir al exterior por otros conceptos de pago.

Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA)

Impuesto que administra el INFA. 0.5% del valor CIF.

Asignase al Fondo de Desarrollo para la infancia los recursos provenientes de las siguientes fuentes:

- Del impuesto adicional del cero punto cinco por ciento (0,5%) AD_VALOREM CIF a las importaciones, con excepción de los ítems del Arancel de Importaciones referentes a productos que se utilizan en la elaboración de fármacos de Consumo Humano y Veterinario que serán especificados en el reglamento de esta Ley.
- Del remate o venta Directa de mercancías declaradas en abandono expreso en decomiso administrativo.

Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)

Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. La base imponible de los productos sujeto al ICE de producción nacional, se determinara sumando al precio Ex-fábrica los costos y márgenes de comercialización, suma que no podrá ser inferior al precio de ventas al público fijado por el Fabricante o autoridades competentes si fuere el caso, menor al IVA y el ICE.

CORPEI

Para el pago y recaudación de las cuotas redimibles del 1.5 por mil sobre el valor FOB de las exportaciones del sector privado, excepto de aquellas de USD 3.333,00 (tres mil trescientos treinta y tres dólares de los Estados Unidos de América) o menores, las cuales aportan USD 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América).

Las cuotas serán entregadas por los exportadores de bienes y servicios previos la aceptación de la declaración aduanera por parte de la corporación aduanera ecuatoriana, CAE.

3.6.2. Tasas de servicios aduaneros.

- **Tasa de control.-** Se aplicara sobre las mercancías que se despachen bajo los regímenes aduaneros especiales a excepción del depósito industrial, equivalente a USD40.

- **Tasa de almacenaje.-** Se aplicara sobre las mercancías y unidades de transporte o carga que se encuentra en Almacenes temporales autorizados o sean almacenadas en bodegas o patios de la Aduana para remate, procedimientos administrativos o judiciales.
- **Tasa de análisis de laboratorio.-** se aplicara cuando la aduana, a efecto de establecer la clasificación arancelaria de mercancía requiere de análisis de las mismas, en el laboratorio de otras instituciones y será equivalente a:
El valor de factura cuando los análisis fueren contratados con laboratorios públicos o privados
- **Tasa de inspección.-**Se aplicara a los servicios de inspección técnicas ante solicitudes de autorización o renovación de depósitos comerciales , industriales, Courier, almacenes temporales y otros servicios sujetos a autorización o concesión, de acuerdo a la siguiente tabla:

✓ Deposito comerciales:	USD	300
✓ Deposito industriales:	USD	375
✓ Courier	USD	180
✓ Almacenes temporales	USD	300
✓ Otros	USD	250

- **Tasa de vigilancia aduanera.-** Se aplicara a los casos en que por disposición de autoridad aduanera la custodia en el traslado de mercancías mediante transito aduanero o guía de movilización y será equivalente a

USD 25,00 por cada miembro del servicio de vigilancia aduanera, por cada medio de movilización custodiado.

Políticas internas de importación

3.7. Tramites básicos de importación

3.7.1. Negociación contractual.

3.7.1.1. Solicitud de la Factura-Proforma.

La factura proforma viene a representar la declaración en forma de factura para la cotización de Desmoldantes y latiguillos. Es un documento que se puede usar para negociar la orden de importación y presentar la oferta del proveedor.

Este documento permite modificar precios, condiciones de entrega, forma de pago u otros términos donde el proveedor y el cliente se pongan de acuerdo.

La factura pro-forma trasmite a la Fábrica San Juan Chico y la empresa Española Raiter el precio y las condiciones de compra & venta, la simple firma de este documento implica el "Compromiso de la Negociación". Sin embargo de no darse la importación previo la firma significa una Falta de seriedad ante el proveedor y esto da lugar en Negocios Internacionales al cierre de futuras negociaciones, por esto se recomienda analizar los siguientes contenidos antes de la firma del documento.

- Precio según Incoterms convenido.

- Tipo de desmoldantes y latiguillo, código del producto, usos y aplicaciones.
- Partida arancelaria.
- Autorizaciones previas.
- Forma de pago y financiamiento.
- Volumen de importación (FCL 20 o 40 Pies)
- Análisis del Pre_Costo hasta la Bodega de la empresa.

3.7.1.2. Confirmación y elaboración de la Nota de Pedido.

La Nota de Pedido es una orden o una solicitud hecha a la empresa Española Raiter, es un documento escrito que puede tener dos formas en cuanto se refiere a su aceptación y/o preparación:

La primera es recibir la factura pro-forma y si la Fábrica San Juan Chico está de acuerdo con el contenido y los términos de la misma, se firman y se la regresa por la misma vía (fax, e-mail, etc.) como pedido formal.

La segunda forma, es diseñar un documento de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

3.7.1.3. Pago

Los medios de pago a nivel internacional son uniformes, incluso algunos de ellos pueden ser muy parecidos a los que se utilizan a nivel nacional.

El principal secreto está, en poder determinar cuál es la manera más adecuada para trabajar dentro del campo de las importaciones.

La Fábrica San Juan Chico ha cancelado sus compromisos internacionales bajo el siguiente esquema de pagos.

