



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

*"Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión
para el área de Logística, basado en el Cuadro de Mando integral
(BSC) de una empresa que comercializa productos para el sector
industrial"*

TESIS DE GRADUACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS INDUSTRIALES

Presentada por:

María de Lourdes Arévalo Loor

Roxana Elizabeth Aveiga Pesantes

Guayaquil - Ecuador

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarnos de sabiduría, paciencia y compromiso para la elaboración de este trabajo.

A nuestros padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de nuestras vidas.

A aquellas personas especiales que nos brindaron palabras de aliento para nunca decaer

Al Ing. Cristian Arias, nuestro director, y a la Msc. Ingrid Adanaqué por su invaluable ayuda, dirección y consejos.

DEDICATORIA

A DIOS

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS HERMANOS

A NUESTRA VALIOSA AMISTAD

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Gustavo Guerrero M.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE

M.Sc. Cristian Arias U.
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Ma. de Lourdes Arévalo Loor

Roxana Aveiga Pesantes

RESUMEN

La presente TESIS consistió en el Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión, que permitió mejorar el desempeño del área de Logística de una empresa que se dedica al comercio de productos para la industria en general.

Esta tesis se inició con la revisión del marco teórico relacionado a la herramienta a utilizarse como lo es el Balance ScoreCard (BSC), y de temas de la Logística orientados a la correcta administración y planificación de los flujos involucrados en ésta área: Demanda, Información y Materiales.

Luego, se procedió a efectuar un diagnóstico general de la empresa objeto de estudio. Con esta información, se dio paso al diseño del Sistema de Control de Gestión para el área de Logística, para lo cual se realizó la planificación estratégica, el mapa estratégico, se diseñaron indicadores y los tableros de control, y se identificaron y desarrollaron las iniciativas que ayudaron al logro de los objetivos planteados.

Posterior a esto, se priorizaron iniciativas y se realizó el Método ABC, basado en el Principio de Pareto o Regla 80-20, que permitió clasificar los aspectos relevantes del área de logística en 3 categorías: Inventario, Proveedores y Clientes, mismos que se ordenaron de acuerdo a su costo promedio, lo cual aportó al establecimiento de políticas de inventario adecuadas para cada clase.

Otra iniciativa que se ejecutó, es la Actualización y Elaboración de los procedimientos de la organización, la cual definió qué actividades se realizan en cada uno de los procesos, y sus responsables. Para que a futuro se evidencien resultados favorables, se capacitó al personal sobre los procedimientos elaborados, orientándolos al logro de su cumplimiento.

Finalmente, se estableció el proceso para el monitoreo y auditoría al sistema de control, con el cual se redujeron los Costos de Productos de Baja Rotación en un 7%, para que la empresa incremente sus ventas mediante la comercialización de productos de alta rotación; con el fin de aumentar sus utilidades. Además, se analizaron los resultados obtenidos para presentar las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|---------------------------------------|
| RESUMEN..... | II |
| ÍNDICE GENERAL | IV |
| ABREVIATURAS | VII |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XII |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO 1..... | 3 |
| 1. GENERALIDADES..... | 3 |
| 1.1. Antecedentes | 3 |
| 1.2. Objetivo General | 4 |
| 1.3. Objetivos Específicos | 4 |
| 1.4. Metodología de la tesis..... | 5 |
| 1.5. Estructura de la tesis..... | 7 |
| CAPÍTULO 2..... | 9 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 2.1. Sistemas de Control de Gestión..... | 9 |
| 2.2. Planeación Estratégica..... | 10 |
| 2.3. Enfoque Estratégico | 18 |
| 2.4. Balance ScoreCard (BSC)..... | 24 |
| 2.4.1..... | Perspectivas Estratégicas26 |
| 2.4.2..... | Mapa estratégico y alineamiento29 |
| 2.4.3..... | Matriz de Control30 |
| 2.4.4..... | Toma de decisiones basada en el BSC31 |
| 2.5. Logística: Concepto..... | 31 |
| 2.6. Logística de los Negocios y la Cadena de Suministros | 39 |
| 2.7. Herramientas de la Logística | 40 |

| | |
|--|-----|
| 2.8. Objetivos de la Logística | 42 |
| 2.9. Principio de Pareto | 44 |
| 2.10. Clasificación ABC..... | 45 |
| CAPÍTULO 3..... | 52 |
| 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 52 |
| 3.1. Informe General | 52 |
| 3.1.1..... Descripción General | 52 |
| 3.1.2..... Misión y Visión de la empresa | 56 |
| 3.1.3..... Productos | 57 |
| 3.1.4..... Estructura Organizacional | 58 |
| 3.2. Análisis de la Situación Actual..... | 58 |
| 3.2.1..... Gestión Técnica | 59 |
| 3.2.2..... Gestión Administrativa | 61 |
| 3.2.3..... Gestión del Talento Humano | 65 |
| 3.3. Descripción de los principales procesos de la empresa..... | 66 |
| 3.4. Descripción de los principales problemas evidenciados y análisis de la causa raíz..... | 68 |
| CAPÍTULO 4..... | 75 |
| 4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA | 75 |
| 4.1. Establecimiento del Equipo Líder | 76 |
| 4.2. Planeación Estratégica..... | 76 |
| 4.3. Mapa Estratégico..... | 80 |
| 4.4. Tablero de Control..... | 86 |
| 4.5. Iniciativas Estratégicas | 144 |
| 4.6. Reportes De Control..... | 155 |
| CAPÍTULO 5..... | 159 |
| 5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA: “CLASIFICACIÓN ABC” | 159 |
| 5.1. Objetivos de la Clasificación ABC | 160 |

| | |
|--|-----|
| 5.2. Levantamiento de información e Identificación de aspectos relevantes de datos recopilados | 161 |
| 5.3. Establecimiento de elementos para la Clasificación ABC | 161 |
| 5.4. Determinación de periodos de análisis del método | 163 |
| 5.5. Desarrollo de la Clasificación ABC | 163 |
| 5.6. Presentación de Curvas ABC | 173 |
| CAPÍTULO 6 | 192 |
| 6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA: “ACTUALIACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS” | 192 |
| 6.1. Objetivos de la iniciativa | 193 |
| 6.2. Identificación de las actividades de cada área | 193 |
| 6.3. Descripción de los elementos del Manual de Procedimientos | 195 |
| 6.4. Elaboración del Manual de Procedimientos | 196 |
| CAPÍTULO 7 | 214 |
| 7. MONITOREO, CONTROL Y AUDITORÍA | 214 |
| 7.1. Monitoreo y Control | 214 |
| 7.2. Auditoría al Sistema de Control de Gestión | 225 |
| CAPÍTULO 8 | 233 |
| 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 233 |
| 8.1. Análisis de resultados obtenidos | 233 |
| 8.2. Resultados proyectados | 237 |
| CAPÍTULO 9 | 238 |
| 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 238 |
| 9.1. Conclusiones | 238 |
| 9.2. Recomendaciones | 241 |

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREVIATURAS

| | |
|-------------|--|
| BSC | Balanced Scorecard |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CF | Costos Fijos |
| CMI | Cuadro de Mando Integral |
| COT | Costos Operativos de Transporte |
| CV | Costos Variables |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas |
| MP | Materia Prima |
| NS | Nivel de Servicio |
| O/C | Órdenes de Compra |
| PBR | Productos de Baja Rotación |
| PE | Planeación Estratégica |
| ROI | Return On Invest–Retorno a la inversión |
| SCG | Sistema de Control de Gestión |
| SKU | Stock Keeping Unit |
| UEN | Unidad Estratégica de Negocios |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 2.1. Elementos del Enfoque Estratégico (Planeación Estratégica y Operativa, Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuéllar) | 18 |
| Figura 2.2. Análisis FODA | 22 |
| Figura 2.3. Administración de la Logística, Flujo de Información, Demanda y Materiales | 31 |
| Figura 2.4. Administración de la Logística, Interna y Externa. | 33 |
| Figura 2.5. El triángulo de la Planeación a las Principales actividades de la Logística y de la administración de la Cadena de Suministros. | 40 |
| Figura 2.6. Curva de Costos Vs. Nivel de Servicio | 42 |
| Figura 2.7. Ciclo de Deming | 50 |
| Figura 3.1. Cadena de Valor de la Empresa de Estudio | 65 |
| Figura 3.2. Diagrama de Causa y Efecto | 69 |
| Figura 4.1. Análisis FODA de la Empresa en Estudio | 77 |
| Figura 4.2. Mapa Estratégico Organizacional | 80 |
| Figura 4.3. Mapa Estratégico del área de Logística | 83 |
| Figura 4.4. Ficha N°1 - Indicador “Tasa de Costos Generales” | 87 |
| Figura 4.5. Ficha N°2 - Indicador “Pedidos NO atendidos” | 88 |
| Figura 4.6. Ficha N°3 – Indicador “Entregas a Tiempo” | 89 |
| Figura 4.7. Ficha N°4 – Indicador “Tasa de Variación Costos En PBR” | 90 |
| Figura 4.8. Ficha N°5 –Indicador “Satisfacción de Clientes” | 91 |
| Figura 4.9. Ficha N°6 –Indicador “Cumplimiento de Planificación de Compras” | 92 |
| Figura 4.10. Ficha N°7 – Indicador “Tramitar Órdenes de Compra” | 93 |
| Figura 4.11. Ficha N°8 – Indicador “Tasa de Variación de C.O.T.” | 94 |
| Figura 4.12. Ficha N°9 – Indicador “Reclamos por Retraso en la entrega” | 95 |
| Figura 4.13. Ficha N°10 –Indicador “Reclamos por entrega Incorrecta de Productos” | 96 |
| Figura 4.14. Ficha N°11–Indicador “Devoluciones por Caducidad de Productos” | 97 |
| Figura 4.15. Ficha N°12 – Indicador “Infracciones en los Procedimientos” | 98 |
| Figura 4.16. Ficha N°13 –Indicador “Precisión de Inventarios” | 99 |
| Figura 4.17. Ficha N°14 –Indicador de Rotación de | 100 |

Productos

| | | |
|--|-------|-----|
| Figura 4.18. Ficha N°15 - Indicador “Cumplimiento de Capacitaciones” | | 101 |
| Figura 4.19. Gráfica de Tendencia N° 1 – Indicador de Tasa de Costos Generales | | 105 |
| Figura 4.20. Gráfica de Tendencia N° 2 – Indicador de Pedidos No atendidos | | 107 |
| Figura 4.21. Gráfica de Tendencia N° 3 – Indicador de Entregas a Tiempo | | 109 |
| Figura 4.22. Gráfica de Tendencia N° 4 – Indicador Tasa de Variación de Costos en PBR | | 111 |
| Figura 4.23. Gráfica de Tendencia N° 5 – Indicador de Satisfacción de Clientes | | 113 |
| Figura 4.24. Gráfica de Tendencia N° 6 – Indicador Cumplimiento de Planificación de Compras | | 117 |
| Figura 4.25. Gráfica de Tendencia N° 7 – Indicador de Tramitar Órdenes de Compra | | 119 |
| Figura 4.26. Gráfica de Tendencia N° 8 – Indicador de Tasa de Variación de C.O.T. | | 121 |
| Figura 4.27. Gráfica de Tendencia N° 9 – Indicador de Reclamos En la Entrega de Productos | | 125 |
| Figura 4.28. Gráfica de Tendencia N° 10 – Indicador de Reclamos por Entrega Incorrecta | | 127 |
| Figura 4.29. Gráfica de Tendencia N° 11 – Indicador de devolución por Caducidad de Productos | | 129 |
| Figura 4.30. Gráfica de Tendencia N° 12 – Indicador de Infracciones en los Procedimientos | | 133 |
| Figura 4.31. Gráfica de Tendencia N° 13 – Indicador de Precisión de Inventarios | | 135 |
| Figura 4.32. Gráfica de Tendencia N° 14 – Indicador de Rotación de Productos | | 137 |
| Figura 4.33. Gráfica de Tendencia N° 15 – Indicador de Cumplimiento de Capacitación | | 141 |
| Figura 4.34. Reportes de Indicadores para el Dpto. Financiero | | 154 |
| Figura 4.35. Reportes de Indicadores para el Dpto. de Compras | | 155 |
| Figura 4.36. Reportes de Indicadores del Dpto. de Recursos Humanos | | 155 |
| Figura 4.37. Reportes de Indicadores para El Dpto. de Ventas | | 156 |
| Figura 4.38. Reportes de Indicadores para El Dpto. de Logística | | 156 |

| | |
|--|-----|
| Figura 5.1. Curva ABC de Productos – Primer Trimestre 2011 | 175 |
| Figura 5.2. Curva ABC de Inventario – Primer Trimestre 2011 | 176 |
| Figura 5.3. Curva ABC de Productos – Segundo Trimestre 2011 | 178 |
| Figura 5.4. Curva ABC de Inventario – Segundo Trimestre 2011 | 179 |
| Figura 5.5. Curva ABC de Productos – Tercer Trimestre 2011 | 180 |
| Figura 5.6. Curva ABC de Inventario – Tercer Trimestre 2011 | 181 |
| Figura 5.7. Curva ABC de Clientes – Primer Trimestre 2011 | 183 |
| Figura 5.8. Curva ABC de Clientes –Segundo Trimestre 2011 | 184 |
| Figura 5.9. Curva ABC de Clientes – Tercer Trimestre 2011 | 185 |
| Figura 5.10. Curva ABC de Proveedores – Primer Trimestre 2011 | 187 |
| Figura 5.11. Curva ABC de Proveedores – Segundo Trimestre 2011 | 188 |
| Figura 5.12. Curva ABC de Proveedores – Tercer Trimestre 2011 | 190 |
| Figura 6.1. Cadena de Valor de la empresa en estudio | 193 |
| Figura 7.1. Acta de Reunion de Treinta Minutos | 217 |
| Figura 7.2. Lista de Asistencia | 218 |
| Figura 7.3. Análisis de Resultados Excepcionales | 222 |
| Figura 7.4. Análisis de Resultados Inaceptables | 223 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| TABLA 1 MATRIZ DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA | ___ 68 |
| TABLA 2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICAD. ORGANIZACIONALES | ___ 82 |
| TABLA 3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ÁREA LOGÍSTICA | ___ 84 |
| TABLA 4 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LOS MACRO OBJETIVOS | ___ 103 |
| TABLA 5 TABLA DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA – PERSPECTIVA FINANCIERA | ___ 115 |
| TABLA 6 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PERSP. DE CLIENTE | ___ 123 |
| TABLA 7 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | ___ 131 |
| TABLA 8 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA – PERSPECTIVA FORMACIÓN Y DESARROLLO | ___ 139 |
| TABLA 9 MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | ___ 146 |
| TABLA 10 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS | ___ 153 |
| TABLA 11 SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS | ___ 224 |
| TABLA 12 AUDITORÍA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES | ___ 227 |
| TABLA 13 INFORME INDICADORES AUDITADOS | ___ 228 |
| TABLA 14 SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA: PLANES DE ACCIÓN | ___ 228 |
| TABLA 15 ANÁLISIS DE RESULTADOS: MACROOBJETIVOS | ___ 233 |
| TABLA 16 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PERSPECTIVAS | ___ 235 |
| TABLA 17 RESULTADOS PROYECTADOS | 236 |

|

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los negocios dedicados a la comercialización tienen dificultades en los procesos operativos debido a la ausencia de un Sistema de Control de Gestión. Una herramienta que asegura la efectividad de las operaciones es el Balance Scorecard (BSC).

Partiendo de la planeación estratégica, se establecen diferentes metodologías que exploten las fortalezas y mejoren las debilidades de una empresa, mediante través del desarrollo de iniciativas estratégicas que permitan direccionar los recursos de la empresa (humanos, financieros, tecnológicos) a los objetivos organizacionales planteados, los cuales deben ser alcanzables y cuantificables, por medio de indicadores que midan el comportamiento de las actividades y que muestren notables resultados en su desempeño, a lo largo del tiempo.

Una oportunidad de mejora, es la búsqueda de una adecuada gestión logística, que defina políticas de compras y manejo de inventario para controlar costos, rotación y rentabilidad; alcanzando así sus dos principales objetivos: reducir costos y maximizar el nivel de servicio; mismos que se alinean a las estrategias corporativas y mejoran efectivamente tanto los procesos principales como los procesos de apoyo de la cadena de valor.

Todo esto gracias al aprovechamiento de las herramientas y estrategias logísticas correctas.

Por lo tanto, la implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en BSC, es de vital importancia para crear una sólida fuente de ventaja competitiva para la compañía.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para el área de Logística de una empresa dedicada al comercio de productos de la industria en general, basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC), de manera

1.1. Antecedentes

La presente tesis muestra el Diseño de un Sistema de Control de Gestión para el área de Logística de una empresa dedicada a comercializar productos para la industria automotriz y la industria en general.

Considerando la importancia del uso de indicadores que permitan controlar, medir y evaluar el desempeño de las operaciones y del personal dentro de la organización; se propone la elaboración de los mismos, permitiendo direccionar a la compañía hacia el alcance de sus objetivos.

1.2. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para el área de Logística de una empresa dedicada al comercio de productos de la industria en general, basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC), de manera que se logre uno de los objetivos de la empresa, que es reducir el Costo de Productos de Baja Rotación en un 7%, mediante la implementación de las iniciativas estratégicas Clasificación ABC Inventario, Clientes y Proveedores; y la Elaboración y Actualización de Procedimientos del área.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar la dirección estratégica actual de la organización.
- Formular objetivos estratégicos por cada uno de los procesos claves de la compañía.

- Establecer indicadores de manera que se pueda medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.
- Elaborar un Manual de Procedimientos, que permita estandarizar los procesos de la Cadena de Valor de la empresa, resaltando aquellas operaciones que agreguen valor a cada eslabón; para lograr mejoras en el desempeño de las diferentes actividades ejecutadas de este departamento.
- Definir los pasos a seguir para una correcta clasificación ABC de Inventario, Proveedores y Clientes.
- Desarrollar un proceso de auditoría y monitoreo que permita la medición, supervisión y mejora del rendimiento del Sistema Diseñado.

1.4. Metodología de la tesis

Esta tesis se desarrolla en un lapso de 20 semanas y la metodología a utilizarse utilizada para su correcto desarrollo fue la siguiente:

- **Diagnóstico situacional:** Mediante visitas frecuentes a la organización y entrevistas al personal se identifican sus fortalezas y debilidades y los procedimientos con los que cuenta la empresa; así como su estructura

organizacional y enfoque estratégico. Es aquí donde se empiezan a enlistar las posibles iniciativas estratégicas a proponer o implementar.

- **Determinación de Requerimientos de Información:** Una vez diagnosticada la situación actual de la empresa se define qué tipo de información y recursos son necesarios para el correcto diseño del Sistema de Control de Gestión.
- **Levantamiento de Información:** Establecidos los requerimientos, se procede a solicitar la información a la empresa, y a validarla para iniciar el desarrollo del Sistema.
- **Planeación Estratégica:** Dentro de esta fase, se elaboran los mapas estratégicos organizacionales y del área de Logística, y se plantean objetivos para cada mapa. Se construyen además las fichas de indicadores del área de Logística, así como el Tablero de Control y las respectivas gráficas de tendencia. Además, se diseña la matriz de iniciativas estratégicas con su respectiva priorización.
- **Desarrollo de las principales iniciativas estratégicas:** Se desarrollan aquellas que causan mayor impacto,

según el puntaje obtenido en la Matriz de Priorización realizada.

1.5. Estructura de la tesis

La presente tesis está estructurada de la siguiente manera:

- El Capítulo 1 presenta antecedentes, objetivos generales y específicos. Además de desplegar la metodología y estructura que sigue la tesis.
- El Capítulo 2 muestra las definiciones y herramientas que se emplean para ejecutar el trabajo.
- El Capítulo 3 explica el estado en que se encuentra la organización, por medio de un diagnóstico situacional.
- En el Capítulo 4 se diseña el Sistema de Control de Gestión y se proponen iniciativas estratégicas, buscando siempre la mejora continua. Se diseñan indicadores para la medición del sistema, y se construyen tableros de control, útiles para corroborar la efectividad del sistema implementado.
- En el Capítulo 5 se desarrolla la iniciativa “Clasificación ABC para Inventario, Proveedores y Clientes”; con lo que se espera clasificar estos tres aspectos según su costo promedio.

- El capítulo 6 desarrolla la iniciativa de “Actualización y Elaboración de procedimientos de la organización”. Con el fin de que los procesos de la Cadena de Valor se ejecuten de manera estándar y mejorando la eficiencia de cada una de sus actividades.
- El Capítulo 7 presenta una auditoría interna que permite comprobar que el sistema fue implementado correctamente.
- El Capítulo 8 se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos y en la comparación con patrones propuestos al inicio del desarrollo de esta tesis.
- El Capítulo 9 muestra las conclusiones obtenidas de la implementación del sistema, acordes a los objetivos establecidos al inicio. Además, se presentan recomendaciones que sirven para obtener beneficios en un futuro.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistemas de Control de Gestión

A. Definición de Control¹

Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo. Su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

¹ Auditoría y control interno, Gustavo Cepeda Alonso, 1997.

B. Sistema de Control de Gestión – SGC²

Un SCG es un conjunto de procedimientos representativos de un modelo organizacional específico, que permiten planificar y controlar las actividades que se llevan a cabo en una organización.

2.2. Planeación Estratégica

A. Planificación

La planificación es un proceso en el cual se definen, de manera sistemática, los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización; y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Según Carlos Mathus, la planificación “es el acto que precede y preside la acción”. Al afirmar que es un acto que precede la acción, significa que es necesario, previamente, diseñar y definir claramente lo que se va a ejecutar; prever el sentido de lo que se va a realizar.

² Sistema de Control, Menguzzato y Renau, 1986.

En tanto que, al decir que la planificación es el acto que preside la acción, Mathus plantea que, en la ejecución de la acción, debe estar presente lo que se planificó; para no perder el sentido, la orientación y la dirección de la misma.

B. Estrategia

Es la definición de cómo competir, creando una posición única y valuable y que requiere de consistencia en los propósitos de las actividades de la empresa para mantenerse a lo largo del tiempo. Da dirección para tomar decisiones significativas en pro de la organización.

Entre una de las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia, se puede mencionar:

“La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo, de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar estos fines”³.

³ Alfred Chandler, (1962).

Ésta puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos de mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

C. Unidad estratégica de negocios - UEN

Área de actividad económica unitaria dentro de la corporación con sus propios mercados, competidores y recursos. De lo antes mencionado, se puede plantear que una UEN:

- Contablemente, representa un centro de beneficio.
- Atiende clientes propios.
- Enfrenta un grupo de competidores.
- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias, con activos independientes de los de otra UEN.

D. Niveles de estrategia

Existen tres niveles distintos de estrategia:

- La **estrategia corporativa**, es la base de las demás decisiones estratégicas. Establece el alcance general de la organización y sugiere cómo se puede agregar valor a las distintas áreas de la unidad de negocio.
- El segundo nivel hace referencia a la **estrategia a nivel de negocio**, que da las pautas de cómo competir exitosamente en el mercado y cómo ofertar productos o servicios que agreguen valor.
- Por último se encuentran las estrategias **a nivel funcional y operativo**, encargadas de aplicar eficazmente las estrategias de negocios y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

E. Estrategia competitiva

Proceso en el cual la empresa establece cómo va a competir en el mercado, cuáles son sus objetivos y qué tácticas utilizarán para alcanzarlos.

Las estrategias competitivas según Michael Porter, se clasifican en cuatro grupos:

1. **De disuasión:** Tienen como fin evitar conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
2. **Ofensivas:** Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. **Defensivas:** Nacen como respuesta a ataques de competidores.
4. **De cooperación o alianzas;** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

F. Planeación Estratégica - PE

Proceso administrativo de desarrollar y mantener concordancia estratégica entre metas y capacidades de organización.

Basado en valores, misión clara, objetivos y metas de apoyo.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata anticipar lo que otros actores puedes hacer.⁴

Existen varias razones por las cuales se debe hacer una planificación estratégica en las organizaciones, entre las cuales se pueden mencionar:

- Preparar a la compañía para un cambio que proyectará un impacto positivo en la misma.
- Dar una dirección lógica para el futuro.
- Seguir la misma trayectoria de la empresa, desde donde está ahora hasta donde quiere estar en el futuro.
- Facilitar la comunicación y participación, y promover la toma acertada de decisiones.
- Dar apertura de parte de la alta dirección.

G. Características de la Planeación Estratégica

Entre las principales características de la PE se tiene:

- Establece misión, visión, metas y valores.

⁴ La llamada Escuela de diseño, vinculada a Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, preconizó el uso de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para definir la estrategia sin formular planes (Andrews y Col., 1965)

- Responde a las interrogantes: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo?
- Se plantea a largo plazo.
- Es continua y flexible.
- Es medible y controlable.
- Analiza los ambientes tanto internos como externos de la organización.
- Propone decisiones fundamentales que moldeen y guíen a lo que organización hace, y por qué lo hace.

H. Misión, Visión y Valores

Misión

Es aquella que define la actividad de la organización. Describe el propósito fundamental de una compañía. Representa la propuesta de valor al cliente.

Una misión correctamente formulada, debe especificar:

- ¿Qué es? (Explicar qué tipo de organización)
- ¿Qué hace ? (Qué necesidades del cliente se busca satisfacer)
- ¿A quién satisface? (Grupo de clientes que atiende)
- ¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas o habilidades se logra satisfacer al cliente).

El enunciado de una misión debe ser claro, para una fácil interpretación; sencillo, para que todas las personas lo comprendan; corto, para que sea fácil de recordar y compartido a todas las personas de la organización.

Visión

Describe lo que la compañía habrá logrado en determinado momento en el futuro. Describe sus operaciones. Es el camino para trasladar a una organización desde la situación en la que se encuentra actualmente hasta la situación que se desea alcanzar en el futuro. La visión motiva al cambio y promueve guía y dirección a la empresa.

Una visión debe:

- Establecer un objetivo desafiante.
- Definir un nicho de mercado
- Tener un horizonte de tiempo

Una visión debe ser compartida, con propósitos claros.

Además, debe ser retadora y alinearse con la misión.

Valores

Representan el código de ética de una organización. Son los principios colectivos que conforman los empleados de la

empresa. La clave del éxito no consiste en proclamar los valores sino en ponerlos en práctica.

2.3. Enfoque Estratégico

A. Elementos del Enfoque Estratégico

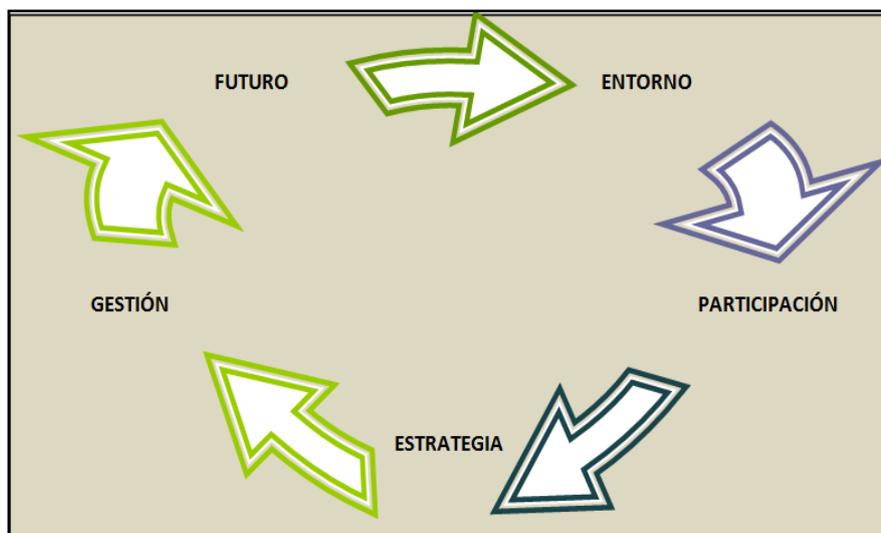


FIGURA 2.1. ELEMENTOS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA, GERRIT BURGWAL, JUAN CARLOS CUÉLLAR)

B. Características del Enfoque Estratégico

- **FUTURO**

- ✓ Planifica bajo premisas.
- ✓ Construye escenarios exploratorios, tendencias y desafíos.
- ✓ Desarrolla actividades de prospección, demandas, problemas y desafíos.
- ✓ Asume compromisos a largo plazo.

- **ENTORNO**

- ✓ Enfatiza la importancia de los factores externos.
- ✓ Explora la complejidad de la realidad.
- ✓ Actúa bajo los requerimientos multidisciplinares e institucionales.
- ✓ Monitorea los factores críticos externos importantes de manera permanente.
- ✓ Piensa y actúa bajo un modelo centrado en el entorno.

- **PARTICIPACIÓN**

- ✓ Crea mecanismos para la participación de talentos humanos de la organización y de los usuarios, socios y beneficiarios.

- ✓ Establece una cultura de la participación.
- ✓ Crea desafíos y premia la innovación colectiva.

- **ESTRATEGIA**

- ✓ Define el objetivo a ser logrado.
- ✓ Identifica el contexto particular externo e interno.
- ✓ Identifica los actores, factores y acciones para lograr el objetivo.
- ✓ Define la secuencia de pasos para combinar actores, factores y acciones hacia el objetivo.

- **GESTIÓN**

- ✓ Crea y comparte una visión inspiradora.
- ✓ No cambia la cultura, crea la cultura del cambio.
- ✓ Busca un nuevo comportamiento organizacional más allá de un nuevo plan.
- ✓ Establece a la Planificación, Seguimiento y Evaluación como un sistema integrado y toma de decisiones gerenciales alimentadas por él.

C. Cadena de Valor

Por medio de la Cadena de Valor, la organización detecta aquellas actividades o procesos que agregan valor y que impactan, ya sea a la estrategia de diferenciación o costo.

La Cadena de Valor se divide en:

- **Actividades Primarias**, las cuales hacen referencia al diseño, la fabricación y entrega del producto o servicio al cliente; además de su comercialización y servicio postventa que se brinde.
- **Actividades Secundarias o de Apoyo**, las cuales dan soporte a la organización para llevar a cabo de manera exitosa las actividades primarias, como por ejemplo: infraestructura de la organización, búsqueda de talento humano, Investigación y Desarrollo, sistemas de información.

D. CEO – Chief Executive Officer

Considerado cabeza o equipo líder. Está a cargo de asentar estrategias, metas de la compañía y tomar decisiones importantes. Al ser este un trabajo muy extenso y con muchas responsabilidades, delega muchas de sus decisiones a otros

ejecutivos, aunque la decisión final es del CEO. Aunque tiene el poder total en la mayoría de las decisiones, eso un suele eximirle de hacer reuniones con otros directores de la compañía para tomar rienda de muchos de los asuntos en marcha.

E. Análisis FODA

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es el FODA, método de análisis estratégico que permite evaluar tanto el ambiente externo como interno de la situación actual de una organización.

En resumen,

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

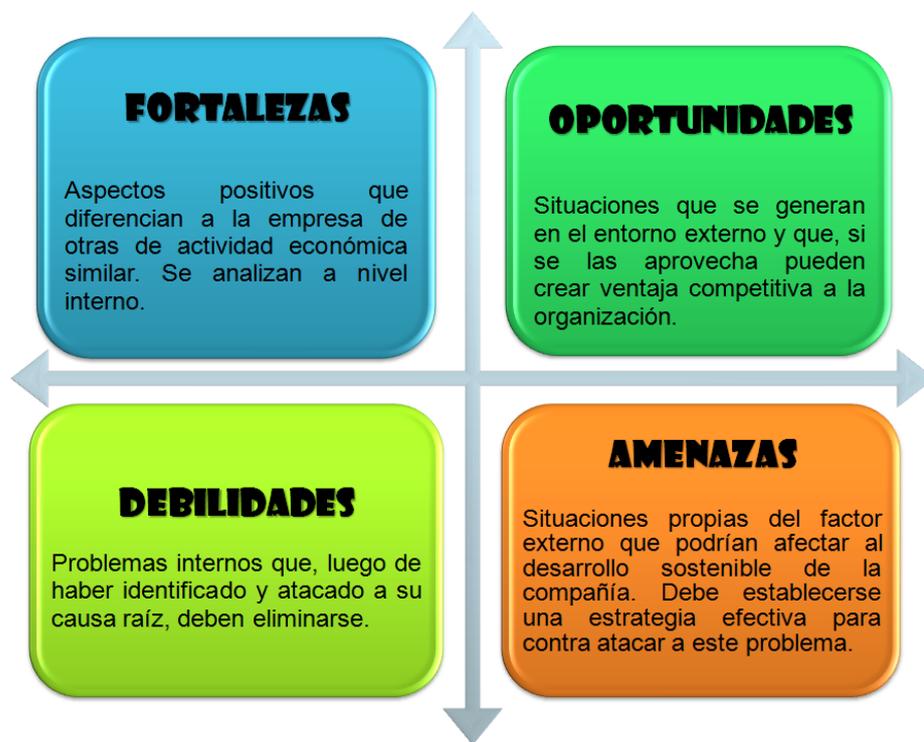


FIGURA 2. 2. ANÁLISIS FODA

2.4. Balance ScoreCard (BSC)

El Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia.

El BSC pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para el personal en todos los niveles de la organización: los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Según Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral, “proporciona el sistema de gestión para empresas que intervienen a largo plazo – en clientes, en empleados, en desarrollo de nuevos productos, y en sistemas – en lugar de gestionar el mínimo aceptable para bombear beneficios a corto plazo. Cambiará la forma en que se mide y gestiona un negocio”.

“El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de

gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa”⁵.

El BSC puede, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización⁶.

A medida que más y más empresas trabajan con el BSC, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

⁵ Javier González-Úbeda Rico, *Instituto de la Empresa (Extracto de Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, 2000)*.

⁶ *El Balance ScoreCard ayudando a implantar la estrategia; Alberto Fernández*

- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

2.4.1. Perspectivas Estratégicas

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de la actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más fuertes, más débiles y más subjetivas.

PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Los indicadores financieros son de vital importancia para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones tomadas dentro de la organización.

Los objetivos financieros tienden a enfocarse con la rentabilidad sobre inversiones y valor económico añadido.⁷

PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Se realiza en esta perspectiva, una segmentación de los clientes y de mercado.

Entre los principales indicadores se puede mencionar: Nivel de Satisfacción del Cliente, Retención del Cliente, Rentabilidad del Cliente y Cuota de Mercado, según los segmentos seleccionados.

PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

Dentro de esta perspectiva, la alta dirección identifica los procesos críticos internos que deben mejorar. Estos procesos permiten a la organización entregar propuestas que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados; y además, satisfacer las necesidades de óptimos resultados financieros de los accionistas.

⁷ Cuadro de Mando Integral (The Balance ScoreCard), Kaplan y Norton

Los indicadores que van de la mano con esta perspectiva son: Calidad, Tiempo de Respuesta, Costo e Introducción de nuevos productos.

PERSPECTIVAS FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para evidenciar mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y procedimientos de la organización.

Las perspectivas del cliente y de procesos internos definen los factores críticos a mejorar para el éxito presente y futuro. Los objetivos financieros, del cliente y de procesos internos revelarán vacíos entre las fuentes principales de la organización; los cuales serán cubiertos mediante la recualificación del personal, la potenciación de los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la unidad de negocios.

Los indicadores asociados a esta perspectiva son la Satisfacción de Empleados y la Disponibilidad de los Sistemas de Información.

2.4.2. Mapa estratégico y alineamiento

El Mapa Estratégico consiste en alinear a toda la organización detrás de un objetivo común, es un gran desafío para cualquier ejecutivo. Proporciona el marco visual para integrar los objetivos y estrategia de la empresa en las cuatro perspectivas de un BSC. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos para construir los cuadros de mando integrales vinculados a la estrategia de una organización.

PASOS PARA ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO

Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se puede seguir los siguientes pasos:

1. Estrategia genérica y temas estratégicos.
2. Perspectiva financiera o de los accionistas.
3. Perspectiva de clientes.
4. Perspectiva de procesos internos.
5. Perspectiva de Formación y Crecimiento.

2.4.3. Matriz de Control

La Matriz de Control es una herramienta clave para el Diseño del sistema de control, la implementación y el mantenimiento de los resultados obtenidos. La matriz de control surge de la necesidad de disminuir significativamente los riesgos a los cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organización sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. La alta Gerencia por medio de la Matriz de Control puede verificar que se esté dando cumplimiento a todos los controles, conocer quiénes están a cargo de dichas verificaciones, y cuando fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con qué frecuencia.

Una Matriz de Control Interno busca:

- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Asegurar la exactitud y veracidad de diversos datos, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la producción.

2.4.4. Toma de decisiones basada en el BSC

El BSC ayuda a la organización en la correcta toma de decisiones. Además:

- Mejora la capacidad de análisis en la organización.
- Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio.
- Los cuadros de mando alinean a la Junta de Directores.
- Integra a la Dirección, dejando muy clara sus relaciones y responsabilidades.

2.5. Logística: Concepto⁸

Es la correcta administración y planificación del flujo de materiales, información y demanda, de un punto a otro. El punto inicial es el proveedor y el final el cliente.

Estos 3 flujos tienen diferentes sentidos. El de Materiales parte del proveedor al cliente. El de de Demanda va del cliente al proveedor; y el flujo de Información tiene ambos sentidos.

Se dice también que la demanda es información, pero que va

⁸ *Apuntes de clase. Jorge Abad, Msc.
I término 2010-2011*

separada del flujo de Información dada su importancia de ir en un flujo individual, además porque tiene un solo sentido.

ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA

(CADENA DE SUMINISTRO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE FÁBRICA)



FIGURA 2. 3. ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA, FLUJO DE INFORMACIÓN, DEMANDA Y MATERIALES

Inclusive, se ha mencionado un cuarto flujo: el flujo de Dinero, el cual sirve para analizar cómo es administrado en dinero en la Cadena de Suministros.

A través del siguiente gráfico se puede ampliar el concepto de la logística. Por ejemplo,

- La Logística resulta de la unión de dos áreas: La Administración de Materiales y la Distribución.

- La Administración de Materiales es considerada Logística de Entrada, y la Distribución es llamada Logística de Salida. En ambas gestiones existen técnicas similares, las cuales pueden ser aplicadas en el canal de distribución.
- Son 3 las gestiones administradas por la Logística:
 - Gestión de Abastecimiento (Círculo A en gráfico)
 - Gestión de Producción (Círculo B en gráfico)
 - Gestión de Distribución (Círculo C en gráfico)

La Logística Interna hace referencia a la Logística de la organización en base a normas establecidas dentro de la misma. La Logística Externa involucra al resto de eslabones de la Cadena de Distribución.

Esta relación puede apreciarse en la siguiente gráfica, en la cual se señalan los protagonistas de la logística interna y externa.

ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA

(CADENA DE SUMINISTRO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE FÁBRICA)



FIGURA 2. 4 ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA, INTERNA Y EXTERNA

Terminología

Dentro de la Logística, existen términos que son importantes conocer para entender su naturaleza y su relación con el entorno de una organización.

- **Canal de Distribución:** Es la vía, medio o forma de cómo se distribuye el producto de la fábrica al consumidor final o cliente. Regularmente, se usan intermediarios para que el producto llegue a su destino final.

Un canal de distribución puede ser corto (venta directa) o largo (distribuidor). Todo depende del número de eslabones que tenga la Cadena de Suministro.

Antes de planificar recorridos, debe ya haberse definido un canal. Así también, los recursos a utilizar, como por ejemplo, el tipo de transporte.

- **SKU (Stock Keeping Unit):** Variedad de nombres que se le otorga a los productos/artículos en una compañía.
- **Carga Unitaria:** Es la forma de cómo se agrupan los SKU's, con el propósito de mejorar la distribución, transportación y el manipuleo de los mismos. La misma empresa define el tamaño de la carga unitaria.
- **Costo de Pérdida de Ventas:** Costo de Oportunidad por no tener producto en inventario, o por no brindar un servicio adecuado; como por ejemplo, entregas a domicilio.
- **Ubicación Fija:** Almacenar en un lugar específico. Cada SKU tiene su lugar fijo en la bodega.
- **Ubicación Aleatoria:** Se almacena donde hay espacio. Se aplica más cuando la bodega es automatizada.

- **Ubicación por Sección:** Se destina un área para una familia de SKU's (Ubicación Fija), y dentro de esa área, los productos se pueden almacenar en cualquier lugar de la misma (Ubicación Aleatoria).
- **ROI (Return On Invest):** Beneficio o utilidad retenida en relación a una inversión realizada.
- **Bodegas Abiertas:** Tipo de bodega a la cual el consumidor tiene acceso.
- **Bodegas Cerradas:** Tipo de bodega en la cual solo tiene acceso el personal de la empresa.
- **Flujo de Materiales en U:** El producto sale por donde entra, es decir, el mismo andén es de carga y descarga. Esto permite aumentar la flexibilidad operacional y ubicar una sola persona que se encargará de supervisar el flujo. No importa si la carga se rompe, pues los productos tipo A siempre estarán cerca del andén de carga/descarga.
- **Flujo de Materiales Directo:** En este flujo, la entrada es diferente de la salida, además debe estar una persona en cada lado para supervisar el flujo de materiales.

Dependiendo, si se rompe o no la unidad de carga, se colocan los productos tipo A en el centro, o cerca de andén de Carga.

- **Inventario:** Es la cantidad de material en determinado punto de un proceso.
- **Inventario Dependiente:** El stock depende de un producto superior. Se maneja por medio de un plan de producción.
- **Inventario Independiente:** Se enfoca en la demanda del mercado, según pronósticos.
- **Inventario Inicial:** Cantidad de producto con el que se inicia determinado periodo.
- **Inventario Final:** Cantidad de producto con el que se cuenta al final de un periodo.
- **Inventario Promedio:** Cantidad que, en promedio, debe haber en una bodega. Es un valor referencial para la compañía.
- **Auditoría o Toma Física de Inventario:** Consiste en comparar los productos que están en el sistema como los productos en bodega.
- **Auditoría Periódica:** Es la auditoría tradicional. Se realiza generalmente cada año. La condición básica

para realizarse es que se mantenga la bodega cerrada mientras se efectúa la auditoría, de manera que se eliminan los flujos, sin despachos ni entradas.

- **Auditoría Cíclica:** Se realiza todos los días. Cada día la compañía define qué desea auditar ese momento. No es necesario cerrar la bodega, puesto que se puede despachar cualquier producto menos el que se está auditando.
- **Plan de Auditoría:** Planificación de revisión de productos en bodega para compararlos con el sistema. La empresa define la frecuencia con que desea auditar los productos, así como el tiempo disponible para realizar la auditoría.
- **Índice de Rotación de Inventario:** Indicador que sirve para determinar cuáles son los productos de alta, mediana y baja rotación.
- **Días de Cobertura:** Indicador que muestra con cuánto tiempo se dispone para cubrir una determinada demandas.
- **Stock Mínimo:** Mínima cantidad que debe existir en la bodega para satisfacer las necesidades, mientras se espera reabastecimiento.

- **Stock de Seguridad:** Cantidad adicional al Stock Mínimo que se debe tener para evitar fluctuaciones de tiempo de reaprovisionamiento y de consumo.
- **Stock Máximo:** Cantidad máxima a almacenar en la bodega.

2.6. Logística de los Negocios y la Cadena de Suministros⁹

Logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes, añadiendo valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.

La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones empresariales dentro de la compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el

⁹ Ronald H. Ballou. (2004), "Logística, Administración de la cadena de suministro", Quinta edición, Editorial Pearson Educación.

fin de mencionar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo.

Canal inverso de la logística es cuando el flujo de materiales va a en sentido contrario, se presenta cuando existen devoluciones de parte del cliente. Es costosa, no agrega valor pero logra una mayor vinculación con el cliente.

2.7. Herramientas de la Logística

La selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministro requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y en la cadena de suministros pueden representar una ventaja competitiva.

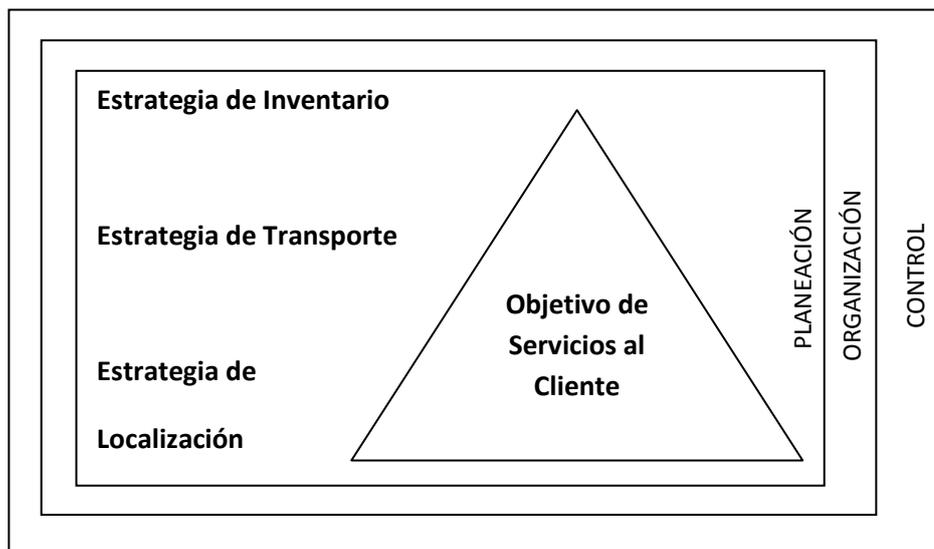


FIGURA 2. 5. EL TRIANGULO DE LA PLANEACIÓN A LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Las estrategias logísticas cuentan con tres objetivos:

- **Reducción de costos:** es una estrategia dirigida hacia lograr minimizar los costos variables relacionados con desplazamientos y almacenamientos.
- **Reducción de capital:** es una estrategia dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico, comprende utilización de servicios externos para la distribución, evitar el almacenamiento, entre otros.