- **Prepagado 100%.-** Significa que a la firma de la factura- proforma la Fábrica San Juan Chico debe cancelar la suma total, solo de esta manera la Empresa Raiter de España se obliga a enviarle los latiguillos y desmoldantes.
- **CAD.-** Contra entrega de Documentos, es un medio de pago más flexible donde el exportador envía el contenedor con la firma de la factura proforma y solo a la confirmación del pago el proveedor entrega los documentos internacionales (factura, lista empaques, certificado de análisis).

Esta modalidad de pago se da cuando existe una relación comercial que se ha fomentado por algunos años donde el cliente ha cumplido satisfactoriamente con sus obligaciones.

- **Crédito directo.-** Es la forma más flexible de pago que tiene la Industria para cumplir su obligación, hasta aquí se ha logrado la más estrecha relación de confianza por parte del proveedor, sin embargo el crédito inicia desde la fecha de emisión del Conocimiento de Embarque (B/L) es decir la fecha del zarpe del buque.
- **Documentos exigibles.-** La institución financiera tiene la responsabilidad de que se usen fondos provenientes del lavado de dinero y por ello se ha establecido requisitos para realizar cualquier transferencia al exterior:

Solicitud de transferencia al Exterior

Toda institución financiera maneja su propio modelo de solicitud, adicional de otros documentos que soporten la licitud de los fondos y la utilización de los mismos, este documento contiene la información del girador de los fondos como del beneficiario, la cantidad monetaria y la cuenta del banco donde se va transferir los fondos sea en dólares o en otra moneda pactada por el exportador.

En el caso de la empresa Raiter de España se realiza una transferencia con un banco directo, y la moneda de transacción es el USD en la modalidad de Compra CAD.

Notas explicativas.-

- El código SWIFT.- **Society for World wide Interbank Financial Telecommunication**, es decir, Sociedad para las Comunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales) es una organización que tiene a cargo una red internacional de comunicaciones financieras entre bancos y otras entidades financieras. En diciembre de 2005 tenía enlazadas más de 7.700 entidades financieras en 204 países y se estima que transmite mensajes con órdenes de pago promediando en 2001 más de seis mil millones de dólares estadounidenses por día. En el año 2005 cerca de dos mil trescientos millones de mensajes fueron transmitidos.
- **Documentos Adjuntos.-**Para la transferencia de fondos al exterior, la entidad financiera requiere información para certificar la veracidad de la información, esto es copia del RUC y de la Nota de Pedido y la Solicitud de Transferencia

Confirmación de la transferencia, SWIFT

SWIFT.- Society for World wide Interbank Financial Telecommunication.

La copia Swift representa el comprobante del Giro al Exterior, donde se detalla todos los pormenores de la transferencia de los fondos para constancia de importador y el exportador.

Este documento deberá ser enviado al representante o al exportador para constancia de que se realizó el pago.

3.7.2. Contratación de Seguro de transporte.

Antes de contratar una Póliza de Seguro se sugiere verificar si la empresa aseguradora o Bróker, se encuentra funcionando legalmente y si está registrado en la Superintendencia de Bancos y seguros.

Aplicación de la Póliza.

- El contrato de seguros se perfecciona y prueba por medio de un documento privado que se extenderá por duplicado y en el que se hará constar los elementos esenciales. Dicho documento se llama póliza; esta debe redactarse en castellano y ser firmada por los contratantes.
- Todo póliza debe contener los siguientes datos:
 - a.- El nombre y domicilio del asegurador

- b.- Los nombres y domicilio del solicitante, asegurado y beneficiario;
 - c.- La calidad en que actúa el solicitante del seguro;
 - d.- La identificación precisa de la persona o cosa con respecto a la cual se contrata el seguro.
 - e.- La vigencia del contrato, con identificación de las fechas y horas de iniciación y vencimiento, o modo de determinar unas y otras.
 - f.- El monto asegurado o el modo de precisarlo;
 - g.- La prima o el modo de calcular
 - h.- La naturaleza de los riesgos tomados a su cargo por el asegurador;
 - i.- La fecha en que se celebra el contrato y la firma de los contratantes;
- La póliza solo pueden ser nominativa o a la orden. La cesión de la póliza nominativa en ningún caso produce efecto sin previa aceptación al asegurador.

De los derechos y obligaciones.

- Si el solicitante celebra un contrato de seguros a nombres ajeno sin tener poder o facultad legal para ello, el interesado puede ratificar el contrato aun después de la verificación del siniestro.
- El solicitante deberá cumplir todas las obligaciones derivadas del contrato hasta el momento que se produzca la ratificación o la impugnación por parte de terceros.
- Si el seguro se estipula por cuenta ajena, el solicitante tiene que cumplir con las obligaciones emanadas.

Condiciones especiales del Seguro.

- El seguro que aplica a las importaciones es exclusivamente de transporte.
- La Fábrica San Juan Chico dependiendo del riesgo puede tomar una cobertura de seguro: Libre Avería Particular siendo este el más bajo 0,25% del valor total.
- La Legislación aduanera vigente exige que se contrate una póliza de seguro nacional, a pesar que la compra fuera Costo, flete y seguro (CIF).
- La fecha de vigencia de la póliza de seguro debe ser días 5 días antes del embarque de la mercadería en el buque hasta la llegada de la mercadería a la bodega con un tiempo de vigencia de tres meses.

Calculo del costo de seguro.

Valor Asegurado:.....Precio CFR

Valor de la prima: 0,25 hasta el 1% dependiendo del tipo de seguro.

Contribución Superintendencia de compañías: 0.25% del valor de la Prima.

Seguro campesino: 0.50% del valor de la Prima

Derecho de Emisión. 0.50 centavos de dólar (Fijo)

3.7.3. Recepción de documentos internacionales.

Los documentos internacionales que envía el exportador y la agencia naviera (carga) a través del representante al cliente son de carácter obligatorio, y estas deben ser enviadas una vez realizado el embarque, o en el tiempo de transito de la naviera pero no después de arribo del buque al puerto de Guayaquil.

TABLA N° 25

DOCUMENTOS INTERNACIONALES REQUERIDOS EN ADUANA

EXPORTADOR PETROQUIM	Factura Comercial.-
	Lista de empaques.
	Certificado de Análisis.-.
	Certificado de Origen.-
NAVIERA	Conocimiento de embarque (B/L).

Elaborado: Por la Autora
Fuente: Fábrica San Juan Chico

3.7.3.1. Documentos emitidos por el Exportado

Factura Comercial.-

La factura comercial es el documento que describe las mercancías materia de un contrato de compra_ venta. Este documento lo otorga el exportador a nombre del importador y mediante el mismo se detallan los siguientes aspectos:

- Lugar y fecha de emisión.
- Número de la factura que se emite.
- Direcciones, teléfonos y fax, tanto del comprador como del vendedor.
- Descripción de la mercadería.
- Cantidad de bultos.
- Marcas

- Peso neto y peso bruto en kilogramos (volumen si procede)
- Nombre de la compañía transportadora
- Precio o valor de la mercadería
- Partida arancelaria.

Es un documento privado que el vendedor de una mercancía entrega al adquirente de la misma, como constancia de un acto de comercio.

Lista de Empaques.

Este documento resume la cantidad en unidades, el peso bruto y el peso neto que se transporta en el contenedor FCL, o consolidado.

Certificado de Análisis.

Es un documento que certifica la composición química del material y la forma de cómo se debe almacenar.

Certificado de Origen.

Es el documento que garantiza el origen de la mercadería. Estos son exigidos por los países en razón de los derechos preferenciales que existen según convenios bilaterales o multilaterales. Y además, es un documento por el cual se certifica que la mercancía es producida o Fabricada en el país del exportador.

Las mercancías objeto de intercambio puedan beneficiarse de los tratamientos preferenciales pactados. Dicha declaración podrá ser expedida por el productor final o el exportador de la mercancía de que se trate, certificada en todos los

casos por una repartición oficial o entidad gremial con personalidad jurídica habilitada por el gobierno del país exportador.

El certificado de origen emitido para los fines de régimen de desgravación arancelaria tiene un plazo de validez de 180 días, contados desde la fecha de la certificación por la institución autorizada del país exportador

3.7.4. Documento de la Agencia Naviera.

Conocimiento de Embarque

El conocimiento de embarque “Bill of Lading” es el documento por el cual la compañía naviera reconoce que ha recibido la mercancía para su transporte hasta el puerto de destino. Este es uno de los documentos más importantes porque cumple con tres finalidades:

- Este es un contrato entre el remitente de una mercadería y la compañía transportadora.
- Es un recibo que prueba que una mercadería con determinadas características y cantidad ha sido embarcada.
- Es un documento que da fe de que una determinada mercadería pertenece a la persona consignada en el documento.

Estos documentos pueden ser:

- ✓ NOMINATIVOS, aquellos que se extienden a nombre de una persona determinada y que no son negociables.

- ✓ A la ORDEN es aquel que se consigna a nombre de cierta institución o persona diferente al importador. Este documento si puede ser negociable.

Aviso de Llegada.-La naviera deberá informar 2 a 3 días antes del arribo del buque al Puerto marítimo de Guayaquil, para lo cual utiliza un formato donde de forma detallada indica el tipo de mercadería que se está trasladando, el almacén temporal donde deberá reposar la mercadería, los DIAS LIBRES que tiene el contenedor para no pagar MORAJE es decir los días en que el Contenedor puede reposar en los patios de las almaceneras sin pagar recargos. Generalmente van desde los 8 días hasta los 12 días dependiendo de la almacenera.

Tarja.- Las tarjas son documentos cuyo principal propósito es poder registrar el estado de la carga en el instante en que esta es transferida desde o hacia la nave, consolidada o desconsolidada, recepcionada o entregada en patio, o cuando entra o sale de los recintos portuarios.

En este documento de tarja se deja constancia de los datos de identificación, origen, destino, nave que los transporta, número de viaje de ésta y puerto en que se realiza el registro.

Este proceso documental de tarja se realiza para verificar el estado en que la carga llega al recinto portuario, tanto en el proceso de importación o exportación, de acuerdo a los datos anotados en el puerto de embarque en caso de descarga; en tanto que en el caso de embarque, este documento lo completará el tarja del puerto de destino, en función de lo anotado por el tarja del puerto de despacho.

El trabajador portuario, tarjador, es el encargado de emitir el documento de tarja. Este funcionario debe ser claro y preciso en su registro.