- **Mejora de servicios:** esta estrategia se desarrolla en contraste con la ofrecida por la competencia.

2.8. Objetivos de la Logística¹⁰

Los dos principales objetivos son:

- Reducir Costos
- Maximizar el Nivel de Servicio

El gráfico muestra que debe existir un equilibrio entre los Costos de la organización y el Nivel de Servicio. Ambas curvas toman un comportamiento exponencial.

Lo más idóneo sería aumentar el Nivel de Servicio sin que los costos aumenten. Es el objetivo que toda empresa desea cumplir.

Este escenario resulta complicado de presentarse, pero no resulta imposible si se aplican estrategias para desplazar la curva de Nivel de Servicio.

¹⁰ *Apuntes de clase. Jorge Abad, Msc.
I término 2010-2011*

Al hablar del Nivel de Servicio, se habla de una inversión, ya sea en equipos, tecnología, recurso humano; todo aquello que sea para mejorar tanto la rentabilidad como la imagen de la compañía.

En ocasiones, el cliente no percibe una mejora significativa en el Nivel de Servicio pero aún así, se acostumbra a él, y si hay deficiencias a futuro, se mostrará inconforme.

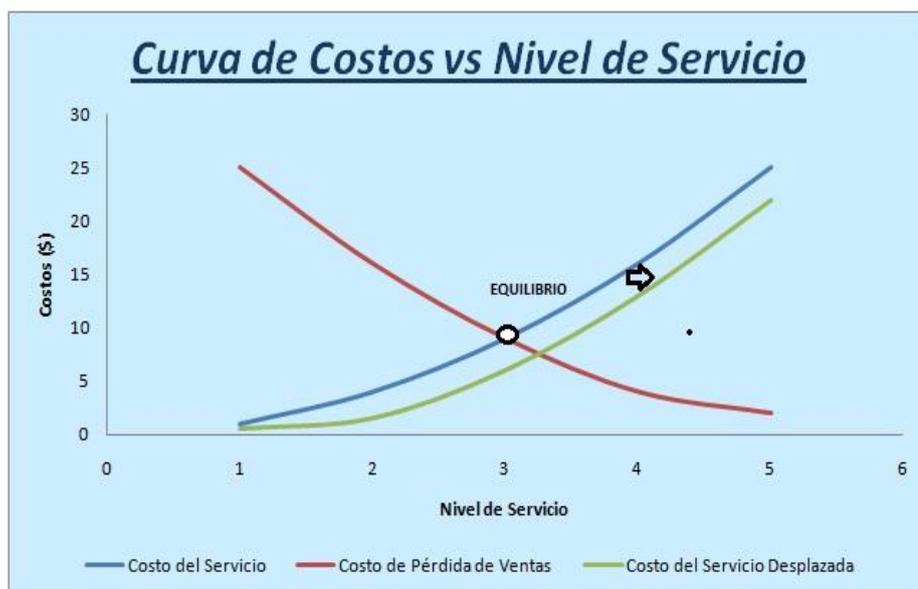


FIGURA 2. 6. CURVA DE COSTOS VS. NIVEL DE SERVICIO

2.9. Principio de Pareto

Principio también conocido como Regla 80-20, que recibe este nombre en honor a Wilfrido Pareto, quien lo enunció por primera vez.

Pareto declaró esta regla basándose en la observación de las riquezas de las familias en Italia, en donde el 20% de la población poseía el 80% de las riquezas. Desde entonces, este principio ha sido generalizado en el mundo de la empresa.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PARETO EN LA LOGÍSTICA

Cuando un almacén tiene un inventario grande y desea aumentar o mejorar el control en sus artículos más significativos, se suele utilizar la Regla 80-20. Así, al administrar el 20% de los productos almacenados puede controlar aproximadamente el 80% del valor que estos generan a la empresa. La clasificación ABC Inventario de los productos también se utiliza para agrupar los elementos dentro del

almacén en un número limitado de categorías cuando se vigilan según su nivel de disponibilidad. Los productos A, 20% de los artículos que generan el 80% de los movimientos del almacén, se colocarán cerca de los lugares donde se preparan los pedidos, para que se pierda el menor tiempo en despacho.

2.10. Clasificación ABC

El análisis ABC es un método de clasificación, considerado como una herramienta logística que permite identificar los productos o personas que causan un mayor impacto global en la empresa, sea en costos, producción, ventas. Permite además, crear categorías que necesitan niveles y modos de control diferentes.

La clasificación ABC resulta del principio de Pareto, y sus categorías se organizan regularmente así:

- **A:** Es considerada de gran importancia, con un número pequeño de elementos que representan un alto porcentaje del total de ingresos.
- **B:** De media/normal importancia, grupo de elementos que aporta aproximadamente el valor proporcional al resultado.

Por ejemplo, si se producen entre 15 y 25 piezas, estas generan del 15 al 25% de los ingresos.

- **C:** De baja importancia. Un número relativamente grande de elementos tiende a generar un pequeño porcentaje del resultado global.

Una empresa puede tener diferentes clasificaciones ABC, las mismas que son aplicadas de manera similar y entre las cuales se puede mencionar:

- **ABC CLIENTES.**- Busca brindar un servicio diferenciado, reflejado en aquel servicio adicional que se puede ofrecer a cada uno de los clientes. A los 3 clientes se les prioriza en la misma proporción, pero a los más importantes se les debería ofrecer mayores beneficios extras. Con esto se espera lograr fidelidad de parte de los clientes. Existen dos factores que intervienen en esta clasificación: **Factores Calificadores**, los cuales indican que hay un mínimo que debe ofrecerse al cliente para que, por lo menos considere a la empresa como una opción a tomar, atacando directamente a la calidad, precio, ofertas. Están también las **Órdenes Ganadoras**, las mismas muestran eso

adicional que la empresa dar al cliente para que se genere la compra. De esta manera se brinda confiabilidad.

Goldratt mencionó sobre las Órdenes Ganadoras que, *“lo ideal es obedecer la fecha acordada pero que, para que haya confiabilidad de parte de los clientes, hay que fallar una vez y acatar la política establecida por incumplimiento; de manera que el cliente notará que la empresa asume el error y estará seguro de que ésta respeta y cumple los procedimientos internos dispuestos”*.

- **ABC INVENTARIO.-** Partiendo del Principio de Pareto, se relaciona el porcentaje de SKU's con el Ingreso por Ventas. Esta clasificación no se enfoca en lo que entra a la bodega, en el inicio o fin del periodo, ni en el Inventario Promedio; sino que se enfoca en lo que sale de la bodega, lo que se va a consumir.

Regularmente, el ABC Inventario se realiza para determinar una ubicación a cada producto y poder notar el consumo unitario de los mismos. Cuando se dice que un producto es clasificado por **Consumo Unitario** quiere decir que se considera su volumen, por ende afecta a los productos de alta rotación. Otra opción será decir que se

clasifica por **Consumo Monetario**, lo cual se enfoca mayormente en ofrecer precios pequeños.

Un producto puede llegar a ser Tipo A o Tipo C, en caso de que se tenga diferentes segmentos de mercado.

Se debe siempre analizar los productos B y C uno a uno, porque se podría dar el caso de que, al menos uno de ellos, se convierta en producto Tipo A.

Es importante realizar una Clasificación por cada punto de Venta que tenga una empresa, así como también uno global, de manera que se pueda llevar control de los productos.

- **ABC MATERIA PRIMA.-** Sirve para determinar la ubicación de la MP, para elaborar políticas de auditoría, establecer estrategias de abastecimiento; pero no sirve para plantear una política de inventario, puesto que todo insumo (MP) debe ser considerado de Tipo A porque, aunque su consumo sea mínimo, es componente de un producto, y siempre será requerido para el proceso productivo.

Para esta clasificación, es importante conocer la rotación de cada insumo, así como el precio entre proveedores, frecuencia de desabastecimiento, confiabilidad de los proveedores para conocer el nivel de riesgo que se corre en caso de incumplimiento.

- **ABC PROVEEDORES:** Al igual que toda Clasificación ABC, el o los proveedores Tipo A son claves para la organización, con los cuales se debería plantear acuerdos o alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes.

Los proveedores Tipo C consumen mayores gastos administrativos para poco volumen. En este caso, se busca abastecerse lo suficiente de esos proveedores para el feriado, para no hacerlo con la misma frecuencia.

Así, se resume lo siguiente:

- El 20% de los artículos generan el 80% de las cifras de venta.
- El 20% de las familias de productos representan el 80% de las existencias.
- El 20% de los proveedores representan el 80% del volumen de compras.

- El 20% de los clientes representan el 80% de los Ingresos.

Gracias a una correcta Clasificación ABC, una empresa podrá:

“Obtener productos desde donde se presentan hacia el lugar correcto, en la forma correcta, en el tiempo correcto y al correcto costo¹¹”.

CICLO DE DEMING

Conocido también como el Ciclo de Mejora Continua, el cual consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

¹¹ Anon

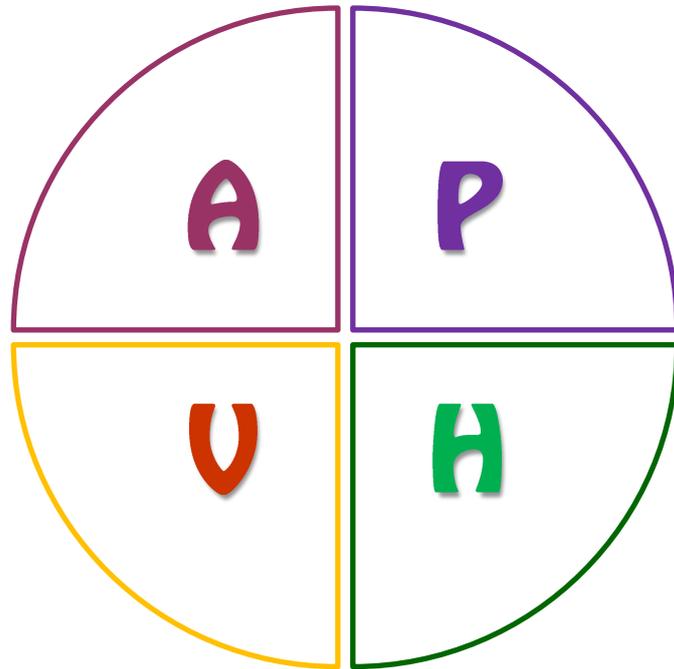


FIGURA 2. 7. CICLO DE DEMING

- **Planear:** Se establecen los objetivos y las metas.
- **Hacer:** Se implementan las estrategias.
- **Verificar:** Se evalúa el esquema de plan de acción, y se verifica que los objetivos y metas hayan sido logrados.
- **Actuar:** Se revisa, corrige y estandariza.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Informe General

3.1.1. Descripción General

La Compañía, legalmente constituida, de nacionalidad Ecuatoriana, se encuentra establecida en la ciudad de Guayaquil. Fue fundada desde el 3 de Septiembre del 2007, siendo su objeto social la comercialización, importación, industrialización, compra y venta, reciclaje, empaque, consignación, representación, distribución de toda clase de materiales eléctricos, construcción, ferreterías, materiales de reciclaje, y cualquier tipo de productos en general contemplados en la constitución de la compañía.

Es una empresa dedicada a comercializar productos de alta calidad para la industria automotriz e industria en general.

Cuenta con una pequeña sucursal en la Ciudad de Cuenca, administrada por dos personas, constituida desde el año 2009.

Con la participación de personal calificado, busca siempre la satisfacción total e inmediata de los clientes, brindando los mejores servicios de atención y entrega oportuna, bajo el respaldo de grandes y reconocidas marcas.

- **Cobertura**

Actualmente la compañía distribuye sus productos a los siguientes puntos:

- ✓ **Costa:** Guayaquil, Machala, Milagro, Quevedo, Santa Elena, El Oro, Manta, Portoviejo, Balzar, Lomas de Sargentillo, El Triunfo, Durán, Nobol, Santa Lucía, Palestina, Pasaje, Naranjal, Sta. Rosa, Babahoyo, Jipijapa, Huaquillas, Piñas, Ventanas, Arenillas, Portovelo, El empalme, Zaruma, Daule, Montalvo, Valencia.

✓ **Sierra:** Cuenca, Loja, San Miguel, Caluma, La Troncal, La Mana, Macará, Catamayo, Guaranda.

✓ **Oriente:** Zamora, Yantzaza.

✓ **Región Insular:** Isla Santa Cruz.

- **Número de Empleados**

Actualmente la compañía cuenta con 8 empleados distribuidos de la siguiente manera:

| | |
|--------------------------------|----------|
| PRESIDENCIA | 1 |
| GERENCIA GENERAL | 1 |
| JEFATURA ADMINISTRATIVA | 1 |
| JEFATURA DE VENTAS Y MARKETING | 1 |
| JEFATURA ÁREA DE LOGÍSTICA | 1 |
| ASISTENTE CONTABLE | 2 |
| ASESOR TÉCNICO COMERCIAL | 2 |
| TOTAL | 9 |

- **Jornada Laboral**

La jornada laboral se distribuye de la siguiente manera:

| DÍA | HORARIO |
|---------------|------------|
| LUNES-VIERNES | 8:30-17:30 |
| SÁBADOS* | 9:00-14:00 |

El personal cuenta con una hora para el almuerzo dentro del horario de trabajo.

*Se labora los días sábados de manera eventual, como por ejemplo, la recuperación de un feriado, inventarios.

- **Servicios Contratados**

Los servicios contratados por la organización son los siguientes:

- ✓ Contratación de un Contador Externo.
- ✓ Contratación de mantenimiento de Equipos de Cómputo y Software.
- ✓ Contratación de servicios de imprenta.

- **Servicios Solicitados**

Entre los servicios que la empresa requiere son los siguientes:

- ✓ Electricidad
- ✓ Agua potable y alcantarillado
- ✓ Telefonía fija (CNT, TV Cable)
- ✓ Telefonía móvil (Claro, Movistar)
- ✓ Internet (TV Cable)

3.1.2. Misión y Visión de la empresa

- **Misión**

La empresa ha constituido la siguiente misión:

“Somos una empresa comercializadora de productos dentro del área automotriz e industrial; confiable, eficiente y ética. Proveemos productos con calidad y servicios reconocidos por nuestros usuarios, estableciendo excelentes relaciones a largo plazo con el fin de satisfacer todas las necesidades de los Clientes”.

- **Visión**

La empresa tiene ya definida la siguiente misión:

“Para el año 2015 habremos logrado:

Ser una empresa dinámica y competitiva que aporte a los mercados de la industria y construcción, expandiendo nuestro portafolio de productos, al igual que nuestros servicios, mediante una atención oportuna y eficiente, con calidad y precios aceptables para nuestros clientes”.

3.1.3. Productos

La empresa objeto de estudio comercializa productos, que son dirigidos para varios sectores industriales como: la automotriz, metalmecánica, concesionarias, marina, entre otros a nivel general.

Sus ítems se encuentran segmentados según las características del producto, como se muestra en el Anexo A.

3.1.4. Estructura Organizacional

Según el organigrama de la compañía, presentado en el Anexo B, se puede notar que la organización está encabezada por la Presidencia, continuando con la Gerencia General. Entre las áreas claves se tiene: Administración, Recursos Humanos. Ventas y Marketing.

La jefatura de Administración y Recursos Humanos es manejada por la misma persona. Dentro de esta área, se cuenta con dos asistentes contables, uno en Guayaquil y uno en Cuenca.

Asimismo, Ventas y Marketing comparten el mismo jefe; teniendo a su cargo a dos vendedores, uno en Guayaquil y uno en Cuenca.

3.2. Análisis de la Situación Actual

Actualmente la empresa contempla tres elementos claves, fundamentales para determinar en qué condiciones está la empresa antes de la implementación del SGC.

3.2.1. Gestión Técnica

A. Documentos y Registros

Todo el personal, sin importar jerarquía, mantiene en completo orden y debidamente etiquetados y archivados los documentos que involucran las Compras y Ventas; así como los procesos Contables, Operativos, Conciliaciones bancarias, Declaración de Impuestos, entres otros.

Mantienen además respaldos en físico y en digital de registros históricos de cada proceso antes mencionado.

A. Almacenaje e Inventario

Cuentan con 3 bodegas, clasificadas de la siguiente manera:

- Bodega 1, destinada exclusivamente para equipos de protección personal.
- Bodega 2, en la cual se almacenan los productos de alta producción.
- Bodega 3, en donde se mantienen productos de baja rotación.

Existe además una bodega temporal, la cual es utilizada para casos especiales, tales como: falta de espacio en una de las bodegas principales, para mantener control sobre las compras en mayor volumen de un producto en promoción, para separar los productos por fecha de caducidad, entre otros.

B. Orden y Limpieza

Se puede evidenciar que el orden prevalece dentro de la organización, tanto en puestos de trabajo como en instalaciones, a diferencia de las bodegas, en las cuales se observa desorden y que no se almacenan los productos en las bodegas que se las ha asignado, sino en donde haya un espacio disponible. Esto genera demoras en el momento de la consolidación de un despacho puesto no hay una ubicación fija para cada producto, causando así demora en las entregas.

La limpieza de la compañía es realizada 3 veces a la semana. Los empleados colaboran totalmente para que las oficinas se mantengan lo más pulcras posibles.

Otro factor importante de mencionar es que se fomenta el reciclaje mediante la reutilización de hojas, el ahorro energético y de recursos (tintas, agua).

3.2.2. Gestión Administrativa

A. Objetivos de Calidad

La alta Dirección ha definido los siguientes objetivos de calidad para las diferentes áreas con las que cuenta:

- Calidad de Servicio y entrega oportuna del Producto.
- Respeto y Compromiso con los clientes.
- Responsabilidad cumpliendo los objetivos.

B. Política

La alta Dirección ha definido políticas para las diferentes áreas con las que cuenta.

Gestión Administrativa

Todos los empleados asumen las orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Administración Central, basados en la orientación que suministre la Gerencia General, encaminados a vivir y practicar en la

empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

Gestión de Mercadeo y Compras

- ✓ Planear y diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad.
- ✓ Programar compra de productos según necesidad de nuestros clientes.
- ✓ Coordinar proyectos de apertura de nuevos negocios y líneas de productos.

Gestión Comercial

- ✓ Planear y diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad.
- ✓ Desarrollar estrategias que garanticen la satisfacción y confiabilidad del cliente.
- ✓ Desarrollar nuevos proyectos comerciales en plazas con influencias socios económicos atractivos.
- ✓ Evaluar la operación logística del portafolio de productos que permita analizar la toma de decisiones acerca de rotación, rentabilidad y aceptación en el mercado entre otras.

- ✓ Garantizar la atención y agilidad de los procesos y servicios técnicos con un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

Gestión de Crédito

- ✓ Estudio de créditos ágiles.
- ✓ Diseño de estrategias de cartera.
- ✓ Establecimiento de metas encaminadas al recaudo y la cobranza.

C. Organización

La empresa ha elaborado su Reglamento Interno, conforme al Reglamento de Trabajo vigente en el país.

Dicho Reglamento establece quiénes son las personas encargadas de la Dirección de la organización; además deja explícita la responsabilidad de los empleados de cumplir con sus obligaciones, respetando el orden jerárquico establecido.

Entre las disposiciones a considerar dentro del Reglamento Interno de la compañía se puede mencionar:

- ✓ Contratación

- ✓ Remuneraciones
- ✓ Faltas
- ✓ Permisos y Sanciones
- ✓ Vacaciones
- ✓ Horarios de trabajo
- ✓ Horas suplementarias y extraordinarias
- ✓ Préstamos
- ✓ Pagos de beneficios (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo)
- ✓ Fondos de Reserva

D. Evaluación y Seguimiento

Como se puede observar en la tabla, la organización cuenta con dos indicadores; los cuales no manejan un valor patrón para cada periodo, sino que los van estableciendo por cada uno de ellos.

| OBJETIVO | INDICADOR | FORMA DE CÁLCULO | PERÍODO |
|--|------------------------------|---|--------------------------------|
| Obtener mínimo el 15% de Retorno sobre Inversión | Rentabilidad* | $[(\text{Vtas} - \text{Ctos}) / \text{Vtas}] * 100\%$ | Mensual |
| Vender no menos de la cantidad establecida por Dpto. de Ventas | Cumplimiento de Presupuesto* | $(\text{Vtas Reales} / \text{Presupuesto}) * 100\%$ | Mensual Trimestral Anual |

3.2.3. Gestión del Talento Humano

A. Selección del talento Humano

El Gerente General se encarga de realizar el proceso de selección respectivo cuando se abre una vacante, considerando aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencia en las personas que entreviste.

B. Formación y capacitación

Es un objetivo de la compañía capacitar por lo menos una vez al año a su personal en temas que resulten de beneficio para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

A pesar de tener esa meta, no cuentan con un plan de capacitación que les permita llevar una programación de cursos de entrenamiento de sus empleados.

C. Comunicación

La empresa posee varias maneras que aseguran una efectiva comunicación entre sus empleados. Como por ejemplo:

- ✓ Elaboración de Memos
- ✓ Pizarra informativa
- ✓ Correo electrónico de la compañía

3.3. Descripción de los principales procesos de la empresa

Conocida la actividad comercial de la empresa en estudio, se presenta a continuación la cadena de valor con sus respectivos procesos principales y de apoyo, considerando además la participación del cliente; gestor clave en el desarrollo de la empresa.

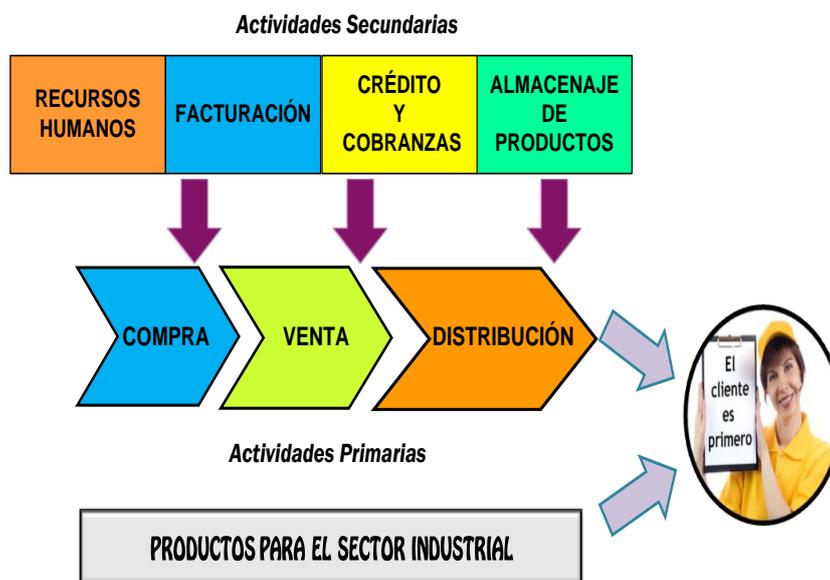


FIGURA 3. 1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Compra:** Encargada de adquirir los ítems demandados en la cantidad adecuada, de manera que se cumplan las especificaciones del cliente.
- **Venta:** Responsable de ofertar los productos a los clientes actuales y de mantenerse en la búsqueda de nuevos, con el fin de aumentar el porcentaje de participación en el mercado.
- **Distribución:** Gestiona la entrega del pedido al cliente, verificando que se distribuya en la cantidad correcta y en el tiempo y lugar establecidos por el cliente.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

- **Facturación:** Recpta las O/C, verificar que el cliente cumpla con los requisitos establecidos para la venta y generar la respectiva factura.
- **Almacenaje de Productos:** Recibe los productos que ingresan a la compañía, comprueba que se encuentre en condiciones adecuadas, y procede al almacenaje en bodegas según procedimientos y políticas preestablecidas por la organización.
- **Crédito y Cobranzas:** Se encarga de la apertura de nuevas cuentas, alineándose a las políticas de crédito; además de la recuperación de cartera.
- **Recursos Humanos:** Es responsable del Reclutamiento, Selección, Capacitación e Inducción al personal.

3.4. Descripción de los principales problemas evidenciados y análisis de la causa raíz

En la empresa objeto de estudio, se determina que existen los principales síntomas, que se exponen a continuación:

1. Altos Costos en el área de Logística

2. Pérdidas por Errores operativos frecuentes.

Para determinar cuál de los dos síntomas es el que afecta mayormente a la organización, se analiza cuál de las dos causa mayor impacto económico por año, por medio de la siguiente tabla:

TABLA 1
MATRIZ DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA

| MATRIZ PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------|
| PROBLEMAS | DESCRIPCIÓN | \$ QUE SE PIERDEN / AÑO |
| A | Altos Costos en el área Logística | \$ 49.100,00 |
| B | Pérdidas por Errores Operativos | \$ 2.000,00 |

Como se puede observar en la tabla, el Alto Costo en el área de Logística, es el problema que impide el crecimiento de los ingresos de la compañía.

Este síntoma es analizado con el **Diagrama de Ishikawa** o **Causa-Efecto**, el cual ayuda a determinar causas y efectos que permiten identificar la causa raíz del problema.

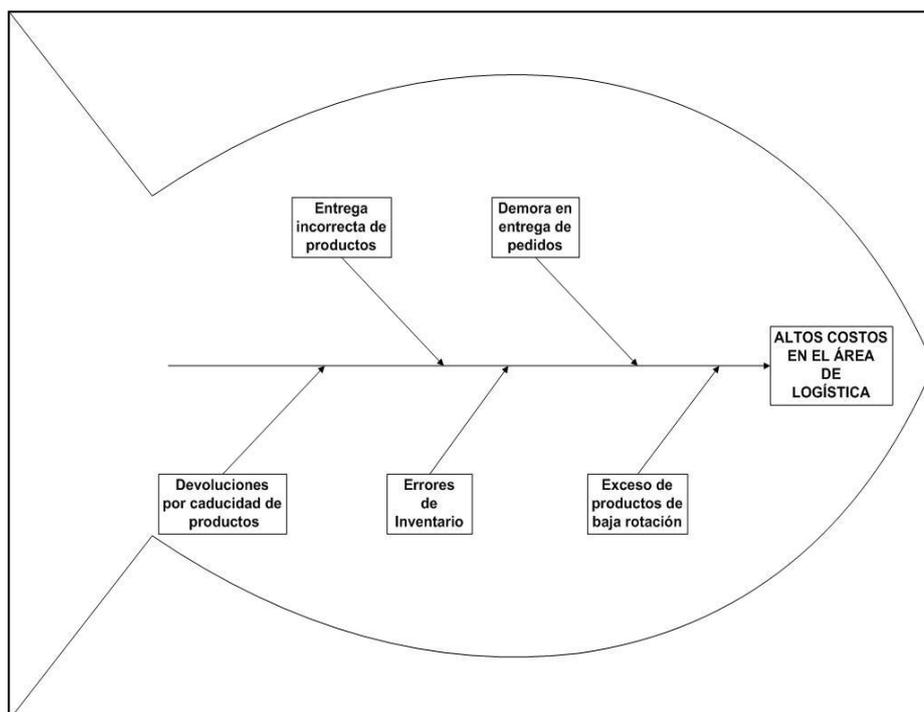


FIGURA 3. 2 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Para la determinación de la causa raíz, del problema se aplica la técnica de los **5 ¿Por qué?** en cada una de ellas.

Análisis de Causa 1: EXCESO DE PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN

1. ¿Por qué hay exceso de productos de baja rotación?

Porque no se ha realizado un análisis de rotación de inventario.

2. ¿Por qué no se ha realizado un análisis de rotación de inventario?

Porque no se poseen indicadores de control que monitoreen la rotación.

3. ¿Por qué no se poseen indicadores de control que monitoreen la rotación?

Porque no poseen un Sistema de Control de Gestión en el área de Logística, que refleje y clasifique los productos de acuerdo a su rotación al final de cada periodo.

Análisis de Causa 2: DEMORA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS

1. ¿Por qué hay demora en entrega de pedidos?

Porque, en ocasiones, no se cuenta con stock del producto y cantidad requerida.

2. ¿Por qué, en ocasiones, no se cuenta con stock del producto y cantidad requerida?

Porque no hay periodicidad de abastecimiento.

3. ¿Por qué no hay periodicidad de Abastecimiento?

Porque no existe Planificación de Abastecimiento.

4. ¿Por qué no existe Planificación de Abastecimiento?

Porque no cuentan con un Sistema de Control de Gestión en el área, que permita evaluar las herramientas

que brinda la Logística para planificar el abastecimiento de productos y mejore o evita problemas de tiempos de entrega.

Análisis de Causa 3: *ERRORES DE INVENTARIO*

1. ¿Por qué hay errores en el inventario?

Porque se ingresan los productos, precios y costos de manera errónea al sistema.

2. ¿Por qué se ingresan los productos, precios y costos de manera errónea al sistema?

Porque se digitan mal los códigos.

3. ¿Por qué se digitan mal los códigos?

Porque no existe la debida revisión de las órdenes de compra.

4. ¿Por qué no existe la debida revisión de las órdenes de compra?

Porque no se hace la respectiva verificación de datos, y no se imprimen a tiempo las órdenes de compra del sistema para anexarla a la factura de los proveedores.

5. ¿Por qué no se hace la respectiva verificación de datos, y no se imprimen a tiempo las órdenes de

compra del sistema para anexarla a la factura de los proveedores?

Porque no se ha implementado un Sistema de Control de Gestión en el área de Logística, que monitoree el desempeño y verifique el stock.

Análisis de Causa 4: ENTREGA INCORRECTA DE PRODUCTOS

1. ¿Por qué hay entrega incorrecta de productos?

Porque no existe un procedimiento a seguir en el momento del retiro de productos de las bodegas.

2. ¿Por qué no existe un procedimiento a seguir en el momento del retiro de productos de las bodegas?

Porque no se han establecido los procedimientos formalmente.

3. ¿Por qué no se han establecido los procedimientos formalmente?

Porque no existe un Sistema de Control de Gestión en el área, que provea Manual de Procedimientos que especifique los pasos a seguir en las actividades del área de Logística.

Análisis de Causa 5: DEVOLUCIONES POR CADUCIDAD DE PRODUCTOS

1. ¿Por qué hay devoluciones por caducidad de productos?

Porque no se comunica la política de devolución de productos por caducidad.

2. ¿Por qué no se comunica la política de devolución de productos por caducidad?

Porque la política no está establecida formalmente.

3. ¿Por qué la política no está establecida formalmente?

Porque no cuentan con un Sistema de Control de Gestión en el área que establezca Política de Devolución de Productos por Caducidad.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA

En el presente capítulo se realiza el diseño que se plantea a la organización y que consiste en definir la planificación estratégica, que son el eje del sistema de control; además se establecen los objetivos estratégicos y a su vez el desarrollo de los indicadores que permiten controlar el cumplimiento y avance de los mismos, así como el desempeño total de la organización.

4.1. Establecimiento del Equipo Líder

A continuación, se presenta el equipo que se debe encargarse de liderar, controlar y direccionar a los empleados al cambio estratégico. El equipo líder o CEO debe comunicar en qué estado se encuentra el proceso de administración estratégica a todos los miembros de la organización, y está conformado de la siguiente manera:

| CARGO | CANTIDAD |
|---------------------------------------|-----------------|
| Gerente General (Dirección Principal) | 1 |
| Jefe Administrativo y de RRHH | 1 |
| Jefe de Ventas y Marketing | 1 |
| TOTAL | 3 |

Este equipo líder tiene como responsabilidad fomentar una cultura organizacional positiva y de compromiso al cumplimiento del Sistema, de manera que resulte efectivo gracias a una correcta dirección y planificación de actividades, respectivamente alineados con los objetivos estratégicos preestablecidos.

4.2. Planeación Estratégica

Para la determinación de la planificación estratégica se realiza inicialmente un análisis FODA, para luego realizar la revisión y

evaluación de misión, visión y valores organizacionales; así como también se procede a presentar los Macro Objetivos planteados por la empresa objeto de estudio.

A. Análisis FODA

Para el desarrollo del diagnóstico situacional de la empresa se utiliza la herramienta FODA, donde se establecen los diferentes aspectos que impactan de manera positiva o negativa al desempeño de la organización, considerados como: Fortalezas y Debilidades, que se relacionan con el ambiente interno, y las Oportunidades y Amenazas enfocadas al entorno exterior de la empresa.



FIGURA 4. 1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Misión, Visión y Valores Organizacionales

Misión y Visión

Luego del diagnóstico de la situación actual y de analizar las características que debe tener una misión y visión; se acuerda mantenerlas y se propone difundirlas a nivel organizacional; de forma que se adquiera compromiso por parte del personal para

que la unidad de negocios marche en la misma dirección. Se sugiere promoverlas mediante la cartelera informativa dirigida a empleados y clientes.

A continuación de la revisión de Misión y Visión se propone destacar las ventajas competitivas de la empresa, y a su vez resaltar los valores organizacionales que busca la organización, las cuales se encuentran alineados a sus directrices.

Ventaja Competitiva

- Distribuidores Exclusivos de una Línea de Productos.
- Disponibilidad de Productos de Alta Tecnología.
- Productos con certificación de Calidad y de Seguridad.
- Fuerte alianzas con proveedores.

Valores Organizacionales

- Compromiso con el trabajo, proveedores y clientes.
- Calidad, soluciones que exceden los requerimientos de los clientes.
- Excelencia, con el servicio de asesoría de nuevos productos.

- Innovación, buscando productos de nuevas tecnologías, que cumpla con las expectativas de los clientes.
- Respeto y Confidencialidad con los clientes.
- Cultura y trabajo en equipo, enfocando sus conocimientos para satisfacer los requerimientos del cliente.
- Transparencia, brindando información confiable y verídica acerca de productos.
- Responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de entrega de productos y asesoría técnica.

4.3. Mapa Estratégico

Una vez presentadas las definiciones estratégicas para la organización, se presenta el mapa estratégico, el cual despliega objetivos de la compañía en las cuatro perspectivas, con su respectiva relación causa - efecto.

En este caso, se realizan dos mapas estratégicos. El primero, es el de la organización.

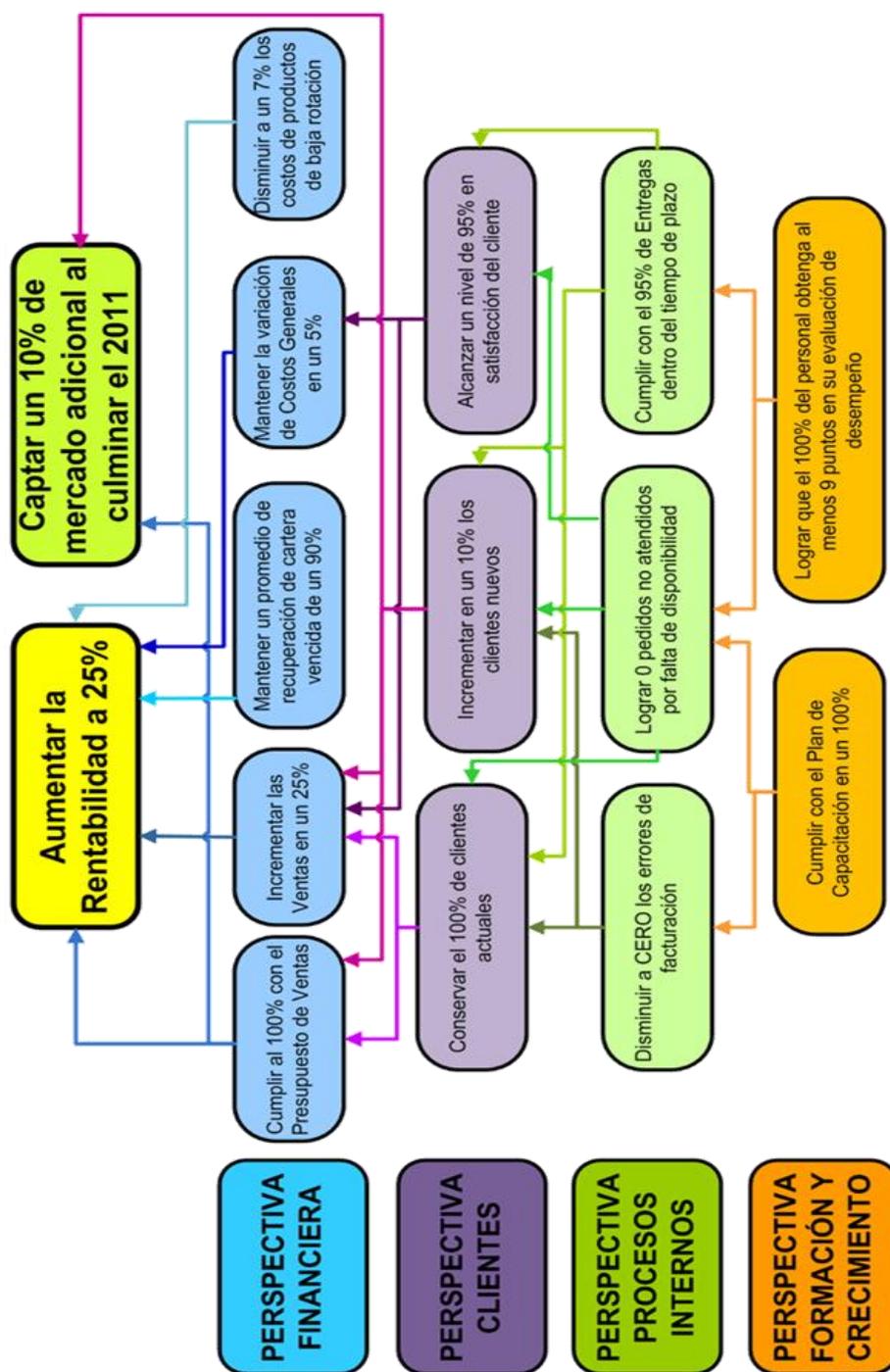


FIGURA 4. 2. MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

En resumen, los macro objetivos estratégicos a nivel organizacional que se espera cumplir al finalizar el 2011 son:

- ✓ Aumentar la Rentabilidad a 25%.
- ✓ Captar un 10% de mercado adicional.

A continuación se presenta una tabla de los objetivos estratégicos e indicadores organizacionales, que se encuentran identificados según la perspectiva que van a ayudar a medir y controlar:

TABLA 2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES
ORGANIZACIONALES

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ORGANIZACIONALES | | | |
|--|---|-------------|---------------------------------------|
| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | META | INDICADOR |
| MACRO OBJETIVOS | Aumentar la Rentabilidad a 25% | 15% | Rentabilidad |
| | Captar un 10% de mercado adicional al culminar el 2011 | 10% | Estudio de Mercado |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Cumplir al 100% con el Presupuesto de Ventas | 100% | Cumplimiento de Presupuesto de Ventas |
| | Incrementar las ventas en un 15% | 15% | Crecimiento de Ventas |
| | Mantener un promedio de recuperación de cartera vencida de un 90% | 90% | Recuperación de Cartera Vencida |
| | Mantener la variación de Costos General en un 5% | 5% | Razón de Costos General |
| | Disminuir a un 7% los costos de productos de baja rotación | 7% | Costo de PBR |
| PERSPECTIVA CLIENTES | Conservar el 100% de clientes actuales | 100% | Clientes Actuales |
| | Incrementar en un 10% los clientes nuevos | 10% | Clientes Nuevos |
| | Incrementar a un 100% la satisfacción del cliente | 100% | Satisfacción de Clientes |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | Disminuir a CERO los errores por Facturación | 0 | Errores de Facturación |
| | Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad | 0 | NO cumplimiento de Pedidos |
| | Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo | 95% | Entregas a Tiempo |
| PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Cumplir con el Plan de Capacitación en un 100% | 100% | Cumplimiento de Plan de Capacitación |
| | Lograr que el 100% del personal tenga al menos 9 en su evaluación de desempeño. | 100% | Puntuación de la Ev. De Desempeño |

El segundo mapa estratégico corresponde al área de Logística, el mismo que se despliega del mapa organizacional. Por tal motivo, los macro objetivos del mapa logístico, son objetivos específicos del mapa organizacional.

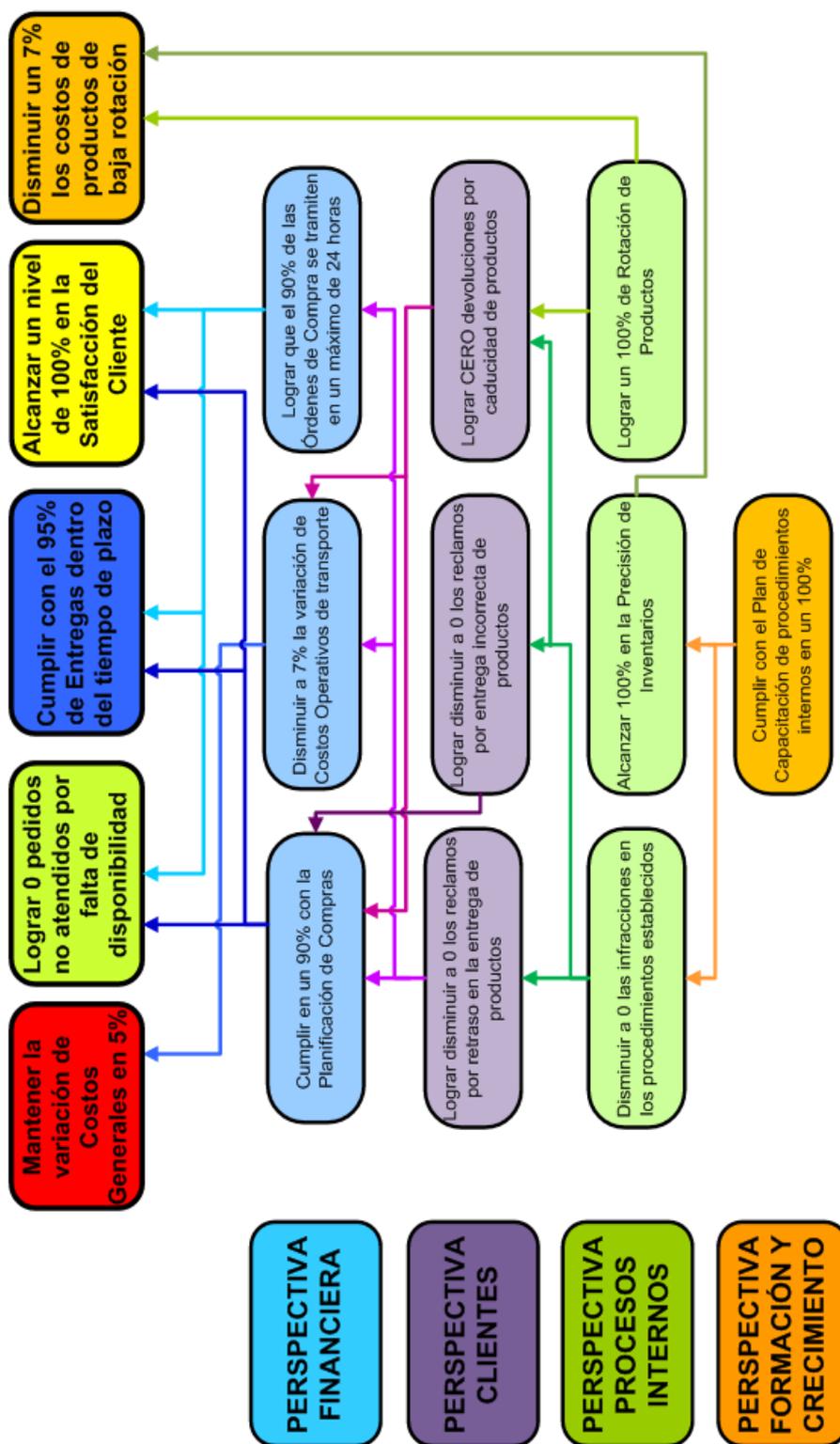


FIGURA 4.3. MAPA ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

A continuación, se presenta un resumen de los indicadores que elaborados para el cumplimiento de los Macro Objetivos. Se diseña además, un cuadro de objetivos a nivel del área de Logística, el cual refleja lo siguiente:

TABLA 3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ÁREA LOGÍSTICA

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ÁREA DE LOGÍSTICA | | | |
|---|--|-------------|--|
| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | META | INDICADOR |
| MACRO OBJETIVOS | Mantener la variación de Costos Generales en un 5% | 5% | Tasa de Costos Generales |
| | Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad. | 0 | Pedidos no atendidos |
| | Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo. | 95% | Entregas a Tiempo |
| | Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación. | 7% | Tasa de variación Costos en Productos de Baja Rotación |
| | Alcanzar un nivel de 100% la Satisfacción del Cliente. | 100% | Satisfacción de Clientes |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras | 90% | Cumplimiento con Planificación de Compras |
| | Disminuir a un 7% los costos operativos de transporte | 7% | Tasa de Variación de C.O.T. |
| | Lograr que el 90% de las Órdenes de Compra se tramiten en un máximo de 24 horas. | 90% | Trámite de O/C |
| PERSPECTIVA CLIENTES | Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos. | 0 | Reclamos por Retraso en entrega de productos |
| | Lograr disminuir a 0 los reclamos por entrega incorrecta. | 0 | Reclamos por Entrega Incorrecta |
| | Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos. | 0 | Devoluciones por caducidad de Productos |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | Disminuir a 0 las infracciones en los procesos establecidos. | 0 | Infracciones a los Procesos |
| | Alcanzar 100% en la Precisión de Inventarios | 100% | Precisión de Inventarios |
| | Lograr un 100% de rotación de productos | 100% | Rotación de Productos |
| PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100% | 100% | Cumplimiento de Capacitaciones |

4.4. Tablero de Control

A. FICHAS DE INDICADORES DE ÁREA DE LOGÍSTICA

Ahora, se procede a presentar los indicadores planteados acorde a los Macro Objetivos del Mapa Estratégico del área de Logística, los cuales sirven para medir resultados a mediano plazo en la organización.