3.7.5. Proceso de Nacionalización.

Desaduanamiento de mercancías importadas con pago de tributos. Esta forma de desaduanamiento es la más común y se refiere al proceso a través del cual un importador una vez llegadas las mercancías a las bodegas de la aduana, procede a cumplir las formalidades necesarias.

Las importaciones de la Fábrica de Durmientes San Juan Chico se realizan bajo el Régimen de Importación a consumo. Para entender de mejor manera el Proceso de nacionalización de los latiguillos y desmoldantes se presenta el siguiente flujo grama:



Fuente: Aduanas Ecuatorianas

Realizado Por: La Autora

3.7.6. Declaración Aduanera.

La Fábrica San Juan Chico está obligada a efectuar ante la Administración de aduanas respectiva, dentro del plazo de 30 días hábiles contados a partir de la fecha de ingreso de las mercancías a dichos recintos la declaración aduanera de las materias primas importadas.

La declaración aduanera comprende varias fases:

Contratación del Agente Afianzado de Aduanas

El importador a través de su Fedatario o Agente de aduana coordinara la Logística para realizar la Declaración Aduanera, esto es cuando el importador haya informado al fedatario sobre la llegada del buque o cuando la naviera haya emitido el AVISO DE LLEGADA.

El importador deberá enviarle al fedatario los siguientes documentos:

- a) Tres originales de la factura proforma.
- b) Tres originales de la Nota de Pedido.
- c) Dos originales del Conocimiento de Embarque.
- d) La copia original de la Aplicación de la Póliza
- e) Un original de la lista de Empaques.
- f) Un original del Certificado de Análisis.
- g) Un original del Certificado de Origen.

Elaboración de la Declaración Aduanera Única (DAU).

Una vez que haya recibido el fedatario los documentos antes mencionados el procede a realizar la declaración en el formulario que para el efecto proporciona la aduana y constituye el paso inicial para el desaduanamiento de las materias primas importadas; y, al mismo tiempo, la base para el aforo y la determinación de los tributos que debe pagar el importador.

La información que se debe consignar en el formulario de la DECLARACIÓN ADUANERA UNICA (DAU) entre otros datos, la siguiente información.

- Datos de identificación del importador; del Despachador, Afianzado de Aduanas, direcciones y otros.
- Identificación del medio transportador;
- Destino o Régimen Aduanero bajo el que se efectúa la operación; es decir, a consumo, importación temporal, deposito privado o público, etc.
- Número de la declaración que ampara la importación.
- Detalle de las materias primas importadas, tanto respeto a su clasificación arancelaria, como a su cantidad, peso, valor, etc.
- El cálculo de los derechos arancelarios y tributos al Comercio Exterior, que es la base del cálculo el Precio CIF.

Elaboración de la Declaración Andina de Valor

DECISION 379 DE LA COMUNIDAD ANDINA

Que para una correcta aplicación del Acuerdo Sobre Valoración de la OMC, es necesario contar con un documento que permita conocer los elementos relativos a la transacción comercial de las mercancías importadas, que puedan tener influencia sobre el VALOR EN ADUANA correspondiente.

Que a tal efecto el Consejo de Asuntos Aduaneros y el Comité de Valoración en Aduanas, recomendaron la adopción del formulario denominado "Declaración Andina del Valor", como documento complementario de la Declaración de Importación.

Para determinar el valor en aduana, a efectos de los derechos relacionados con la importación de mercancías, los países requieren que el importador proporcione una declaración escrita de los elementos de hecho que amparan la misma, así como los documentos comerciales que la soportan.

En la declaración, el Declarante debe indicar si, además del precio facturado, se ha efectuado o se efectuará algún otro pago, si el importador está vinculado al proveedor extranjero, si revertirá directa o indirectamente al vendedor alguna parte del producto de la reventa ulterior, etc. Deberá también, indicarse si las mercancías no han sido objeto de una venta, si este fuera el caso.

Validación de la información a través del SICE.

SICE.- Es el SISTEMA INTERACTIVO DE COMERCIO EXTERIOR, entre la Aduana, los bancos corresponsales y los Agentes Afianzados debidamente autorizado.

El procedimiento del envío electrónico de Datos se realizara a través del SICE en el formulario del DAU, una vez presentada la documentación, el funcionario que la receipta procede a verificar que este presentada en regla (es decir que los datos requeridos estén completos) y con toda la documentación necesaria. Si la Declaración cumple con las condiciones requeridas se procede a su aceptación, en cuyo caso se debe continuar con el siguiente paso que es el Aforo.

Autoliquidación.

Antes de validadas la información de la importación, en el DAU en el formato C el Agente de Aduana calcula todos los derechos arancelario y tasas por servicios aduaneros a pagar por la importación.

Esto es en el DAU C.

Una vez que el Agente Afianzado valide la información ante Aduana mediante el SICE inmediatamente en el DAU se generara el tipo de aforo; Físico o Documental, además se corrobora la información del pago de los tributos al comercio exterior.