Las fichas de indicadores definidos de acuerdo a cada una de las perspectivas a analizar presentan la siguiente información:

- Nombre.- Indica el nombre del indicador
- Objetivo.- Muestra el Objetivo estratégico relacionado al indicador.
- Métrica.- Presenta las operaciones entre diferentes parámetros para poder conseguir el resultado del indicador.
- Responsable.- Declara al responsable de los resultados obtenidos por el indicador analizado.
- Fuente de información.- Revela la fuente de información de dónde se toman los valores del indicador de acuerdo a su frecuencia establecida.

- Frecuencia de Medición.- Declara la frecuencia con la que el indicador es evaluado.
- Unidad.- Establece la unidad de medida para el indicador.
- Meta.- Se establece como el valor deseado para cada indicador, el cual contribuye en la medida óptima a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- Tendencia.- Indica hacia donde debe dirigirse los resultados de las mediciones, para el cumplimiento del objetivo.
- Semáforo.- El semáforo es una herramienta utilizada junto con los indicadores para demostrar en qué rango se encuentra un indicador, siendo estos: excepcionales, aceptables e inaceptables, como muestra la ficha de indicador.

FICHA DE INDICADORES DE LOS MACRO OBJETIVOS

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Tasa de Costos Generales |
| Objetivo | Mantener la variación de Costos Generales en un 5% |
| Métrica | Costos ((mes año actual – prom. año anterior) / prom. año anterior) (*100) |
| Responsable | Dpto. Financiero |
| Fuente de Respaldo | Informes de Gastos Financieros y Compras. |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|----|-----------|-------------|
| Unidad | % | Meta | 5% | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|----|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|--|-------------|----------|
|  | INACEPTABLE | >10% |
| | ACEPTABLE | 5% - 10% |
| | EXCEPCIONAL | 0% - 5% |

FIGURA 4. 4. FICHA N°1 - INDICADOR “TASA DE COSTOS GENERALES”

Con este indicador, se desea mantener la variación de los costos dentro de un rango del 5% a través del tiempo, haciendo referencia a costos generales como lo son los operativos, de transporte y financieros. Para este indicador se utiliza como comparación el costo promedio de presupuesto del año anterior, con el fin de notar la diferencia y reducción de ellos, lo cual permite a la organización

mantener un control de los gastos para convertirlos en inversión.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Pedidos NO atendidos |
| Objetivo | Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad |
| Métrica | # de pedidos NO atendidos |
| Responsable | Despachos |
| Fuente de Respaldo | Facturas firmadas por cliente, registro de llamadas por quejas |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|
| Unidad | # | Meta | 0 | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|-------|
|  | INACEPTABLE | > 5 |
| | ACEPTABLE | 1 - 5 |
| | EXCEPCIONAL | = 0 |

FIGURA 4. 5. FICHA N°2 - INDICADOR “PEDIDOS NO ATENDIDOS”

Este indicador permite evaluar el nivel de servicio que la organización ofrece a sus clientes, en cuanto a la disponibilidad de productos e inclusive brinda apertura en el análisis de causas para adquirir una línea nueva de productos, si es el caso; esta medición se realiza mensualmente, para que indique la necesidad del

requerimiento de productos en cantidad o como producto nuevo.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Entregas a tiempo |
| Objetivo | Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo |
| Métrica | 1-(# pedidos entregados fuera de plazo / # total de pedidos) |
| Responsable | Despacho |
| Fuente de Respaldo | Registro de llamadas por quejas, Fecha de recibido por el cliente, Reporte de envíos fuera de la ciudad |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|----|-----------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 95 | Tendencia | Hacia Arriba |
|--------|---|------|----|-----------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|-----------|
|  | INACEPTABLE | < 85% |
| | ACEPTABLE | 85% - 95% |
| | EXCEPCIONAL | >= 95% |

FIGURA 4. 6. FICHA N°3 – INDICADOR “ENTREGAS A TIEMPO”

Este indicador permite controlar el nivel de atención al cliente y servicio, dando paso a mejoras en el desempeño de los procesos que influyen en el despacho, tales como inspecciones, descarga de productos del almacén, facturación, entre otros; con la finalidad de observar los

cambios que pueden introducirse o eliminarse, para el logro de objetivos.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Tasa de variación Costos en Productos de Baja Rotación |
| Objetivo | Disminuir a un 7% los costos de productos de baja rotación |
| Métrica | Ctos. de Inventario de PBR ((mes actual - mes inicial)/mes inicial)(*100) |
| Responsable | Bodega |
| Fuente de Respaldo | Informe de Valor de Inventario |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|-----|-----------|-------------|
| Unidad | % | Meta | -7% | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|-----|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|------------|
|  | INACEPTABLE | > 0% |
| | ACEPTABLE | 0% a (-7%) |
| | EXCEPCIONAL | <= -7% |

FIGURA 4. 7. FICHA N°4 – INDICADOR “TASA DE VARIACIÓN COSTOS EN PBR”

El indicador Tasa de Variación de Costos de Productos de Baja Rotación (PBR) busca disminuir a un 7% los costos, tomando de referencia inicial al mes de Diciembre del 2010, visualizando esta reducción de manera progresiva a lo largo del 2011. Este medidor consigue aclarar la toma de

decisiones en cuanto la adquisición de productos con la finalidad de reducir los costos de inventarios.

| Ficha de Indicador | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Satisfacción de Clientes |
| Objetivo | Alcanzar un nivel de 100% en la satisfacción de clientes |
| Métrica | $(1 - (\# \text{ de reclamos} / \text{Total de Pedidos})) \times 100$ |
| Responsable | Ventas, Facturación, Despacho |
| Fuente de Respaldo | Registro de llamadas por quejas. |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|---------------|---|-------------|------|------------------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 100% | Tendencia | Hacia Arriba |
|---------------|---|-------------|------|------------------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|--------------------|----------|
|  | INACEPTABLE | < 85% |
| | ACEPTABLE | 85%-100% |
| | EXCEPCIONAL | = 100% |

FIGURA 4.8. FICHA N°5 – INDICADOR “SATISFACCIÓN DE CLIENTES”

Este indicador permite a la empresa medir el grado de satisfacción de sus actuales clientes, por medio de los números de reclamos hechos a la empresa, ya sea este por retraso de productos, entrega incorrecta, la no disponibilidad, atención entre otros; por lo que la organización busca

disminuir este indicador para conservar y posiblemente aumentar su cartera de clientes, manteniendo el semáforo con resultados excepcionales.

FICHA DE INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA

| Ficha de Indicador | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Cumplimiento de Planificación de Compras |
| Objetivo | Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras |
| Métrica | Compras realizadas / Compras programadas |
| Responsable | Compras |
| Fuente de Respaldo | Planificación de Compras, Órdenes de compra (fecha de emisión) |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|---------------|---|-------------|----|------------------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 90 | Tendencia | Hacia Arriba |
|---------------|---|-------------|----|------------------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|--------------------|-----------|
|  | INACEPTABLE | < 80% |
| | ACEPTABLE | 80% - 90% |
| | EXCEPCIONAL | >= 90% |

FIGURA 4. 9. FICHA N°6 –INDICADOR “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS”

Con este indicador, se puede controlar la planificación de compras de manera mensual, logrando de esta manera un

inventario de seguridad que permita ofrecer respuesta inmediata a los clientes. En caso de presentarse una demanda imprevista, a su vez, ayuda a controlar el indicador de Pedidos No Atendidos, alcanzando los objetivos de la organización en atención eficiente y eficaz.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Tramitar O/C |
| Objetivo | Lograr que el 90% de las ordenes de compra se transmiten máxima en 24 horas. |
| Métrica | # O/C en 24 hrs. / # total de O/C |
| Responsable | Dpto. de Compras |
| Fuente de Respaldo | Reportes de Solicitud de Productos, y Órdenes de Compra |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|----|-----------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 90 | Tendencia | Hacia arriba |
|--------|---|------|----|-----------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|---------|
|  | INACEPTABLE | < 80% |
| | ACEPTABLE | 80 - 90 |
| | EXCEPCIONAL | > 90% |

FIGURA 4. 10. FICHA N°7 – INDICADOR “TRAMITAR ÓRDENES DE COMPRA”

Por medio de este indicador, se desea mantener e inclusive alcanzar que el 100% de órdenes de compra se tramiten en un máximo de 24 horas, para así aumentar el grado de

desempeño de la empresa. Relacionando este indicador con Entregas a Tiempo, y por ende con Satisfacción al Cliente.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Tasa de Variación de C.O.T. |
| Objetivo | Disminuir a un 7% la variación de los costos operativos de transporte. |
| Métrica | Costos de Transporte ((mes año actual-prom. año anterior)/prom. año anterior) (*100) |
| Responsable | Contabilidad |
| Fuente de Respaldo | Resportes de Gasolina. |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|----|-----------|-------------|
| Unidad | % | Meta | -7 | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|----|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|------------|
|  | INACEPTABLE | >0% |
| | ACEPTABLE | 0% a (-7%) |
| | EXCEPCIONAL | <= -7% |

FIGURA 4. 11. FICHA N°8 – INDICADOR “TASA DE VARIACIÓN DE C.O.T.”

Gracias a este indicador se espera disminuir a un 7% los Costos Operativos de Transporte, realizando una comparación entre los costos del presente año con el costo promedio del año anterior. Ayudando también de esta manera a visualizar la reducción de costos generales de la organización, generando estos resultados como la posibilidad

de invertir dichos costos reducidos, en nuevas iniciativas de negocio.

FICHA DE INDICADORES DE PERSPECTIVA DE CLIENTES

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Reclamos por Retraso en la entrega |
| Objetivo | Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos. |
| Métrica | # Reclamos por Retraso en la entrega de productos |
| Responsable | Ventas, Facturación, Despacho |
| Fuente de Respaldo | Registro de llamadas por quejas, Comunicados de parte del cliente |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|
| Unidad | # | Meta | 0 | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|-----|
|  | INACEPTABLE | > 3 |
| | ACEPTABLE | 3-1 |
| | EXCEPCIONAL | = 0 |

FIGURA 4. 32. FICHA N°9 – INDICADOR “RECLAMOS POR RETRASO EN LA ENTREGA”

Con dicho indicador se desea controlar los tiempos de entrega de los productos, manteniendo unos niveles de

aceptación entre 1 a 3 reclamos y, como niveles inaceptables, más de 3 reclamos. Este indicador tiene como finalidad mantener en 100% la satisfacción de los clientes, cumpliendo con los valores organizacionales establecidos.

| Ficha de Indicador | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Reclamos por Entrega Incorrecta de Productos |
| Objetivo | Lograr disminuir a 0 los reclamos por entrega incorrecta de Productos. |
| Métrica | # Reclamos por Entrega Incorrecta de Productos |
| Responsable | Ventas, Facturación, Despacho |
| Fuente de Respaldo | Registro de llamadas por quejas, Comunicados de parte del cliente |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|---------------|---|-------------|---|------------------|-------------|
| Unidad | # | Meta | 0 | Tendencia | Hacia Abajo |
|---------------|---|-------------|---|------------------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|-----|
|  | INACEPTABLE | > 3 |
| | ACEPTABLE | 3-1 |
| | EXCEPCIONAL | = 0 |

FIGURA 4. 43. FICHA N°10 –INDICADOR “RECLAMOS POR ENTREGA INCORRECTA DE PRODUCTOS”

Este indicador permite inspeccionar la correcta distribución de los productos en cuanto a su cantidad y características, logrando así no incurrir costos de inventario innecesarios, los cuales representan pérdidas para la empresa, e incluso para

conservar los clientes. En este indicador se puede observar las actividades que pueden intervenir o interferir con el cumplimiento de la meta de este medidor, por lo tanto se busca que para la satisfacción de este, se comprometan dichas operaciones.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Devoluciones por caducidad de productos |
| Objetivo | Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos |
| Métrica | # de devoluciones por caducidad de productos. |
| Responsable | Ventas, Facturación, Despacho |
| Fuente de Respaldo | Registro de llamadas por quejas, Comunicados de parte del cliente |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|
| Unidad | # | Meta | 0 | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|-----|
|  | INACEPTABLE | > 3 |
| | ACEPTABLE | 3-1 |
| | EXCEPCIONAL | = 0 |

FIGURA 4. 54. FICHA N°11-INDICADOR

“DEVOLUCIONES POR CADUCIDAD DE PRODUCTOS”

El indicador de Devolución de Productos ayuda a evaluar el correcto manejo de inventario en cuanto a caducidad del

producto, permitiendo también el análisis de los clientes como consumidores o sub-distribuidores, ayuda a establecer políticas de inventario en cuanto a la realización de cambios con la organización fabricante, evitando generar costos de pérdidas; por lo que se como meta, mantener en cero las devoluciones.

FICHA DE INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Infracciones en los procedimientos |
| Objetivo | Disminuir a 0 las infracciones en los procedimientos. |
| Métrica | # infracciones en los procedimientos |
| Responsable | Jefes, Gerentes |
| Fuente de Respaldo | Observación de procedimiento, Reporte de Jefes. |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|
| Unidad | # | Meta | 0 | Tendencia | Hacia Abajo |
|--------|---|------|---|-----------|-------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|-------|
|  | INACEPTABLE | > 5 |
| | ACEPTABLE | 1 - 5 |
| | EXCEPCIONAL | = 0 |

**FIGURA 4. 65. FICHA N°12 – INDICADOR
“INFRACCIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS”**

El indicador controla las infracciones que pueden cometerse en los procedimientos, dado que se desea disminuir los errores que resulten por atrasos y pérdidas de rubros considerables en la empresa, logrando adquirir mayor rentabilidad de la organización.

| Ficha de Indicador | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Precisión de Inventarios |
| Objetivo | Alcanzar 100% en la Precisión de Inventarios |
| Métrica | Costos de Inventarios Físico /costo de inventario Sistema |
| Responsable | Bodega |
| Fuente de Respaldo | Acta final de inventarios |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|---------------|---|-------------|------|------------------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 100% | Tendencia | Hacia Arriba |
|---------------|---|-------------|------|------------------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|--------------------|----------|
|  | INACEPTABLE | < 99% |
| | ACEPTABLE | 99%-101% |
| | INACEPTABLE | > 101% |

FIGURA 4. 16. FICHA N°13 –INDICADOR “PRECISIÓN DE INVENTARIOS”

Con este indicador se busca alcanzar el 100% de precisión de inventarios, realizándose una revisión periódica mensual

para controlar el flujo de entrada y salida de productos que no se encuentren facturados, o que hayan salido como muestras, con la finalidad de evitar pérdidas económicas considerables.

| Ficha de Indicador | |
|------------------------|--|
| Nombre del Indicador | Rotación de Productos |
| Objetivo | Lograr un 100% de rotación de productos |
| Métrica | Costo productos vendidos / Costo de Inventario |
| Responsable | Compras, Ventas, Bodega |
| Fuente de Respaldo | Inventario en Sistema y fisico |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|--------|---|------|-----|-----------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 100 | Tendencia | Hacia Arriba |
|--------|---|------|-----|-----------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|-------------|----------|
|  | INACEPTABLE | < 80% |
| | ACEPTABLE | 80%-100% |
| | EXCEPCIONAL | > 100% |

FIGURA 4. 77. FICHA N°14 –INDICADOR DE ROTACIÓN DE PRODUCTOS

Rotación de Productos es un indicador que permite a la organización evaluar si los productos adquiridos tienen movimiento, y si es satisfactorio volver a comprarlos. Obteniendo siempre un nivel superior al 100%, con el

objetivo de darle a la organización un indicador de Stock de Seguridad, según el análisis de los productos.

FICHA DE INDICADORES DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

| Ficha de Indicador | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del Indicador | Cumplimiento de Capacitaciones |
| Objetivo | Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100% |
| Métrica | Horas Ejecutadas / Horas Programadas |
| Responsable | Recursos Humanos |
| Fuente de Respaldo | Registro y Planificación de Capacitaciones al Personal |
| Frecuencia de Medición | Mensual |

| | | | | | |
|---------------|---|-------------|-----|------------------|--------------|
| Unidad | % | Meta | 100 | Tendencia | Hacia Arriba |
|---------------|---|-------------|-----|------------------|--------------|

| Semáforo | | |
|---|--------------------|----------|
|  | INACEPTABLE | < 80% |
| | ACEPTABLE | 80%-100% |
| | EXCEPCIONAL | = 100% |

FIGURA 4. 88. FICHA N°15 - INDICADOR

“CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES”

Este indicador está diseñado con el fin de controlar que la formación, tanto interna como externa, se cumpla según lo

planificado por la empresa para así, mejorar el desempeño de sus funciones y desarrollo de oportunidades de carrera dentro de la misma.

B. TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Presenta las mediciones realizadas de los principales objetivos estratégicos que han causado mayor impacto en la organización mostrando los resultados por mes.

C. GRÁFICAS DE TENDENCIA DE LOS INDICADORES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

A continuación se muestran las gráficas de tendencia de cada indicador, clasificados por perspectiva estratégica.

MACRO OBJETIVOS

TABLA 4

TABLERO DE CONTROL ÁREA LOGÍSTICA: MACRO OBJETIVOS

| TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|------|-----|------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| N | INDICADOR | MÉTRICA | META | MIN | MAX | ene-11 | feb-11 | mar-11 | abr-11 | may-11 | jun-11 | jul-11 | ago-11 | sep-11 |
| 1 | Tasa de Costos Generales | Costos (mes año actual – prom. año anterior) / prom. año anterior (*100) | 5% | 5% | 10% | -2,09% | 49,34% | 64,60% | 10,62% | 68,18% | 81,35% | 6,85% | 2,25% | 7,43% |
| 2 | Pedidos no atendidos | # de pedidos NO atendidos | 0 | 0 | 5 | 0 | 3 | 6 | 2 | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | Entregas a tiempo | 1-# pedidos entregados fuera de plazo / # total de pedidos | 95% | 85% | 95% | 94,78% | 97,96% | 95,42% | 97,58% | 94,48% | 96,15% | 94,62% | 98,41% | 99,27% |
| 4 | Tasa de Variación de Costos en Productos de Baja Rotación | Clos. de Inventario de FBR (mes actual-mes inicial)/(mes inicial)(*100) | -7% | -7% | 0% | -12,28% | -12,45% | 23,78% | 15,55% | -3,33% | -15,41% | -36,62% | -48,18% | -44,62% |
| 5 | Satisfacción de Clientes | (1-# de reclamos / Total de Pedidos)(*100) | 100% | 85% | 100% | 95,52% | 93,88% | 96,95% | 96,97% | 93,79% | 94,87% | 99,23% | 97,62% | 98,54% |

Este tablero de control detalla los MACROOBJETIVOS y los resultados generados en las gráficas de tendencia presentadas a continuación:

GRÁFICA DE TENDENCIA DE LOS MACRO OBJETIVOS

Se presenta la respectiva gráfica de tendencia de los macro objetivos del área de Logística, con el fin de analizar el comportamiento de los indicadores durante el periodo de estudio.

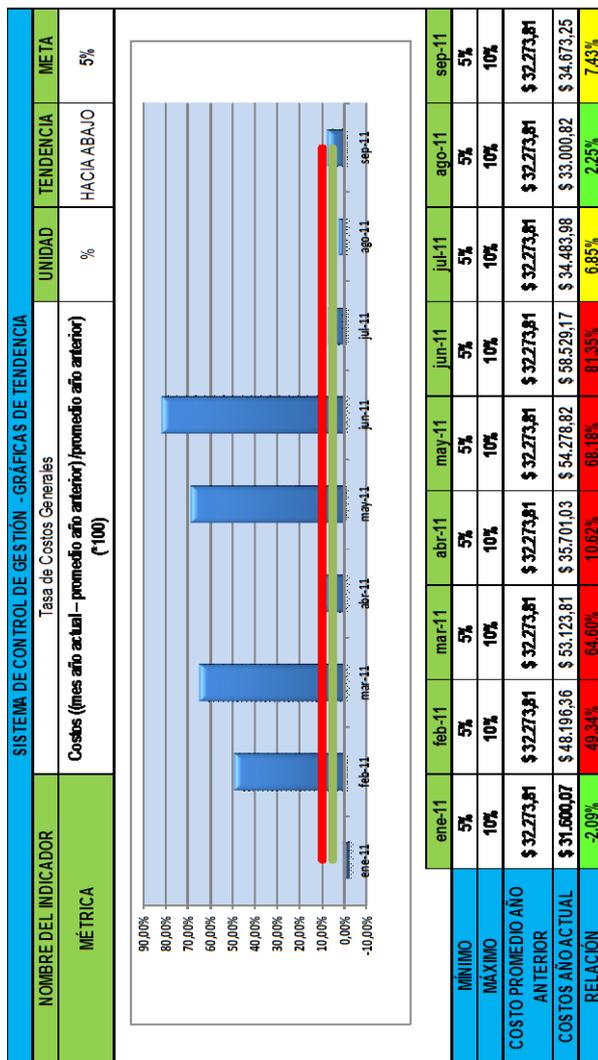


FIGURA 4. 99. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 1 – INDICADOR DE TASA DE COSTOS GENERALES

La gráfica de tendencia N° 1 muestra que los datos del indicador de Tasa de Costos Generales en los meses de febrero a junio se encuentran en un estado inaceptable, mientras que el mes de Julio comienzan a notarse ciertos cambios, que van disminuyendo los costos. Como se puede observar en el mes de Agosto, se logra obtener valores excepcionales, mientras que el mes de Septiembre está dentro de los límites aceptables. Estos cambios son resultado de las iniciativas implementadas como lo son ABC Inventarios, la elaboración de los procesos que logra minimizar los errores que pueden incurrir costos a la organización.

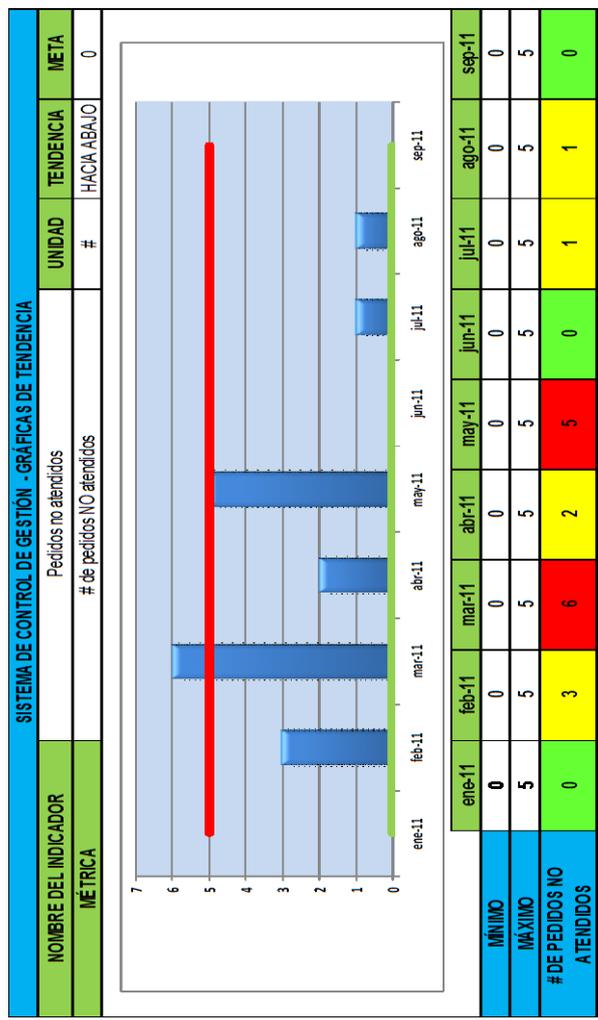


FIGURA 4.20. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 2 – INDICADOR DE PEDIDOS NO ATENDIDOS

La gráfica de tendencia N° 2 indica que la mayor cantidad de Pedidos No Atendidos se encuentran en los meses de marzo y mayo, motivo por el cual se desea disminuir este indicador a CERO, para cumplir con la misión y objetivos organizacionales, que es la satisfacción de los clientes. En los valores recopilados a partir del mes de Junio, se observa el cumplimiento de la meta del indicador ya que se empieza a ver resultados aceptables y excepcionales.

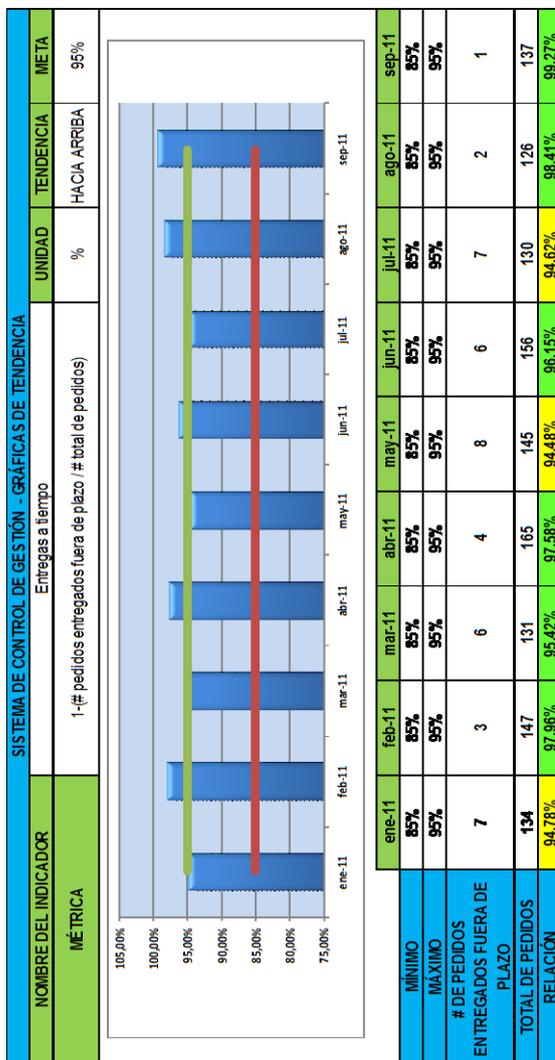


FIGURA 4. 210. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 3 – INDICADOR DE ENTREGAS A TIEMPO

La gráfica de tendencia N° 3 presenta que el indicador de Entregas a Tiempo se encuentra entre los niveles aceptable y excepcional, por lo que la empresa desea mantener estos niveles e incrementarlos como mínimo a un 95% para alcanzar la máxima satisfacción del cliente, en cuanto a la calidad de servicio. Para mantener estos resultados se busca la iniciativa que estandarice los procedimientos con la finalidad de agilizar las actividades de manera eficiente.

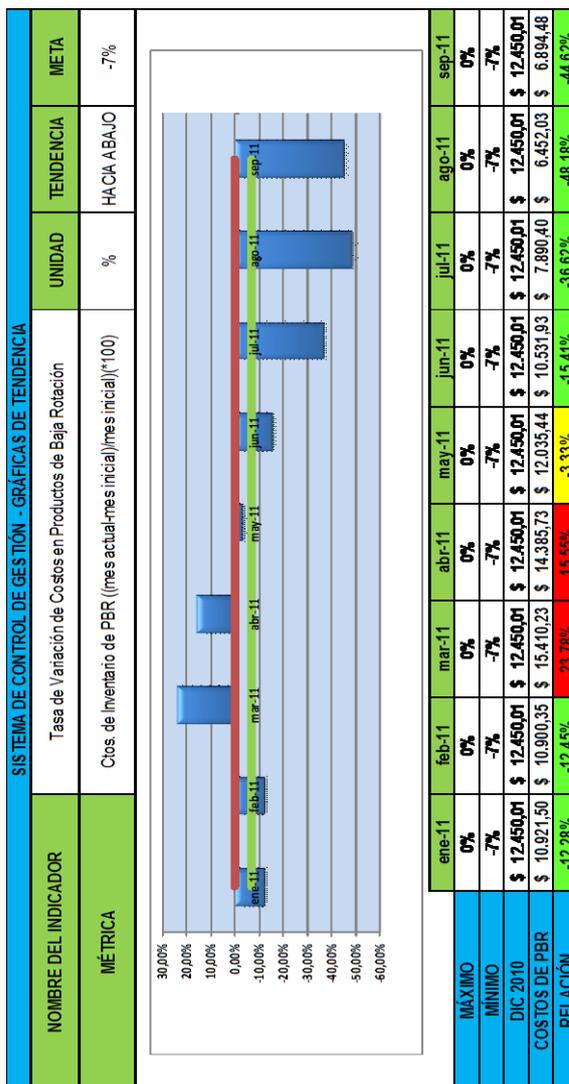


FIGURA 4.22. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 4 – INDICADOR TASA DE VARIACIÓN DE COSTOS EN PBR

La gráfica de tendencia N°4 refleja el indicador de Variación en los Productos de Baja Rotación, tomando de referencia al mes inicial al último inventario del 2010, correspondiente a Diciembre. Esto es para realizar las comparaciones de variación con los meses del año 2011, con la finalidad de disminuir estos costos, y que permita invertir en productos de alta rotación. Como se puede observar, los meses de marzo y abril son críticos, dando como resultado un nivel inaceptable, mientras que el control de inventarios realizado desde el mes de Mayo gracias a la iniciativa de Clasificación ABC de Productos donde se categoriza a los ítems de acuerdo a su influencia en las ventas, por lo tanto su movimiento comercial es frecuente.

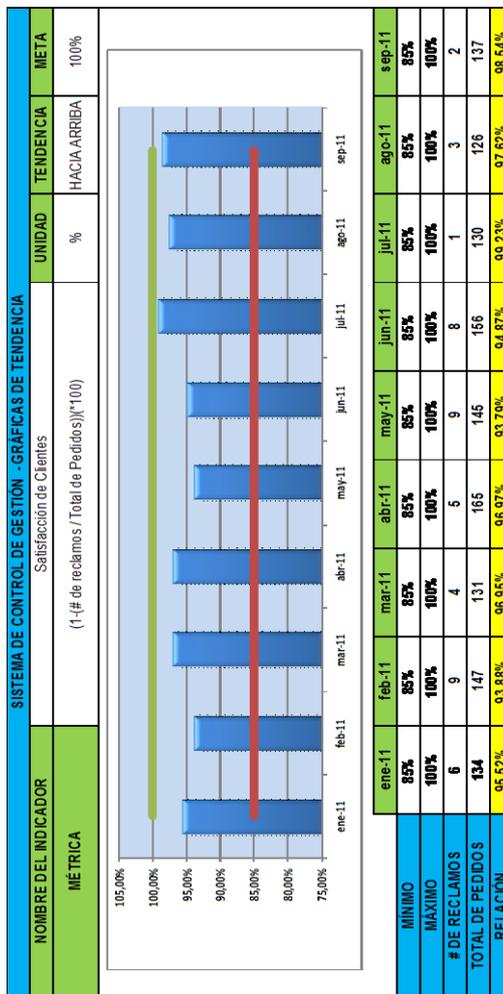


FIGURA 4. 11. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 5 –
INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La gráfica de tendencia N°5 correspondiente a otro indicador de los macro objetivos del área de logística, muestra que la Satisfacción de Clientes es aceptable, por lo que la compañía desea lograr una meta del 100% para conservar sus actuales clientes y a su vez dar apertura del servicio a los futuros. Estos resultados también se pueden reflejar en otros métodos de evaluación de satisfacción presentado en la iniciativa de ABC Clientes.

PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 5
TABLERO DE CONTROL ÁREA LOGÍSTICA
PERSP. FINANCIERA

| TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|------|-----|-----|---------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|
| N | INDICADOR | MÉTRICA | META | MIN | MAX | ene-11 | feb-11 | mar-11 | abr-11 | may-11 | jun-11 | jul-11 | ago-11 | sep-11 |
| 6 | Cumplimiento de Planificación de Compras | Compras realizadas / Compras programadas | 90% | 80% | 90% | 93,00% | 92,00% | 88,00% | 96,00% | 91,00% | 100,00% | 96,00% | 89,00% | 89,00% |
| 7 | Tasa de Variación de Costos Operativos de Transporte | Costos de Transporte (mes año actual/prom. año anterior/prom. año anterior)*(100) | -7% | -7% | 0% | -18,00% | 11,00% | -3,00% | -34,00% | -3,00% | 24,00% | -25,00% | 25,00% | 52,00% |
| 8 | Trámite OC | # OC en 24 hrs. / # Total de OC | 90% | 80% | 90% | 83,33% | 83,33% | 85,45% | 78,00% | 84,75% | 94,55% | 90,91% | 87,50% | 100,00% |

En el tablero presentado se muestran los resultados alcanzados en los indicadores de la perspectiva financiera, a continuación se presentan las gráficas de tendencia:

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA FINANCIERA

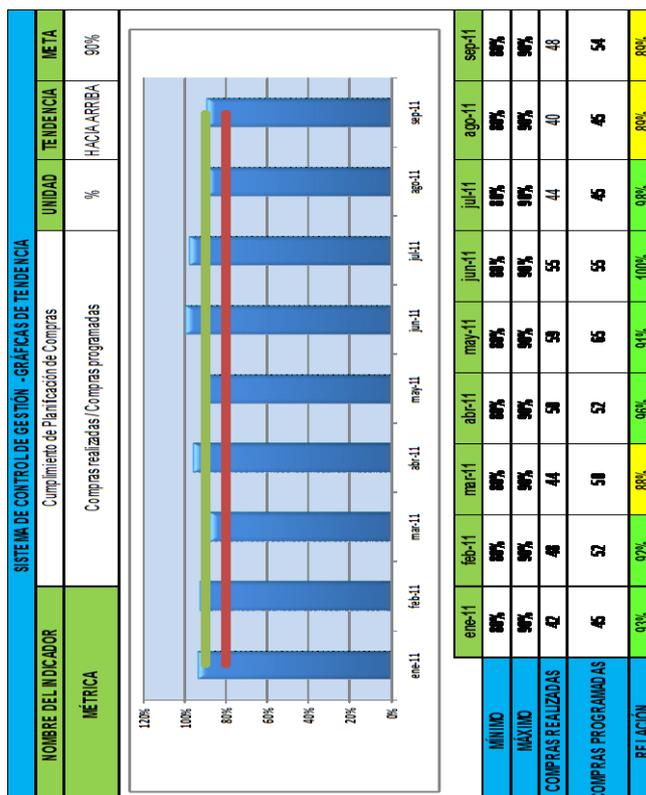


FIGURA 4. 24. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 6 – INDICADOR CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

La gráfica de tendencia N°6 indica que el cumplimiento de Planificación de compras se cumple de manera excepcional alrededor de un 95% según los meses identificados con color verde, y solo el mes de Marzo, Agosto y Septiembre cumple con el 88% y 89% respectivamente, siendo este un nivel aceptable según lo establecido en la ficha de indicador.

Esta Planificación consigue tener capacidad de respuesta según la evaluación de la demanda, puede ser realizada mensual o trimestralmente. Este indicador también es realizado bajo los resultados de la iniciativa ABC Clientes.

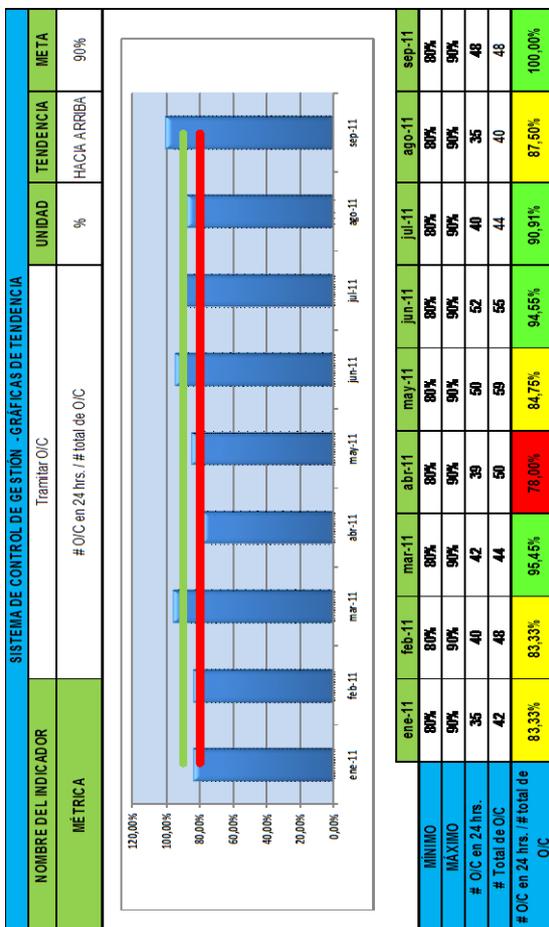


FIGURA 4. 25. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 7 – INDICADOR DE TRAMITAR ÓRDENES DE COMPRA

La gráfica de tendencia N°7 se puede observar que las órdenes de compra que se agilizan en 24 horas promedio oscilan entre 83% a 96%, excepto en el mes de Abril, que su cumplimiento se encuentra en rojo. Este medidor es influenciado por el desempeño de Proveedores, a partir del mes de Junio se puede notar el impacto de la iniciativa ABC Proveedores al igual que las alianzas y evaluaciones implementadas.

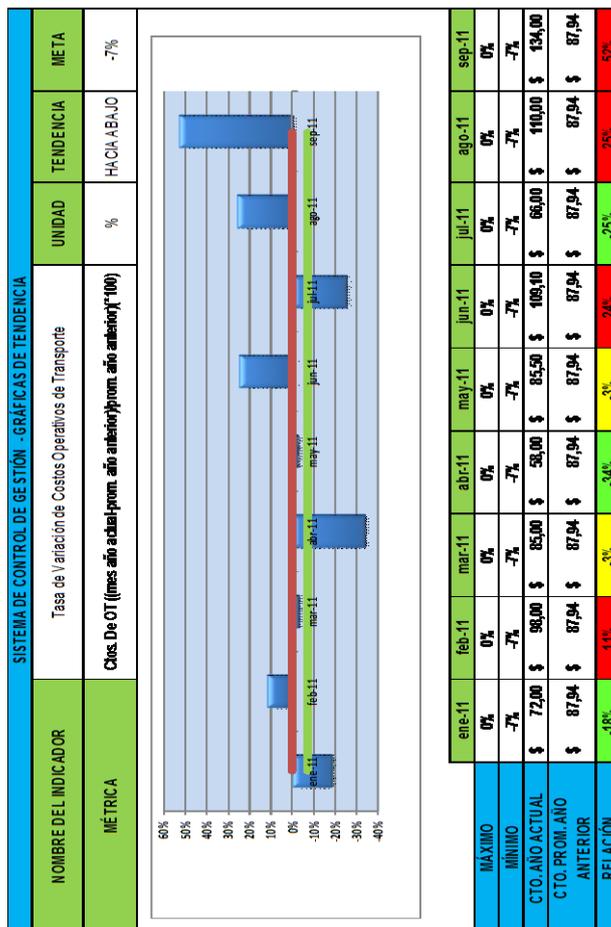


FIGURA 4. 126. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 8 – INDICADOR DE TASA DE VARIACIÓN DE C.O.T.

La gráfica de tendencia N°8 demuestra que la tasa de variación de Costos Operativos se ha reducido considerablemente, manteniéndose así hasta el mes de mayo. Los meses en los que se tendrían que analizar causas serían Junio, Febrero y Agosto; que superan los límites permitidos, con un exceso del 25%, estos resultados se pueden analizar con la planificación de rutas, al igual que la constante revisión y mantenimiento de los vehículos de la organización; con el fin de no incurrir en costos Operativos imprevistos que pueden ser motivo de la insatisfacción de los clientes, como lo muestra el mes de Septiembre con el 52% de Costos Operativos de Transporte.

PERSPECTIVA CLIENTES

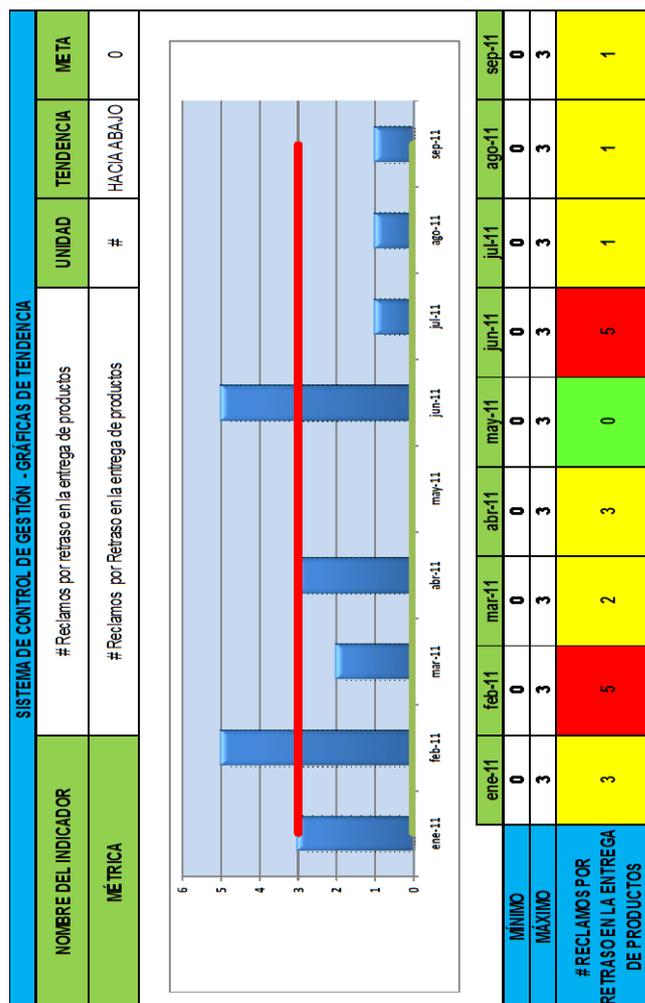
TABLA 6

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA – PERSP. DE CLIENTES

| TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N | INDICADOR | MÉTRICA | META | MIN | MAX | ene-11 | feb-11 | mar-11 | abr-11 | may-11 | jun-11 | jul-11 | ago-11 | sep-11 |
| 9 | Reclamos por retraso en la entrega de productos. | #Reclamos por Retraso en la entrega de productos | 0 | 0 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 0 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | Reclamos por entrega incorrecta | #Reclamos por Entrega Incorrecta de Productos | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | Devoluciones por calidad de productos | #de devoluciones por calidad de productos | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 1 |

En el tablero se muestran los indicadores de la perspectiva Clientes, al igual que los resultados obtenidos mediante las gráficas de tendencia para una mejor comprensión de los resultados:

**GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA
CLIENTES**



**FIGURA 4. 137. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 9 –
INDICADOR DE RECLAMOS EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS**

La gráfica de tendencia N°9 analiza el número de reclamos realizados por retrasos en la entrega de productos, siendo los meses más críticos el mes de Febrero y Junio con 5 reclamos y el mes de Mayo, considerado como excepcional con 0 reclamos.

Se busca alcanzar la meta de este indicador, con la iniciativa de los procedimientos, de manera que se estandaricen las actividades involucradas, al igual que mejorar el desempeño y la reducción de costos y tiempos en errores e inspecciones.