En el caso latiguillos y desmoldantes son:

- IVA
- FODIN
- CORPEI
- MULTAS

3.7.7. Aforo.

El Aforo es el acto en el cual el vistaforador, dependiendo si es Documental o Físico en presencia del importador o su representante, determina la naturaleza, grado de Fabricación, valor, peso, cuenta y medida de las mercancías, clasificándolas en la correspondiente nomenclatura arancelaria e indicando, además, la determinación de las tarifas correspondientes y los requisitos de origen cuando proceda.

Imagen N°1



Si el aforo es documental solo será necesario verificar la documentación que ha sido presentado para la Declaración Aduanera.

Aforo físico.-Una vez presentada y aceptada la declaración para su trámite posterior, el jefe de Vistaforadores designa un Vistaforador Actante para la realización del aforo y el interesado debe presentarse para la realización del “Aforo Físico”, dentro del plazo de los cinco días hábiles posteriores a la fecha de presentación y aceptación de la Declaración Aduanera.

El acto de aforo, que debe ser realizado en presencia del interesado, comprende fundamentalmente:

- Análisis de la declaración y la documentación de acompañamiento;
- Clasificación arancelaria del producto o productos y determinación de la tarifa arancelaria correspondiente.
- Comprobación de los datos relativos a peso, cantidad, medida y requisitos de origen pertinentes;
- Designación y apertura de los bultos necesarios para la verificación, debiendo reconocerse al muestreo no menos de un bulto por cada posición arancelaria declarada. Sin embargo, es facultad de los funcionarios actuales verificar el 10% o la totalidad de las mercancías; cosa que también pueden hacerlo por orden superior.
- Determinación de la base imponible, de conformidad con la Normas de Valoración vigente;
- Determinación de la identidad de los bultos, de acuerdo a lo expresado en la Declaración Aduanera;
- Reconocimiento de la identidad de las mercancías.

Si de la confrontación entre lo declarado y lo verificado, el vistaforador actuante determina que no existe diferencias, éste y el importador o su representante debe manifestar conjuntamente su conformidad por escrito en el lugar señalado en la declaración para tal efecto, mediante la impresión de sus firmas, dejando constancia de este acto y dándose por terminado el aforo, convirtiéndose entonces en definitivo. Pero si de confrontación se establecen diferencias entre lo declarado y lo verificado, los funcionarios respectivos deben rectificar de oficio la declaración aduanera

3.7.8. Liquidación Definitiva y Recaudación.

Cumplidos los pasos anteriores se procede a efectuar la liquidación que es el cálculo que realiza el liquidador de todos los derechos, impuestos, tasas, intereses y multas que da lugar la importación y, que calculan en base a los resultados del aforo practicado, debiendo aplicar la Aduana las tarifas vigentes al momento de la llegada de la materia prima; esta operación se la debe realizar siempre, aun cuando se trate de declaraciones que amparen a mercancías exoneradas o destinada a cualquier régimen. Una vez efectuada la liquidación y dentro de los cinco días hábiles subsiguientes el importador recibe la notificación de este acto. La liquidación electrónica definitiva se realizara en el DAU C.

Puede incidentalmente haber lugar a la rectificación por parte de la administración aduanera, en los siguientes casos:

- a) Cuando la declaración correspondiente se ha tramitado con evidente error de hecho que influya en la liquidación;

- b) Cuando en el acto de aforo no se haya considerado documentos o exámenes necesarios o se haya incurrido en error que afecte la correcta aplicación arancelaria o valor de la mercadería, siempre que el caso no constituya defraudación;
- c) Cuando la liquidación practicada adolezca de errores de cálculo; y,
- d) Cuando por resolución administrativa o por sentencia del tribunal Fiscal, se la ordene.

El derecho del Fisco para rectificar determinaciones tributarias aduaneras caduca en el plazo de dos años, contados desde la fecha de notificación de la liquidación; mientras que el derecho del importador para presentar sus acciones o reclamos por pago indebido prescribe en el plazo de tres años.

De no existir otro cambio se procede a la impresión y el pago correspondiente por parte del importador o su representante "Agente Afianzado de Aduanas".

3.7.9. Almacenaje temporal de las mercancías

Una vez que el contenedor llega hasta el puerto de destino se designa a un custodio de la mercadería, este trabajo lo realiza el almacén temporal que son empresas debidamente autorizadas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Pago

Las empresas autorizadas por la CAE prestan el servicio del Almacenamiento Temporal, antes de la salida del contenedor las empresas de almacenaje

realizaran el cálculo de los días de la estadía del contenedor en su perímetro y determinara una cuota de pago por el servicio de administración y control de formularios de embarque y el servicio de manipuleo del contenedor.

La empresa generara una factura que deberá ser cancelada con la presentación de las siguientes cartas de autorización donde se debe indicar la siguiente información: Vapor, Puerto de Embarque, Número de Contenedor, Nombre de la Línea, Número del B/L, y Consignatario.

- Carta autorización contenedor
- Carta autorización retiro del B/L por agente aduana.
- Carta autorización de salida (CAS) de la carga en referencia.

Emisión cheque de Garantía.

La empresa Naviera deberá garantizar la devolución de los contenedores por parte del importador cuando es un contenedor FCL para lo cual ha establecido el Pago de una garantía o la certificación de un cheque por el valor estimado del costo del contenedor, de tal manera que la empresa naviera

Retiro del Contenedor.

El Departamento de comprobación entrega al agente afianzado de aduana tres copias de la liquidación de aduanas que autoriza la entrega de la mercadería. Una vez que se da esta autorización, ninguna mercancía puede ser retenida por

las autoridades, salvo orden judicial las copias entregadas se las distribuye de la siguiente manera:

Imagen N°2



Copia 1

Una copia es para el importador (fábrica San Juan Chico), quien deberá guardarla por 3 años para fines aduaneros, pues en ese período la Aduana puede pedirnos una rectificación, luego de esos tres años, ese documento prescribe para la Aduana, para fines de rentas deberá guardarla por 5 años, y si estamos en un ilícito aduanero, deberá guardarla por 15 años.

Copia 2

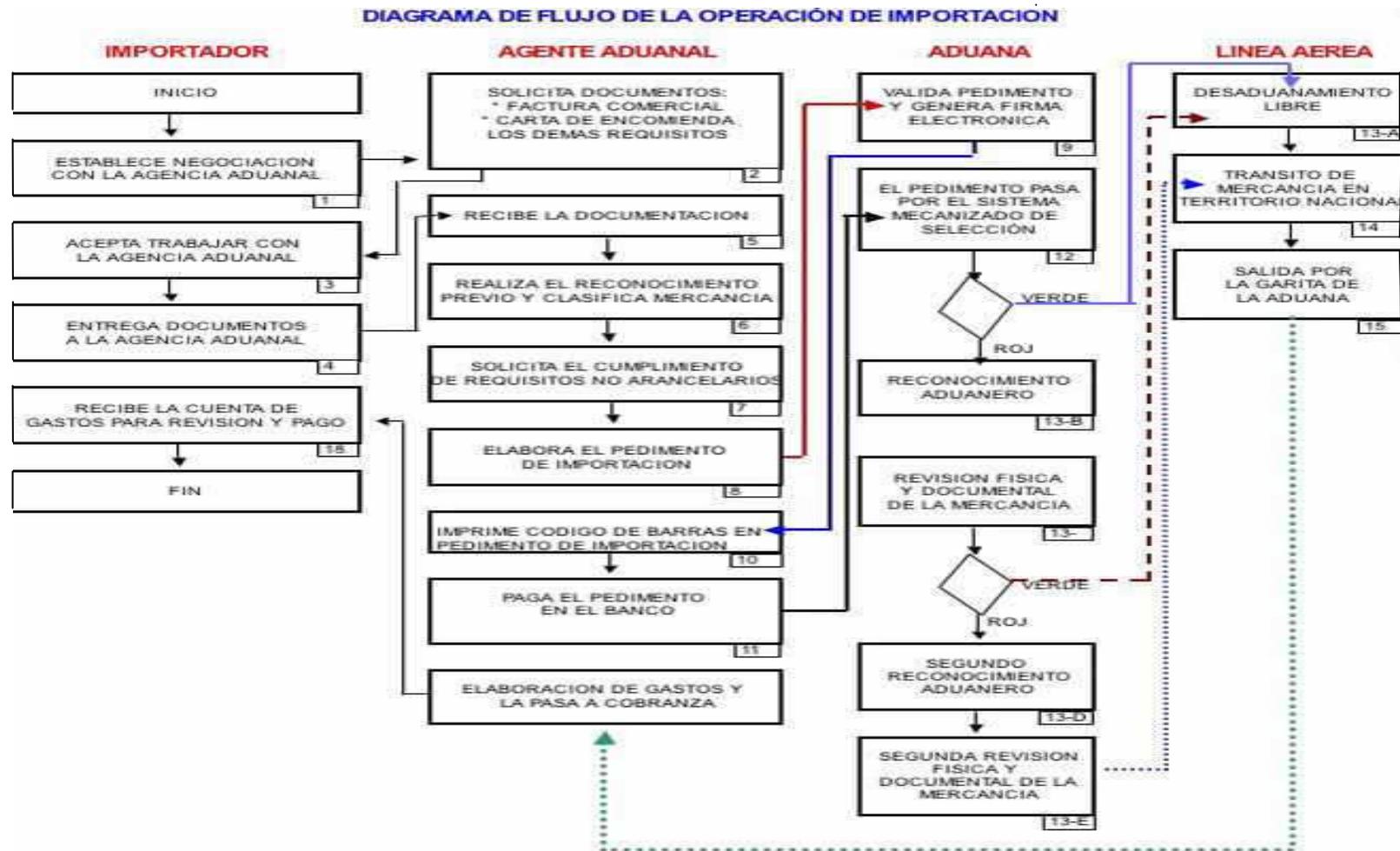
La segunda copia es para el bodeguero, al cual se le presenta una de las copias de la liquidación de aduanas, el mencionado personero con el documento en la mano nos autorizará la salida de la mercadería.

Copia 3

Y la tercera copia es para presentarla al Servicio de Vigilancia Aduanera, quien controla que la mercadería que sale sea la verdadera, ellos verifican también el

contenedor, es decir, inspeccionan o requisan el vehículo y la mercadería en la salida de los predios de Aduanas.