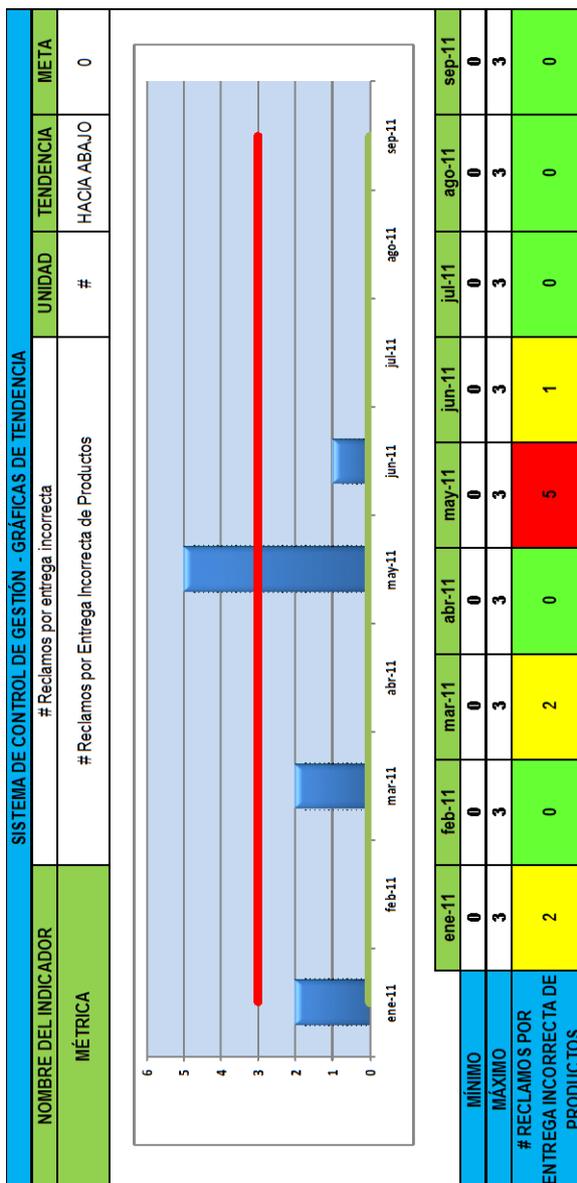


FIGURA 4. 148. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 10 – INDICADOR DE RECLAMOS POR ENTREGA INCORRECTA

La gráfica de tendencia N°10 muestra que se han cometido errores frecuentes en la entrega de productos. Los meses de nivel aceptable son Enero, Marzo y Junio; niveles excepcionales, según el semáforo, son los meses de Febrero, Abril, y Julio a Septiembre. El mes de Mayo es un estado crítico con 5 reclamos. Este medidor también se relaciona con el desarrollo de los procedimientos, ya que se busca eliminar todo tipo de reclamos, con el fin de evitar pérdidas monetarias, insatisfacción de los clientes, de manera que afecten a la imagen corporativa.

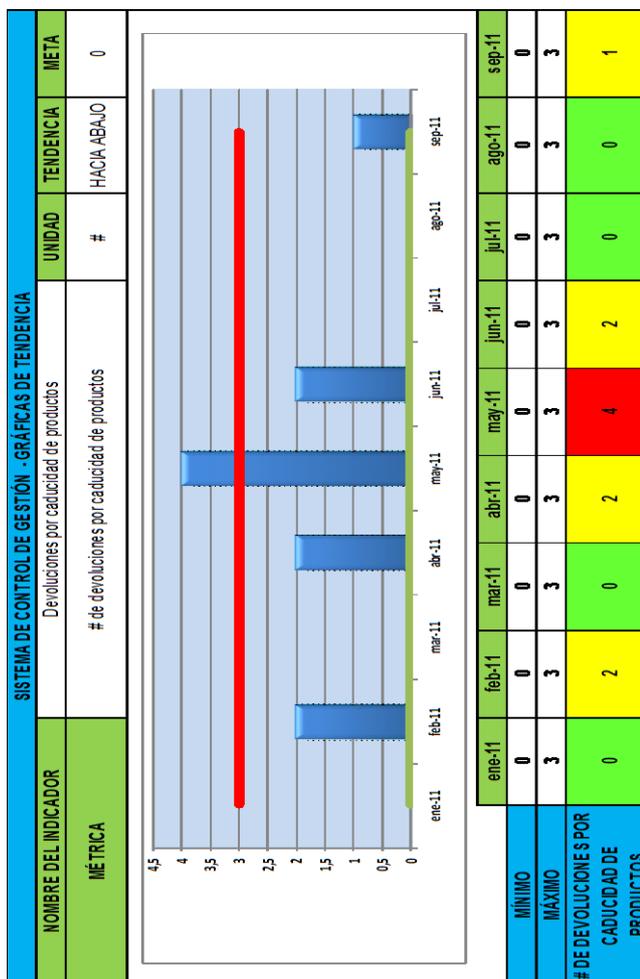


FIGURA 4. 159. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 11 – INDICADOR DE DEVOLUCIÓN POR CADUCIDAD DE PRODUCTOS

La gráfica de tendencia N°11 indica el número de devoluciones por caducidad de productos, siendo crítico el mes de Mayo en el que se presentaron 4 devoluciones. Los meses de Febrero, Abril y Junio se encuentran en nivel aceptable. La organización debe controlar los procesos de almacenamiento por fechas, o tipo de cliente (usuario y/o distribuidor); con la finalidad de mantenerse alineados con los objetivos planteados por la organización en cuanto eficiencia y eficacia.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

TABLA 7

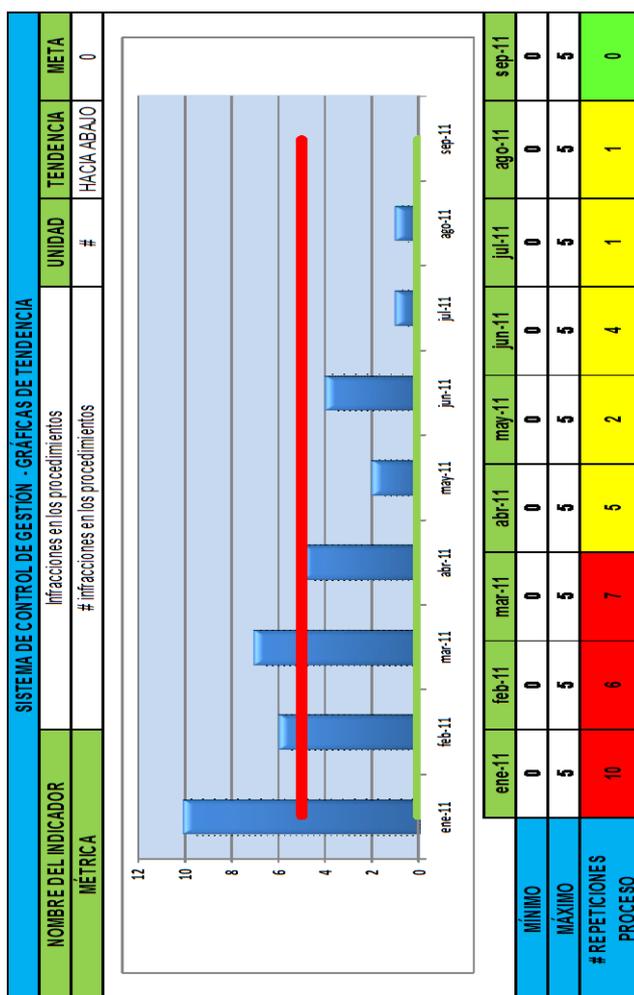
TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA- PERSP.

PROCESOS INTERNOS

| TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|------|-----|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| N | INDICADOR | MÉTRICA | META | MIN | MAX | ene-11 | feb-11 | mar-11 | abr-11 | may-11 | jun-11 | jul-11 | ago-11 | sep-11 |
| 12 | Infracciones de procedimientos | # de infracciones en los procedimientos | 0 | 0 | 5 | 10 | 6 | 7 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 |
| 13 | Precisión de Inventarios | Cto. de Inventario Físico / Cto. Inv. Sistema | 100% | 99% | 101% | 99,56% | 99,42% | 94,99% | 99,21% | 97,32% | 94,03% | 99,43% | 95,33% | 99,96% |
| 14 | Relación de productos | Cto. Prod. Ventidos / Cto. De Inventario | 100% | 80% | 100% | 144,84% | 149,89% | 156,41% | 125,27% | 181,82% | 120,82% | 159,95% | 128,08% | 169,66% |

En el tablero de control se indican los resultados finales de las gráficas de tendencias de cada una de los indicadores que intervienen en la perspectiva de los procesos internos, por lo que se presenta a continuación el análisis mensual de cada uno de los indicadores.

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS



**FIGURA 4.30. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 12 –
INDICADOR DE INFRACCIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS**

La gráfica de tendencia N°12, muestra las infracciones en los procedimientos de la organización, indicando de Enero a Marzo los meses con mayor número de faltas a los procesos, se puede notar su reducción desde Abril en adelante; manteniéndose en un nivel aceptable. Gracias a la iniciativa de los procedimientos y las capacitaciones otorgadas a los empleados se ha logrado esos resultados aceptables, al igual que el resultado excepcional de Septiembre, disminuyendo a su vez posibles costos por errores operativos.

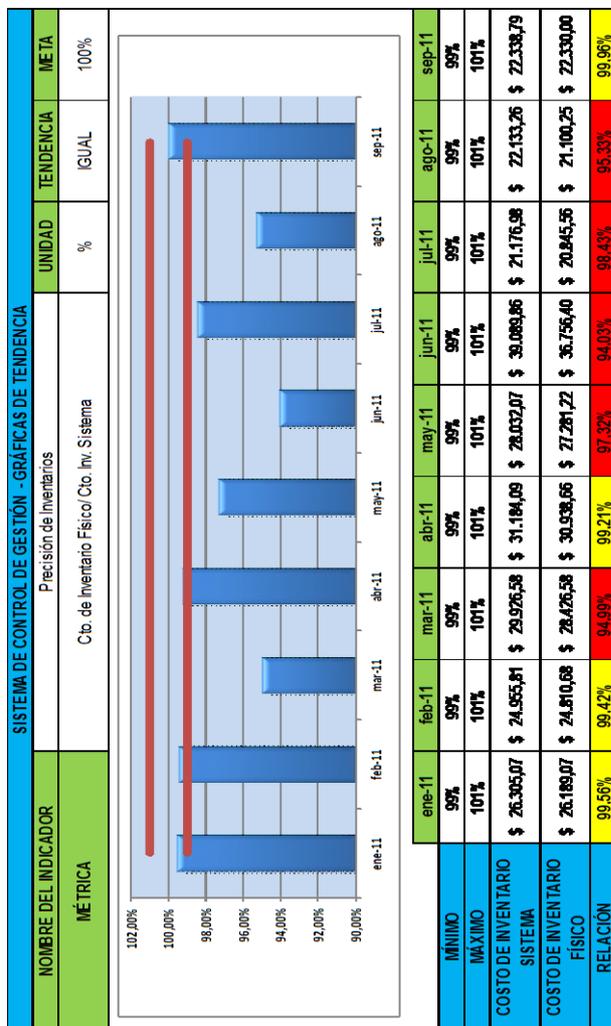


FIGURA 4. 31. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 13 –
INDICADOR DE PRECISIÓN DE INVENTARIOS

La gráfica de tendencia N°13, muestra en la Precisión de Inventario resultados pocos favorables para la empresa, ya que la dispersión de datos no es muy variable. El único resultado considerado aceptable deben constar dentro de los límites de 99%–101% según los rangos establecidos en la ficha de indicador. Estos resultados se consiguen gracias al desarrollo de los procedimientos y políticas que se deben seguir para la salida y entrada de productos en el almacén.

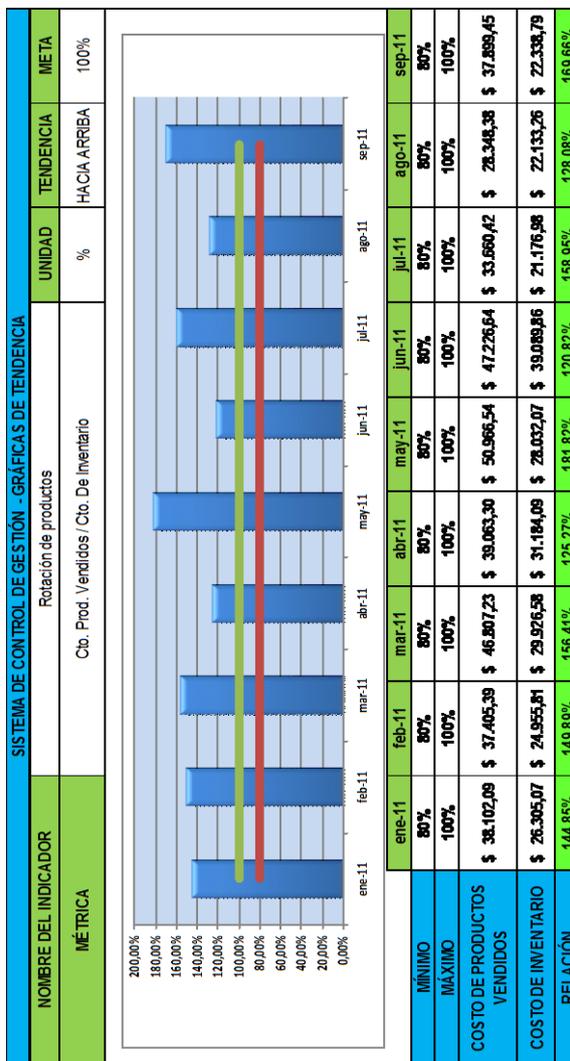


FIGURA 4. 162. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 14 – INDICADOR DE ROTACIÓN DE PRODUCTOS

La gráfica de tendencia N°14 muestra resultados excepcionales durante los tres trimestres ya que los valores superan el 100%, entonces concluye que la rotación de productos tiene un comportamiento creciente. Estos resultados se continúan logrando por medio de la clasificación ABC Inventarios, en donde se analizan también los productos de mayor movimiento y que representan considerable porcentaje de las ventas.

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y DESARROLLO

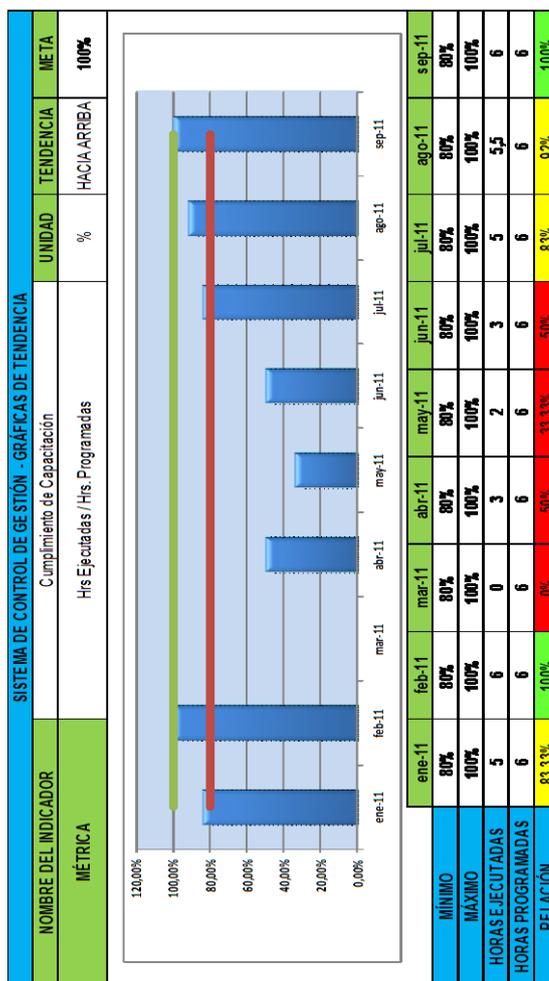
TABLA 8

**TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA – PERSPECTIVA
FORMACIÓN Y DESARROLLO**

| TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------------------|------|-----|------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| N | INDICADOR | MÉTRICA | META | MIN | MAX | ene-11 | feb-11 | mar-11 | abr-11 | may-11 | jun-11 | jul-11 | ago-11 | sep-11 |
| 15 | Cumplimiento con Horas de Capacitación | Hrs Ejecutadas / Hrs Programadas | 100% | 80% | 100% | 83,33% | 100,00% | 0,00% | 50,00% | 33,33% | 50,00% | 83,00% | 92,00% | 100,00% |

La perspectiva de Formación y Desarrollo, se mide a través del indicador de Cumplimiento de las Horas de Capacitación con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización. En esta tabla se muestran los resultados obtenidos, según el análisis de la gráfica de tendencia presentada a continuación.

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO



**FIGURA 4. 173. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 15 –
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIÓN**

La gráfica de tendencia N°15 indica que el cumplimiento de Planificación de Capacitación no se está llevando a cabo, ya que el único periodo en el que se cumple al 100% son los meses de Febrero y Septiembre. Los meses de Enero, Julio y Agosto se encuentran con valores aceptables, mientras que los restantes están en niveles inaceptables, el objetivo de este indicador es disminuir errores en las actividades que impliquen pérdidas. Una manera de atacar positivamente a este indicador es mediante la iniciativa de elaboración y actualización de procesos y luego, la debida capacitación de los mismos.

4.5. Iniciativas Estratégicas

Es importante que, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, se desarrollen diferentes actividades dentro de la organización que contribuyan al cumplimiento de los mismos.

Estas actividades son iniciativas estratégicas que van a alinear a la empresa a la estrategia corporativa. Entre las actividades propuestas se menciona:

1. Realizar ABC Inventario
2. Realizar ABC Clientes
3. Realizar ABC Proveedores
4. Crear paquetes promocionales con productos de alta y baja rotación
5. Definir e Implementar 3 métodos para evaluar la satisfacción del cliente.
6. Evaluar el desempeño del personal
7. Actualizar y elaborar procedimientos
8. Evaluar el desempeño de los proveedores
9. Implementar nuevo software
10. Controlar kilometraje y gasolina

11. Segmentar Mercado de Clientes

12. Introducir de nuevas líneas de productos

Una manera de determinar qué actividades reflejan mejoras significativas a la empresa, es mediante la Matriz de Iniciativas Estratégicas, la cual muestra qué relación existe entre las iniciativas planteadas y los objetivos estratégicos del área de Logística. Esta relación será evaluada mediante un puntaje comprendido entre 0 y 3; donde 0 implica que no existe correspondencia entre la iniciativa y el objetivo, y 3 significa que entre estos dos criterios se relacionan estrechamente. En la siguiente página se presenta la Matriz de Iniciativas elaborada.

TABLA 9

MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | | Realizar Clasificación ABC Inventario | Realizar Clasificación ABC Clientes | Realizar Clasificación ABC Proveedores | Crear paquetes promocionales con productos de alta y baja rotación | Definir e implementar 3 métodos para evaluar la Satisfacción del Cliente | Evaluar el desempeño del personal | Actualizar y elaborar procedimientos | Evaluar el desempeño de los proveedores | Implementar un nuevo Software | Controlar Kilometraje y Gasolina | Segmentar Mercado de Clientes | Introducir Nuevas Líneas de Productos |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|-----------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| MACRO OBJETIVOS | Mantener la variación de Costos Generales en un 5% | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| | Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad. | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 |
| | Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo. | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | Disminuir un 7% los Productos de Baja Rotación. | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| | Incrementar un nivel de 100% de Satisfacción del Cliente. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| | Disminuir a un 7% los costos operativos de transporte | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 | 0 |
| | Lograr que el 90% de las órdenes de compra se transmiten máxima en 24 hrs. | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| PERSPECTIVA CLIENTES | Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos. | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| | Mantener a 0 los reclamos por entrega incorrecta. | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos. | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | Disminuir a 0 las infracciones en los procedimientos | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Alcanzar 100% en la Precisión de Inventarios | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 |
| | Lograr un 100% de rotación de productos | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 |
| PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100% | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| IMPACTO | | 42 | 39 | 40 | 27 | 31 | 26 | 37 | 33 | 21 | 13 | 22 | 24 |
| RANKING | | 1 | 3 | 2 | 7 | 6 | 8 | 4 | 5 | 11 | 12 | 10 | 9 |

A continuación se detalla brevemente el objetivo de cada una de las iniciativas propuestas.

1. REALIZAR CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO

El objetivo de desarrollar esta iniciativa es clasificar los productos que oferta la compañía, de acuerdo a su rotación para, de esta manera, disminuir en bodegas la cantidad de SKU's de poco movimiento comercial. Es importante enfocarse en la ubicación de cada artículo para lograr eficacia en esta clasificación.

2. REALIZAR CLASIFICACIÓN ABC CLIENTES

Una manera eficiente de administrar la cartera de clientes es mediante una clasificación ABC, la cual busca segmentar los clientes de acuerdo al aporte económico que dan a la compañía según las compras que realizan. Una vez dividida la cartera de clientes, es indispensable que la organización genere y oferte diferentes planes que ayuden a conservar los clientes siempre satisfechos con el servicio brindado.

3. REALIZAR CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES

El éxito para distribuir o vender productos de la mejor calidad es adquiriendo artículos de proveedores que proporcionen lo mejor, no solo en calidad, sino también en tiempo de entrega, precio y variedad. Mediante la segmentación de los proveedores, la empresa va a abastecerse en el tiempo y cantidad adecuados con cada uno de sus proveedores.

4. CREAR PAQUETES PROMOCIONALES CON PRODUCTOS DE ALTA Y BAJA ROTACIÓN

Con el fin de reducir el número de artículos de baja rotación que la empresa posee actualmente en stock, se propone esta iniciativa. De realizarse, ésta va a favorecer a mejorar la clasificación de los productos.

5. DEFINIR E IMPLEMENTAR 3 MÉTODOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El cliente es una de las principales razones por las que la empresa busca mejorar continuamente en diferentes aspectos, como tecnología, nivel de servicio, variedad de productos, precios,

promociones, instalaciones, etc. Es por ello que surge la importancia de dar seguimiento a los clientes, a fin de conocer qué tan satisfechos están con el servicio brindado, además de recibir sugerencias que representan oportunidades de mejora para la organización.

En esta iniciativa, se plantean 3 métodos para evaluar la satisfacción del cliente, los cuales son:

- Encuestas, mediante Tarjetas de Comentarios
- Llamadas de seguimiento
- Creación de una línea de reclamos o No Conformidades.

6. EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El fin de esta iniciativa es buscar la eficiencia dado que la evaluación es un proceso sistémico que compara el rendimiento de un colaborador con una referencia. Los factores a evaluarse quedan a criterio de la compañía, pero entre los que puede mencionarse están:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

7. ACTUALIZAR Y ELABORAR DE PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de esta iniciativa es de gran aporte al alcance de la efectividad del Sistema de Control de Gestión, dada la necesidad de definir los pasos a seguir en cada actividad de los procesos del área. Dentro de esta actividad se incluye la capacitación al personal, con el fin de orientarlos a la correcta ejecución de los procedimientos, y por ende a su cumplimiento.

8. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES

Se propone evaluar qué tan eficientes son los proveedores puesto que, es necesario conocer e

identificar aquellos que no conviene mantener. En ocasiones, las empresas se mantienen por años con proveedores poco eficaces porque requieren ser abastecidas de sus productos y dan poco interés a proveedores que los atienden inmediatamente. Es importante que, para evaluar a los abastecedores, se establezcan criterios claves, tales como precio, tiempo de entrega, garantía, servicio de post venta, calidad, formas de pago; e incluso otros factores como experiencia en el mercado, organización, reputación, ubicación, servicio al cliente, situación económica, tamaño de la empresa.

9. IMPLEMENTAR UN NUEVO SOFTWARE

Es recomendable que la empresa busque asesoría en el diseño de un software acorde a su actividad económica para que facilite el flujo de información entre las áreas.

10. CONTROLAR KILOMETRAJE Y GASOLINA

Con el fin de aprovechar el rendimiento de los vehículos de la compañía, se propone controlar el

kilometraje y planificar el respectivo mantenimiento para evitar que se presenten daños mecánicos que interfieran con el despacho de pedidos.

11. SEGMENTAR MERCADOS DE CLIENTES

Debido al amplio portafolio que oferta la empresa se propone segmentar el mercado al cual se dirige cada producto. Por ejemplo:

- Línea Blanca
- Parabriseros
- Sub-distribuidores
- Metalmecánica
- Concesionarias
- Entre otros

12. INTRODUCIR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS

Esta iniciativa está relacionada con el ABC Inventario, puesto que, luego de clasificar los productos de acuerdo a su rotación, es factible analizar qué artículos pueden complementar cada categoría o reemplazar a algún elemento que no agregue valor al stock.

Una manera de determinar qué productos nuevos introducir al portafolio es mediante los métodos de evaluación de satisfacción del cliente (Iniciativa #5) en donde estos podrían solicitar requerimientos que actualmente están fuera del alcance de la compañía. Otra opción es la Investigación de Mercados.

Al desarrollar esta idea, se busca además, atraer nuevos segmentos de mercado.

Al elaborar la matriz, se suma la relación entre cada iniciativa con los objetivos del área y se plantea que, los más altos puntajes representarían las iniciativas que más impactan a la organización.

Las iniciativas con mayor sumatoria son:

1. Realizar Clasificación ABC Inventario
2. Realizar Clasificación ABC Clientes
3. Realizar Clasificación ABC Proveedores
4. Actualizar y Elaborar procedimientos
5. Evaluar el desempeño de los proveedores
6. Definir e Implementar 3 métodos para evaluar la satisfacción del cliente

Después de haber seleccionado ya las iniciativas estratégicas a desarrollar, se elabora la Matriz de Priorización de Iniciativas, la cual muestra el orden en que se van a realizar las actividades según el puntaje obtenido.

TABLA 10
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS

| | Realizar Clasificación ABC Inventario | Realizar Clasificación ABC Clientes | Realizar Clasificación ABC Proveedores | Definir e implementar 3 métodos para evaluar la Satisfacción del Cliente | Actualización y elaboración de procedimientos | Evaluar el desempeño de los proveedores |
|----------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|
| IMPACTO | 42 | 39 | 40 | 31 | 37 | 33 |
| RANKING | 1 | 3 | 2 | 6 | 4 | 5 |

Según la gráfica mostrada, se agrupan las iniciativas de manera tal que se realicen las que han causado mayor impacto en relación con los objetivos del mapa estratégico del área de Logística, y son:

- Clasificación ABC
- Actualización y elaboración de procedimientos; las cuales se desarrollan en los siguientes capítulos.

4.6. Reportes De Control

A continuación se presentan los formatos de los reportes, con los que se obtiene la información para los diferentes indicadores, además se registran los responsables por departamentos como: personal, periodicidad de reportes y observaciones de ser el caso.

| REPORTES DE INDICADORES | | |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------|
| ÁREA | Dpto. Financiero | |
| RESPONSABLE | Asistente de Contabilidad | |
| FECHA | | |
| FRECUENCIA | Mensual | MES |
| | | |
| | INDICADORES CLAVES | CANTIDAD |
| | Costos Generales | |
| | Costos Operativos de Transporte | |
| | Costos de Inventario Sistema | |
| | OBSERVACIONES | |
| | | |

**FIGURA 4. 184. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. FINANCIERO**

| REPORTES DE INDICADORES | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|
| ÁREA | Dpto. Compras | |
| RESPONSABLE | Asistente de Administrativo | |
| FECHA | | |
| FRECUENCIA | Mensual | MES |
| INDICADORES CLAVES | CANTIDAD | |
| Compras Realizadas | | |
| Compras Planificadas | | |
| O/C ejecutadas en 24 hrs. | | |
| OBSERVACIONES | | |
| | | |

FIGURA 4. 195. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. DE COMPRAS

| REPORTES DE INDICADORES | | |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|
| ÁREA | Dpto. Recursos Humanos | |
| RESPONSABLE | Asistente de Administrativo | |
| FECHA | | |
| FRECUENCIA | Mensual | MES |
| INDICADORES CLAVES | CANTIDAD | |
| # Infracciones en Procedimientos | | |
| Hrs. Programadas para Capacitación | | |
| Hrs. Ejecutadas en Capacitación | | |
| OBSERVACIONES | | |
| | | |

FIGURA 4. 206. REPORTES DE INDICADORES DEL DPTO.
DE RECURSOS HUMANOS

| REPORTES DE INDICADORES | | |
|-----------------------------------|---------------------|------------|
| ÁREA | Dpto. Ventas | |
| RESPONSABLE | Atención al Cliente | |
| FECHA | | |
| FRECUENCIA | Mensual | MES |
| INDICADORES CLAVES | CANTIDAD | |
| Pedidos No Atendidos | | |
| # Reclamos por Retrasos | | |
| # Reclamos por Entrega Incorrecta | | |
| # Devoluciones por Caducidad | | |
| OBSERVACIONES | | |
| | | |

**FIGURA 4. 217. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. DE VENTAS**

| REPORTES DE INDICADORES | | |
|-------------------------|-------------------|------------|
| ÁREA | Dpto. Logística | |
| RESPONSABLE | Despacho y Bodega | |
| FECHA | | |
| FRECUENCIA | Mensual | MES |
| INDICADORES CLAVES | CANTIDAD | |
| # Entrega a Tiempo | | |
| # Total de Pedidos | | |
| Costo de PBR | | |
| Costo Inventario Físico | | |
| OBSERVACIONES | | |
| | | |

**FIGURA 4. 228. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. DE LOGÍSTICA**

Con estos reportes se espera conseguir la facilitación de información de cada área, para realizar el respectivo análisis ya que la empresa en estudio no mantiene registros que le permitan controlar dichos parámetros.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA:

“CLASIFICACIÓN ABC”

Considerando la CLASIFICACIÓN ABC como una de las más importantes, se desarrolla en este capítulo para encaminar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

La Clasificación ABC segmenta 3 entes importantes para el mejoramiento continuo de la organización, como lo son: Inventario, Clientes y Proveedores; las cuales están relacionadas directamente con otras sugerencias propuestas en la Matriz de Iniciativas y que se desarrollan a lo largo del capítulo.

5.1. Objetivos de la Clasificación ABC

ABC INVENTARIO

- Identificar los artículos que generan más (Clase A) y menos (Clase C) rotación en el almacén.
- Determinar las familias que representan la mayor parte del stock (Clase A).
- Definir el monto invertido en cada artículo por periodo.

ABC CLIENTES

- Clasificar a los clientes según el volumen de ventas a cada uno.
- Asignar a cada clase, de acuerdo al monto de ventas, un nombre representativo de su categoría.

ABC PROVEEDORES

- Clasificar a los proveedores según las cifras de compra a cada uno.
- Asignar a cada clase, de acuerdo al monto de compras, un nombre representativo de su categoría.

5.2. Levantamiento de información e Identificación de aspectos relevantes de datos recopilados

La información recopilada proviene de las bases de datos de la empresa, y de entrevistas a personal responsable.

En cada caso, se determinan los aspectos más significativos que permitan realizar una correcta Clasificación ABC.

Por ejemplo, si se hace referencia al ABC Inventario, se va a estimar la demanda de los principales productos que cubren la mayor parte del total del inventario valorizado. Si se habla de ABC Clientes, se identifican aquellas personas o empresas que compran con mayor frecuencia, es decir, las Cuentas Claves. Y, en el caso de ABC Proveedores, se los evalúa y determina con cuáles es más factible formar alianzas estratégicas.

5.3. Establecimiento de elementos para la Clasificación ABC

Los requerimientos necesarios para realizar esta clasificación dependen del criterio a evaluar, y son los siguientes:

ABC INVENTARIO

- Listado de los ítems o artículos componentes del inventario.
- Precio de Venta de los ítems listados

- Costo de Venta de los ítems listados
- Periodo de análisis del método.
- Monto Total de Ventas en el periodo.
- Monto Total de los Costos de Venta en el periodo.

ABC CLIENTES

- Listado de las Compañías y/o Personas Naturales que adquieren productos en la empresa.
- Precio de venta de los ítems listados.
- Periodo de análisis del método.
- Monto Total de los ingresos en el periodo.

ABC PROVEEDORES

- Listado de las Empresas y/o Personas Naturales que proveen insumos a la organización.
- Costo de Venta de los insumos adquiridos.
- Periodo de análisis del método.
- Monto del capital invertido en el periodo.

5.4. Determinación de periodos de análisis del método

Para cada clasificación se ha establecido que el periodo de análisis debe ser trimestral. Es decir, se tiene tres clasificaciones para cada criterio.

5.5. Desarrollo de la Clasificación ABC

Para cada clasificación se ha establecido que el periodo de análisis debe ser trimestral. Es decir, se tiene tres clasificaciones para cada criterio.

Para lograr eficacia en el desarrollo de la clasificación, es necesario detallar los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos planteados en este capítulo.

ABC INVENTARIO

Para el caso de ABC Inventario, se analizan los datos de acuerdo a su Consumo Monetario, es decir los Costos de Venta. La manera de realizar esta clasificación es la siguiente:

1. Mediante una tabla dinámica se agrupan los artículos comprados cada mes.
2. En la misma tabla, se calcula el valor y la cantidad gastada por artículo. Este paso se realiza por cada mes.

3. Se crea una Hoja de Cálculo que contenga el listado de todos los artículos registrados en el sistema de la empresa pero que no constan en Reportes (Kardex). En este caso, se asigna el valor de CERO (0) a estos artículos, ya que esto significa que los productos no fueron adquiridos durante el periodo que se está analizando.
4. Con la sumatoria de todos los valores mensuales, se calcula el gasto de cada producto por periodo.
5. Mediante el criterio de Búsqueda de Microsoft Excel, se eliminan todos los artículos cuyo gasto por periodo sea equivalente al valor de CERO (0).
6. De acuerdo al gasto por periodo, se ordenan los productos en orden descendente, y se calcula el Gasto Total Acumulado.
7. Se calcula el porcentaje que representa el gasto acumulado para cada artículo con relación a la inversión total por periodo en el inventario.
8. Se determina el porcentaje correspondiente al acumulado de productos, con relación al total de artículos.

9. Utilizando el criterio de búsqueda, se toman aquellos productos que tienen un porcentaje menor a 80%, correspondientes a la CLASE A.
10. Al igual que en el paso anterior, se seleccionan los artículos que tengan un porcentaje comprendido entre el 80% y 95%, que ocupan la CLASE B.
11. Se extraen los productos comprendidos entre el 95% y el 100%, y corresponden a los artículos de CLASE C.
12. Se verifica que cada porcentaje de la inversión total por periodo corresponda a su respectiva categoría.

Partiendo de estas categorías, se puede comprobar que el 20% de los artículos corresponden al 80% del valor invertido en su adquisición. Asimismo, el 30% hace referencia al 15%, y el 50% corresponde al 5% restante; basándose en la Ley de Pareto.

Obteniendo ya la Clasificación ABC Inventario, se determinan las siguientes políticas de Inventario para cada categoría, las cuales permiten tomar decisiones para la compra de nuevos artículos.

El Anexo A la clasificación ABC Productos para cada trimestre.

El Anexo B presenta la clasificación ABC Inventario para cada trimestre.

ABC CLIENTES

Para ABC Clientes, el criterio mediante el cual se realiza la clasificación es por el Monto Vendido a cada cliente, y se siguen los siguientes pasos:

1. Mediante una tabla dinámica se agrupan los clientes atendidos cada mes
2. En la misma tabla, se calcula el valor vendido a cada cliente. Este paso se realiza por cada mes.
3. Se crea una Hoja de Cálculo que contenga el listado de todos los clientes que posee la empresa, eliminando a aquellos clientes que compran ocasionalmente.
4. Con la sumatoria de todos los valores mensuales, se calcula el ingreso por cada cliente por periodo.
5. De acuerdo al ingreso por periodo, se ordenan los clientes en orden descendente, y se calcula el Ingreso Total Acumulado.

6. Se calcula el porcentaje que representa el ingreso acumulado por cada cliente con relación al ingreso total por periodo.
7. Se determina el porcentaje correspondiente al acumulado de clientes, con relación al total de clientes.
8. Utilizando el criterio de búsqueda, se toman aquellos clientes que tienen un porcentaje menor a 80%, correspondientes a la Categoría A.
9. Al igual que en el paso anterior, se seleccionan los clientes que tengan un porcentaje comprendido entre el 80% y 95%, que ocupan la Categoría B.
10. Se separan los clientes comprendidos entre el 95% y el 100%, que corresponden a la Categoría C.
11. Se verifica que cada porcentaje del ingreso total por periodo corresponda a su respectiva categoría.

A partir de esta secuencia de pasos se distinguen 3 clases de clientes, basados en la Ley de Pareto, siendo los clientes de la clase A considerados como PLATINO, los de la clase B, como clientes ORO, y los de clase C, clientes PLATA. Esto no significa que cada cliente recibe un trato distinto. La diferencia radica en ese valor adicional que se da a cada categoría. Valor

que busca mantener al máximo la satisfacción del cliente y, con ello los ingresos de la organización.

Es por ello que, dentro de esta clasificación se desarrolla otra iniciativa propuesta: Definir e Implementar 3 métodos de satisfacción del cliente.

Dada la importancia de saber cómo se sienten los clientes con el servicio brindado, sobre todo aquellos clientes que representan el mayor porcentaje de los ingresos de la compañía.

Dentro de la organización se proponen 3 métodos que miden cuan satisfechos están los clientes, los cuales son:

- Encuestas: Tarjetas de Comentarios
- Llamadas de seguimiento
- Línea de Reclamos

Dentro de la organización se proponen 3 métodos que miden cuán satisfechos están los clientes, los cuales son:

1. Encuestas: Tarjetas de Comentarios

Esta opción va dirigida a los clientes por vía electrónica. Se le solicita al cliente llenar y enviar la respuesta por el mismo medio. Estos resultados se tabulan semanalmente, y se analizan en las reuniones mensuales. El formato diseñado puede apreciarse en el anexo E.

2. Llamadas de seguimiento

A través de las llamadas de seguimiento se busca obtener información del cliente luego de recibir un pedido, y averiguar si tuvo algún inconveniente, sea con los productos o con la entrega de los mismos. Estas llamadas deben realizarse en un máximo de 48 horas luego de haberse enviado el pedido.

Se propone en el anexo F el formato de Seguimiento de Llamadas, el cual se tabula semanalmente y se presenta en las reuniones mensuales.

3. Línea de reclamos

Se destina una de las líneas de la empresa para receptar reclamos o sugerencias de los clientes, con el objeto de identificar debilidades y convertirlas en oportunidades de

mejora, que permitan obtener ventaja competitiva en el mercado.

Cualquier miembro de la empresa está en capacidad de registrar estas llamadas. Para este caso, también se ha elaborado el respectivo formato, el cual puede apreciarse en el anexo G.

Finalmente, el Anexo H presenta la clasificación ABC Clientes para cada trimestre.

ABC PROVEEDORES

El criterio de análisis para la Clasificación ABC Proveedores es el Monto de Compra a cada uno de ellos, y, se efectúa de la siguiente manera:

1. Mediante una tabla dinámica se agrupan todos los proveedores que han brindado un servicio a la empresa.
2. En la misma tabla, se calcula el valor de compra a cada proveedor. Este paso se realiza por cada mes.
3. Se crea una Hoja de Cálculo que contenga el listado de todos los proveedores de la empresa, eliminando a aquellos que han vendido a la empresa productos específicos y que demandan una cantidad mínima.

4. Con la sumatoria de todos los valores mensuales, se calcula el valor comprado a cada proveedor por periodo.
5. De acuerdo al valor comprado por periodo, se ordenan los proveedores en orden descendente, y se calcula al Monto de Compra Total Acumulado.
6. Se calcula el porcentaje que representa el monto de compra acumulado por cada proveedor con relación al Monto Total de Compra por periodo.
7. Se determina el porcentaje correspondiente al acumulado de proveedores, con relación al total de proveedores.
8. Utilizando el criterio de búsqueda, se toman aquellos proveedores que tienen un porcentaje menor a 80%, correspondientes a la Categoría A.
9. Al igual que en el paso anterior, se seleccionan los proveedores que tengan un porcentaje comprendido entre el 80% y 95%, y ocupan la Categoría B.
10. Se separan los proveedores comprendidos entre el 95% y el 100%, y corresponden a la Categoría C.
11. Se verifica que cada porcentaje del Monto Total por periodo corresponda a su respectiva categoría.

Una vez realizada esta clasificación, se determina que las 3 categorías están identificadas con las letras del alfabeto griego, quedando así:

- Los proveedores de la clase A son de la Categoría α
- Los proveedores de la clase B representan la Categoría β
- Los proveedores clase C corresponden a la Categoría γ

Se desea identificar aquellos proveedores con los que resulta factible aliarse estratégicamente y, una manera de lograrlo es mediante el desarrollo de la iniciativa: Evaluar el desempeño de los proveedores.

Debido al crecimiento progresivo de la organización, ésta se ve en la necesidad de formar alianzas con sus proveedores claves, de manera que ambas partes obtengan beneficios que generen mayores ingresos económicos y que a la vez permitan mejorar la imagen corporativa de la empresa.

La Matriz de Evaluación de Proveedores analiza los proveedores de las 3 categorías establecidas, y valora cada uno de los criterios definidos con el servicio brindado por el proveedor durante el presente año. En el anexo I se presenta el formato que evalúa el desempeño de los proveedores en

diferentes aspectos, el cual presenta además el puntaje utilizado.

De acuerdo al puntaje obtenido por cada proveedor, los de mayor valoración son los que más posibilidad presentan de ser contemplados en la formación de alianzas. Es necesario especificar que, la categoría del proveedor no importa. Es más, es una oportunidad que, mediante acuerdos entre cliente - proveedor, estos puedan cambiar su categoría.

Finalmente, el Anexo J presenta la clasificación ABC Proveedores, correspondiente a cada trimestre.

5.6. Presentación de Curvas ABC

Luego de realizar la clasificación ABC, se procede a presentar las Curvas ABC por cada criterio y por cada periodo analizado.

La curva ABC es una herramienta que permite determinar gráficamente la incidencia que tienen los elementos analizados sobre el criterio evaluado. Es decir:

- Para ABC Inventario, determina cómo afectan las ventas de los ítems sobre el monto total de ventas del periodo. Luego se realiza un análisis cruzado entre el ABC Inventario según las ventas y el ABC Inventario según el costo de

productos. Este análisis permite identificar en qué categoría del ABC según el nivel de Ventas se encuentran los artículos de la categoría A que se mantienen en inventario.

- El fin de este análisis es establecer qué productos, según su rotación, deben ser adquiridos en grandes volúmenes para cubrir la demanda de los clientes.
- En ABC Clientes, se nota cómo influyen las Ventas Totales por Cliente sobre el Monto Total de Ventas del periodo.
- Mientras que, ABC Proveedores presenta de qué manera afecta el valor de compra a un proveedor sobre el Monto Total de Compras por periodo.

CURVAS ABC INVENTARIO

Las siguientes curvas muestran la tendencia de la Clasificación ABC para los productos presentados durante el periodo analizado.

Se presentan las gráficas según el periodo establecido. En cada gráfica, se muestran dos curvas: la primera comprueba que la clasificación cumple el principio de Pareto según el criterio seleccionado; mientras que la segunda muestra qué porcentaje de productos ocupa cada categoría.

En cada periodo se presentan dos gráficas: una muestra la Clasificación de los ítems según el nivel de ventas y la otra, según el costo del producto.

PRIMER TRIMESTRE 2011

En resumen, la gráfica ABC Productos en base a sus ventas muestra lo siguiente:

- El 79,30% de las ventas está representado por el 8,33% de los productos en inventario, conformando la categoría A.
- El 16% (acumulado = 94,94%) de las ventas junto con el 20% de los productos (acumulado=28,33%), constituyen los productos de clase B.
- Y, finalmente, la categoría C está representada por el 5,06% (acumulado=100%) del Monto Total de los Costos de Venta y por el 71,67% de los productos que posee la empresa.

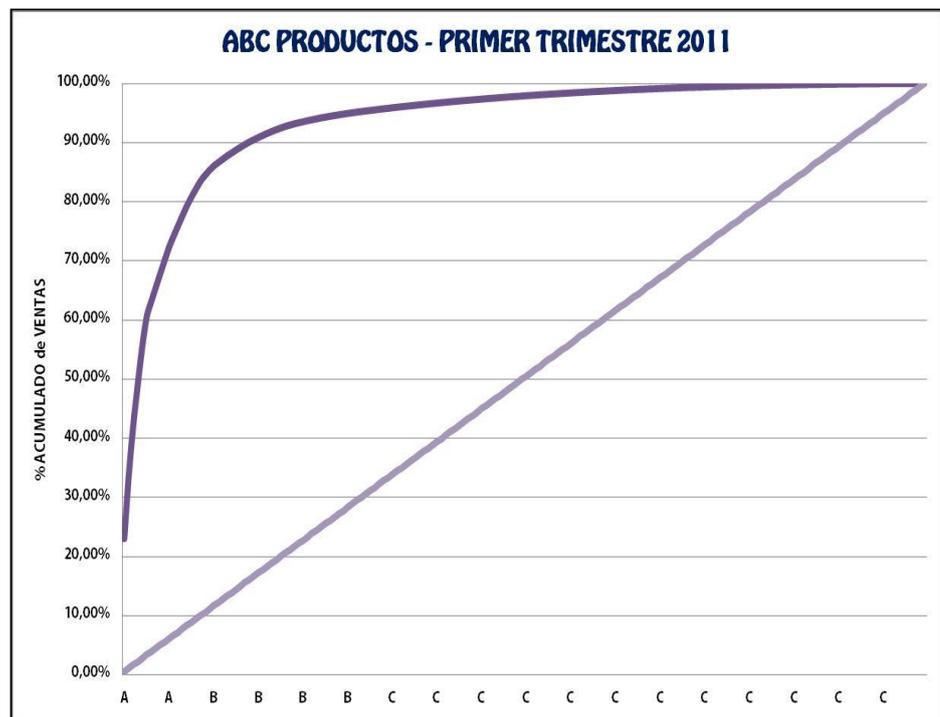


FIGURA 5. 1. CURVA ABC DE PRODUCTOS – PRIMER TRIMESTRE 2011

La gráfica ABC Inventario, en base al costo de cada producto, muestra lo siguiente:

- El 79,75% del costo acumulado de los productos está representado por el 27,93% de los productos en inventario, conformando la categoría A,
- El 15,12% (acumulado = 94,87%) de las ventas junto con el 27,48% de los productos (acumulado=55,41%), constituyen los productos de clase B.

- Y, finalmente, la categoría C está representada por el 5,13% (acumulado=100%) del Monto Total de los Costos de Venta y por el 44,59% de los productos que posee la empresa.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de la esta clasificación con sus respectivas curvas.