Diagrama de flujo de las operaciones de importación



Elaborado: Por la Autora

Fuente: Procesos de Importación

3.8. Los inventarios

El principal objetivo de administrar correctamente los inventarios está en la determinación del nivel óptimo de inventarios, las fechas adecuadas para la colocación de órdenes y el tamaño de cada pedido, por ello es necesario que exista una coordinación con entre los departamentos de comercialización, producción y finanzas de este modo los inventarios que maneja la Fábrica de Durmientes de San Juan Chico estarán a disposición de la empresa en el momento oportuno dentro de su quehacer empresarial. Los inventarios que maneja en la actualidad la empresa de durmientes San Juan Chico son:

50.000 unidades de desmoldantes y, 15.000 unidades de latiguillos

Imagen N°3



Imagen N°4



Unidades que se transportan desde España vía marítima cada 6 meses

3.9. Transporte interno.

Una vez recibido el container de la mercancía en el puerto de Guayaquil, esta es trasladada hacia la fábrica en San Juan Chico vía terrestre.

Imagen N°5



3.10. Costos.

El costo de transporte asociado al traslado desde puerto a la Fábrica esta en los 500 USD. Por embarque.

3.11. La orden óptima de compra

Si consideramos que existen costos que aumentan conforme se incrementa el nivel de inventarios como los costos de mantenimiento y que otros costos disminuyen como los costos de ordenamiento, es necesario determinar la cantidad de inventario optimo, con el ánimo de buscar el equilibrio entre los dos tipos de costos de manera de minimizar el costo total de administrar los inventarios, en especial cuando estas pasan un largo tiempo en fábrica, la formula asociada para este efecto es:

$$OROC = \frac{\sqrt{2 * f * s}}{c}$$

Datos:

S=100000 unidades anuales

CF=500 USD

C=0.56 USD* Unidad

$$OROC = \frac{\sqrt{2 * 500 * 100000}}{0.56}$$

OROC =13363 unidades

3.12. Número de pedidos

El cálculo de la orden óptima de compra cambia el número de pedidos y estos se modifican de dos al año a:

$$N = \frac{S}{q}$$

$$N = \frac{100000}{13363}$$

$N = 7$ Pedidos

Pedidos que bajarían el costo de almacenaje de los desmoldantes.

3.13. Responsabilidad del uso del Manual.

Una vez concluido la redacción del manual se sugiere que su revisión e integración sea autorizado por la gerencia de la empresa, la gerencia deberá seleccionar entre todos sus colaboradores a una persona quien debe ser el responsable del uso del manual y quien deberá ser el encargado de facilitar las futuras capacitaciones que requiera el personal designado para adquisiciones.

3.14. Revisiones y Actualizaciones.

El presente documento ha sido elaborado con las últimas resoluciones y cambios que se han dado en materia de Comercio Exterior a Junio del año 2010, sin embargo en el contexto nacional e internacional existe cada vez una mayor

evolución en Negocios Internacionales. Por esta razón se plantea efectuar revisiones y actualizaciones por parte del área administrativa cada seis meses.

Las futuras actualizaciones que se cumpla en el manual deben realizarse en función BASE LEGAL DE LAS IMPORTACIONES que regula el comercio exterior en el Ecuador.

- Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento
- Acuerdo de Normas de Valor del GATT, adoptados por la OMC.
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI.
- SRI.- Ley de régimen Tributario Interno.
- Banco privados.- Junta monetaria.
- Ministerios del Ecuador

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones

- La Fábrica de Durmientes de San Juan Chico, posee una estructura limitada en la segregación de funciones en algunos departamentos, ya que no cuenta con una persona responsable como jefe de área, esto no permite un manejo eficiente de la empresa.
- El nivel tecnológico de algunas maquinarias y equipos, no permiten asegurar una producción continua y cuidar la calidad en cada proceso, esto no facilita que la industria pueda mejorar su gestión en el mercado nacional y en el mercado internacional.
- El proceso operativo de importación de desmoldantes y latiguillos, tiene como base legal la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento, toda la información del presente Manual ha sido elaborado en base al ámbito de aplicación del Comercio Exterior Ecuatoriano.
- El trabajo investigativo recopila Información Técnica del ámbito Nacional y Supranacional de Comercio Exterior aplicado a una Importación de Consumo de Desmoldantes y latiguillos, Raiter empresa Española se convierte en un exportador estratégico por la disponibilidad en las entregas y el tiempo de tránsito, que mantiene con la Fábrica de Durmientes de San Juan Chico para su producción.

- Un manual ayuda a eliminar posibles riesgos al realizar compras en el exterior permitiendo incrementar ventajas competitivas para la industria.

4.2. Recomendaciones

- Se debe crear una estructura organiza que refleje una adecuada segregación de funciones, y de acuerdo a sus necesidades.
- Adquirir tecnología, maquinaria y equipos de punta, ya que de esta manera garantizara la calidad de cada proceso y estará en la capacidad de competir con el mercado Internacional.
- Crear una Plan de capacitación y motivaciones ya que será un fundamento de apoyo al personal y para lograr los objetivos planteados en todos los niveles.
- La utilización y manejo del Manual debe estar a cargo de una persona designada por gerencia, esto permitirá crear un capacitador de la organización que logre obtener resultados efectivos en los procesos de importación.
- Aprobar y Aplicar el presente Manual que servirá como una guía teórica-practica de las futuras compras de latiguillos y desmoldantes o cualquier importación a realizar, la misma que requiera realizar la Fábrica de durmientes San Juan Chico.
- Implementar un software especializado para el manejo y control de las importaciones de la Fábrica y la vez de tener un amplio conocimiento de las normas y reglamentos que se actualicen en el ámbito del comercio exterior nacional y mundial.

RESUMEN

La presente tesis es un Manual de Importación de Latiguillos y Desmoldantes para la Empresa Cemento Chimborazo, Fábrica de Durmientes de San Juan Chico Provincia de Chimborazo, busca mejorar los procesos de importación de estos bienes desde España en relación comercial con la empresa Raiter.

La propuesta, del manual de Importaciones indica paso a paso el proceso de importación de desmoldantes y latiguillos desde España con un proveedor estratégico Raiter y como resultado nos permite mejorar el precio, el volumen de importación, el tiempo de tránsito y la desaduanización, permitiendo que la empresa sea eficiente en sus importaciones.

La aplicación del Manual en las futuras importaciones evidenciará el ahorro de tiempo y principalmente de pasos innecesarios en que la empresa incurría, además se convierte en una herramienta de consulta técnica que puede ser aprovechado por la persona a cargo de las compras y otros administradores en la misma y fuera de ella.

Se recomienda a los a los Administradores de la Fábrica de Durmientes de San Juan Chico que se lleve a cabo la revisión del presente manual en las próximas importaciones, a la vez que se designe un equipo multidisciplinario para que cada seis meses realice las respectivas actualizaciones del presente documento.

SUMMARY

This manual is very important; because it will be a guide for successfully an import. This is to avoid inconvenience to bring the railroad ties and mold release following steps, which will help to make import faster.

This work has the purpose to improve the processes of importing these goods from Spain in business with the Raiter Company.

Import manual indicates step-by-step the process for importing of mold release and railroad ties from Spain with Raiter as a strategic supplier and as a result allows us to improve the price, the import volumen, transit time, and customs clearance, permitting the company to be efficient in its imports.

The application of the manual on future imports will evidence saving time and unnecessary steps mainly in the company incurred also becomes a technical query tool that can use the person in charge of purchases and other administrators.

The research has a main goal the followings to help improve the procedures currently used by the company. To provide the actual procedures for importing goods from the factory. To help, guide, and support the improvement of imports.

The investigative method was used for this investigation.

In conclusion, this Manual will help eliminate potential risks when making purchases abroad. Training and motivation will be basic to achieving the objectives at all levels.

It is recommended that administrators of Railroad ties Factory of San Juan Chico to perform the revision of this manual in the coming imports, while the appointment of a multidisciplinary equipment, which every six months will carry out the relevant updates to this document.

BIBLIOGRAFÍA

- **AREVALO, CEVALLOS, Marco**; Recopilación, Ley Orgánica de Aduanas y el Reglamento General. Guayaquil, 2008.
- **ANDRESEN ARTHUR**, Diccionario de Economía y negocios, 2007.
- **BILLE, G.** Y Johnson H. México el Ateneo, 2da. Edición Administración Y Organización 2008.
- **CAÑADAS**, Miguel, Replotación de Empresas México Gestión 2008.
- **CONRAD**, Carlberg, Análisis de Negocios con Excel, Prentice Hall, 2008.
- **ESTRADA**, HEREDIA Patricio; Exportar es el Reto. Quito, 2010.
- **MANUAL MMX IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES**, Publicaciones de Legislación Cía. Ltda. Quito, 2007.
- **PUDELECO**, Arancel de Importaciones integrado del Ecuador. Quito, PEDELECO, 2009.

ESPECÍFICA

- CHABERP, Joan, Gestión, Barcelona España, 2008.
- Revista económica gestión (diario el Comercio, abril 2010).
- Diccionario de Comercio Exterior, Cultural S.A, Barcelona Edición 2007.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
- <http://www.todocomercioexterior.com.ec/oce/Agente-de-Carga/>

- <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procOperadores.html>
- http://www.comexi.gov.ec/acuerdos_comerciales.shtml
- http://www.petroquim.com/archivos/PH0320_3.09.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_poblacional
- <http://search.iminent.com/SearchTheWeb/v4/3082/homepage/Default.aspx>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_econ%C3%B3mica
- <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=287>
- <http://www.economia48.com/spa/d/renta/renta.htm>
- <http://www.eluniverso.com/2010/11/04/1/1356/ecuador-preve-crecimiento-5-pib-2011.html>
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto>
- <http://pijamasurf.com/2011/11/%C2%BFes-el-empleo-un-sistema-obsoleto-en-la-actualidad/>

ANEXOS

Anexo No. 1
TASAS DE INTERÉS.

Es el porcentaje que se aplica al capital, para obtener el interés. Generalmente hace referencia a un lapso de tiempo. Es precio del dinero, se percibe como un costo para el deudor los recursos y como un beneficio para el acreedor.

Por medio de las tasas de interés se determina con exactitud y anticipadamente el monto de los beneficios o los costos de una transacción. Las tasas de interés dependen del plazo y del riesgo, en la actualidad las tasas que mantienen regulado el mercado están establecidas por el banco central del Ecuador y para el año 2011 son las siguientes:

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2011			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11

Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Anexo No.2

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO