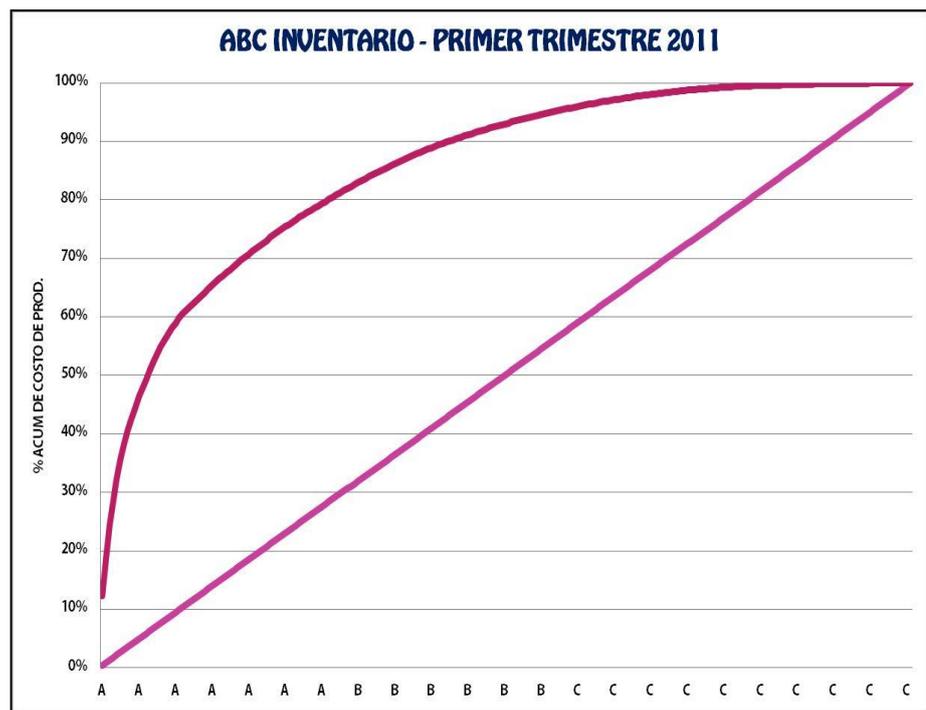


FIGURA 5. 2. CURVA ABC DE INVENTARIO – PRIMER TRIMESTRE 2011

SEGUNDO TRIMESTRE 2011

Los puntos más importantes a resaltar de clasificación ABC

Productos según Ventas son:

- Las ventas representan el 79,21% del monto total, en comparación con el periodo anterior. Mientras que, los productos pertenecientes a la categoría A representan el 7% de los productos totales.
- El 15,74% (acumulado=94,95%) de las ventas representan el 18% de los productos (acumulado=25%).
En este caso, ambos valores aumentaron su porcentaje.
- La categoría C representa el 5,05% (acumulado=100%) del costo total de ventas y el porcentaje de los productos disminuye también al 75% de los productos que posee la Empresa.

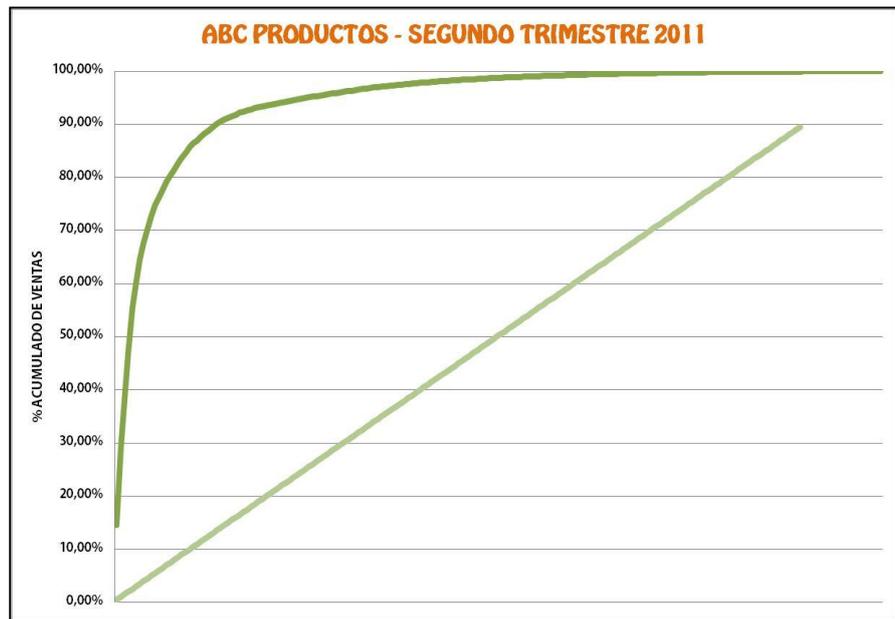


FIGURA 5. 3. CURVA ABC DE PRODUCTOS – SEGUNDO TRIMESTRE 2011

Los puntos más importantes a resaltar de clasificación ABC Inventario son:

- El 79,6% del costo total de productos está representado por el 8,65% de productos en inventario.
- El 15,36% (acumulado=94,96%) del costo de productos comprende el 11,53% de los productos (acumulado=20,18%). En este caso, ambos valores aumentaron su porcentaje.

- La categoría C representa el 5,04% (acumulado=100%) del costo total de los productos y el porcentaje de los productos de esta categoría es de 79,82%.

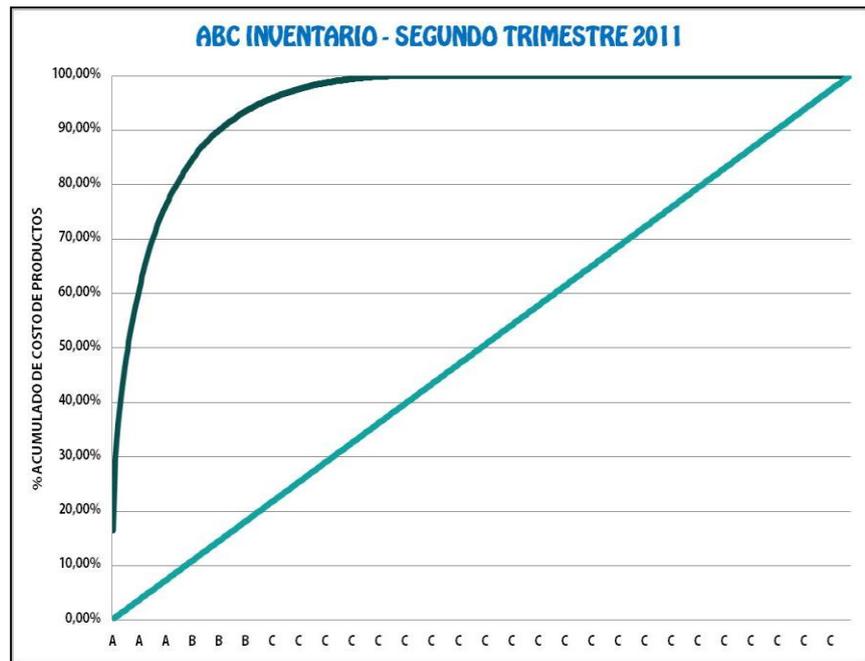


FIGURA 5. 4. CURVA ABC DE INVENTARIO – SEGUNDO TRIMESTRE 2011

TERCER TRIMESTRE 2011

Este periodo comprende los meses desde Julio a Septiembre del presente año.

Los puntos más importantes a resaltar de clasificación ABC Productos son:

- El 79,95% del costo total de productos está representado por el 9,04% de productos vendidos en el periodo.
- El 14,94% (acumulado=94,89%) del costo de productos comprende el 22,03% de los productos (acumulado=31,07%).
- La categoría C representa el 5,11% (acumulado=100%) del costo total de los productos y el porcentaje de los productos de esta categoría es de 68,93%.

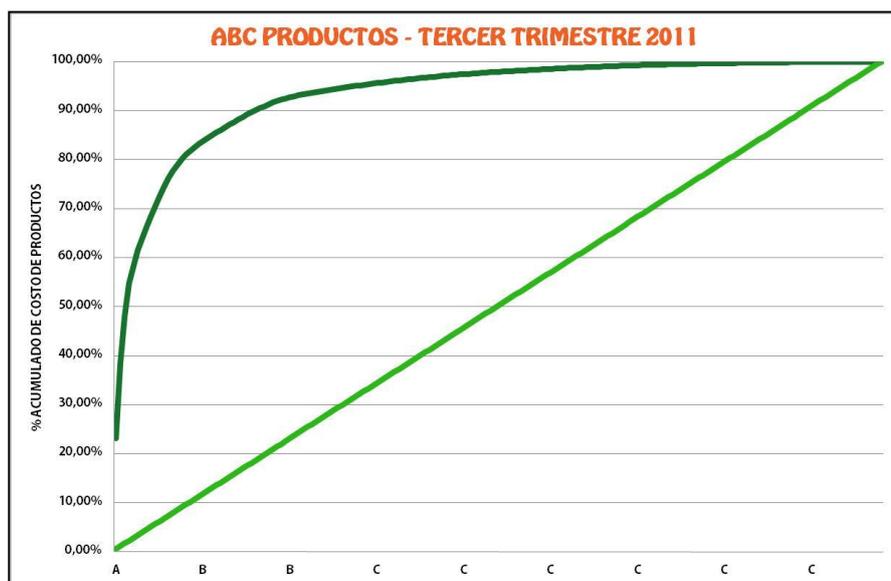


FIGURA 5. 5. CURVA ABC DE PRODUCTOS – TERCER TRIMESTRE 2011

Los puntos más importantes a resaltar de esta curva ABC según el costo de ventas son:

- El Inventario categoría A representa el 79,95% del costo total de los productos y está representado por el 29,05% de productos en inventario.
- El 24,96% de productos en inventario representa el 15,24% del costo de productos (acumulado =94,96%).
- El 47,44% de los productos de inventario están relacionados con el 5,04% del costo total de productos.

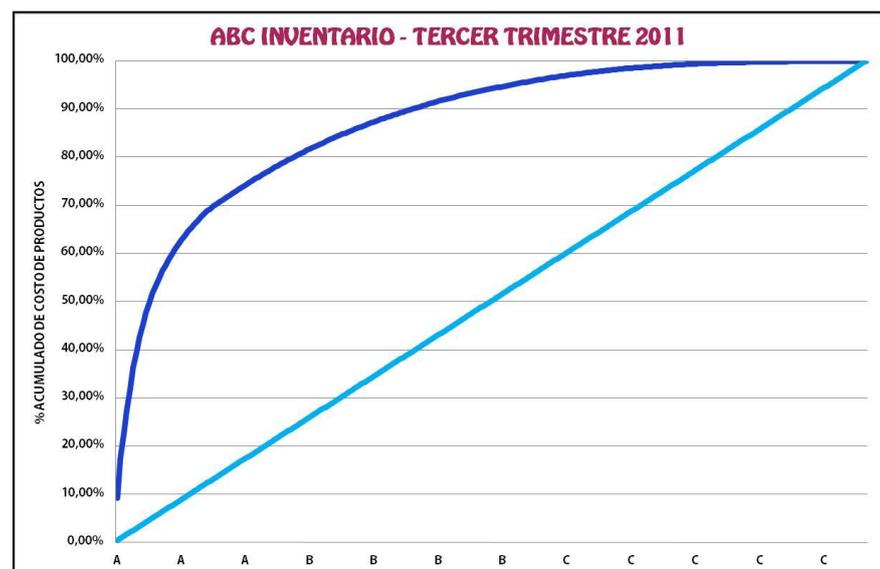


FIGURA 5. 6. CURVA ABC DE INVENTARIO – TERCER TRIMESTRE 2011

CURVAS ABC CLIENTES

Al igual que en ABC Inventario, se presenta una gráfica dos en uno para cada periodo, explicando el comportamiento del porcentaje acumulado del Monto de Ventas Totales relacionado con el porcentaje de clientes que se tienen en cada categoría.

Como se mencionó anteriormente, los clientes, según su categoría están divididos en tres clases: Platino, Oro y Plata; y es de esta manera que se presentan en las gráficas.

PRIMER TRIMESTRE 2011

La gráfica de ABC Clientes correspondientes al primer trimestre del 2011, muestra lo siguiente:

- El 79,95% del Monto Total de Ingresos por Ventas está conformado por lo clientes Platino, que representan el 29,05% de los clientes.
- Los clientes Oro, correspondientes al 31,76% de los clientes, aportan al 15,02% de los Ingresos por Ventas.
- El 5,03% de los ingresos está dado por los clientes Plata, que son el 39,19% del total de clientes.

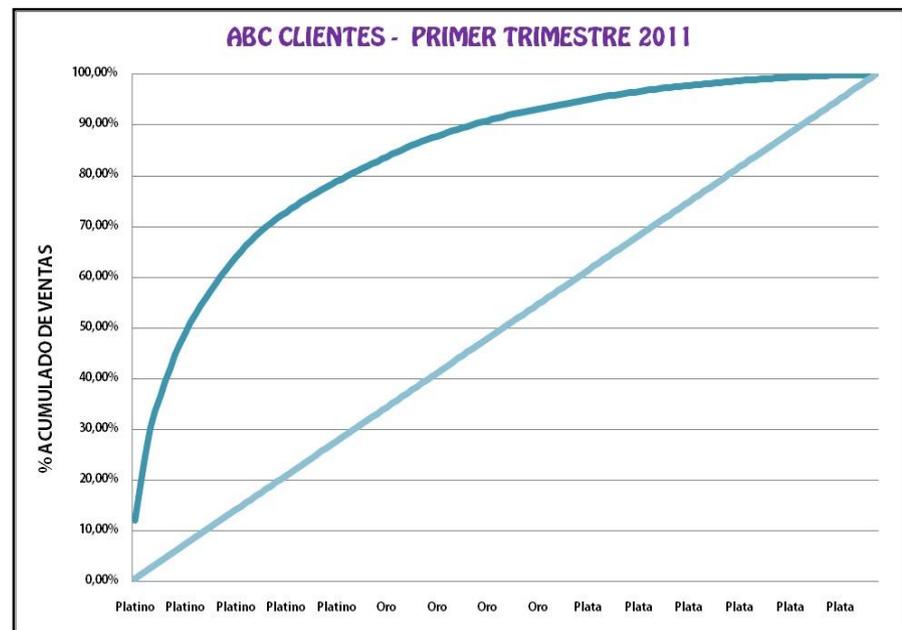


FIGURA 5. 7. CURVA ABC DE CLIENTES – PRIMER TRIMESTRE 2011

SEGUNDO TRIMESTRE 2011

La gráfica muestra los siguientes resultados del análisis ABC Clientes, correspondiente al segundo trimestre:

- El porcentaje de Ventas disminuye a 79,72%, representado por el reducido también 22,16%, representado a los clientes Platino.
- El porcentaje de los clientes Oro aumenta a 34,13%, representando el 15,18% de las Ventas, valor que también aumenta en el segundo periodo.

- El 5,11% de los ingresos por ventas son representados por el 43,71%, de los clientes, de la categoría Plata.

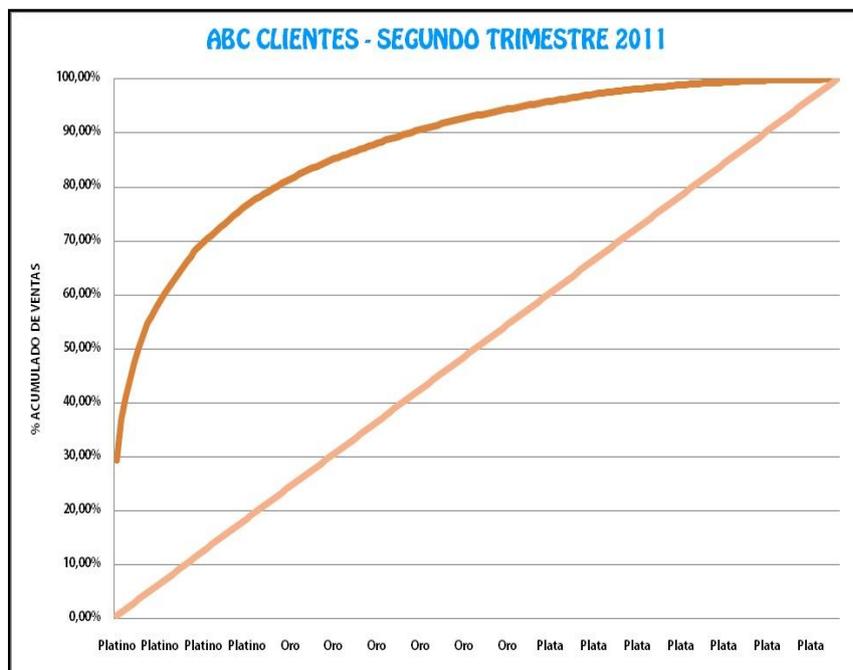


FIGURA 5. 8. CURVA ABC DE CLIENTES –SEGUNDO TRIMESTRE 2011

TERCER TRIMESTRE 2011

La gráfica muestra los siguientes resultados del análisis ABC Clientes, correspondiente al segundo trimestre:

- Los clientes Platino representan el 79,72% de los clientes totales; proporción que muestra el 30,46% de los Ingresos Totales por Ventas.

- El 32,45% de las ventas son representadas por los clientes Oro, los cuales ocupan el 15,21% del total de clientes del trimestre.
- El 5,07% de los clientes, de la categoría Plata involucran el 37,09% de los ingresos totales por Ventas.

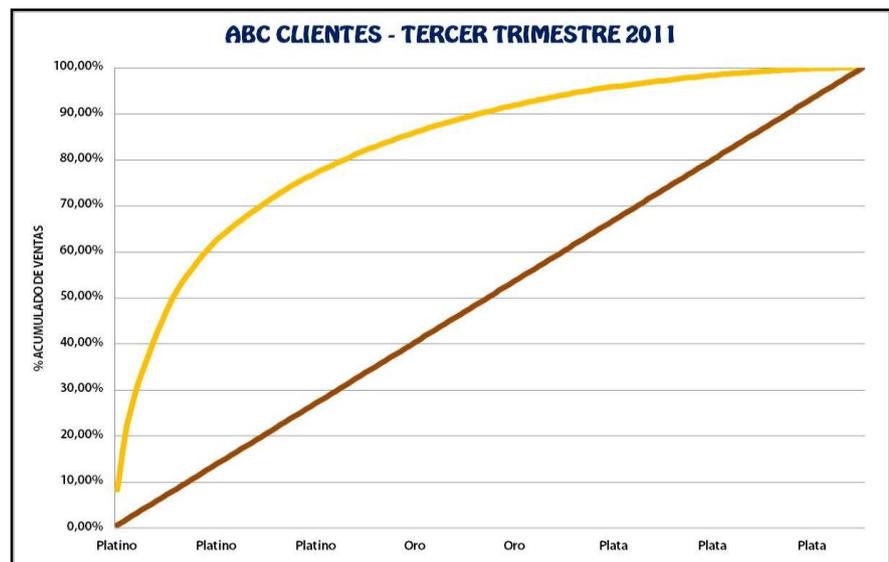


FIGURA 5. 9. CURVA ABC DE CLIENTES – TERCER TRIMESTRE 2011

CURVAS ABC PROVEEDORES

Estas curvas muestran los proveedores que son claves para la organización, en base al Monto Total de Compras por periodo.

Se sabe ya que los proveedores están identificados por las letras del alfabeto griego α , β y γ ; respectivamente.

PRIMER TRIMESTRE 2011

Según la gráfica, se puede notar lo siguiente:

- El 79,46% del Monto Total de Compra está representado por un único proveedor α , que constituye apenas el 6,67% del total de proveedores.
- El primer trimestre muestra 3 proveedores β , con un 20% del total, los cuales conforman el 20% de las compras totales.
- El 73,33% restante de los proveedores, es decir, categoría γ , conforman apenas el 5,61% del Monto Total de Compras.

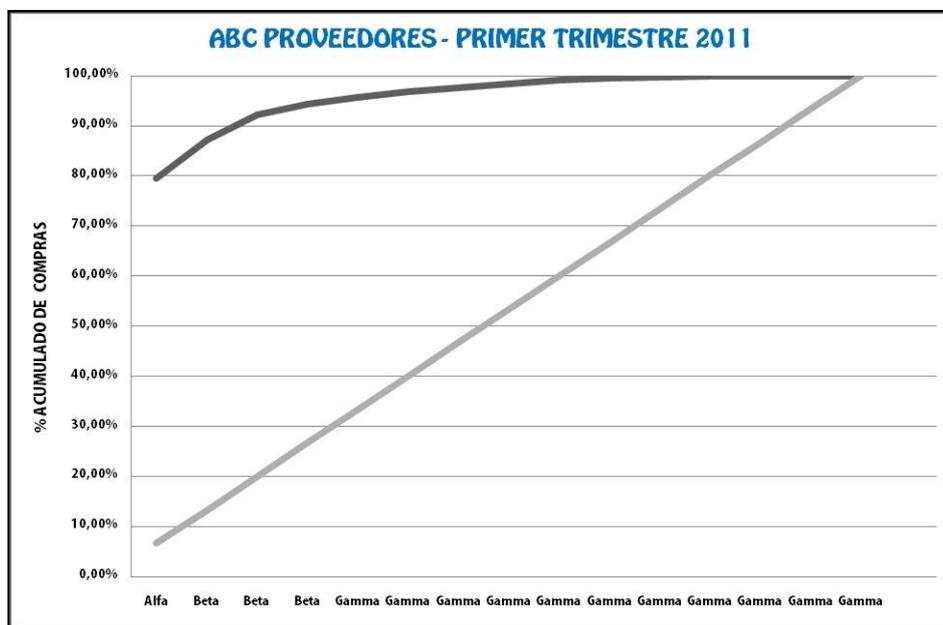


FIGURA 5. 10. CURVA ABC DE PROVEEDORES – PRIMER TRIMESTRE 2011

SEGUNDO TRIMESTRE 2011

Este trimestre, en comparación con el anterior, da como resultado:

- La categoría α sigue con un único proveedor, el cual aumenta su participación a un 7,14% del total de proveedores, y que a la vez constituye el 74,47% del total de compras, valor que disminuye en aproximadamente 5 puntos porcentuales.

- Los proveedores β aumentan a 21,43%, lo cual implica un 18,95% de las Compras Totales, valor que se ha reducido en más de 1 punto.
- El porcentaje de participación de los proveedores γ ha disminuido en casi 2 puntos, con un valor de 71,43%, y aumentando su participación a 6,58%.

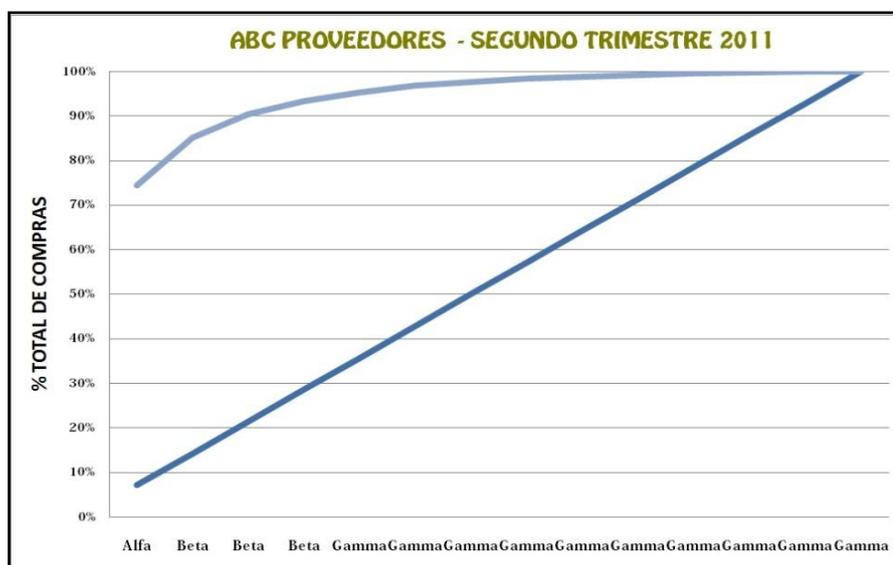


FIGURA 5. 11. CURVA ABC DE PROVEEDORES – SEGUNDO TRIMESTRE 2011

TERCER TRIMESTRE 2011

Este trimestre, en comparación con el anterior, da como resultado:

- La categoría tiene 4 proveedores, que representan un 36,36% del total de proveedores, y que a la vez constituye el 78,16% del total de compras, valor que disminuyó en aproximadamente 5 puntos porcentuales.
- La categoría β posee un único proveedor, lo cual implica un 9,09% de los proveedores de la empresa y un 19,28% de las compras totales.
- El porcentaje de participación de proveedores es el mismo que en la clase α , es decir 45,45%, con un valor de 2,56% de compras totales.

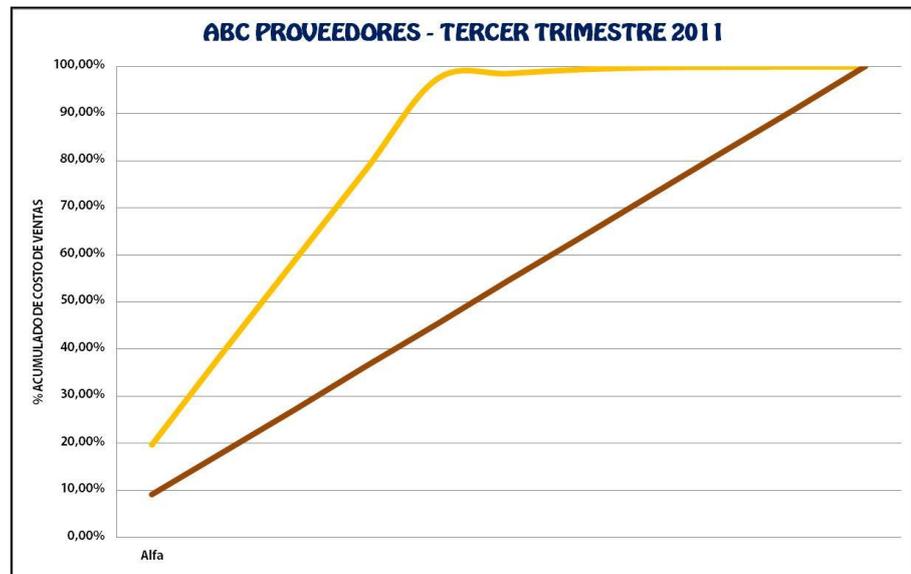


FIGURA 5. 12. CURVA ABC DE PROVEEDORES – TERCER TRIMESTRE 2011

Se presenta una tabla de la categoría A por cada clasificación realizada (Productos, Inventario, Clientes, Proveedores), por cada periodo analizado en el anexo K.

CAPÍTULO 6

6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA: “ACTUALIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS”

Luego de priorizar las iniciativas estratégicas propuestas a la organización, se determina que es necesario se actualicen los procedimientos que se encuentran establecidos por la empresa, y que se elaboren nuevos, con el fin de que todo el personal sepa qué actividades realizar y cómo hacerlas. Es importante que los procedimientos estén alineados a la actividad comercial de la empresa, acorde a los procesos que se llevan a cabo en esta unidad de negocios.

Es así que, durante este capítulo, se analizan principalmente los diferentes procesos que intervienen directamente con el área de logística, debido a que es una de las áreas más relevante en cuanto a la actividad comercial de la organización, por lo cual se elaboran y actualizan los procedimientos, así como también los diagramas de flujo de cada proceso, para ser presentados a cada miembro de la organización con el afán de instruir al personal y lograr el cumplimiento de los procedimientos.

6.1. Objetivos de la iniciativa

- Actualizar los procedimientos que la compañía posee en la actualidad.
- Elaborar nuevos procedimientos que aporten al correcto desarrollo de las actividades correspondientes al área.
- Explicar al personal la estructura de los procedimientos y los pasos a seguir para lograr su cumplimiento.
- Elaborar y presentar a la organización Diagramas de Flujo de cada uno de los procesos analizados.

6.2. Identificación de las actividades de cada área

El desarrollo de esta iniciativa comienza detallando los procesos y actividades existentes, los cuales son:

- Compra
- Venta
- Facturación
- Almacenamiento de Productos
- Distribución
- Créditos y cobranzas
- Recursos humanos

A continuación se presenta un esquema gráfico de los procedimientos, con el objetivo de separar las actividades principales y las actividades de apoyo, aprovechando una útil herramienta como lo es la Cadena de Valor.



FIGURA 6. 1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Debido a que una de las áreas más relevante en cuanto a la actividad comercial de la organización es la Logística, los procesos que se desarrollan a continuación son los siguientes:

- Facturación
- Almacenaje de Productos
- Compra
- Distribución y Despacho.

6.3. Descripción de los elementos del Manual de Procedimientos

Luego de conocer los diferentes procesos que se realizan en la organización, y de clasificarlos según la Cadena de Valor como actividades de apoyo y actividades principales, se procede a detallar los elementos que intervienen en la elaboración de procedimientos, los cuales se detallan a continuación:

- Objetivo
- Sistemas Utilizados
- Diagrama de Flujo
- Procedimientos de Puntos Críticos de Control
- Políticas

- Indicadores Relacionados
- Análisis del Proceso

6.4. Elaboración del Manual de Procedimientos

Se presentan a continuación los cuatro procedimientos definidos anteriormente, estructurados de la misma manera.

|

|

PROCESO DE COMPRAS

1. Objetivo

Establecer un método estándar para ejecutar las operaciones rutinarias del área de administración de compras. Lo que significa dotar a la institución de una descripción detallada de cada una de las etapas en que se descompone la tarea del manejo de las compras.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Cute PDF
- Monica 8.5
- Microsoft Office Outlook 2007
- Microsoft Office Visio 2007

3. Diagrama de Flujo

El anexo L presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Verificación de las proformas

- Revisar la descripción y cantidades de los ítems a solicitar.
- Confirmar en tiempo de entrega y/o disponibilidad.
- Comprobar la presentación del producto

- Observar que los precios tengan los descuentos establecidos o acordados anteriormente.
- Chequear las formas de pago y plazos.

Comprobar los productos con la factura del proveedor

- Revisar las cantidades de los ítems.
- Comprobar los detalles del producto como color, presentación, entre otros.
- Inspeccionar fecha de caducidad adecuada, y producto en buen estado.

Comprobar precios y formas de pago

- Observar que los precios tengan los descuentos establecidos o acordados anteriormente.
- Chequear las formas de pago y plazos otorgados.

5. Políticas

- Revisar Inventario periódicamente y solicitar aprobación de requerimiento de productos por parte de la Gerencia Administrativa.
- La mercadería y servicios requeridos deben estar incluidos en el presupuesto aprobado de la institución.

- Solicitar Cotizaciones a los proveedores de los productos requeridos.
- Solicitar a Gerencia la aprobación de la cotización, antes de Generar la Orden de Compra.
- Negociar con el proveedor, la formas de pago, precios, y servicio de despacho.
- Solicitar por correo electrónico o con una llamada la confirmación de la existencia del producto requerido.
- Las órdenes de Compra deben ser ejecutadas en programas que no sean modificables, por terceros. (PDF).
- Archivar las órdenes de Compra cronológicamente y con nombre del responsable.
- Una vez recibido el producto conformemente, realizar el ingreso respectivo al Sistema Mónica.
- Comunicar variaciones de Precios de productos tanto al Asesor de Ventas como al Dpto. de Facturación.

6. Indicadores Relacionados

- Cumplimiento de Planificación de Compras
- Tramitar O/C dentro de 24 horas

7. Análisis de Procesos

| | |
|--------------------------------------|----|
| No. De Actividades | 37 |
| No. De Actividades que agregan Valor | 8 |
| No. De Políticas | 10 |
| No. De Procedimientos | 3 |
| No. De Puntos Críticos de Control | 3 |
| No. De Pases Laterales | 13 |
| No. De Actividades Automáticas | 4 |
| No. De Indicadores Relacionados | 2 |

PROCESO DE ALMACENAJE DE PRODUCTOS

1. Objetivo

Describir los pasos a seguir para una correcta recepción del material, así como, establecer un sistema de organización de la zona de la oficina o servicio destinada a almacenamiento, que nos permita una localización rápida y fácil, así como un máximo aprovechamiento del espacio respetando las condiciones de conservación.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Cute PDF
- Microsoft Office Visio 2007
- Monica 8.5

3. Diagrama de Flujo

El anexo M presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Inspección en la recepción

- El personal que entrega o recibe el producto no debe mezclarlos con los productos ya existentes en el almacén, hasta la correcta verificación.

- Comprobar que el material recibido sea lo que corresponde con lo indicado en la factura o guía de entrega.
- Inspeccionar el estado de envases, fecha de caducidad, embalajes y etiquetado.

Después de esta inspección, los materiales aceptados deben registrarse inmediatamente. Los no aceptados se comunicarán al comprador y se devolverán al proveedor.

Registros Subida de Productos al Sistema Mónica

1. Codificación del Producto
2. Identificación del Producto: Tipo de Envase
3. Proveedor
4. Fecha de Recepción
5. Decisión de Aceptación o Rechazo, Fechada y Firmada.

Almacenamiento

El almacén debe contar con áreas perfectamente delimitadas para los productos aceptados y los rechazados.

Se tendrán en cuenta estos principios básicos de almacenamiento para el material:

- Deben almacenarse sobre estanterías
- Medios de acceso adaptados a productos.

- Evitar almacenar en sitios de paso.
- No deben recibir luz natural directa.
- Deben mantenerse libres de basura, plagas y polvo.
- No almacenar envases voluminosos o pesados en altura.
- Control del tiempo de estancia y almacenamiento: Reglas de recepción y prioridad, retirar productos caducados o inútiles.

Devoluciones

El procedimiento es similar al de **Inspección en la recepción**, de igual manera los productos deben ser verificados junto con la nota de devolución, verificar el motivo, y el buen estado del producto antes de su ingreso a bodega. En caso del producto encontrarse en mal estado, este no es aceptado y se debe dar aviso a Gerente General y el Asesor de Ventas.

Inventario

El Control del Inventario se debe realiza todos los viernes de cada semana, de igual manera se debe realizar un inventario estrictamente físico los fines de cada mes, para constatar que los productos se encuentren en el almacén y cerciorarse del buen estado de los mismos.

En el caso de faltar algún producto, este debe ser notificado y se debe inspeccionar todas las causas posibles, para encontrar la razón de la ausencia de dicho producto.

Finalmente se realiza un acta de inventario para reportar todas las observaciones durante el procedimiento.

5. Políticas

- Revisar Inventario periódicamente y solicitar aprobación de requerimiento de productos por parte de la Gerencia Administrativa.
- Solicitar aprobación de la entrada y salida de mercaderías.
- La salida de Mercadería de la bodega como muestra, o préstamo solo puede salir con guía de Remisión.
- Mantener ordenado y limpio el lugar de almacenamiento.
- Organizar el espacio físico y el funcionamiento del almacén teniendo en cuenta la eficiencia en el sistema de distribución interna y la normativa de seguridad e higiene.
- Organizar y controlar la recepción de las mercancías y su distribución en el almacén, asegurando su protección física y optimizando el uso de espacios y los tiempos de manipulación y distribución.

- Organizar y controlar la fecha de expedición de los productos, consultar con el Asesor de Ventas la categoría del Cliente de ser el caso (distribuidor o consumidor final).
- Gestionar y controlar embalaje de las mercancías para asegurar su perfecto estado durante el transporte externo.
- Revisar la mercadería que entra a bodega, con la factura emitida por el proveedor, en caso de existir alguna inconformidad comunicar inmediatamente al Dpto. de Compras.

6. Indicadores Relacionados

- Pedidos no atendidos por falta de disponibilidad
- Variación de Cts. De Inventario de PBR
- Devolución por caducidad de Productos
- Precisión de Inventarios
- Rotación de Productos

7. Análisis de Procesos

| | |
|--------------------------------------|----|
| No. De Actividades | 19 |
| No. De Actividades que agregan Valor | 9 |
| No. De Políticas | 9 |
| No. De Procedimientos | 5 |
| No. De Puntos Críticos de Control | 5 |
| No. De Pases Laterales | 6 |
| No. De Actividades Automáticas | 2 |
| No. De Indicadores Relacionados | 5 |

PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

1. Objetivo

Definir toda la secuencia de actividades que se requieren desde la emisión de la nota de venta, factura o guía de remisión, hasta la recepción del producto por el cliente.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Monica 8.5
- Microsoft Office Visio 2007

3. Diagrama de Flujo

El anexo N presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Verificación de cantidad disponible en inventario

- Revisar en sistema si cantidad solicitada se puede despachar con cantidad en inventario.
- Confirmar que coincida código de producto, en colores solicitados, de ser el caso.
- Constatar que sean las mismas características de lo solicitado por el cliente y no de productos similares.

Buscar, seleccionar y tomar artículos según indica la factura

- Revisar que coincida código con datos de factura en la cantidad solicitada.
- Verificar que el producto esté buenas condiciones, libre de daños o humedad, además de fecha de caducidad.

Verificar datos de cliente para proceder a despacho en camión

- Verificar todos los datos del cliente: nombres, dirección, números telefónicos.

Gestionar el envío y firmar la factura. Almacenar comprobante de envío

- Verificar que todos los datos del cliente aparezcan en comprobante de envío.

5. Políticas

- La solicitud del servicio para despacho es un trámite que debe ser solicitado por el distribuidor con el transporte de su preferencia.
- El cliente debe informar a la organización sobre la elección de la empresa transportista y si debe ser despachado el pedido o se retira de las bodegas de la organización.
- Personal de Bodega realiza la recolección de productos según factura emitida.

- Personal de Bodega controla con número de serie y registro en el sistema cada producto, se realiza segundo control de despacho según factura emitida.
- El pedido es empacado debidamente y luego entregado al responsable del transporte para tener un registro de la entrega de los componentes que conforman el envío.

6. Indicadores Relacionados

- Pedidos NO atendidos
- Entregas a tiempo
- Satisfacción del cliente
- Reclamos por retraso en la entrega
- Reclamos por entrega incorrecta de productos
- Devoluciones por caducidad de productos

7. Análisis de Procesos

| | |
|--------------------------------------|----|
| No. De Actividades | 37 |
| No. De Actividades que agregan Valor | 9 |
| No. De Políticas | 5 |
| No. De Procedimientos | 4 |
| No. De Puntos Críticos de Control | 3 |
| No. De Pases Laterales | 19 |
| No. De Actividades Automáticas | 0 |
| No. De Indicadores Relacionados | 6 |

PROCESO DE FACTURACIÓN

1. Objetivo

Establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar los productos y servicios, de tal manera que cumplan los requisitos del cliente y la políticas administrativas y financieras de la compañía.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Cute PDF
- Monica 8.5
- Microsoft Office Outlook 2007
- Microsoft Office Visio 2007

3. Diagrama de Flujo

El anexo O presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Llenar pedido de remisión con productos solicitados por el cliente

- Asegurarse de que el pedido concuerda estrictamente con lo que el cliente indicó, verificar cantidades, colores u otras descripciones.
- Verificar que no sean productos similares.

Facturar pedido

- Confirmar pedido a facturar con pedido de remisión.
- Verificar código de productos
- Verificar que se ingrese la cantidad correcta
- Para facturar al cliente, se debe considerar lo siguiente:
 - ✓ Nombre completo o razón social
 - ✓ Nombre del Contacto
 - ✓ Cédula o RUC
 - ✓ Dirección y teléfono
 - ✓ Dirección electrónica
 - ✓ Forma de pago
 - ✓ Código del vendedor
 - ✓ Tiempo de Pago

Recibir factura y enviar a Distribución y Despacho

- Comunicarse con Distribución para el respectivo despacho.
- Proporcionar toda la información del cliente para que el proceso de Despacho sea eficiente.

5. Políticas

- La solicitud de facturación debe ser efectuada dentro de 5 días hábiles posteriores a su pago.

- Los datos que proporciona el cliente de estar completos para que no haya inconvenientes al momento de emitir la factura.
- Se debe señalar con anticipación a la empresa y en forma expresa si el pago se hace en una sola exhibición o en parcialidades.
- Es responsabilidad del cliente proporcionar los datos correctos al momento de la transacción.

6. Políticas

- Pedidos NO atendidos
- Satisfacción del cliente
- Reclamos por retraso en la entrega
- Reclamos por entrega incorrecta de productos
- Devoluciones por caducidad de productos

7. Análisis de Procesos

| | |
|--------------------------------------|----|
| No. De Actividades | 24 |
| No. De Actividades que agregan Valor | 10 |
| No. De Políticas | 5 |
| No. De Procedimientos | 3 |
| No. De Puntos Críticos de Control | 3 |
| No. De Pases Laterales | 13 |
| No. De Actividades Automáticas | 2 |
| No. De Indicadores Relacionados | 5 |

CAPÍTULO 7

7. MONITOREO, CONTROL Y AUDITORÍA

7.1. Monitoreo y Control

Con el fin de alcanzar resultados favorables y asegurar la sostenibilidad de la implementación del Sistema de Control de Gestión, se propone seguir el proceso de mejora continua, establecido por Deming, el cual consiste 4 pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

PLANEAR

- Desarrollar planes estratégicos.
- Involucrar a todos los niveles de la organización.
- Desarrollar planes de Seguimientos.
- Delegar nuevas responsabilidades.
- Documentación y recopilación de datos.

- Desarrollar planes de capacitación, y retroalimentación.

HACER

- Implementar planes de Acción.
- Realizar registros de parámetros relevantes.
- Determinar problemas, causas y efectos.

VERIFICAR

- Comprobar los resultados esperados.
- Evaluar el nivel de desempeño de los planes.
- Revisar las observaciones periódicas que den paso a nuevos planes.
- Evaluación de funcionamiento interno y de contramedidas.
- Realizar auditorías en todos los procesos y áreas de la organización.

ACTUAR

- Poner en marcha los procesos de mejora en todos los procesos.
- Implementación y desarrollo de nuevas políticas y procesos de mejoramiento continuo.
- Comunicar resultados a los miembros de la empresa.

REUNIONES DE SEGUIMIENTO

Con el objetivo de controlar la efectividad de la Implementación del Sistema de Gestión en la empresa, se establecen reuniones donde se revisen los resultados obtenidos, que permitan llevar el seguimiento de los procesos, evaluación y verificación de datos; dando paso a nuevos planes de acción y modificación de los procesos, y así contribuir al mejoramiento continuo de la organización.

Para que la reunión sea efectiva, se debe definir el tema a tratar para la planificación y preparación de documentos a revisar. Los participantes deben ser los involucrados en los procesos o áreas relacionados al tema, con el fin de evitar asignar funciones a terceros, al igual que obtener criterios e información veraz, para así obtener y plantear conclusiones y recomendaciones que contribuyan eficazmente a eliminar los problemas suscitados.

La reunión efectiva debe seguir ciertos lineamientos para su correcto desarrollo, como por ejemplo:

- Usar agendas (cronogramas).
- Determinar roles en las reuniones.
- Prestar la máxima atención.
- Tomar anotaciones y redactar acta de reuniones.

- Analizar los resultados de los indicadores.
- Difundir acta de reuniones.
- Evaluar la reunión.
- Comunicar soluciones al personal de la organización.
- Coordinar el uso de recursos para las reuniones.

Se definen tipos de reuniones, para este sistema las cuales son:

1. Charlas de treinta minutos

Esta actividad es ejecutada por los Jefes de departamentos con sus trabajadores. La actividad consiste en que se tomen de 20 a 30 minutos para reunirse esencialmente los días Lunes y Viernes para coordinar actividades a realizar durante la semana, al igual que hablar sobre algún tópico y/o asunto pendiente. Se exige al menos un tópico o asunto por semana.

La reunión debe quedar registrada dentro de las novedades semanales de trabajo. En este reporte se indican: el tema tratado, nombres y firmas de los integrantes del equipo de trabajo y del supervisor.

A continuación se presenta un formato de registro para estas reuniones de treinta minutos y la lista de asistencia:

Esta prueba debe ser archivada cada lunes, al ser finalizada la semana para el control respectivo.

TEMAS A SER TRATADOS

- Resumen de actividades pendientes.
- Recordatorios sobre las normas y procedimientos.
- Estadísticas de ventas.
- Atención a Quejas y Reclamos.
- Recuperación de Cartera.
- Revisión rápida de inventarios para realización de compras.
- Revisar Indicadores.
- Novedades de la semana.

REGLAS

La gerencia general debe exigir a sus jefes la realización de una observación por semana.

Los jefes deben llevar a las reuniones la documentación e informes a revisar de manera ordenada y resumida para la facilidad y agilidad de la reunión.

Las evidencias deben ser entregadas o mostradas al coordinador del sistema cada lunes finalizada la semana para el control respectivo.

2. Reuniones Programadas

El Comité Directivo que dirige el Sistema de Control de Gestión tiene como objetivo discutir los asuntos estratégicos tales como: revisión de indicadores de gestión, aprobación y/o alteración de los programas; validación de mediciones; definición de directrices y orientación; evaluación periódica de los resultados.

El Comité debe estar compuesto por: Presidente Ejecutivo, Contralor y los Jefes de los Departamentos.

Para la revisión del plan estratégico y el control de indicadores se deben realizar reuniones una o dos veces por mes, obedeciendo el calendario anual con pauta previamente establecida y divulgada anticipadamente a los participantes con el fin de que puedan sugerir nuevos temas.

Previo a las reuniones se debe realizar una convocatoria escrita de los participantes, en donde se establece el día, hora,

duración, tema y orden de la reunión. Dichas reuniones son dirigidas por el personal que convoca la reunión.

Los asuntos tratados deben registrar en actas aquellos puntos que se deban ejecutar tienen responsables asignados y plazo de conclusión.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES

El análisis de los indicadores es un punto fundamental dentro de las reuniones efectivas, las cuales deben ejecutarse mensualmente, ya que esto conlleva a generar planes y alertas sobre la acción, y a no perder la dirección, bajo el supuesto que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Revisar los indicadores permite evaluar el desempeño de la empresa frente a las metas, objetivos y responsabilidades con las perspectivas planteadas en el mapa estratégico.

A continuación, se presenta un formato para analizar los resultados de los indicadores.

| ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES | | | | | |
|---|---|------|-----|-----|-----|
| OBJETIVO | : <i>Alcanzar el 95% en la Precisión de Inventarios</i> | | | | |
| RESPONSABLE | : <i>Andrés García</i> | | | | |
| FECHA | : <i>1-Septiembre-2011</i> | | | | |
| CUMPLIMIENTO | : <i>95,33%</i> | | | | |
| INDICADOR | <i>Precisión de Inventario</i> | META | 95% | MIN | 85% |
| DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS | | | | | |
| <i>El cumplimiento del indicador muestra que existe concordancia del inventario tanto físico como en el sistema, esto es analizado con los costos de inventario.</i> | | | | | |
| ACCIONES TOMADAS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS | | | | | |
| <i>Revisión de los productos que ingresan y salen con las respectivas Órdenes de Compra y Facturas, de igual manera los productos que salen de las bodegas por motivo de muestras deben ser registradas en Guías de Remisión según los procedimientos establecidos.</i> | | | | | |
| SUGERENCIAS | | | | | |
| <i>Continuar con el cumplimiento de los procedimientos, a su vez seguir comprobando a sus colaboradores.</i> | | | | | |
| FIRMA DE RESPONSABLE | | | | | |

FIGURA 7. 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES

Cuando los resultados sobrepasan las expectativas es necesario registrar cuales han sido las actividades realizadas para alcanzar estas metas al igual que realizar una segunda revisión con el objetivo de que no existan o hayan existido alteraciones durante los procesos, lo que permite a medida que pase el tiempo evitar una baja en la tendencia del indicador.

| ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES | | | | | |
|--|--|-------------|-----------|------------|------------|
| OBJETIVO | <i>: Disminuir a un 7% los Costos Operativos de Transporte</i> | | | | |
| RESPONSABLE | <i>: Diana Peña</i> | | | | |
| FECHA | <i>: 1-Septiembre-2011</i> | | | | |
| CUMPLIMIENTO | <i>: 25%</i> | | | | |
| INDICADOR | <i>Tasa de Variación de COT</i> | META | <i>7%</i> | MAX | <i>15%</i> |
| DESCRIPCIONES DE LOS RESULTADOS | | | | | |
| <i>Se muestra que el mes de Agosto existe un alza de los Costos Operativos de Transporte.</i> | | | | | |
| MOTIVOS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | | | | | |
| <i>Se realizó durante el mes de Agosto Mantenimiento Correctivo a los vehículos.</i> | | | | | |
| ACCIONES A TOMAR | | | | | |
| <i>Comprometer a los responsables de los vehículos a una revisión periódica, con el fin de evitar imprevistos que influyan costos y a su vez afecte a otros objetivos.</i> | | | | | |
| _____ FIRMA DE RESPONSABLE | | | | | |

FIGURA 7. 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES

Cuando los resultados de los indicadores se muestran inaceptables se deben registrar las acciones a tomar, motivos de la obtención de dichos resultados, con la finalidad de corregir errores y evitar incidencias que provoquen alteraciones al desarrollo de los procedimientos o actividades.

Finalmente se monitorea o se realiza seguimiento a las acciones planteadas por medio de una ficha que se presenta a continuación, la misma que debe ser analizada en la siguiente reunión con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas o de mejora para cada una de las actividades monitoreadas a través de los indicadores.

TABLA 11
SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS

| SEGUIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS-MEJORA (REUNIONES) | | | | | |
|--|--------------------|-------------|--------------|-----------|---------------|
| Área | Acción a Ejecutar | Responsable | Fecha Inicio | Fecha Fin | Observaciones |
| Distribución | Revisión Periódica | Conductores | 1/09/11 | 1/10/11 | Por ejecutar |

7.2. Auditoría al Sistema de Control de Gestión

Una manera eficaz de evaluar la efectividad del Sistema de Control de Gestión es mediante la auditoría, herramienta que mide el grado de cumplimiento y eficiencia en el que se ha cumplido con la implementación.

Objetivo de la auditoría

- Brindar a la empresa los elementos necesarios para mejorar su funcionamiento.
- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.
- Verificar la confiabilidad de los datos que se obtienen en los indicadores.
- Comprobar el cumplimiento del sistema de control de gestión.
- Favorecer la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Alcance de la Auditoría

Aplicable para el Sistema de Control en el área de logística de la organización.

Políticas de la auditoría

Se realizan 2 tipos de auditorías

- a) Auditoría mensual a los indicadores.
- b) Auditoría anual a todo el sistema de control de gestión.

- ✓ Se debe seleccionar al azar por lo menos 4 indicadores a evaluar por mes.

a) Auditoría mensual a los indicadores

PROCESO DE AUDITORÍA

1. Seleccionar los indicadores.
2. Revisar la ficha de los indicadores elegidos.
3. Revisar la fuente de captura de los indicadores.
4. Verificar la disponibilidad de la información otorgada en los reportes de los indicadores.
5. Realizar los cálculos.
6. Comparar los resultados versus a los presentados en el tablero de control.
7. Comentar resultado.

A continuación se presenta la ficha para evaluar cada indicador:

TABLA 12

AUDITORÍA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES

| AUDITORÍA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES | | | | | | |
|--|--|---------------------|--|-----------------|--|----|
| Fecha: | 01-Jul-11 | Responsable: | Bodega | Área: | Logística | |
| Indicador Auditado: | Tasa de variación de costos de PBR | | | Métrica: | Ctos. de Inv. PBR ((mes actual-mes inicial)/mes inicial)(*100) | |
| Objetivo que pertenece: | Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación | | | | | |
| Rangos | Meta: | 7% | Mínimo: | 0% | Máximo: | 7% |
| Fuente de información: | Reporte de Inventario del mes de Junio | | | | | |
| Resultado en el tablero: | | | Resultado obtenido de las fuentes de información: | | | |
| -15,41% | | | -15,41% | | | |
| Existe concordancia en los resultados | | | X | SI | NO | |
| Observaciones: | | | | | | |
| Existe cumplimiento del indicador de Tasa de Variación Costos de PBR e inclusive supera la meta propuesta. | | | | | | |
| Firma Auditado: | | | Firma Auditor: | | | |
| | | | | | | |

El informe de auditoría contiene lo siguiente:

1. Un reporte con comentarios acerca del resultado obtenido en el procedimiento de la auditoría, para lo cual se utiliza la ficha de informe a continuación.

TABLA 13
INFORME INDICADORES AUDITADOS

| INFORME INDICADORES AUDITADOS | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|
| Auditor: | <i>Diana Peña</i> | Fecha: | <i>01-Jul-11</i> |
| Indicadores Auditados | Responsable | Concuerda Si/No | Observaciones |
| <i>Tasa de Variación de PBR</i> | <i>Bodega</i> | <i>Si</i> | <i>Ninguno</i> |
| <i>Satisfacción del Cliente</i> | <i>Ventas, Facturación, Despacho</i> | <i>Si</i> | <i>Ninguno</i> |
| <i>Reclamo por retraso de Entrega</i> | <i>Ventas, Facturación, Despacho</i> | <i>Si</i> | <i>Revisión de las acciones a tomar y colocar responsables de medidas correctivas</i> |
| <i>Precisión de Inventarios</i> | <i>Bodega</i> | <i>Si</i> | <i>Ninguno</i> |
| Firma Auditor | | Firma de Gerente | |
| | | | |

2. Un informe de los planes de acción a realizarse en el caso de que se presenten no conformidades en la evaluación de los indicadores, se utiliza un formato para darles seguimientos a los planes de acción.

TABLA 14
SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA: PLANES DE ACCIÓN

| SEGUIMIENTO DE AUDITORIA: PLANES DE ACCIÓN | | | | | | |
|--|------------------|---|------------------------------|-------------------|---------------------------|---|
| Nombre del Indicador: <i>Reclamos por retrasos de entregas de productos</i> | | | | | | |
| Nº | Área | Acción a Ejecutar | Responsable | F. Inicio | F. Fin | Observaciones |
| <i>1</i> | <i>Logística</i> | <i>Mantener Stocks Suficientes para respuesta inmediata</i> | <i>Bodega</i> | <i>01/07/2011</i> | <i>31/07/2011</i> | <i>Revisión de Inventarios cada Viernes</i> |
| <i>2</i> | <i>Logística</i> | <i>Chequeos constante y Mantenimiento de los Vehículos</i> | <i>Distribución</i> | <i>01/07/2011</i> | <i>31/07/2011</i> | <i>Chequeos mínimo 3 veces a la semana</i> |
| Firma Auditor: | | | Firma de Responsable: | | Fecha de Revisión: | |
| | | | | | | |

b) Auditoría Anual a todo el Sistema de Control de Gestión

Para la efectiva utilización del sistema de control de gestión, se proponen formatos para auditar el sistema. Para ello se analizan varios criterios los cuales son:

- Diseño de Indicadores
- Implementación del SCG
- Explotación de la Información
- Evaluación del SCG

En el anexo P se puede apreciar la lista de preguntas para auditoría del diseño de indicadores del sistema; mientras que anexo Q presenta la lista de preguntas para implementación del sistema, el anexo R muestra las preguntas para la explotación de información en auditoría. En anexo S contiene las preguntas para una auditoría de una evaluación del sistema.

Después de la ejecución de cuestionarios, se realiza el informe final de la Auditoría Anual, donde se presentan los hallazgos encontrados y las acciones que se deben tomar para el correcto cumplimiento, cuyo formato se puede apreciar en el anexo T.

Finalmente, se debe:

-Comunicar los resultados de la auditoría

Una vez realizada la auditoría la persona encargada debe analizar los resultados obtenidos y una vez obtenidos comunicar a los responsables del SCG.

-Definir la mejora en los casos que lo requieran

En caso de haber inconformidades en los resultados de la auditoría, los responsables del SCG proceden a llevar a cabo junto con el personal las distintas mejoras que se requieran para cumplir con todos los requisitos de la auditoría.

-Evaluar al equipo auditor

Es competencia de los responsables del SCG realizar la evaluación al equipo auditor, con el fin de asegurar la objetividad de la auditoría.

-Monitorear las mejoras implementadas

Una vez implementada la mejora es necesario realizar las debidas verificaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, cumpliendo de esta manera con el ciclo PHVA.

AUDITORÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS ELABORADOS

Con el fin de obtener retroalimentación de los procedimientos elaborados en el área de Logística, se propone el siguiente checklist que va a aportar a la detección de oportunidades a mejorar en tales procedimientos.

Es importante que en la organización se auditen los procedimientos al menos dos veces cada trimestre del año, para así notar un balance y eficiencia a lo largo del tiempo, desde que se elaboran hasta cuando se implementan y mejoran.

La lista de verificación presentada en el anexo U, sirve para auditar cualquiera de los procedimientos, con actividades de verificación generales entre todos los procesos levantados.

CAPÍTULO 8

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1. Análisis de resultados obtenidos

Como resultado de la implementación de las iniciativas estratégicas propuestas, se presenta una oportunidad de mejora del SCG. Estas actividades están estrechamente alineadas a los objetivos del mapa estratégico del área de Logística, por lo que, al ejecutarlas, sus respectivos indicadores se han visto afectados, ya sea de manera positiva o negativa.

A continuación se presenta el análisis de resultados de los indicadores claves mostrando la situación anterior y luego de la implantación del sistema de gestión de control.

La siguiente tabla presenta los resultados alcanzados durante la implementación, presentados para los macro objetivos del área de Logística.

TABLA 15

ANÁLISIS DE RESULTADOS: MACROOBJETIVOS

| | OBJETIVOS LOGÍSTICA | MAYO 2011 | SEPTIEMBRE 2011 | INICIATIVA (S) APLICADA (S) |
|-----------------------|---|--|---|---|
| MACROOBJETIVOS | Mantener la variación de Costos Generales en un 5% | Se evidencia que en el mes de mayo existe una variación de costos generales del 68.18%, siendo este resultado inaceptable según los límites del indicador. | Se evidencia que al mes de septiembre hay una considerable reducción de los costos, siendo la variación de 7,43%. | Clasificación ABC Inventarios, ya que se consigue organizar las compras basados en productos de mayor rotación. |
| | Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad. | Se evidencia 5 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad | Se evidencia 0 pedidos no atendido por falta de disponibilidad. | Clasificación ABC de Productos basado en las ventas, con el fin de analizar los productos de mayor rotación. |
| | Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo. | Se evidencia un 94,48% en el cumplimiento de entregas a tiempo. | Se evidencia 99,27% del cumplimiento de entregas a tiempo dando resultados excepcionales | Elaboración y Actualización de los procedimientos. |
| | Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación. | Se evidencia una reducción de 3.33% en los Productos de Baja Rotación | Se evidencia una reducción de 44,628% de PBR en el mes de septiembre, también se evidencia la reducción en los meses de Junio a Agosto. | Clasificación ABC de Productos basado en las ventas, y en ABC inventarios. |
| | Alcanzar un nivel de 100% la Satisfacción del Cliente. | Se evidencia un cumplimiento de 93,79% de la Satisfacción de Clientes | Se evidencia que se mantiene la satisfacción de Clientes en niveles aceptables con 98,54% | Clasificación ABC de Clientes / Elaboración y Actualización de Procedimientos / Métodos para evaluar la satisfacción de los clientes. |

A continuación se presenta el análisis de resultados para cada perspectiva del mapa estratégico, en la cual se pueden apreciar

los valores registrados por indicador, luego de la implementación de las iniciativas estratégicas.

TABLA 16

ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PERSPECTIVAS

| | OBJETIVOS LOGÍSTICA | MAYO 2011 | SEPTIEMBRE 2011 | INICIATIVA (S) APLICADA (S) |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras | Se evidencia el cumplimiento de la Planificación de Compras con un 91% | Se evidencia que en el mes de Septiembre que disminuye su cumplimiento a 89%, aunque se encuentra en los niveles aceptables del indicador. | Clasificación ABC Productos, Inventario, Clientes y Proveedores. |
| | Disminuir a un 7% los costos operativos de transporte | Se evidencia una reducción de 3% en los Costos Operativos de Transporte. | Se evidencia un incremento considerable el los Costos Operativos correspondiente al 52%, el cual se debe analizar las eventualidades sucitadas durante los meses de estados inaceptables. | Elaboración y Actualización de los procedimientos, con el fin de llevar un mantenimiento preventivo y con revisiones periódicas. |
| | Lograr que el 90% de las Órdenes de Compra se tramiten en un máximo de 24 horas. | Se evidencia el tramite de O/C dentro del plazo de 24 hrs. Se cumple en un 84,75% dentro de un nivel aceptable | Se evidencia que el cumplimiento del objetivo es del 100%, donde concluye que las órdenes fueron tramitadas dentro las 24 hrs. en su totalidad. | Clasificación ABC Proveedores, con el fin de formar alianzas estratégicas. |
| PERSPECTIVA CLIENTES | Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos. | Se evidencia que no existieron reclamos durante el mes de mayo pero surgieron en el mes de Junio 5 reclamos | La estandarización de los procedimientos reflejan un nivel constante de reclamos de 1, los cuales son resultados aceptables. | Elaboración y Actualización de los procedimientos. |
| | Lograr disminuir a 0 los reclamos por entrega incorrecta. | Se evidencia 5 reclamos por entrega incorrecta de productos | Se evidencia que gracias a la elaboración de procedimientos se logra corregir estas inconsistencias dando como resultado 0 reclamos. | Elaboración y Actualización de los procedimientos. |
| | Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos. | Se evidencia 4 devoluciones de productos por efecto de caducidad temprana. | Se evidencia 1 reclamo lo que indica que se debe llevar un control en cuanto al procedimiento de almacenaje de materiales. | Elaboración y Actualización de los procedimientos. |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | Disminuir a 0 las infracciones en los procesos establecidos. | Se evidencia 2 infracciones a los procedimientos establecidos. | Gracias a la capacitación y compromiso de los empleados con los procedimientos se ha logrado disminuir a 0. | Elaboración y Actualización de los procedimientos / Capacitación de los mismos. |
| | Alcanzar 95% en la Precisión de Inventarios | Se evidencia que la precisión de inventarios se encuentra dentro de los límites excepcionales con un resultado de 97,32% | Con la estandarización de procedimientos se logra alcanzar un cumplimiento del 99,96% debido a que se controla el ingreso y egreso de los productos en las bodegas, al igual que otros procesos relacionados con el indicador. | Elaboración y Actualización de los procedimientos / Capacitación de los mismos. |
| | Lograr un 100% de rotación de productos | Se evidencia la superación de niveles de rotación de productos. | Se evidencia que se mantiene el cumplimiento del objetivo con la Clasificación ABC de productos con la finalidad de limitar las compras de Productos de Baja Rotación. | Clasificación ABC de Productos basado en las ventas. |
| PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100% | En el mes de Mayo, se evidencia que no existe constancia en la capacitación a los empleados, según las horas programadas, el resultado dado es de 33,33% | Se evidencia que la organización adquiere compromiso en cuanto a la capacitación de los procesos internos con la finalidad de disminuir y evitar errores y pérdidas significativas. | Elaboración y Actualización de los procedimientos / Capacitación de los mismos. |

8.2. Resultados proyectados

A continuación se presenta los resultados proyectados hasta el primer trimestre del próximo año, es decir, de Enero a Marzo del 2012.

TABLA 17

RESULTADOS PROYECTADOS

| OBJETIVOS LOGÍSTICA | RESULTADOS ESPERADOS |
|--|--|
| Mantener la variación de Costos Generales en un 5% | Para el primer trimestre del 2012, se espera que la variación de Costos Generales se haya mantenido en un máximo de 5%, mediante la elaboración de un presupuesto relacionado con el área, al igual que la estandarización de procesos que incurran en gastos significativos, inclusive elaborando periódicamente el análisis de los productos que se deben tener en inventario. |
| Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad. | Se propone que al Marzo del 2012, se cumpla a cabalidad con todos los pedidos de manera que se maneje un inventario de seguridad, y su portafolio de productos sea más extenso, esto se logra mediante la clasificación ABC donde se observa claramente los ítems clase A, que corresponde a los de mayor movimiento, permitiendo a su vez aumentar su cartera de clientes. |
| Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo. | Se espera para inicios del 2012, disminuir los tiempos de entrega mediante la estandarización de los procedimientos con el fin de disminuir errores o inspecciones que afecten a los mismos, y de igual manera cumplir al 100% la Satisfacción del Cliente. |
| Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación. | Para finales de Marzo del 2012, se busca que los productos de baja rotación continúen reduciéndose como mínimo en un 7%, con el objetivo de que los gastos que generen este tipo de artículos sean invertidos en productos tipo A de manera que los ingresos de la empresa se incrementen. |
| Alcanzar un nivel de 100% la Satisfacción del Cliente. | Se proyecta que hasta Marzo del 2012, se alcance el 100% de la satisfacción de los clientes mediante atención postventas, y reducción de los reclamos, este último se ve influenciado por la actualización y capacitación de los procedimientos internos, con el objetivo de evitar errores que se relacionen tanto con el cliente externo como interno de la organización. |

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

1. Gracias a la implementación de un Sistema de Control de Gestión se logró alinear los objetivos estratégicos del área de Logística a la estrategia corporativa, por medio del desarrollo de iniciativas estratégicas que han contribuido a mejoras significativas en los problemas identificados en la organización.
2. Los indicadores diseñados permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, los cuales se busca muestren resultados excepcionales, mediante la evaluación de criterios establecidos en cada una de las métricas definidas.

Estos indicadores, son además medibles a través del tiempo.

3. Los resultados de los indicadores están plasmados y analizados en las gráficas de tendencia, en donde se pueden identificar debilidades, analizar sus causas, convertirlas en oportunidades, para finalmente plasmarlas como fortalezas de la organización.
4. El tablero de control permite monitorear los resultados de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas; claves para la toma de decisiones en la organización.
5. Mediante el desarrollo de la iniciativa Clasificación ABC Inventario se logra mayor precisión en el inventario, es decir, que exista concordancia entre las cantidades en físico y los valores ingresados al sistema. Además, se evidencia reducción en los Costos de productos de baja rotación. Se alcanza además la rotación de los productos.
6. Al realizar la Clasificación ABC Clientes, se puede segmentar en diferentes categorías los clientes pertenecientes a la empresa, y se propone brindar mayor atención a los clientes Platino con planes que ayuden a mantener a los clientes satisfechos. Gracias a los métodos

de evaluación que midan el grado de satisfacción de los clientes se pueden identificar oportunidades de mejora en aquellos puntos críticos de esta perspectiva, por ejemplo Tiempos de Entrega.

7. Mediante la Clasificación ABC Proveedores y la Evaluación de Proveedores, se identifican posibles empresas con las cuales formar alianzas estratégicas, que permitan el crecimiento de ambas partes.
8. Con la actualización y elaboración de procedimientos se logra estandarizar las actividades de cada proceso de la organización, con el fin de que todo el personal esté en capacidad de desenvolverse en cualquier cargo. Para ello, se brinda la respectiva capacitación, orientando a los colaboradores de la empresa a lograr el correcto cumplimiento de los procedimientos.
9. Se debe brindar capacitación a la alta gerencia de la empresa para que explique al personal que la implementación del sistema es un proceso de cambios positivos, que no implican despidos ni amonestaciones, lo cual permite recibir colaboración de todos los miembros de la empresa.

10. Es imprescindible que los altos directivos de la organización se comprometan a alcanzar eficiencia en la implementación del sistema, pilar fundamental para lograr el éxito esperado.
11. El Monitoreo y Control de la auditoría son una herramienta clave, que permite generar retroalimentación del desempeño de las actividades para el efectivo cumplimiento de los objetivos de la organización, dando paso al mejoramiento continuo.

9.2. Recomendaciones

1. Evaluar la satisfacción de los clientes usando herramienta de la página web SURVEYMONKEY.COM, la cual permite diseñar la encuesta según las necesidades de la empresa y enviarlas al cliente. La página presenta también la opción de tabular los resultados de las encuestas enviadas.
2. Diseñar métodos que permitan evaluar la satisfacción de los clientes en cuanto a entrega de productos o calidad de atención, estos pueden ser realizado por medio de encuestas electrónicas, telefónicas así como también mediante un buzón de sugerencias, con el fin de retroalimentar a los colaboradores.

3. Elaborar un programa de capacitación sobre la aplicación del Sistema de Control de Gestión, para que, el personal se familiarice totalmente con la implementación, comprometiéndose a la correcta ejecución de sus actividades y cumplimiento de procedimientos y objetivos.
4. Revisar periódicamente los procedimientos, y actualizarlos de ser necesario; con el fin de mejorar continuamente a través del tiempo.
5. Difundir la estrategia corporativa a todos los miembros de la compañía, para que conozcan los objetivos estratégicos de la misma.
6. Revisar periódicamente los indicadores porque sus límites pueden variar a través del tiempo, e incluso sus métricas. Por ejemplo, si se usa un mes de referencia. Esto va a cambiar cada año.

ANEXOS

ANEXO A: PRODUCTOS DE LA EMPRESA

| | |
|--|---|
| Pinturas | <i>Pinturas Anticorrosivas</i> |
| | <i>Pinturas Arquitectónicas</i> |
| | <i>Pinturas en Aerosol</i> |
| | <i>Pinturas Automotrices</i> |
| Automotriz | <i>Pulimentos</i> |
| | <i>Abrillantadores</i> |
| | <i>Espumas para Abrillantar</i> |
| | <i>Pulidoras</i> |
| | <i>Liñas</i> |
| | <i>Limpiadores de Carburador</i> |
| | <i>Coverina</i> |
| | <i>Limpiador de Inyectores</i> |
| | <i>Motas</i> |
| | <i>Cintas para enmascarar</i> |
| Seguridad Industrial | <i>Cintas de demarcación</i> |
| | <i>Gafas Protectoras</i> |
| | <i>Orejeras</i> |
| | <i>Tapones Auditivos</i> |
| | <i>Protectores Faciales</i> |
| | <i>Señaléticas de Seguridad colectiva</i> |
| | <i>Overoles desechables y Uniformes</i> |
| | <i>Arnes y cuerdas</i> |
| | <i>Mangas de Protección</i> |
| | <i>Alfombras Antifatigas</i> |
| | <i>Cintas antideslizantes</i> |
| | <i>Respiradores Media Máscara</i> |
| | <i>Filtros y Prefiltros</i> |
| | <i>Respiradores desechables</i> |
| | <i>Cascos</i> |
| | <i>Calzado: Botas y zapatos</i> |
| | <i>Guantes</i> |
| | <i>Delantales de PVC, Cuero</i> |
| | <i>Chalecos</i> |
| | Industrial |
| <i>Promotores de Adherencia</i> | |
| <i>Accesorios de Aplicación de Adhesivos</i> | |
| <i>Silicones</i> | |
| <i>Limpiadores de Superficies</i> | |
| <i>Acelerantes</i> | |
| <i>Impermeabilizantes</i> | |
| <i>Adhesivos para juntas metálicas</i> | |
| <i>Adhesivos para juntas de madera</i> | |
| <i>Adhesivos para juntas de vidrio</i> | |
| <i>Empastes para construcción</i> | |
| <i>Morteros</i> | |
| <i>Espumas Expansivas</i> | |

ANEXO B: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO C: CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS

| CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS - 1º TRIMESTRE 2011 | | | | | | | |
|---|---------------|--|----------------|--------------|-------------|-------------------|-----------|
| % Productos | % Acum.Pr od. | Descripción | Unid. Vendidas | Total Vtas. | % de Ventas | % Acum. de Ventas | Categoría |
| 0,56% | 0,56% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | 6.135,00 | \$ 36.007,63 | 23,10 % | 23,10% | A |
| 0,56% | 1,11% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 1.664,00 | \$ 16.638,80 | 10,67 % | 33,77% | A |
| 0,56% | 1,67% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | 1.283,00 | \$ 13.074,38 | 8,39 % | 42,16% | A |
| 0,56% | 2,22% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | 1.057,00 | \$ 10.717,82 | 6,87 % | 49,03% | A |
| 0,56% | 2,78% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | 1.404,00 | \$ 9.993,00 | 6,41 % | 55,44% | A |
| 0,56% | 3,33% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | 764 | \$ 7.869,68 | 5,05 % | 60,49% | A |
| 0,56% | 3,89% | Sikaflex 252 negro Cartucho | 536 | \$ 4.055,40 | 2,60 % | 63,09% | A |
| 0,56% | 4,44% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 305 | \$ 3.636,83 | 2,33 % | 65,42% | A |
| 0,56% | 5,00% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | 619 | \$ 3.630,99 | 2,33 % | 67,75% | A |
| 0,56% | 5,56% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | 1.212,00 | \$ 3.601,42 | 2,31 % | 70,06% | A |
| 0,56% | 6,11% | Sikaflex 227 Negro cartucho | 573 | \$ 3.476,90 | 2,23 % | 72,29% | A |
| 0,56% | 6,67% | Sikaflex 221 Gris Cartucho | 498 | \$ 2.919,68 | 1,87 % | 74,17% | A |
| 0,56% | 7,22% | Sikaflex 221 Blanco Cartucho | 458 | \$ 2.714,32 | 1,74 % | 75,91% | A |
| 0,56% | 7,78% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts. | 1.650,00 | \$ 2.712,24 | 1,74 % | 77,65% | A |
| 0,56% | 8,33% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | 3.060,00 | \$ 2.585,20 | 1,66 % | 79,30% | A |
| 0,56% | 8,89% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | 160 | \$ 2.298,52 | 1,47 % | 80,78% | B |
| 0,56% | 9,44% | SikaCeram Premium 20 Kg. | 200 | \$ 2.109,00 | 1,35 % | 82,13% | B |
| 0,56% | 10,00% | 4863 Cinta Piel de Gallina | 13 | \$ 2.015,00 | 1,29 % | 83,42% | B |
| 0,56% | 10,56% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | 106 | \$ 1.578,73 | 1,01 % | 84,44% | B |
| 0,56% | 11,11% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | 22 | \$ 1.347,50 | 0,86 % | 85,30% | B |
| 0,56% | 11,67% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | 390 | \$ 1.175,44 | 0,75 % | 86,05% | B |
| 0,56% | 12,22% | Anticorrosivo Blanco Imperial | 64 | \$ 897,92 | 0,58 % | 86,63% | B |
| 0,56% | 12,78% | Pistola Manual AJ9206 | 14 | \$ 876,45 | 0,56 % | 87,19% | B |
| 0,56% | 13,33% | Masilla BONDO 264E. Present. 1 Galon | 58 | \$ 868,46 | 0,56 % | 87,75% | B |
| 0,56% | 13,89% | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | 123 | \$ 786,81 | 0,50 % | 88,25% | B |
| 0,56% | 14,44% | 6800S Mascara Full Face | 6 | \$ 784,52 | 0,50 % | 88,76% | B |
| 0,56% | 15,00% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | 9 | \$ 753,16 | 0,48 % | 89,24% | B |

| | | | | | | | |
|-------|---------------|--|----------|-----------|--------|---------------|----------|
| 0,56% | 15,56% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml. | 75 | \$ 700,75 | 0,45 % | 89,69% | B |
| 0,56% | 16,11% | 2023 Lija de agua 3M Imperial | 1.400,00 | \$ 678,00 | 0,43 % | 90,13% | B |
| 0,56% | 16,67% | Lija de hierro Grano 30-4 | 1.200,00 | \$ 581,50 | 0,37 % | 90,50% | B |
| 0,56% | 17,22% | 6003 Filtro para Vapores y Gases | 60 | \$ 578,49 | 0,37 % | 90,87% | B |
| 0,56% | 17,78% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | 21 | \$ 556,53 | 0,36 % | 91,23% | B |
| 0,56% | 18,33% | 6200S Mascara Media Cara | 47 | \$ 553,03 | 0,35 % | 91,58% | B |
| 0,56% | 18,89% | Alfombra Nomad Granito 1.22M | 5 | \$ 500,00 | 0,32 % | 91,90% | B |
| 0,56% | 19,44% | SikaTop 144 Blanco 10Kg. | 21 | \$ 458,85 | 0,29 % | 92,20% | B |
| 0,56% | 20,00% | Sika primer 210 1000ml | 8 | \$ 434,42 | 0,28 % | 92,48% | B |
| 0,56% | 20,56% | 7502 Mascara Media Drop Down | 17 | \$ 425,32 | 0,27 % | 92,75% | B |
| 0,56% | 21,11% | Sikasil E Transparente Cart. | 120 | \$ 343,08 | 0,22 % | 92,97% | B |
| 0,56% | 21,67% | 8512 Mascarilla Polvos Toxicos / Neblina | 55 | \$ 330,00 | 0,21 % | 93,18% | B |
| 0,56% | 22,22% | Sikasil-E Negro Cart. | 96 | \$ 286,20 | 0,18 % | 93,36% | B |
| 0,56% | 22,78% | Pistola M-30 | 10 | \$ 280,00 | 0,18 % | 93,54% | B |
| 0,56% | 23,33% | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | 550 | \$ 266,50 | 0,17 % | 93,71% | B |
| 0,56% | 23,89% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 40 | 8 | \$ 250,80 | 0,16 % | 93,87% | B |
| 0,56% | 24,44% | Guante de Lana Rojo Tipo Japones | 99 | \$ 247,70 | 0,16 % | 94,03% | B |
| 0,56% | 25,00% | Monotop Empaste Exterior | 15 | \$ 245,55 | 0,16 % | 94,19% | B |
| 0,56% | 25,56% | SikaLastomer 710 Gris Salchicha 600cc. | 25 | \$ 210,00 | 0,13 % | 94,33% | B |
| 0,56% | 26,11% | Lija de Estearato Fandeli A080/080 | 600 | \$ 203,00 | 0,13 % | 94,46% | B |
| 0,56% | 26,67% | 610 Antideslizante 3M Negra 2" x 60FT. | 4 | \$ 200,00 | 0,13 % | 94,58% | B |
| 0,56% | 27,22% | Sika activador Frasco 1000ml | 6 | \$ 197,94 | 0,13 % | 94,71% | B |
| 0,56% | 27,78% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | 13 | \$ 181,84 | 0,12 % | 94,83% | B |
| 0,56% | 28,33% | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | 375 | \$ 178,50 | 0,11 % | 94,94% | B |
| 0,56% | 28,89% | Lija de Estearato Fandeli A080/800 | 500 | \$ 175,00 | 0,11 % | 95,05% | C |
| 0,56% | 29,44% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | 12 | \$ 162,00 | 0,10 % | 95,16% | C |
| 0,56% | 30,00% | 2308 Masking Tape 18mm x 55mts | 96 | \$ 153,60 | 0,10 % | 95,26% | C |
| 0,56% | 30,56% | Lija de Estereato Fandeli A080/320 | 500 | \$ 152,00 | 0,10 % | 95,35% | C |
| 0,56% | 31,11% | 7093 Filtro P100 Polvo / Neblina | 10 | \$ 144,80 | 0,09 % | 95,45% | C |
| 0,56% | 31,67% | SikaLastomer 711 Cartucho | 34 | \$ 144,42 | 0,09 % | 95,54% | C |
| 0,56% | 32,22% | Sikalastic-EC Blanco 25 Kg. | 2 | \$ 143,00 | 0,09 % | 95,63% | C |

| | | | | | | | |
|-------|--------|---|-----|-----------|--------|--------|---|
| 0,56% | 32,78% | Cinta Masking verde 233+ 1/4 x 55m. | 114 | \$ 142,68 | 0,09 % | 95,72% | C |
| 0,56% | 33,33% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | 1 | \$ 142,40 | 0,09 % | 95,81% | C |
| 0,56% | 33,89% | 5N11 Prefiltro | 94 | \$ 134,72 | 0,09 % | 95,90% | C |
| 0,56% | 34,44% | Sikasil IN Negro Cart. 300 ml. | 36 | \$ 134,64 | 0,09 % | 95,99% | C |
| 0,56% | 35,00% | 6086 Perfect It Rubbing Compound Galon | 2 | \$ 130,00 | 0,08 % | 96,07% | C |
| 0,56% | 35,56% | Sikaflex 1a Gris | 15 | \$ 126,30 | 0,08 % | 96,15% | C |
| 0,56% | 36,11% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 240 | 350 | \$ 125,50 | 0,08 % | 96,23% | C |
| 0,56% | 36,67% | 2000A Lija de Agua 3M Imperial | 250 | \$ 125,00 | 0,08 % | 96,31% | C |
| 0,56% | 37,22% | Domino Ant. Rojo Mercedes Benz | 8 | \$ 123,84 | 0,08 % | 96,39% | C |
| 0,56% | 37,78% | Loctite Silicon Millennium Grey | 29 | \$ 122,85 | 0,08 % | 96,47% | C |
| 0,56% | 38,33% | Lija de Estereato Fandeli A080/600 | 400 | \$ 122,00 | 0,08 % | 96,55% | C |
| 0,56% | 38,89% | Lija de Hierro Fandeli Gruesa # 50 | 250 | \$ 117,50 | 0,08 % | 96,62% | C |
| 0,56% | 39,44% | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G. | 42 | \$ 116,64 | 0,07 % | 96,70% | C |
| 0,56% | 40,00% | 6004 Filtro para Amoniaco | 12 | \$ 113,40 | 0,07 % | 96,77% | C |
| 0,56% | 40,56% | Faja Antilumbago Cure Talla M. | 12 | \$ 110,15 | 0,07 % | 96,84% | C |
| 0,56% | 41,11% | Overol de Gabardina M/Larga Azul T-M | 6 | \$ 108,00 | 0,07 % | 96,91% | C |
| 0,56% | 41,67% | Binda Porcelanato | 10 | \$ 104,30 | 0,07 % | 96,98% | C |
| 0,56% | 42,22% | Lija de Estereato Fandeli A080/240 | 400 | \$ 104,00 | 0,07 % | 97,05% | C |
| 0,56% | 42,78% | 5990 Abrillantador Manual Pintura 3M Litro | 8 | \$ 102,88 | 0,07 % | 97,11% | C |
| 0,56% | 43,33% | Sanisil Blanco cartucho | 36 | \$ 102,72 | 0,07 % | 97,18% | C |
| 0,56% | 43,89% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | 1 | \$ 100,00 | 0,06 % | 97,24% | C |
| 0,56% | 44,44% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 150 | 250 | \$ 97,50 | 0,06 % | 97,30% | C |
| 0,56% | 45,00% | 501 Retenedor de Prefiltro | 88 | \$ 97,40 | 0,06 % | 97,37% | C |
| 0,56% | 45,56% | Delantal PCV C-14 Amarillo 100 X | 20 | \$ 96,00 | 0,06 % | 97,43% | C |
| 0,56% | 46,11% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | 9 | \$ 94,49 | 0,06 % | 97,49% | C |
| 0,56% | 46,67% | Anticorrosivo Minio Azarcon Galon | 6 | \$ 92,58 | 0,06 % | 97,55% | C |
| 0,56% | 47,22% | Guante de Lana Latex Thomas Bodero | 19 | \$ 91,96 | 0,06 % | 97,61% | C |
| 0,56% | 47,78% | Overol de Gabardina M/Larga Azul T-L | 5 | \$ 90,00 | 0,06 % | 97,66% | C |
| 0,56% | 48,33% | Sikasil E Blanco | 32 | \$ 88,76 | 0,06 % | 97,72% | C |
| 0,56% | 48,89% | Sikadur 32 Primer N | 6 | \$ 85,08 | 0,05 % | 97,78% | C |
| 0,56% | 49,44% | Delantal de PVC color Azul | 12 | \$ 83,76 | 0,05 % | 97,83% | C |

| | | | | | | | |
|-------|--------|---|-----|----------|--------|--------|---|
| 0,56% | 50,00% | 5974 Perfect - It II Pulimento Fino Poli Galon. | 2 | \$ 82,90 | 0,05 % | 97,88% | C |
| 0,56% | 50,56% | 6001 Filtro para Vapores Organicos | 9 | \$ 82,57 | 0,05 % | 97,94% | C |
| 0,56% | 51,11% | Covering Tape 65 cm x 20 mts. | 32 | \$ 82,24 | 0,05 % | 97,99% | C |
| 0,56% | 51,67% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-37 | 2 | \$ 80,00 | 0,05 % | 98,04% | C |
| 0,56% | 52,22% | 6002 Filtro Gases Acidos | 6 | \$ 79,74 | 0,05 % | 98,09% | C |
| 0,56% | 52,78% | 13253 Lente Maxim Black Frame Ambar | 10 | \$ 76,30 | 0,05 % | 98,14% | C |
| 0,56% | 53,33% | Lija de Estereato Fandeli A080/150 | 250 | \$ 75,50 | 0,05 % | 98,19% | C |
| 0,56% | 53,89% | I-891 Lente oscuro 3M IM891000013 | 32 | \$ 73,28 | 0,05 % | 98,24% | C |
| 0,56% | 54,44% | Lija de Estereato Fandeli B/080/1200 | 200 | \$ 70,00 | 0,04 % | 98,28% | C |
| 0,56% | 55,00% | I-891 Lente Claro 3M | 30 | \$ 68,70 | 0,04 % | 98,32% | C |
| 0,56% | 55,56% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-39 | 2 | \$ 68,00 | 0,04 % | 98,37% | C |
| 0,56% | 56,11% | 5996 Perfect-It Abrillantador Litro | 4 | \$ 67,64 | 0,04 % | 98,41% | C |
| 0,56% | 56,67% | 633 Cinta Transferible 48mm x 50mts | 10 | \$ 67,50 | 0,04 % | 98,45% | C |
| 0,56% | 57,22% | Lija de Agua Fandeli C-99 080 SIC | 200 | \$ 67,00 | 0,04 % | 98,50% | C |
| 0,56% | 57,78% | Domino Esmalte Verde Cromo | 4 | \$ 66,44 | 0,04 % | 98,54% | C |
| 0,56% | 58,33% | Domino Esmalte Azul Español | 4 | \$ 66,44 | 0,04 % | 98,58% | C |
| 0,56% | 58,89% | Covering Tape 150 cm x 20 mts. | 14 | \$ 64,52 | 0,04 % | 98,62% | C |
| 0,56% | 59,44% | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | 36 | \$ 64,44 | 0,04 % | 98,67% | C |
| 0,56% | 60,00% | 6727 Plastico de Enmascarar 3.65 x 5mts. | 24 | \$ 63,84 | 0,04 % | 98,71% | C |
| 0,56% | 60,56% | 92-600 Guante Touch Tuff Talla M C/Par. | 200 | \$ 60,00 | 0,04 % | 98,75% | C |
| 0,56% | 61,11% | Pistolas UP 400 | 1 | \$ 60,00 | 0,04 % | 98,78% | C |
| 0,56% | 61,67% | Cinta Masking de papel 18 x 40 cm. | 76 | \$ 58,25 | 0,04 % | 98,82% | C |
| 0,56% | 62,22% | 5725 Esponja Para Abrillantar 3M. | 5 | \$ 56,75 | 0,04 % | 98,86% | C |
| 0,56% | 62,78% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | 4 | \$ 54,00 | 0,03 % | 98,89% | C |
| 0,56% | 63,33% | Lija de agua Fandeli C-99 150 Sic | 200 | \$ 53,00 | 0,03 % | 98,93% | C |
| 0,56% | 63,89% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-41 | 7 | \$ 52,15 | 0,03 % | 98,96% | C |
| 0,56% | 64,44% | 2097 Filtro Polvo Toxico /N/H/OZ | 11 | \$ 51,79 | 0,03 % | 98,99% | C |
| 0,56% | 65,00% | 8796 Limpiador de Carburador 3M Aerosol | 12 | \$ 51,72 | 0,03 % | 99,03% | C |
| 0,56% | 65,56% | Abrigo / Sobretudo PVC Cal. 12 T-M | 6 | \$ 50,74 | 0,03 % | 99,06% | C |
| 0,56% | 66,11% | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | 1 | \$ 50,00 | 0,03 % | 99,09% | C |
| 0,56% | 66,67% | Sikasil IN Transparente Cart. 300 ml. | 12 | \$ 49,80 | 0,03 % | 99,12% | C |

| | | | | | | | |
|-------|--------|--|-----|----------|--------|--------|---|
| 0,56% | 67,22% | Guante de Lana Pupo 2 Caras | 34 | \$ 49,72 | 0,03 % | 99,15% | C |
| 0,56% | 67,78% | Lija de agua Fandeli A-99 240 Sic | 200 | \$ 49,00 | 0,03 % | 99,19% | C |
| 0,56% | 68,33% | 8511 Mascarilla N95 P/N Valvulado | 20 | \$ 45,40 | 0,03 % | 99,22% | C |
| 0,56% | 68,89% | Limpiador de Carburador 13 Oz. | 12 | \$ 44,52 | 0,03 % | 99,24% | C |
| 0,56% | 69,44% | 1911 Casco Blanco C/Rachet | 4 | \$ 43,08 | 0,03 % | 99,27% | C |
| 0,56% | 70,00% | Sika Limpiador New 4Kg. | 6 | \$ 39,12 | 0,03 % | 99,30% | C |
| 0,56% | 70,56% | Masilla BONDO 261 Present. 1/8 Galon | 12 | \$ 39,00 | 0,03 % | 99,32% | C |
| 0,56% | 71,11% | 4026 Cinta Espuma 3/4 x 36Ydas. | 1 | \$ 37,00 | 0,02 % | 99,35% | C |
| 0,56% | 71,67% | Guante Isotermico Naranja P/Frio | 8 | \$ 36,96 | 0,02 % | 99,37% | C |
| 0,56% | 72,22% | Lija de Agua Fandeli A-99 360 SIC | 150 | \$ 36,50 | 0,02 % | 99,39% | C |
| 0,56% | 72,78% | Lija de agua Fandeli A-99 400 Sic | 150 | \$ 36,50 | 0,02 % | 99,42% | C |
| 0,56% | 73,33% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-42 | 1 | \$ 36,00 | 0,02 % | 99,44% | C |
| 0,56% | 73,89% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-42 | 1 | \$ 36,00 | 0,02 % | 99,46% | C |
| 0,56% | 74,44% | 37-185 Guante de Nitrilo 18" T. # 9 | 4 | \$ 34,68 | 0,02 % | 99,48% | C |
| 0,56% | 75,00% | Impermeable sobretodo talla L | 4 | \$ 33,68 | 0,02 % | 99,51% | C |
| 0,56% | 75,56% | Limpiador contacto electronico 11 Oz. | 6 | \$ 32,40 | 0,02 % | 99,53% | C |
| 0,56% | 76,11% | Lija de Agua # 80 | 100 | \$ 32,00 | 0,02 % | 99,55% | C |
| 0,56% | 76,67% | Millar Guante de Polipropileno x 100 Unid. | 1 | \$ 31,25 | 0,02 % | 99,57% | C |
| 0,56% | 77,22% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-40 | 4 | \$ 29,80 | 0,02 % | 99,59% | C |
| 0,56% | 77,78% | 6897 Arne para 6800 | 3 | \$ 29,34 | 0,02 % | 99,60% | C |
| 0,56% | 78,33% | Lija de Estearato Fandeli A080/100 | 100 | \$ 29,00 | 0,02 % | 99,62% | C |
| 0,56% | 78,89% | Super Bonder - La Brujita Original | 24 | \$ 28,08 | 0,02 % | 99,64% | C |
| 0,56% | 79,44% | Lija de Estereato Fandeli A080/120 | 100 | \$ 27,00 | 0,02 % | 99,66% | C |
| 0,56% | 80,00% | Lija de Agua Fandeli A-99 600 SIC | 100 | \$ 26,00 | 0,02 % | 99,68% | C |
| 0,56% | 80,56% | Lija de Estereato Fandeli A080/400 | 100 | \$ 26,00 | 0,02 % | 99,69% | C |
| 0,56% | 81,11% | Lija de Estereato Fandeli A080/220 | 100 | \$ 26,00 | 0,02 % | 99,71% | C |
| 0,56% | 81,67% | 1906 Casco Azul 3M Sin Rachet | 4 | \$ 26,00 | 0,02 % | 99,73% | C |
| 0,56% | 82,22% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar T-39 | 2 | \$ 24,26 | 0,02 % | 99,74% | C |
| 0,56% | 82,78% | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | 4 | \$ 24,00 | 0,02 % | 99,76% | C |
| 0,56% | 83,33% | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Casco | 1 | \$ 21,89 | 0,01 % | 99,77% | C |
| 0,56% | 83,89% | 1902 Casco Amarillo Susp STD | 3 | \$ 19,50 | 0,01 % | 99,78% | C |

| | | | | | | | |
|-------|----------------|--|-----|-------------------|--------|-----------------|----------|
| 0,56% | 84,44% | Impermeable sobretodo amarillo Talla XL | 2 | \$ 19,18 | 0,01 % | 99,80% | C |
| 0,56% | 85,00% | 93-311 Guante Nitrilite Talla L | 50 | \$ 18,50 | 0,01 % | 99,81% | C |
| 0,56% | 85,56% | 1270 Tapon de Caucho C / Cordon | 20 | \$ 18,40 | 0,01 % | 99,82% | C |
| 0,56% | 86,11% | Mascarilla Corriente | 100 | \$ 18,00 | 0,01 % | 99,83% | C |
| 0,56% | 86,67% | Overol de Gabardina M/Larga T-XL | 1 | \$ 18,00 | 0,01 % | 99,84% | C |
| 0,56% | 87,22% | Guante Best Neopreno Insulado 6781R-10 12" | 1 | \$ 17,75 | 0,01 % | 99,85% | C |
| 0,56% | 87,78% | Sika Boom 500 ml | 2 | \$ 17,04 | 0,01 % | 99,86% | C |
| 0,56% | 88,33% | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | 50 | \$ 17,00 | 0,01 % | 99,88% | C |
| 0,56% | 88,89% | Abrigo / Sobretodo PVC Cal. 12 T. XL | 2 | \$ 16,52 | 0,01 % | 99,89% | C |
| 0,56% | 89,44% | Abrigo / Sobretodo PVC. Cal. 12 T.L. | 2 | \$ 16,52 | 0,01 % | 99,90% | C |
| 0,56% | 90,00% | Lija de Agua # 150 | 50 | \$ 15,00 | 0,01 % | 99,91% | C |
| 0,56% | 90,56% | Lija de Agua Fandeli C-99 100 SIC | 50 | \$ 13,00 | 0,01 % | 99,91% | C |
| 0,56% | 91,11% | Paño Adhesivo Bondo Amarillo / Azul | 12 | \$ 12,12 | 0,01 % | 99,92% | C |
| 0,56% | 91,67% | Repelente DETAN de Mosquito 240ml. | 2 | \$ 11,36 | 0,01 % | 99,93% | C |
| 0,56% | 92,22% | 48-301 Guante Protuf # 9 | 6 | \$ 11,04 | 0,01 % | 99,94% | C |
| 0,56% | 92,78% | Grasa Blanca 11 Oz. | 2 | \$ 10,78 | 0,01 % | 99,94% | C |
| 0,56% | 93,33% | Gafa de Seguridad Clara | 7 | \$ 10,30 | 0,01 % | 99,95% | C |
| 0,56% | 93,89% | Guantes Tipo Operador | 4 | \$ 10,00 | 0,01 % | 99,96% | C |
| 0,56% | 94,44% | 11560-00000-20 Lente Virtual Plus Gris | 2 | \$ 9,00 | 0,01 % | 99,96% | C |
| 0,56% | 95,00% | Faja Antilumbago CURE Talla L | 1 | \$ 8,92 | 0,01 % | 99,97% | C |
| 0,56% | 95,56% | Faja Antilumbago Cure Talla S. | 1 | \$ 8,92 | 0,01 % | 99,97% | C |
| 0,56% | 96,11% | Delantal de Cuero Para Soldar | 2 | \$ 8,28 | 0,01 % | 99,98% | C |
| 0,56% | 96,67% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-42 | 1 | \$ 7,45 | 0,00 % | 99,98% | C |
| 0,56% | 97,22% | Covering Tape 90 cm x 20 mts. | 2 | \$ 6,56 | 0,00 % | 99,99% | C |
| 0,56% | 97,78% | Delantal de PVC C-16 Color Amarillo | 1 | \$ 4,84 | 0,00 % | 99,99% | C |
| 0,56% | 98,33% | I-604 Lente oscuro IM604000011 | 1 | \$ 4,76 | 0,00 % | 99,99% | C |
| 0,56% | 98,89% | 11559 Lente Virtual Plus Clara C/Correa | 1 | \$ 4,50 | 0,00 % | 100,00 % | C |
| 0,56% | 99,44% | Guante de Cuero Napa Nacional | 1 | \$ 2,90 | 0,00 % | 100,00 % | C |
| 0,56% | 100,00% | Loctite Silicona Transparente 50 ml. | 1 | \$ 1,47 | 0,00 % | 100,00 % | C |
| | | | | \$ | | | |
| | | | | 155.898,71 | | | |

CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS - 2º TRIMESTRE 2011

| % Prod. | % Acum. Prod. | Descripción | Suma de Unid. Vendidas | Suma de Total Vtas. | % de Ventas | % Acum. de Ventas | Categoría |
|----------------|----------------------|--|-------------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
| 0,50 % | 0,50% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | 3404 | \$ 26.636,84 | 14,60 % | 14,60 % | A |
| 0,50 % | 1,00% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | 4217 | \$ 26.568,62 | 14,56 % | 29,15 % | A |
| 0,50 % | 1,50% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 1672 | \$ 16.242,56 | 8,90 % | 38,05 % | A |
| 0,50 % | 2,00% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | 1568 | \$ 16.071,00 | 8,81 % | 46,86 % | A |
| 0,50 % | 2,50% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | 1480 | \$ 15.819,72 | 8,67 % | 55,53 % | A |
| 0,50 % | 3,00% | Sika primer 210 1000ml | 155 | \$ 8.477,59 | 4,65 % | 60,17 % | A |
| 0,50 % | 3,50% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | 91 | \$ 7.863,61 | 4,31 % | 64,48 % | A |
| 0,50 % | 4,00% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | 391 | \$ 5.564,10 | 3,05 % | 67,53 % | A |
| 0,50 % | 4,50% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 433 | \$ 5.257,74 | 2,88 % | 70,41 % | A |
| 0,50 % | 5,00% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | 720 | \$ 4.336,30 | 2,38 % | 72,79 % | A |
| 0,50 % | 5,50% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | 1226 | \$ 3.721,99 | 2,04 % | 74,83 % | A |
| 0,50 % | 6,00% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml. | 285 | \$ 2.865,00 | 1,57 % | 76,40 % | A |
| 0,50 % | 6,50% | Sikaflex 227 Negro cartucho | 431 | \$ 2.662,79 | 1,46 % | 77,86 % | A |
| 0,50 % | 7,00% | Pistola Manual AJ9206 | 40 | \$ 2.476,58 | 1,36 % | 79,21 % | A |
| 0,50 % | 7,50% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | 759 | \$ 2.286,65 | 1,25 % | 80,47 % | B |
| 0,50 % | 8,00% | Sikaguarg 62 Gris (Kit) | 2 | \$ 2.052,42 | 1,12 % | 81,59 % | B |
| 0,50 % | 8,50% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | 140 | \$ 2.011,12 | 1,10 % | 82,69 % | B |
| 0,50 % | 9,00% | Sikaflex 252 negro Cartucho | 253 | \$ 1.910,22 | 1,05 % | 83,74 % | B |
| 0,50 % | 9,50% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | 29 | \$ 1.792,92 | 0,98 % | 84,72 % | B |
| 0,50 % | 10,00 % | Sikaflex 221 Blanco Cartucho | 282 | \$ 1.770,78 | 0,97 % | 85,69 % | B |
| 0,50 % | 10,50 % | Sikaflex 221 Gris Cartucho | 211 | \$ 1.323,30 | 0,73 % | 86,42 % | B |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|--|------|-------------|-----------|------------|----------|
| 0,50 % | 11,00 % | Anticorrosivo Blanco Imperial | 86 | \$ 1.206,58 | 0,66 % | 87,08 % | B |
| 0,50 % | 11,50 % | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | 183 | \$ 1.159,37 | 0,64 % | 87,71 % | B |
| 0,50 % | 12,00 % | SikaBond AT-Universal Blanco 350gr. | 108 | \$ 1.150,08 | 0,63 % | 88,34 % | B |
| 0,50 % | 12,50 % | Pistola M-30 | 39 | \$ 1.145,80 | 0,63 % | 88,97 % | B |
| 0,50 % | 13,00 % | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts. | 582 | \$ 981,36 | 0,54 % | 89,51 % | B |
| 0,50 % | 13,50 % | 4863 Cinta Piel de Gallina | 6 | \$ 930,00 | 0,51 % | 90,02 % | B |
| 0,50 % | 14,00 % | Masking Tape Gen 24MM(1")X40 Yds. | 974 | \$ 897,67 | 0,49 % | 90,51 % | B |
| 0,50 % | 14,50 % | Masilla BONDO 264E. Present. 1 Galon | 48 | \$ 727,84 | 0,40 % | 90,91 % | B |
| 0,50 % | 15,00 % | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | 57 | \$ 595,18 | 0,33 % | 91,24 % | B |
| 0,50 % | 15,50 % | Lija de hierro Grano 30-4 | 1275 | \$ 569,25 | 0,31 % | 91,55 % | B |
| 0,50 % | 16,00 % | Sikasil E Transparente Cart. | 186 | \$ 566,40 | 0,31 % | 91,86 % | B |
| 0,50 % | 16,50 % | 6003 Filtro para Vapores y Gases | 58 | \$ 562,94 | 0,31 % | 92,17 % | B |
| 0,50 % | 17,00 % | Sikaflex Contruction Self Leveling | 66 | \$ 498,30 | 0,27 % | 92,44 % | B |
| 0,50 % | 17,50 % | 2023 Lija de agua 3M Imperial | 800 | \$ 381,50 | 0,21 % | 92,65 % | B |
| 0,50 % | 18,00 % | 8511 Mascarilla N95 P/N Valvulado | 180 | \$ 379,12 | 0,21 % | 92,86 % | B |
| 0,50 % | 18,50 % | Sikadur 52 Inyeccion 3 Kg. | 5 | \$ 363,90 | 0,20 % | 93,06 % | B |
| 0,50 % | 19,00 % | 6200S Mascara Media Cara | 29 | \$ 345,65 | 0,19 % | 93,25 % | B |
| 0,50 % | 19,50 % | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | 650 | \$ 308,50 | 0,17 % | 93,41 % | B |
| 0,50 % | 20,00 % | SikaTop 144 Blanco 10Kg. | 13 | \$ 283,23 | 0,16 % | 93,57 % | B |
| 0,50 % | 20,50 % | Domino Antic. Blanco Brillante | 16 | \$ 281,60 | 0,15 % | 93,72 % | B |
| 0,50 % | 21,00 % | SikaTop 144 5 Kg. | 20 | \$ 263,60 | 0,14 % | 93,87 % | B |
| 0,50 % | 21,50 % | Sika activador Frasco 1000ml | 7 | \$ 255,66 | 0,14 % | 94,01 % | B |
| 0,50 % | 22,00 % | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | 18 | \$ 254,52 | 0,14 % | 94,15 % | B |
| 0,50 % | 22,50 % | 5N11 Prefiltro | 176 | \$ 249,76 | 0,14 % | 94,28 % | B |

| | | | | | | | |
|-----------|--------------------|---|-----|-----------|-----------|--------------------|----------|
| 0,50 % | 23,00 % | 5974 Perfect - It II Pulimento Fino Poli Galon. | 6 | \$ 248,70 | 0,14 % | 94,42 % | B |
| 0,50 % | 23,50 % | SikaBond At-Metal Gris Claro | 24 | \$ 247,92 | 0,14 % | 94,56 % | B |
| 0,50 % | 24,00 % | Sika Primer 206 G+P 250ml | 7 | \$ 245,42 | 0,13 % | 94,69 % | B |
| 0,50 % | 24,50 % | Guante de Lana Pupo 2 Caras | 196 | \$ 240,18 | 0,13 % | 94,82 % | B |
| 0,50 % | 25,00 % | Guante de cuero api Amarillo | 50 | \$ 232,00 | 0,13 % | 94,95 % | B |
| 0,50 % | 25,50 % | Traje Tyvek T-XL | 24 | \$ 228,00 | 0,12 % | 95,08 % | C |
| 0,50 % | 26,00 % | Masking Tape Gen. 18mm (3/4") x 40ydas. | 305 | \$ 222,28 | 0,12 % | 95,20 % | C |
| 0,50 % | 26,50 % | 6001 Filtro para Vapores Organicos | 24 | \$ 220,92 | 0,12 % | 95,32 % | C |
| 0,50 % | 27,00 % | 7502 Mascara Media Drop Down | 8 | \$ 211,20 | 0,12 % | 95,43 % | C |
| 0,50 % | 27,50 % | Sikasil E Blanco | 77 | \$ 208,22 | 0,11 % | 95,55 % | C |
| 0,50 % | 28,00 % | Sikatop 108 Armatec | 12 | \$ 205,80 | 0,11 % | 95,66 % | C |
| 0,50 % | 28,50 % | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | 425 | \$ 203,00 | 0,11 % | 95,77 % | C |
| 0,50 % | 29,00 % | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-40 | 24 | \$ 202,80 | 0,11 % | 95,88 % | C |
| 0,50 % | 29,50 % | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-42 | 24 | \$ 202,80 | 0,11 % | 95,99 % | C |
| 0,50 % | 30,00 % | 6086 Perfect It Rubbing Compound Galon | 3 | \$ 202,77 | 0,11 % | 96,11 % | C |
| 0,50 % | 30,50 % | Guante de Cuero Napa Nacional | 90 | \$ 202,50 | 0,11 % | 96,22 % | C |
| 0,50 % | 31,00 % | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | 2 | \$ 200,00 | 0,11 % | 96,33 % | C |
| 0,50 % | 31,50 % | Faja Antilumbago Cure Talla M. | 21 | \$ 192,02 | 0,11 % | 96,43 % | C |
| 0,50 % | 32,00 % | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | 212 | \$ 188,00 | 0,10 % | 96,53 % | C |
| 0,50 % | 32,50 % | Pistolas UP 400 | 3 | \$ 188,00 | 0,10 % | 96,64 % | C |
| 0,50 % | 33,00 % | Sika Boom 500 ml | 22 | \$ 181,76 | 0,10 % | 96,74 % | C |
| 0,50 % | 33,50 % | Sika Grout 30Kg. | 15 | \$ 174,75 | 0,10 % | 96,83 % | C |
| 0,50 % | 34,00 % | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | 14 | \$ 167,42 | 0,09 % | 96,92 % | C |
| 0,50 % | 34,50 % | 2308 Masking Tape 18mm x 55mts | 108 | \$ 160,08 | 0,09 % | 97,01 % | C |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|--|------|-----------|-----------|------------|---|
| 0,50 % | 35,00 % | SikaLastomer 711 Cartucho | 37 | \$ 155,64 | 0,09 % | 97,10 % | C |
| 0,50 % | 35,50 % | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-41 | 18 | \$ 152,10 | 0,08 % | 97,18 % | C |
| 0,50 % | 36,00 % | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 240 | 400 | \$ 144,00 | 0,08 % | 97,26 % | C |
| 0,50 % | 36,50 % | Sikaflex 1a Blanco | 17 | \$ 143,14 | 0,08 % | 97,34 % | C |
| 0,50 % | 37,00 % | Lija de Estearato Fandeli A080/080 | 400 | \$ 140,00 | 0,08 % | 97,41 % | C |
| 0,50 % | 37,50 % | Mascarilla Desechable Medica | 750 | \$ 129,00 | 0,07 % | 97,49 % | C |
| 0,50 % | 38,00 % | 501 Retenedor de Prefiltro | 116 | \$ 125,98 | 0,07 % | 97,55 % | C |
| 0,50 % | 38,50 % | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | 8 | \$ 123,84 | 0,07 % | 97,62 % | C |
| 0,50 % | 39,00 % | Lija Fandeli en Metro X-88 #24 12" | 30 | \$ 114,00 | 0,06 % | 97,68 % | C |
| 0,50 % | 39,50 % | Sika Boom 750 ml Tarro | 10 | \$ 110,00 | 0,06 % | 97,74 % | C |
| 0,50 % | 40,00 % | 40661-0000 334AF Goggle Salp. Quim. Clara | 48 | \$ 108,08 | 0,06 % | 97,80 % | C |
| 0,50 % | 40,50 % | Anticorrosivo Minio Azarcon Galon | 7 | \$ 108,01 | 0,06 % | 97,86 % | C |
| 0,50 % | 41,00 % | Lija Fandelli en Metro X-86 #36 | 20 | \$ 108,00 | 0,06 % | 97,92 % | C |
| 0,50 % | 41,50 % | 5996 Perfect-It Abrillantador Litro | 6 | \$ 105,00 | 0,06 % | 97,98 % | C |
| 0,50 % | 42,00 % | Masking Tape Aut. 18mm (3/4") x 40ydas | 108 | \$ 102,60 | 0,06 % | 98,04 % | C |
| 0,50 % | 42,50 % | 1292 Tapon Silicon con cordon plastico | 100 | \$ 102,00 | 0,06 % | 98,09 % | C |
| 0,50 % | 43,00 % | Sikasil-E Negro Cart. | 36 | \$ 96,96 | 0,05 % | 98,15 % | C |
| 0,50 % | 43,50 % | 11559 Lente Virtual Plus Clara C/Correa | 21 | \$ 90,10 | 0,05 % | 98,19 % | C |
| 0,50 % | 44,00 % | Guante Quirurgico T.G. Lila (XL) | 1000 | \$ 90,00 | 0,05 % | 98,24 % | C |
| 0,50 % | 44,50 % | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | 14 | \$ 84,00 | 0,05 % | 98,29 % | C |
| 0,50 % | 45,00 % | Faja Antilumbago CURE Talla L | 9 | \$ 81,69 | 0,04 % | 98,33 % | C |
| 0,50 % | 45,50 % | Lija de Agua Fandeli C-99 100 SIC | 225 | \$ 80,00 | 0,04 % | 98,38 % | C |
| 0,50 % | 46,00 % | Delantal PCV C-14 Amarillo 100 X | 16 | \$ 75,60 | 0,04 % | 98,42 % | C |
| 0,50 % | 46,50 % | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G. | 26 | \$ 72,40 | 0,04 % | 98,46 % | C |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|--|-----|----------|-----------|------------|---|
| 0,50 % | 47,00 % | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 150 | 200 | \$ 72,00 | 0,04 % | 98,50 % | C |
| 0,50 % | 47,50 % | Lija de Agua # 80 | 200 | \$ 72,00 | 0,04 % | 98,54 % | C |
| 0,50 % | 48,00 % | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | 200 | \$ 72,00 | 0,04 % | 98,58 % | C |
| 0,50 % | 48,50 % | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | 1 | \$ 71,02 | 0,04 % | 98,62 % | C |
| 0,50 % | 49,00 % | Guante de Lana Latex Thomas Bodero | 18 | \$ 70,92 | 0,04 % | 98,66 % | C |
| 0,50 % | 49,50 % | 633 Cinta Transferible 48mm x 50mts | 10 | \$ 67,50 | 0,04 % | 98,69 % | C |
| 0,50 % | 50,00 % | Sikaflex AT-Facade Gris Cartucho | 6 | \$ 63,90 | 0,04 % | 98,73 % | C |
| 0,50 % | 50,50 % | Zapato Bufalo C/P. T-42 | 2 | \$ 62,50 | 0,03 % | 98,76 % | C |
| 0,50 % | 51,00 % | I-604 Lente oscuro IM604000011 | 13 | \$ 61,24 | 0,03 % | 98,80 % | C |
| 0,50 % | 51,50 % | Lija de Estereato Fandeli A080/150 | 200 | \$ 61,00 | 0,03 % | 98,83 % | C |
| 0,50 % | 52,00 % | Novo Fill/Paletizar 15" x 2000FT" | 6 | \$ 60,42 | 0,03 % | 98,86 % | C |
| 0,50 % | 52,50 % | 92-600 Guante Touch Tuff Talla M C/Par. | 200 | \$ 60,00 | 0,03 % | 98,89 % | C |
| 0,50 % | 53,00 % | 6004 Filtro para Amoniac | 6 | \$ 58,20 | 0,03 % | 98,93 % | C |
| 0,50 % | 53,50 % | Loctite Silicon Millennium Grey | 12 | \$ 57,60 | 0,03 % | 98,96 % | C |
| 0,50 % | 54,00 % | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | 2 | \$ 57,46 | 0,03 % | 98,99 % | C |
| 0,50 % | 54,50 % | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | 4 | \$ 56,16 | 0,03 % | 99,02 % | C |
| 0,50 % | 55,00 % | Limpiador Partes/Frenos 15 Oz. | 12 | \$ 51,60 | 0,03 % | 99,05 % | C |
| 0,50 % | 55,50 % | 1271 Tapon C/Cordon y Caja | 29 | \$ 49,34 | 0,03 % | 99,08 % | C |
| 0,50 % | 56,00 % | Guante Examinacion Latex T.G. (M) | 600 | \$ 48,00 | 0,03 % | 99,10 % | C |
| 0,50 % | 56,50 % | Sika Anchorfix - 1 Cartucho | 3 | \$ 47,64 | 0,03 % | 99,13 % | C |
| 0,50 % | 57,00 % | 23 Cinta Autofundente 19mm x 9.10mts. | 6 | \$ 46,02 | 0,03 % | 99,15 % | C |
| 0,50 % | 57,50 % | Sika Limpiador New 4Kg. | 6 | \$ 45,30 | 0,02 % | 99,18 % | C |
| 0,50 % | 58,00 % | Masking Tape Gen. 48mm (2") x 40ydas. | 26 | \$ 43,86 | 0,02 % | 99,20 % | C |
| 0,50 % | 58,50 % | 6000 Abrillantador Manual 3M Perfect It | 1 | \$ 43,41 | 0,02 % | 99,23 % | C |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|--|-----|----------|-----------|------------|---|
| 0,50 % | 59,00 % | Lija de agua Fandeli C-99 150 Sic | 150 | \$ 43,00 | 0,02 % | 99,25 % | C |
| 0,50 % | 59,50 % | Bota de PVC 4x4 Blancas T-40 | 5 | \$ 42,25 | 0,02 % | 99,27 % | C |
| 0,50 % | 60,00 % | Bota de PVC 4x4 Blancas T-41 | 5 | \$ 42,25 | 0,02 % | 99,30 % | C |
| 0,50 % | 60,50 % | Guante de Lana Rojo Reforzado Taiwan | 30 | \$ 41,40 | 0,02 % | 99,32 % | C |
| 0,50 % | 61,00 % | Lija de agua Fandeli A-99 240 Sic | 150 | \$ 39,00 | 0,02 % | 99,34 % | C |
| 0,50 % | 61,50 % | Lija de Estearato Fandeli A080/800 | 100 | \$ 35,00 | 0,02 % | 99,36 % | C |
| 0,50 % | 62,00 % | SikaTop 122 C.Calido 27 Kg. | 1 | \$ 33,72 | 0,02 % | 99,38 % | C |
| 0,50 % | 62,50 % | Grasa Blanca 11 Oz. | 6 | \$ 33,00 | 0,02 % | 99,40 % | C |
| 0,50 % | 63,00 % | Lija de Estearato Fandeli A080/100 | 100 | \$ 33,00 | 0,02 % | 99,41 % | C |
| 0,50 % | 63,50 % | 42-474 Guante Crusader Flex # 9 | 2 | \$ 32,92 | 0,02 % | 99,43 % | C |
| 0,50 % | 64,00 % | Colma Limpiador | 2 | \$ 31,58 | 0,02 % | 99,45 % | C |
| 0,50 % | 64,50 % | Zapato Bufalo C/P. T-40 | 1 | \$ 31,25 | 0,02 % | 99,47 % | C |
| 0,50 % | 65,00 % | Covering Tape 65 cm x 20 mts. | 12 | \$ 30,84 | 0,02 % | 99,48 % | C |
| 0,50 % | 65,50 % | Cinta Masking verde 233+ 1/4 x 55m. | 24 | \$ 30,60 | 0,02 % | 99,50 % | C |
| 0,50 % | 66,00 % | Lija de Agua Fandeli C-99 120 SIC | 100 | \$ 30,00 | 0,02 % | 99,52 % | C |
| 0,50 % | 66,50 % | Cinta Aluminio 48mm (2") x 40Yds. | 4 | \$ 27,60 | 0,02 % | 99,53 % | C |
| 0,50 % | 67,00 % | Lija de Estereato Fandeli A080/120 | 100 | \$ 27,00 | 0,01 % | 99,55 % | C |
| 0,50 % | 67,50 % | Lija de Estereato Fandeli A080/320 | 100 | \$ 27,00 | 0,01 % | 99,56 % | C |
| 0,50 % | 68,00 % | 1623AF Full View Safety Goggles | 7 | \$ 26,74 | 0,01 % | 99,58 % | C |
| 0,50 % | 68,50 % | Guantes Master Industrial C-40 Largo | 12 | \$ 26,40 | 0,01 % | 99,59 % | C |
| 0,50 % | 69,00 % | RTV Silicon Gris 3 Onz. | 12 | \$ 26,40 | 0,01 % | 99,60 % | C |
| 0,50 % | 69,50 % | 5973 Perfect - It II Pulimento Fino Litro | 2 | \$ 26,00 | 0,01 % | 99,62 % | C |
| 0,50 % | 70,00 % | Lija de Agua Fandeli A-99 360 SIC | 100 | \$ 26,00 | 0,01 % | 99,63 % | C |
| 0,50 % | 70,50 % | Lija de Estereato Fandeli A080/240 | 100 | \$ 26,00 | 0,01 % | 99,65 % | C |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|---|-----|----------|-----------|------------|---|
| 0,50 % | 71,00 % | Lija de Estereato Fandeli A080/400 | 100 | \$ 26,00 | 0,01 % | 99,66 % | C |
| 0,50 % | 71,50 % | Sikaflex 1a Gris | 3 | \$ 25,26 | 0,01 % | 99,68 % | C |
| 0,50 % | 72,00 % | 2000A Lija de Agua 3M Imperial | 50 | \$ 24,00 | 0,01 % | 99,69 % | C |
| 0,50 % | 72,50 % | Casco MSA Azul con rachett | 2 | \$ 23,40 | 0,01 % | 99,70 % | C |
| 0,50 % | 73,00 % | Guantes Tipo Operador | 10 | \$ 22,50 | 0,01 % | 99,71 % | C |
| 0,50 % | 73,50 % | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Casco | 1 | \$ 21,89 | 0,01 % | 99,73 % | C |
| 0,50 % | 74,00 % | 6064 Perfect It 3000 Machine Polish 1QT. | 1 | \$ 21,16 | 0,01 % | 99,74 % | C |
| 0,50 % | 74,50 % | Mascarilla Corriente | 150 | \$ 19,50 | 0,01 % | 99,75 % | C |
| 0,50 % | 75,00 % | 96 Fibra Limpiadora Scotch Brite | 10 | \$ 19,40 | 0,01 % | 99,76 % | C |
| 0,50 % | 75,50 % | 11326-0000 Lente Claro Virtual | 11 | \$ 18,63 | 0,01 % | 99,77 % | C |
| 0,50 % | 76,00 % | 93-311 Guante Nitrilite Talla L | 50 | \$ 18,50 | 0,01 % | 99,78 % | C |
| 0,50 % | 76,50 % | Cinta 27 Fibra de Vidrio | 1 | \$ 18,00 | 0,01 % | 99,79 % | C |
| 0,50 % | 77,00 % | Aromatizante para aire | 4 | \$ 17,36 | 0,01 % | 99,80 % | C |
| 0,50 % | 77,50 % | Bota Goliat Hidro Amarilla S/F # 40 | 2 | \$ 16,90 | 0,01 % | 99,81 % | C |
| 0,50 % | 78,00 % | Gorro desechable blanco | 200 | \$ 16,00 | 0,01 % | 99,82 % | C |
| 0,50 % | 78,50 % | Pasamontaña de lana color azul | 6 | \$ 15,00 | 0,01 % | 99,82 % | C |
| 0,50 % | 79,00 % | Masking Tape Aut. 7mm x 40ydas. | 24 | \$ 14,16 | 0,01 % | 99,83 % | C |
| 0,50 % | 79,50 % | 6281B Arnes para Mascarilla 6200 | 5 | \$ 14,15 | 0,01 % | 99,84 % | C |
| 0,50 % | 80,00 % | 37-175 Guante Solvex 13" # 10 | 7 | \$ 14,00 | 0,01 % | 99,85 % | C |
| 0,50 % | 80,50 % | Paño Adhesivo Bondo Amarillo / Azul | 12 | \$ 12,36 | 0,01 % | 99,85 % | C |
| 0,50 % | 81,00 % | Gorro de Malla Negro | 100 | \$ 12,00 | 0,01 % | 99,86 % | C |
| 0,50 % | 81,50 % | 1911 Casco Blanco C/Rachet | 1 | \$ 10,77 | 0,01 % | 99,87 % | C |
| 0,50 % | 82,00 % | 6897 Arne para 6800 | 1 | \$ 10,40 | 0,01 % | 99,87 % | C |
| 0,50 % | 82,50 % | Esmalte Alta Temp. Negro | 3 | \$ 10,17 | 0,01 % | 99,88 % | C |

| | | | | | | | |
|-----------|------------|--|----|---------|-----------|------------|---|
| 0,50 % | 83,00 % | Sika 1 10Kg. | 1 | \$ 9,93 | 0,01 % | 99,88 % | C |
| 0,50 % | 83,50 % | Cinta Masking de papel 18 x 40 cm. | 13 | \$ 9,63 | 0,01 % | 99,89 % | C |
| 0,50 % | 84,00 % | Faja Antilumbago Cure Talla XL | 1 | \$ 9,62 | 0,01 % | 99,89 % | C |
| 0,50 % | 84,50 % | Delantal de PVC C-14 Blanco | 2 | \$ 9,60 | 0,01 % | 99,90 % | C |
| 0,50 % | 85,00 % | Esmalte Cromado Plata | 3 | \$ 9,39 | 0,01 % | 99,90 % | C |
| 0,50 % | 85,50 % | Masking Tape Gen. 12mm (1/2") x 40ydas. | 20 | \$ 8,80 | 0,00 % | 99,91 % | C |
| 0,50 % | 86,00 % | Aroma P/Autos New Car Rally | 4 | \$ 8,64 | 0,00 % | 99,91 % | C |
| 0,50 % | 86,50 % | Bota Goliat Hidro Amarilla S/F # 38 | 1 | \$ 8,45 | 0,00 % | 99,92 % | C |
| 0,50 % | 87,00 % | Esmalte Fosforecente Amarillo | 2 | \$ 8,40 | 0,00 % | 99,92 % | C |
| 0,50 % | 87,50 % | Esmalte Fosforecente Naranja | 2 | \$ 8,40 | 0,00 % | 99,93 % | C |
| 0,50 % | 88,00 % | Esmalte Fosforecente Rojo | 2 | \$ 8,40 | 0,00 % | 99,93 % | C |
| 0,50 % | 88,50 % | Esmalte Fosforecente Rosado | 2 | \$ 8,40 | 0,00 % | 99,94 % | C |
| 0,50 % | 89,00 % | Esmalte Fosforecente Verde | 2 | \$ 8,40 | 0,00 % | 99,94 % | C |
| 0,50 % | 89,50 % | Limpiador de Carburador 13 Oz. | 3 | \$ 8,28 | 0,00 % | 99,95 % | C |
| 0,50 % | 90,00 % | 1912 Casco Amarillo 3M C/Rachet | 1 | \$ 8,27 | 0,00 % | 99,95 % | C |
| 0,50 % | 90,50 % | Gafas Transparentes economicas | 5 | \$ 7,50 | 0,00 % | 99,96 % | C |
| 0,50 % | 91,00 % | Tratamiento para Diesel 32 Oz. | 1 | \$ 7,14 | 0,00 % | 99,96 % | C |
| 0,50 % | 91,50 % | 13253 Lente Maxim Black Frame Ambar | 1 | \$ 6,84 | 0,00 % | 99,96 % | C |
| 0,50 % | 92,00 % | Esmalte Cromado Oro 18K. | 2 | \$ 6,70 | 0,00 % | 99,97 % | C |
| 0,50 % | 92,50 % | Sikasil IN Transparente Cart. 300 ml. | 2 | \$ 6,64 | 0,00 % | 99,97 % | C |
| 0,50 % | 93,00 % | Esmalte Blanco Brillante | 3 | \$ 6,12 | 0,00 % | 99,97 % | C |
| 0,50 % | 93,50 % | Esmalte Negro Brillante | 3 | \$ 6,12 | 0,00 % | 99,98 % | C |
| 0,50 % | 94,00 % | Gafa de Seguridad Clara | 4 | \$ 5,20 | 0,00 % | 99,98 % | C |
| 0,50 % | 94,50 % | 11560-00000-20 Lente Virtual Plus Gris | 1 | \$ 4,50 | 0,00 % | 99,98 % | C |

| | | | | | | | |
|----------------------|---------------------|---|---|---------|-----------|---------------------|---|
| 0,50 % | 95,00 % | I-891 Lente oscuro 3M IM891000013 | 2 | \$ 4,36 | 0,00 % | 99,98 % | C |
| 0,50 % | 95,50 % | Armorall Limpieza Lantas 20 Oz. | 1 | \$ 4,29 | 0,00 % | 99,99 % | C |
| 0,50 % | 96,00 % | Esmalte Rojo Fuego | 2 | \$ 4,08 | 0,00 % | 99,99 % | C |
| 0,50 % | 96,50 % | Esmalte Verde 45 | 2 | \$ 4,08 | 0,00 % | 99,99 % | C |
| 0,50 % | 97,00 % | Limpiador contacto electronico 11 Oz. | 1 | \$ 4,00 | 0,00 % | 99,99 % | C |
| 0,50 % | 97,50 % | Super Bonder - La Brujita Original | 4 | \$ 3,60 | 0,00 % | 100,0 0% | C |
| 0,50 % | 98,00 % | Chalecos Poliester Verde | 1 | \$ 3,50 | 0,00 % | 100,0 0% | C |
| 0,50 % | 98,50 % | Freezetone Aditivo Galón Eco-01 | 1 | \$ 2,56 | 0,00 % | 100,0 0% | C |
| 0,50 % | 99,00 % | 301T Cinta de Empaque Transp. 48mm x 40m | 5 | \$ 1,90 | 0,00 % | 100,0 0% | C |
| 0,50 % | 99,50 % | Guantes de Cuero Corto | 2 | \$ - | 0,00 % | 100,0 0% | C |
| 0,50 % | 100,0 0% | Guantes de Cuero Largo | 2 | \$ - | 0,00 % | 100,0 0% | C |
| \$ 182.499,63 | | | | | | | |

| CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS - 3º TRIMESTRE 2011 | | | | | | |
|--|------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| % Prod . | % Acum.Pro d. | Descripción | Ventas | % de Venta s | % Acum. De Ventas | Categorí a |
| 0,56 % | 0,56% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | \$ 28.718,99 | 23,11 % | 23,11% | A |
| 0,56 % | 1,13% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | \$ 18.906,52 | 15,21 % | 38,33% | A |
| 0,56 % | 1,69% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | \$ 12.073,20 | 9,72% | 48,04% | A |
| 0,56 % | 2,26% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | \$ 8.475,40 | 6,82% | 54,86% | A |
| 0,56 % | 2,82% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | \$ 4.196,94 | 3,38% | 58,24% | A |
| 0,56 % | 3,39% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | \$ 4.098,50 | 3,30% | 61,54% | A |
| 0,56 % | 3,95% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | \$ 2.980,76 | 2,40% | 63,94% | A |

| | | | | | | |
|--------|--------------|---|-------------|-------|---------------|---|
| 0,56 % | 4,52% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml | \$ 2.906,50 | 2,34% | 66,28% | A |
| 0,56 % | 5,08% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | \$ 2.719,78 | 2,19% | 68,46% | A |
| 0,56 % | 5,65% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml | \$ 2.509,90 | 2,02% | 70,48% | A |
| 0,56 % | 6,21% | Sikaflex 227 Negro cartucho | \$ 2.461,02 | 1,98% | 72,47% | A |
| 0,56 % | 6,78% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml | \$ 2.448,00 | 1,97% | 74,44% | A |
| 0,56 % | 7,34% | Sikaflex 252 negro Cartucho | \$ 2.189,53 | 1,76% | 76,20% | A |
| 0,56 % | 7,91% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | \$ 1.805,60 | 1,45% | 77,65% | A |
| 0,56 % | 8,47% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | \$ 1.484,40 | 1,19% | 78,84% | A |
| 0,56 % | 9,04% | Sikaflex 221 Gris Cartucho | \$ 1.372,35 | 1,10% | 79,95% | A |
| 0,56 % | 9,60% | Sikadur 32Primer | \$ 1.317,16 | 1,06% | 81,01% | B |
| 0,56 % | 10,17% | Anticorrosivo Blanco Imperial | \$ 1.010,16 | 0,81% | 81,82% | B |
| 0,56 % | 10,73% | Sikaflex 221 Blanco Cartucho | \$ 896,76 | 0,72% | 82,54% | B |
| 0,56 % | 11,30% | Sikasil-SG 18 Negro Cartucho 300ml | \$ 780,00 | 0,63% | 83,17% | B |
| 0,56 % | 11,86% | Pistola Neumatica KD 300 Unidad | \$ 750,00 | 0,60% | 83,78% | B |
| 0,56 % | 12,43% | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | \$ 720,38 | 0,58% | 84,35% | B |
| 0,56 % | 12,99% | Masilla BONDO 264E. Present. 1 Galon | \$ 720,00 | 0,58% | 84,93% | B |
| 0,56 % | 13,56% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts | \$ 708,48 | 0,57% | 85,50% | B |
| 0,56 % | 14,12% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | \$ 699,84 | 0,56% | 86,07% | B |
| 0,56 % | 14,69% | Pistola Manual AJ9206 | \$ 683,12 | 0,55% | 86,62% | B |
| 0,56 % | 15,25% | 6200S Mascara Media Cara | \$ 681,83 | 0,55% | 87,17% | B |
| 0,56 % | 15,82% | Pistola Neumatica BJ9136 Salchi | \$ 647,21 | 0,52% | 87,69% | B |
| 0,56 % | 16,38% | Lija de hierro Grano 30-4 | \$ 639,00 | 0,51% | 88,20% | B |

| | | | | | | |
|--------|--------|---|-----------|-------|--------|----------|
| 0,56 % | 16,95% | Pistola M-30 | \$ 630,00 | 0,51% | 88,71% | B |
| 0,56 % | 17,51% | Masking Tape Gen 24MM(1")X40 Yds | \$ 580,08 | 0,47% | 89,17% | B |
| 0,56 % | 18,08% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | \$ 559,40 | 0,45% | 89,62% | B |
| 0,56 % | 18,64% | Sikasil E Transparente Cart | \$ 554,08 | 0,45% | 90,07% | B |
| 0,56 % | 19,21% | 2023 Lija de agua 3M Imperial | \$ 528,36 | 0,43% | 90,50% | B |
| 0,56 % | 19,77% | Cinta Aluminio 48mm (2") x 40Yds | \$ 517,92 | 0,42% | 90,91% | B |
| 0,56 % | 20,34% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | \$ 493,67 | 0,40% | 91,31% | B |
| 0,56 % | 20,90% | 6003 Filtro para Vapores y Gases | \$ 442,61 | 0,36% | 91,67% | B |
| 0,56 % | 21,47% | Sikasil IN Blanco Cartucho 300 ml | \$ 423,60 | 0,34% | 92,01% | B |
| 0,56 % | 22,03% | Sikasil E Broce Cart. 300 ml | \$ 322,80 | 0,26% | 92,27% | B |
| 0,56 % | 22,60% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | \$ 295,39 | 0,24% | 92,50% | B |
| 0,56 % | 23,16% | Guante de cuero api Amarillo | \$ 278,40 | 0,22% | 92,73% | B |
| 0,56 % | 23,73% | Sika Boom 500 ml | \$ 245,40 | 0,20% | 92,93% | B |
| 0,56 % | 24,29% | Sika primer 210 1000ml | \$ 233,51 | 0,19% | 93,11% | B |
| 0,56 % | 24,86% | Sikasil E Blanco | \$ 229,80 | 0,18% | 93,30% | B |
| 0,56 % | 25,42% | Masking Tape Gen. 48mm (2") x 40ydas | \$ 208,17 | 0,17% | 93,47% | B |
| 0,56 % | 25,99% | Overol de Gabardina M/Larga Azul T-L | \$ 190,00 | 0,15% | 93,62% | B |
| 0,56 % | 26,55% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | \$ 186,49 | 0,15% | 93,77% | B |
| 0,56 % | 27,12% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-40 | \$ 182,45 | 0,15% | 93,92% | B |
| 0,56 % | 27,68% | 40661-0000 334AF Goggle Salp. Quim. Clara | \$ 180,23 | 0,15% | 94,06% | B |
| 0,56 % | 28,25% | 6382 Cinta para Molduras 3M 1/2" 20ydas | \$ 178,21 | 0,14% | 94,20% | B |
| 0,56 % | 28,81% | Sikaflex 11 FC Blanco | \$ 176,40 | 0,14% | 94,35% | B |

| | | | | | | |
|--------|---------------|--|-----------|-------|---------------|----------|
| 0,56 % | 29,38% | SikaLastomer 710 Gris Salchicha 600cc | \$ 176,34 | 0,14% | 94,49% | B |
| 0,56 % | 29,94% | Guante Examinacion Latex T.G. (M) x Caja | \$ 170,00 | 0,14% | 94,63% | B |
| 0,56 % | 30,51% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | \$ 169,68 | 0,14% | 94,76% | B |
| 0,56 % | 31,07% | Sika Grout 30Kg | \$ 165,00 | 0,13% | 94,89% | B |
| 0,56 % | 31,64% | 5997 Pulimento Abrillantador Paso Intermedio | \$ 164,80 | 0,13% | 95,03% | C |
| 0,56 % | 32,20% | Lija Fandeli en Metro X-86 # 80-12" | \$ 156,88 | 0,13% | 95,15% | C |
| 0,56 % | 32,77% | Cinta Emp. Transparente 48mm (2") x 100Yds | \$ 151,62 | 0,12% | 95,28% | C |
| 0,56 % | 33,33% | Sikasil IN Transparente Cart. 300ml | \$ 149,40 | 0,12% | 95,40% | C |
| 0,56 % | 33,90% | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 143,00 | 0,12% | 95,51% | C |
| 0,56 % | 34,46% | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | \$ 141,40 | 0,11% | 95,62% | C |
| 0,56 % | 35,03% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | \$ 138,00 | 0,11% | 95,74% | C |
| 0,56 % | 35,59% | Pistolas UP 400 | \$ 129,90 | 0,10% | 95,84% | C |
| 0,56 % | 36,16% | 6800S Mascara Full Face | \$ 129,61 | 0,10% | 95,94% | C |
| 0,56 % | 36,72% | 6727 Plastico de Enmascarar 3.65 x 5mts | \$ 129,60 | 0,10% | 96,05% | C |
| 0,56 % | 37,29% | Sikasil IN Negro Cart. 300 ml | \$ 127,08 | 0,10% | 96,15% | C |
| 0,56 % | 37,85% | Sikasil-E Negro Cart | \$ 125,76 | 0,10% | 96,25% | C |
| 0,56 % | 38,42% | 2097 Filtro Polvo Toxico /N/H/OZ | \$ 121,80 | 0,10% | 96,35% | C |
| 0,56 % | 38,98% | 5N11 Prefiltro | \$ 121,32 | 0,10% | 96,45% | C |
| 0,56 % | 39,55% | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 120,00 | 0,10% | 96,54% | C |
| 0,56 % | 40,11% | Faja Antilumbago Cure Talla M | \$ 118,31 | 0,10% | 96,64% | C |
| 0,56 % | 40,68% | Sika activador Frasco 1000ml | \$ 117,99 | 0,09% | 96,73% | C |
| 0,56 % | 41,24% | Loctite Silicon Millennium Grey | \$ 117,36 | 0,09% | 96,83% | C |

| | | | | | | |
|--------|--------|---|-----------|-------|--------|---|
| 0,56 % | 41,81% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | \$ 108,00 | 0,09% | 96,92% | C |
| 0,56 % | 42,37% | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G | \$ 104,64 | 0,08% | 97,00% | C |
| 0,56 % | 42,94% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | \$ 100,00 | 0,08% | 97,08% | C |
| 0,56 % | 43,50% | 6001 Filtro para Vapores Organicos | \$ 96,74 | 0,08% | 97,16% | C |
| 0,56 % | 44,07% | Sellador de Silicon RTV 1200 | \$ 90,24 | 0,07% | 97,23% | C |
| 0,56 % | 44,63% | 92-600 Guante Touch Tuff Talla M C/Par | \$ 90,00 | 0,07% | 97,30% | C |
| 0,56 % | 45,20% | 39026 Cera para Carro Perfect It 3M | \$ 85,68 | 0,07% | 97,37% | C |
| 0,56 % | 45,76% | SikaTop 77 4Kg | \$ 82,14 | 0,07% | 97,44% | C |
| 0,56 % | 46,33% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido L | \$ 82,12 | 0,07% | 97,50% | C |
| 0,56 % | 46,89% | Faja Antilumbago CURE Talla L | \$ 80,28 | 0,06% | 97,57% | C |
| 0,56 % | 47,46% | Lija de Estereato Fandeli A080/400 | \$ 78,50 | 0,06% | 97,63% | C |
| 0,56 % | 48,02% | 2308 Masking Tape 18mm x 55mts | \$ 76,80 | 0,06% | 97,69% | C |
| 0,56 % | 48,59% | Abrigo de lana cuello tortuga | \$ 75,00 | 0,06% | 97,75% | C |
| 0,56 % | 49,15% | 37-165 Guante Solvex 15" # 9 | \$ 72,88 | 0,06% | 97,81% | C |
| 0,56 % | 49,72% | 501 Retenedor de Prefiltro | \$ 72,40 | 0,06% | 97,87% | C |
| 0,56 % | 50,28% | Sika Primer 206 G+P 250ml | \$ 70,12 | 0,06% | 97,93% | C |
| 0,56 % | 50,85% | Lija de Estereato Fandeli A080/150 | \$ 70,00 | 0,06% | 97,98% | C |
| 0,56 % | 51,41% | Lija de Estearato Fandeli A080/080 | \$ 68,00 | 0,05% | 98,04% | C |
| 0,56 % | 51,98% | Paño Adhesivo Bondo Amarillo / Azul | \$ 63,00 | 0,05% | 98,09% | C |
| 0,56 % | 52,54% | Lija de Estereato Fandeli A080/600 | \$ 63,00 | 0,05% | 98,14% | C |
| 0,56 % | 53,11% | Millar Guante de Polipropileno x 100 Unid | \$ 62,50 | 0,05% | 98,19% | C |
| 0,56 % | 53,67% | Bota Bata Amarilla S/P T-42 | \$ 61,20 | 0,05% | 98,24% | C |

| | | | | | | |
|--------|--------|---|----------|-------|--------|---|
| 0,56 % | 54,24% | Bota Bata Amarilla S/P T-41 | \$ 61,20 | 0,05% | 98,29% | C |
| 0,56 % | 54,80% | Lija de Estereato Fandeli A080/320 | \$ 61,00 | 0,05% | 98,34% | C |
| 0,56 % | 55,37% | 764 Cinta de vinil amarilla 2" x 36ydas | \$ 60,84 | 0,05% | 98,39% | C |
| 0,56 % | 55,93% | 1927-1 Hard Top Blanco STD Susp | \$ 59,77 | 0,05% | 98,44% | C |
| 0,56 % | 56,50% | Lija de Estereato Fandeli A080/120 | \$ 57,00 | 0,05% | 98,48% | C |
| 0,56 % | 57,06% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | \$ 54,00 | 0,04% | 98,52% | C |
| 0,56 % | 57,63% | Sikaflex 1a Gris | \$ 53,52 | 0,04% | 98,57% | C |
| 0,56 % | 58,19% | I-891 Lente Claro 3M | \$ 52,80 | 0,04% | 98,61% | C |
| 0,56 % | 58,76% | Lija de Estearato Fandeli A080/800 | \$ 52,50 | 0,04% | 98,65% | C |
| 0,56 % | 59,32% | Monotop Empaste Exterior | \$ 51,00 | 0,04% | 98,69% | C |
| 0,56 % | 59,89% | Guante de Lana Latex Thomas Bodero | \$ 50,20 | 0,04% | 98,73% | C |
| 0,56 % | 60,45% | Sika 1 | \$ 49,68 | 0,04% | 98,77% | C |
| 0,56 % | 61,02% | Sika Boom Tarro 250 ml | \$ 49,20 | 0,04% | 98,81% | C |
| 0,56 % | 61,58% | Abrigo / Sobretudo PVC Cal. 12 T-M | \$ 49,02 | 0,04% | 98,85% | C |
| 0,56 % | 62,15% | 6004 Filtro para Amoniac | \$ 48,45 | 0,04% | 98,89% | C |
| 0,56 % | 62,71% | Guante Examinacion Latex T.G. (M) | \$ 48,00 | 0,04% | 98,93% | C |
| 0,56 % | 63,28% | 7093 Filtro P100 Polvo / Neblina | \$ 45,60 | 0,04% | 98,97% | C |
| 0,56 % | 63,84% | 8796 Limpiador de Carburador 3M Aerosol | \$ 44,76 | 0,04% | 99,00% | C |
| 0,56 % | 64,41% | 1911 Casco Blanco C/Rachet | \$ 41,76 | 0,03% | 99,04% | C |
| 0,56 % | 64,97% | 1902 Casco Amarillo Susp STD | \$ 41,22 | 0,03% | 99,07% | C |
| 0,56 % | 65,54% | Guante de Cuero Napa Nacional | \$ 40,50 | 0,03% | 99,10% | C |
| 0,56 % | 66,10% | Sikasil IN Transparente Cart. 300 ml. | \$ 38,38 | 0,03% | 99,13% | C |

| | | | | | | |
|--------|--------|---|----------|-------|--------|---|
| 0,56 % | 66,67% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-42 | \$ 36,00 | 0,03% | 99,16% | C |
| 0,56 % | 67,23% | Guante de Lana Pupo 2 Caras | \$ 36,00 | 0,03% | 99,19% | C |
| 0,56 % | 67,80% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-41 | \$ 35,15 | 0,03% | 99,22% | C |
| 0,56 % | 68,36% | Adhesivo Super 77 24 Onz | \$ 35,10 | 0,03% | 99,25% | C |
| 0,56 % | 68,93% | Underfill Brillante (Sel. Protec.) S/R (Lt) | \$ 31,44 | 0,03% | 99,27% | C |
| 0,56 % | 69,49% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 42 | \$ 31,25 | 0,03% | 99,30% | C |
| 0,56 % | 70,06% | Zapato Bufalo C/P. T-43 | \$ 31,25 | 0,03% | 99,32% | C |
| 0,56 % | 70,62% | Sikaflex Contruction Self Leveling | \$ 30,20 | 0,02% | 99,35% | C |
| 0,56 % | 71,19% | 82520 H24M Cabezal Universal P/Casco 3M | \$ 29,88 | 0,02% | 99,37% | C |
| 0,56 % | 71,75% | Sika Porcelana Blanco 2Kg | \$ 29,75 | 0,02% | 99,40% | C |
| 0,56 % | 72,32% | 7502 Mascara Media Drop Down | \$ 28,57 | 0,02% | 99,42% | C |
| 0,56 % | 72,88% | Pasamontaña reforzado 2 en 1 | \$ 28,50 | 0,02% | 99,44% | C |
| 0,56 % | 73,45% | Lija de Estearato Fandeli A080/100 | \$ 27,00 | 0,02% | 99,46% | C |
| 0,56 % | 74,01% | Sikabond Const. Adhesive Gris | \$ 26,52 | 0,02% | 99,49% | C |
| 0,56 % | 74,58% | Lija de Estereato Fandeli A080/220 | \$ 26,00 | 0,02% | 99,51% | C |
| 0,56 % | 75,14% | Lija de Estearato Fandeli A080/180 | \$ 26,00 | 0,02% | 99,53% | C |
| 0,56 % | 75,71% | Lija de Estereato Fandeli A080/240 | \$ 26,00 | 0,02% | 99,55% | C |
| 0,56 % | 76,27% | Lija de Hierro Fandeli Extrag. # 36 | \$ 25,00 | 0,02% | 99,57% | C |
| 0,56 % | 76,84% | 4945 Cinta VHB 1/2" x 36 Ydas | \$ 23,71 | 0,02% | 99,59% | C |
| 0,56 % | 77,40% | Empaste para interiores. 20k | \$ 23,46 | 0,02% | 99,61% | C |
| 0,56 % | 77,97% | 8511 Mascarilla N95 P/N Valvulado | \$ 22,70 | 0,02% | 99,62% | C |
| 0,56 % | 78,53% | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | \$ 21,48 | 0,02% | 99,64% | C |

| | | | | | | |
|--------|--------|-------------------------------------|----------|-------|--------|---|
| 0,56 % | 79,10% | Guante de Asbesto | \$ 20,00 | 0,02% | 99,66% | C |
| 0,56 % | 79,66% | Faja Antilumbago Cure Talla XL | \$ 19,22 | 0,02% | 99,67% | C |
| 0,56 % | 80,23% | 93-311 Guante Nitrilite Talla L | \$ 18,50 | 0,01% | 99,69% | C |
| 0,56 % | 80,79% | Delantal PCV C-14 Amarillo 100 X | \$ 18,00 | 0,01% | 99,70% | C |
| 0,56 % | 81,36% | Chalecos Poliester Verde | \$ 17,53 | 0,01% | 99,72% | C |
| 0,56 % | 81,92% | 1271 Tapon C/Cordon y Caja | \$ 17,10 | 0,01% | 99,73% | C |
| 0,56 % | 82,49% | Delantal de Cuero Para Soldar | \$ 16,56 | 0,01% | 99,74% | C |
| 0,56 % | 83,05% | 82701 WP96 Visor Claro Polic. 3M | \$ 16,17 | 0,01% | 99,76% | C |
| 0,56 % | 83,62% | Cinta Masking de papel 18 x 40 cm | \$ 15,01 | 0,01% | 99,77% | C |
| 0,56 % | 84,18% | Lija de agua Fandeli C-99 150 Sic | \$ 15,00 | 0,01% | 99,78% | C |
| 0,56 % | 84,75% | Cinta Masking verde 233+ 1/4 x 55m | \$ 14,16 | 0,01% | 99,79% | C |
| 0,56 % | 85,31% | Chaleco reflectivo 3M Malla Naranja | \$ 13,57 | 0,01% | 99,80% | C |
| 0,56 % | 85,88% | Chaleco reflectivo 3M Malla Verde | \$ 13,57 | 0,01% | 99,81% | C |
| 0,56 % | 86,44% | Esmalte Alta Temp. Negro | \$ 13,56 | 0,01% | 99,83% | C |
| 0,56 % | 87,01% | Chalecos Poliester Naranja | \$ 13,50 | 0,01% | 99,84% | C |
| 0,56 % | 87,57% | Lija de agua Fandeli A-99 240 Sic | \$ 13,00 | 0,01% | 99,85% | C |
| 0,56 % | 88,14% | Esmalte Negro Brillante | \$ 12,24 | 0,01% | 99,86% | C |
| 0,56 % | 88,70% | Esmalte Blanco Brillante | \$ 12,24 | 0,01% | 99,87% | C |
| 0,56 % | 89,27% | Gorro de Malla Negro | \$ 12,00 | 0,01% | 99,88% | C |
| 0,56 % | 89,83% | 1912 Casco Amarillo 3M C/Rachet | \$ 10,70 | 0,01% | 99,88% | C |
| 0,56 % | 90,40% | 1270 Tapon de Caucho C / Cordon | \$ 10,68 | 0,01% | 99,89% | C |
| 0,56 % | 90,96% | I-604 Lente oscuro IM604000011 | \$ 10,12 | 0,01% | 99,90% | C |

| | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|--|----------|-------|-----------------|---|
| 0,56 % | 91,53% | Gafas Transparentes economicas | \$ 10,08 | 0,01% | 99,91% | C |
| 0,56 % | 92,09% | Esmalte Cromado Plata | \$ 9,39 | 0,01% | 99,92% | C |
| 0,56 % | 92,66% | Mascarilla Corriente | \$ 9,00 | 0,01% | 99,92% | C |
| 0,56 % | 93,22% | 1100 Tapon de espuma s/cordon | \$ 9,00 | 0,01% | 99,93% | C |
| 0,56 % | 93,79% | Super Bonder - La Brujita Original | \$ 9,00 | 0,01% | 99,94% | C |
| 0,56 % | 94,35% | Guantes Master Industrial C-40 Largo | \$ 9,00 | 0,01% | 99,95% | C |
| 0,56 % | 94,92% | Masking Tape Gen. 12mm (1/2") x 40ydas | \$ 8,80 | 0,01% | 99,95% | C |
| 0,56 % | 95,48% | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | \$ 8,64 | 0,01% | 99,96% | C |
| 0,56 % | 96,05% | Lija de Agua # 150 | \$ 8,64 | 0,01% | 99,97% | C |
| 0,56 % | 96,61% | Esmalte Fosforecente Amarillo | \$ 8,40 | 0,01% | 99,97% | C |
| 0,56 % | 97,18% | Esmalte Fosforecente Verde | \$ 8,40 | 0,01% | 99,98% | C |
| 0,56 % | 97,74% | 13253 Lente Maxim Black Frame Ambar | \$ 8,20 | 0,01% | 99,99% | C |
| 0,56 % | 98,31% | Esmalte Cromado Oro 18K | \$ 6,70 | 0,01% | 99,99% | C |
| 0,56 % | 98,87% | Lija Fandeli en metro X-86 # 50 - 12" | \$ 4,44 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,56 % | 99,44% | Lija Fandeli en metro X-86 # 60 - 12" | \$ 3,60 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,56 % | 100,00 % | 37-175 Guante Solvex 13" # 10 | \$ 1,66 | 0,00% | 100,00 % | C |
| \$ 124.263,13 | | | | | | |

ANEXO D: CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO

| CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO - 1º TRIMESTRE 2011 | | | | | | |
|---|--------------|---|-------------|------------------|---------------------------|-----------|
| % Prod. | % Acum.Prod. | Descripción | Costo Prod. | % de Costo Prod. | % Acum. De Costo de Prod. | Categoría |
| 0,45% | 0,45% | Lijadora Pulidora DeWALT 7" / 9" | \$ 250,00 | 12,32% | 12,32% | A |
| 0,45% | 0,90% | 4863 Cinta Piel de Gallina | \$ 128,00 | 6,31% | 18,63% | A |
| 0,45% | 1,35% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | \$ 120,58 | 5,94% | 24,57% | A |
| 0,45% | 1,80% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | \$ 85,00 | 4,19% | 28,76% | A |
| 0,45% | 2,25% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | \$ 70,95 | 3,50% | 32,25% | A |
| 0,45% | 2,70% | Alfombra Nomad Granito 1.22M | \$ 67,56 | 3,33% | 35,58% | A |
| 0,45% | 3,15% | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | \$ 52,90 | 2,61% | 38,19% | A |
| 0,45% | 3,60% | Pistola Manual AJ9206 | \$ 48,68 | 2,40% | 40,59% | A |
| 0,45% | 4,05% | Sika primer 210 1000ml | \$ 39,62 | 1,95% | 42,54% | A |
| 0,45% | 4,50% | Pistolas UP 400 | \$ 38,25 | 1,88% | 44,43% | A |
| 0,45% | 4,95% | 5974 Perfect - It II Pulimento Fino Poli Galon. | \$ 38,24 | 1,88% | 46,31% | A |
| 0,45% | 5,41% | Bota de Cuero C/Pta. Kondor # 40 | \$ 31,88 | 1,57% | 47,88% | A |
| 0,45% | 5,86% | 6086 Perfect It Rubbing Compound Galon | \$ 29,76 | 1,47% | 49,35% | A |
| 0,45% | 6,31% | Zapato Viasa C/P. | \$ 29,50 | 1,45% | 50,80% | A |
| 0,45% | 6,76% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-40 | \$ 29,50 | 1,45% | 52,26% | A |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|----------|-------|--------|---|
| 0,45% | 7,21% | Sika activador Frasco 1000ml | \$ 28,35 | 1,40% | 53,65% | A |
| 0,45% | 7,66% | 43-113 Guante Mercury # 10 | \$ 26,56 | 1,31% | 54,96% | A |
| 0,45% | 8,11% | 7502 Mascara Media Drop Down | \$ 22,74 | 1,12% | 56,08% | A |
| 0,45% | 8,56% | Botines de Cuero C/P 42 | \$ 20,59 | 1,01% | 57,10% | A |
| 0,45% | 9,01% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | \$ 20,00 | 0,99% | 58,08% | A |
| 0,45% | 9,46% | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Casco | \$ 17,51 | 0,86% | 58,95% | A |
| 0,45% | 9,91% | Sikacryl Blanco 5Kg. | \$ 17,19 | 0,85% | 59,79% | A |
| 0,45% | 10,36% | Cinta 27 Fibra de Vidrio | \$ 14,15 | 0,70% | 60,49% | A |
| 0,45% | 10,81% | 42-474 Guante Crusader Flex # 9 | \$ 13,64 | 0,67% | 61,16% | A |
| 0,45% | 11,26% | Domino Antic. Blanco Brillante | \$ 13,20 | 0,65% | 61,81% | A |
| 0,45% | 11,71% | Domino Esmalte Azul Español | \$ 12,29 | 0,61% | 62,42% | A |
| 0,45% | 12,16% | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | \$ 12,27 | 0,60% | 63,02% | A |
| 0,45% | 12,61% | Chaleco reflectivo 3M Malla Verde | \$ 12,00 | 0,59% | 63,61% | A |
| 0,45% | 13,06% | Domino Esmalte Blanco Brillante | \$ 11,96 | 0,59% | 64,20% | A |
| 0,45% | 13,51% | Domino Esmalte Blanco Mate | \$ 11,95 | 0,59% | 64,79% | A |
| 0,45% | 13,96% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | \$ 11,82 | 0,58% | 65,38% | A |
| 0,45% | 14,41% | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | \$ 11,46 | 0,56% | 65,94% | A |
| 0,45% | 14,86% | Chaleco reflectivo 3M Malla Naranja | \$ 11,30 | 0,56% | 66,50% | A |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|----------|-------|--------|---|
| 0,45% | 15,32% | 5973 Perfect - It II Pulimento Fino Litro | \$ 11,18 | 0,55% | 67,05% | A |
| 0,45% | 15,77% | Domino Ant. Rojo Mercedes Benz | \$ 11,14 | 0,55% | 67,60% | A |
| 0,45% | 16,22% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar. T-43 | \$ 10,96 | 0,54% | 68,14% | A |
| 0,45% | 16,67% | 6002 Filtro Gases Acidos | \$ 10,63 | 0,52% | 68,66% | A |
| 0,45% | 17,12% | 6382 Cinta para Molduras 3M 1/2" 20ydas | \$ 10,47 | 0,52% | 69,18% | A |
| 0,45% | 17,57% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | \$ 10,39 | 0,51% | 69,69% | A |
| 0,45% | 18,02% | Novo Fill/Paletizar 15" x 2000FT" | \$ 10,07 | 0,50% | 70,19% | A |
| 0,45% | 18,47% | Anticorrosivo Blanco Imperial | \$ 9,99 | 0,49% | 70,68% | A |
| 0,45% | 18,92% | Domino Esmalte Rojo Fiesta | \$ 9,96 | 0,49% | 71,17% | A |
| 0,45% | 19,37% | Domino Esmalte Verde Cromo | \$ 9,96 | 0,49% | 71,66% | A |
| 0,45% | 19,82% | 6200S Mascara Media Cara | \$ 9,94 | 0,49% | 72,15% | A |
| 0,45% | 20,27% | Domino Pint. Ant. Mate Gris | \$ 9,88 | 0,49% | 72,64% | A |
| 0,45% | 20,72% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | \$ 9,84 | 0,48% | 73,12% | A |
| 0,45% | 21,17% | Orejera para adaptar a casco Libus | \$ 9,75 | 0,48% | 73,60% | A |
| 0,45% | 21,62% | Domino Ant. Naranja Brillante | \$ 9,28 | 0,46% | 74,06% | A |
| 0,45% | 22,07% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | \$ 9,27 | 0,46% | 74,52% | A |
| 0,45% | 22,52% | 11356-0000 Lente Claro Light Vision | \$ 8,98 | 0,44% | 74,96% | A |
| 0,45% | 22,97% | Anticorrosivo Oxido Rojo Imperial (G) | \$ 8,79 | 0,43% | 75,39% | A |

| | | | | | | |
|-------|---------------|---------------------------------------|---------|-------|---------------|---|
| 0,45% | 23,42% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | \$ 8,75 | 0,43% | 75,82% | A |
| 0,45% | 23,87% | 1911 Casco Blanco C/Rachet | \$ 8,62 | 0,42% | 76,25% | A |
| 0,45% | 24,32% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | \$ 8,33 | 0,41% | 76,66% | A |
| 0,45% | 24,77% | 6003 Filtro para Vapores y Gases | \$ 8,12 | 0,40% | 77,06% | A |
| 0,45% | 25,23% | 6004 Filtro para Amoniaco | \$ 8,00 | 0,39% | 77,45% | A |
| 0,45% | 25,68% | Faja Antilumbago Cure Talla S. | \$ 7,98 | 0,39% | 77,85% | A |
| 0,45% | 26,13% | Faja Antilumbago CURE Talla L | \$ 7,80 | 0,38% | 78,23% | A |
| 0,45% | 26,58% | Bota de Caucho Nac. Amarilla # 38 | \$ 7,80 | 0,38% | 78,61% | A |
| 0,45% | 27,03% | Faja Antilumbago Cure Talla M. | \$ 7,80 | 0,38% | 79,00% | A |
| 0,45% | 27,48% | 6001 Filtro para Vapores Organicos | \$ 7,66 | 0,38% | 79,38% | A |
| 0,45% | 27,93% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | \$ 7,59 | 0,37% | 79,75% | A |
| 0,45% | 28,38% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | \$ 7,59 | 0,37% | 80,12% | B |
| 0,45% | 28,83% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-40 | \$ 7,50 | 0,37% | 80,49% | B |
| 0,45% | 29,28% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-41 | \$ 7,50 | 0,37% | 80,86% | B |
| 0,45% | 29,73% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-42 | \$ 7,50 | 0,37% | 81,23% | B |
| 0,45% | 30,18% | A40 Traje Kleenguard Talla L | \$ 7,23 | 0,36% | 81,59% | B |
| 0,45% | 30,63% | A40 Traje Kleenguard Talla XL | \$ 7,23 | 0,36% | 81,95% | B |
| 0,45% | 31,08% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | \$ 7,20 | 0,35% | 82,30% | B |
| 0,45% | 31,53% | Tratamiento para Diesel 32 Oz. | \$ 7,14 | 0,35% | 82,65% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|----------|
| 0,45% | 31,98% | 16617-00000 Dust Gogglegear W/Strap | \$ 6,96 | 0,34% | 82,99% | B |
| 0,45% | 32,43% | Traje Tyvek Blanco Talla L | \$ 6,90 | 0,34% | 83,33% | B |
| 0,45% | 32,88% | 13253 Lente Maxim Black Frame Ambar | \$ 6,84 | 0,34% | 83,67% | B |
| 0,45% | 33,33% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml. | \$ 6,78 | 0,33% | 84,01% | B |
| 0,45% | 33,78% | Sikaflex 252 negro Cartucho | \$ 6,70 | 0,33% | 84,34% | B |
| 0,45% | 34,23% | 23 Cinta Autofundente 19mm x 9.10mts. | \$ 6,67 | 0,33% | 84,66% | B |
| 0,45% | 34,68% | Bota de Caucho Negras Nac. # 40 | \$ 6,55 | 0,32% | 84,99% | B |
| 0,45% | 35,14% | Poncho de PVC Amarillo Cal. 12 | \$ 6,29 | 0,31% | 85,30% | B |
| 0,45% | 35,59% | Faja Antilumbago HUSKY Talla S | \$ 6,25 | 0,31% | 85,61% | B |
| 0,45% | 36,04% | Botas Master 4x4 Talla 38 | \$ 6,00 | 0,30% | 85,90% | B |
| 0,45% | 36,49% | Botas Master 4x4 T 39 | \$ 6,00 | 0,30% | 86,20% | B |
| 0,45% | 36,94% | Botas Master 4x4 T 40 | \$ 6,00 | 0,30% | 86,49% | B |
| 0,45% | 37,39% | Botas Master 4x4 T 41 | \$ 6,00 | 0,30% | 86,79% | B |
| 0,45% | 37,84% | Delantal Color Negro | \$ 5,75 | 0,28% | 87,07% | B |
| 0,45% | 38,29% | Guante de Nitrilo de 18" | \$ 5,70 | 0,28% | 87,35% | B |
| 0,45% | 38,74% | Delantal Lona Concord Azul | \$ 5,58 | 0,27% | 87,63% | B |
| 0,45% | 39,19% | 4510 Traje 3M Tipo 5/6 Blanco Talla L | \$ 5,40 | 0,27% | 87,89% | B |
| 0,45% | 39,64% | 8512 Mascarilla Polvos Toxicos / Neblina | \$ 5,35 | 0,26% | 88,16% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|----------|
| 0,45% | 40,09% | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | \$ 5,30 | 0,26% | 88,42% | B |
| 0,45% | 40,54% | 633 Cinta Transferible 48mm x 50mts | \$ 5,18 | 0,26% | 88,67% | B |
| 0,45% | 40,99% | Careta de Soldar Afrox | \$ 5,00 | 0,25% | 88,92% | B |
| 0,45% | 41,44% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | \$ 5,00 | 0,25% | 89,17% | B |
| 0,45% | 41,89% | Sikaflex 221 Blanco Cartucho | \$ 4,93 | 0,24% | 89,41% | B |
| 0,45% | 42,34% | 82701 WP96 Visor Claro Polic. 3M | \$ 4,74 | 0,23% | 89,64% | B |
| 0,45% | 42,79% | Guante de Nitrilo de 15" | \$ 4,49 | 0,22% | 89,86% | B |
| 0,45% | 43,24% | 8955 Full System Cleaner 3M | \$ 4,41 | 0,22% | 90,08% | B |
| 0,45% | 43,69% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | \$ 4,39 | 0,22% | 90,30% | B |
| 0,45% | 44,14% | Grasa Blanca 11 Oz. | \$ 4,31 | 0,21% | 90,51% | B |
| 0,45% | 44,59% | Armorall Limpieza Llantas 20 Oz. | \$ 4,29 | 0,21% | 90,72% | B |
| 0,45% | 45,05% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | \$ 4,17 | 0,21% | 90,93% | B |
| 0,45% | 45,50% | Limpiador contacto electronico 11 Oz. | \$ 4,00 | 0,20% | 91,12% | B |
| 0,45% | 45,95% | Guante de Lana Rojo Tipo Japones | \$ 3,98 | 0,20% | 91,32% | B |
| 0,45% | 46,40% | I-604 Lente oscuro IM604000011 | \$ 3,95 | 0,19% | 91,52% | B |
| 0,45% | 46,85% | Lubricante de Silicon 10 Oz. | \$ 3,85 | 0,19% | 91,70% | B |
| 0,45% | 47,30% | Delantal PCV C-14 Amarillo 100 X | \$ 3,80 | 0,19% | 91,89% | B |
| 0,45% | 47,75% | Guante de Cuero Extra Largo | \$ 3,77 | 0,19% | 92,08% | B |
| 0,45% | 48,20% | 11560-00000-20 Lente Virtual Plus Gris | \$ 3,74 | 0,18% | 92,26% | B |

| | | | | | | |
|-------|---------------|--|---------|-------|---------------|----------|
| 0,45% | 48,65% | 11559 Lente Virtual Plus Clara C/Correa | \$ 3,74 | 0,18% | 92,45% | B |
| 0,45% | 49,10% | Guante Isotermico Naranja P/Frio | \$ 3,74 | 0,18% | 92,63% | B |
| 0,45% | 49,55% | Loctite Silicon Millennium Grey | \$ 3,62 | 0,18% | 92,81% | B |
| 0,45% | 50,00% | Chalecos Poliester Verde | \$ 3,50 | 0,17% | 92,98% | B |
| 0,45% | 50,45% | Guante de Cuero Api Rojo | \$ 3,46 | 0,17% | 93,15% | B |
| 0,45% | 50,90% | Limpiador Partes/Frenos 15 Oz. | \$ 3,39 | 0,17% | 93,32% | B |
| 0,45% | 51,35% | 2071 Disco Polvo / Neblina | \$ 3,30 | 0,16% | 93,48% | B |
| 0,45% | 51,80% | Guantes Master PVC Largo 45cms. 9 | \$ 3,25 | 0,16% | 93,64% | B |
| 0,45% | 52,25% | Desengrasador Motor C30 16 Oz. | \$ 3,22 | 0,16% | 93,80% | B |
| 0,45% | 52,70% | Guante de Lana Latex Thomas Bodero | \$ 3,20 | 0,16% | 93,96% | B |
| 0,45% | 53,15% | 27-607 Guante Hycron # 9 Puño abierto | \$ 3,12 | 0,15% | 94,11% | B |
| 0,45% | 53,60% | 27-600 Guante Hycron Talla 8 | \$ 3,12 | 0,15% | 94,27% | B |
| 0,45% | 54,05% | Sikasil IN Transparente Cart. 300 ml. | \$ 3,11 | 0,15% | 94,42% | B |
| 0,45% | 54,50% | Orejera Crews Tipo Diadema Taiwan 25 | \$ 3,10 | 0,15% | 94,57% | B |
| 0,45% | 54,95% | Sikasil IN Negro Cart. 300 ml. | \$ 3,10 | 0,15% | 94,72% | B |
| 0,45% | 55,41% | Delantal de Cuero Para Soldar | \$ 3,00 | 0,15% | 94,87% | B |
| 0,45% | 55,86% | Mangas de Cuero Nacional | \$ 3,00 | 0,15% | 95,02% | C |
| 0,45% | 56,31% | Arrancador de Motor CYCLO C-100 10.5 Oz. | \$ 3,00 | 0,15% | 95,17% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|---|
| 0,45% | 56,76% | 27-602 Guante Hycron Talla 8 | \$ 2,97 | 0,15% | 95,31% | C |
| 0,45% | 57,21% | Limpiador de Carburador 13 Oz. | \$ 2,76 | 0,14% | 95,45% | C |
| 0,45% | 57,66% | 8796 Limpiador de Carburador 3M Aerosol | \$ 2,71 | 0,13% | 95,58% | C |
| 0,45% | 58,11% | 11-600 Guante Hyflex Lite # 9 | \$ 2,66 | 0,13% | 95,72% | C |
| 0,45% | 58,56% | Covering Tape 90 cm x 20 mts. | \$ 2,60 | 0,13% | 95,84% | C |
| 0,45% | 59,01% | Freezetone Aditivo Galón Eco-01 | \$ 2,56 | 0,13% | 95,97% | C |
| 0,45% | 59,46% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | \$ 2,55 | 0,13% | 96,10% | C |
| 0,45% | 59,91% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | \$ 2,55 | 0,13% | 96,22% | C |
| 0,45% | 60,36% | 12-212 Guante Petroflex # 10 | \$ 2,53 | 0,12% | 96,35% | C |
| 0,45% | 60,81% | 6281B Arnes para Mascarilla 6200 | \$ 2,49 | 0,12% | 96,47% | C |
| 0,45% | 61,26% | Guante de Lana Palma de Nitrilo Gris | \$ 2,32 | 0,11% | 96,58% | C |
| 0,45% | 61,71% | Sikasil E Transparente Cart. | \$ 2,28 | 0,11% | 96,69% | C |
| 0,45% | 62,16% | Sikasil E Blanco | \$ 2,28 | 0,11% | 96,81% | C |
| 0,45% | 62,61% | 8247 Mascarilla P/N/H/V0 | \$ 2,24 | 0,11% | 96,92% | C |
| 0,45% | 63,06% | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G. | \$ 2,18 | 0,11% | 97,03% | C |
| 0,45% | 63,51% | Covering Tape 65 cm x 20 mts. | \$ 2,06 | 0,10% | 97,13% | C |
| 0,45% | 63,96% | Guantes de Cuero Largo Reforzado | \$ 2,00 | 0,10% | 97,23% | C |
| 0,45% | 64,41% | Guantes Tipo Operador | \$ 2,00 | 0,10% | 97,32% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---------|-------|--------|---|
| 0,45% | 64,86% | 40661-0000 334AF Goggle Salp. Quim. Clara | \$ 1,98 | 0,10% | 97,42% | C |
| 0,45% | 65,32% | Guante de Cuero Corto Reforzado | \$ 1,88 | 0,09% | 97,51% | C |
| 0,45% | 65,77% | Guante de Cuero Largo Reforzado | \$ 1,88 | 0,09% | 97,61% | C |
| 0,45% | 66,22% | Guantes de Cuero Corto Reforzado | \$ 1,88 | 0,09% | 97,70% | C |
| 0,45% | 66,67% | I-891 Lente oscuro 3M IM891000013 | \$ 1,83 | 0,09% | 97,79% | C |
| 0,45% | 67,12% | I-891 Lente Claro 3M | \$ 1,83 | 0,09% | 97,88% | C |
| 0,45% | 67,57% | Guantes Master Industrial C-40 Largo | \$ 1,80 | 0,09% | 97,97% | C |
| 0,45% | 68,02% | Guantes de Cuero Largo | \$ 1,77 | 0,09% | 98,06% | C |
| 0,45% | 68,47% | 37-175 Guante Solvex 13" # 10 | \$ 1,52 | 0,07% | 98,13% | C |
| 0,45% | 68,92% | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | \$ 1,49 | 0,07% | 98,20% | C |
| 0,45% | 69,37% | 1271 Tapon C/Cordon y Caja | \$ 1,46 | 0,07% | 98,28% | C |
| 0,45% | 69,82% | 37-175 Guante Solvex 13" Talla # 8 | \$ 1,43 | 0,07% | 98,35% | C |
| 0,45% | 70,27% | Guantes de Cuero Corto | \$ 1,40 | 0,07% | 98,42% | C |
| 0,45% | 70,72% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts. | \$ 1,40 | 0,07% | 98,48% | C |
| 0,45% | 71,17% | 11326-0000 Lente Claro Virtual | \$ 1,35 | 0,07% | 98,55% | C |
| 0,45% | 71,62% | P40 Hookit 7H Verde 25 Discos | \$ 1,31 | 0,06% | 98,62% | C |
| 0,45% | 72,07% | Guantes Master Industrial C-40 Corto | \$ 1,30 | 0,06% | 98,68% | C |
| 0,45% | 72,52% | Guante Caucho Negro Corto | \$ 1,27 | 0,06% | 98,74% | C |
| 0,45% | 72,97% | 5N11 Prefiltro | \$ 1,24 | 0,06% | 98,80% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|---|
| 0,45% | 73,42% | 2308 Masking Tape 18mm x 55mts | \$ 1,23 | 0,06% | 98,86% | C |
| 0,45% | 73,87% | Guante de Lana Pupo 2 Caras | \$ 1,10 | 0,05% | 98,92% | C |
| 0,45% | 74,32% | Guante de Lana Rojo Reforzado Taiwan | \$ 1,10 | 0,05% | 98,97% | C |
| 0,45% | 74,77% | Gafa de Seguridad Clara | \$ 1,03 | 0,05% | 99,02% | C |
| 0,45% | 75,23% | 501 Retenedor de Prefiltro | \$ 0,96 | 0,05% | 99,07% | C |
| 0,45% | 75,68% | Cinta Masking verde 233+ 1/4 x 55m. | \$ 0,94 | 0,05% | 99,12% | C |
| 0,45% | 76,13% | Super Bonder - La Brujita Original | \$ 0,90 | 0,04% | 99,16% | C |
| 0,45% | 76,58% | Guante Master Amarillo Talla 7 1/2 | \$ 0,87 | 0,04% | 99,20% | C |
| 0,45% | 77,03% | Paño Adhesivo Bondo Amarillo / Azul | \$ 0,86 | 0,04% | 99,25% | C |
| 0,45% | 77,48% | Sellador de Radiador 3/4 Oz. | \$ 0,82 | 0,04% | 99,29% | C |
| 0,45% | 77,93% | 1270 Tapon de Caucho C / Cordon | \$ 0,76 | 0,04% | 99,32% | C |
| 0,45% | 78,38% | 9210 Mascarilla Particulas Polvo y Neblina | \$ 0,70 | 0,03% | 99,36% | C |
| 0,45% | 78,83% | Cinta Masking de papel 18 x 40 cm. | \$ 0,63 | 0,03% | 99,39% | C |
| 0,45% | 79,28% | Mascarilla Desechble SH 2550 | \$ 0,61 | 0,03% | 99,42% | C |
| 0,45% | 79,73% | Guante Master Amarillo Talla 8 | \$ 0,61 | 0,03% | 99,45% | C |
| 0,45% | 80,18% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | \$ 0,60 | 0,03% | 99,48% | C |
| 0,45% | 80,63% | Mascarilla Polvo Desechable SH 9550 | \$ 0,56 | 0,03% | 99,51% | C |
| 0,45% | 81,08% | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,02% | 99,53% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|---|
| 0,45% | 81,53% | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,02% | 99,55% | C |
| 0,45% | 81,98% | 2023 Lija de agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,02% | 99,57% | C |
| 0,45% | 82,43% | 2000A Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,02% | 99,59% | C |
| 0,45% | 82,88% | 2500 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,02% | 99,61% | C |
| 0,45% | 83,33% | 2043 Lija 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,02% | 99,62% | C |
| 0,45% | 83,78% | 2040 Lija 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,02% | 99,64% | C |
| 0,45% | 84,23% | 2036 Lija 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,02% | 99,66% | C |
| 0,45% | 84,68% | 2035 Lijas 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,02% | 99,68% | C |
| 0,45% | 85,14% | 301T Cinta de Empaque Transp. 48mm x 40m | \$ 0,38 | 0,02% | 99,70% | C |
| 0,45% | 85,59% | Lija de hierro Grano 30-4 | \$ 0,38 | 0,02% | 99,72% | C |
| 0,45% | 86,04% | 93-311 Guante Nitrilite Talla L | \$ 0,31 | 0,02% | 99,74% | C |
| 0,45% | 86,49% | 301T Cinta Empaque Transp. 48mm x 30mts | \$ 0,27 | 0,01% | 99,75% | C |
| 0,45% | 86,94% | 92-600 Guante Touch Tuff Talla M C/Par. | \$ 0,26 | 0,01% | 99,76% | C |
| 0,45% | 87,39% | Lija de Agua Fandeli C-99 080 SIC | \$ 0,25 | 0,01% | 99,78% | C |
| 0,45% | 87,84% | Lija de Agua Fandeli C-99 100 SIC | \$ 0,24 | 0,01% | 99,79% | C |
| 0,45% | 88,29% | Lija de Agua # 80 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,80% | C |
| 0,45% | 88,74% | Lija de Agua # 150 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,81% | C |
| 0,45% | 89,19% | Lija de Agua # 240 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,82% | C |
| 0,45% | 89,64% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 80 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,83% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|---------|---|
| 0,45% | 90,09% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 150 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,84% | C |
| 0,45% | 90,54% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 220 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,86% | C |
| 0,45% | 90,99% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 240 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,87% | C |
| 0,45% | 91,44% | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,88% | C |
| 0,45% | 91,89% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 600 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,89% | C |
| 0,45% | 92,34% | Lija de agua Fandeli A-99 240 Sic | \$ 0,20 | 0,01% | 99,90% | C |
| 0,45% | 92,79% | Lija de Agua Fandeli A-99 360 SIC | \$ 0,20 | 0,01% | 99,91% | C |
| 0,45% | 93,24% | Lija de agua Fandeli A-99 400 Sic | \$ 0,20 | 0,01% | 99,92% | C |
| 0,45% | 93,69% | Lija de agua Fandeli C-99 150 Sic | \$ 0,19 | 0,01% | 99,93% | C |
| 0,45% | 94,14% | Lija de Estereato Fandeli A080/150 | \$ 0,19 | 0,01% | 99,94% | C |
| 0,45% | 94,59% | Guante esterelizado NIPRO Talla 7 | \$ 0,18 | 0,01% | 99,95% | C |
| 0,45% | 95,05% | Lija de Agua Fandeli A-99 600 SIC | \$ 0,18 | 0,01% | 99,96% | C |
| 0,45% | 95,50% | Lija de Estereato Fandeli A080/240 | \$ 0,18 | 0,01% | 99,96% | C |
| 0,45% | 95,95% | Lija de Estereato Fandeli A080/400 | \$ 0,18 | 0,01% | 99,97% | C |
| 0,45% | 96,40% | Guante de Examinacion Nitrilo T.G. (M) | \$ 0,10 | 0,00% | 99,98% | C |
| 0,45% | 96,85% | Guante Examinacion Nitrilo T.G. (XL) | \$ 0,10 | 0,00% | 99,98% | C |
| 0,45% | 97,30% | Mascarilla Desechable Medica | \$ 0,09 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,45% | 97,75% | Mascarilla Corriente | \$ 0,09 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,45% | 98,20% | Guante Quirurgico T.G. Lila (XL) | \$ 0,07 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|--------------------|----------------|-----------------------------------|---------|-------|----------------|---|
| 0,45% | 98,65% | Gorro desechable blanco | \$ 0,05 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,45% | 99,10% | Guante Examinacion Latex T.G. (M) | \$ 0,05 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,45% | 99,55% | Alfombra para Hotel | \$ - | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,45% | 100,00% | Incluye corte de 1,22x1.25 Largo | \$ - | 0,00% | 100,00% | C |
| \$ 2.029,26 | | | | | | |

| CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO - 2º TRIMESTRE 2011 | | | | | | |
|---|---------------------|--|--------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------|
| % Prod. | % Acum.ProD. | Descripción | Costo Prod. | % de Costo Prod. | % Acum. De Costo de Prod. | Categoría |
| 0,18% | 0,18% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | 4.495,26 | 16,50% | 16,50% | A |
| 0,18% | 0,36% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | 2.164,95 | 7,95% | 24,45% | A |
| 0,18% | 0,54% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts. | 1.367,80 | 5,02% | 29,47% | A |
| 0,18% | 0,72% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | 967,78 | 3,55% | 33,02% | A |
| 0,18% | 0,90% | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G. | 793,52 | 2,91% | 35,93% | A |
| 0,18% | 1,08% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 672 | 2,47% | 38,40% | A |
| 0,18% | 1,26% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | 593,6 | 2,18% | 40,58% | A |
| 0,18% | 1,44% | Anticorrosivo Blanco Imperial | 580 | 2,13% | 42,71% | A |
| 0,18% | 1,62% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | 560 | 2,06% | 44,76% | A |
| 0,18% | 1,80% | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | 529 | 1,94% | 46,70% | A |

| | | | | | | |
|-------|-------|--|--------|-------|--------|---|
| 0,18% | 1,98% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | 434,8 | 1,60% | 48,30% | A |
| 0,18% | 2,16% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | 398,16 | 1,46% | 49,76% | A |
| 0,18% | 2,34% | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | 387,2 | 1,42% | 51,18% | A |
| 0,18% | 2,52% | Lija de hierro Grano 30-4 | 370,5 | 1,36% | 52,54% | A |
| 0,18% | 2,70% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | 359,48 | 1,32% | 53,86% | A |
| 0,18% | 2,88% | Pistola Manual AJ9206 | 357,77 | 1,31% | 55,18% | A |
| 0,18% | 3,06% | SikaLastomer 710 Gris Salchicha 600cc. | 355,5 | 1,30% | 56,48% | A |
| 0,18% | 3,24% | 6200S Mascara Media Cara | 319,36 | 1,17% | 57,65% | A |
| 0,18% | 3,42% | Anticorrosivo Minio Azarcon Galon | 302,25 | 1,11% | 58,76% | A |
| 0,18% | 3,60% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | 296,64 | 1,09% | 59,85% | A |
| 0,18% | 3,78% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | 296,32 | 1,09% | 60,94% | A |
| 0,18% | 3,96% | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | 289,56 | 1,06% | 62,00% | A |
| 0,18% | 4,14% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 80 | 287,5 | 1,06% | 63,06% | A |
| 0,18% | 4,32% | 2500 Lija de Agua 3M Imperial | 279,2 | 1,02% | 64,08% | A |
| 0,18% | 4,50% | Pistola Neumatica BJ9136 Salchi. | 277,08 | 1,02% | 65,10% | A |
| 0,18% | 4,68% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | 253,44 | 0,93% | 66,03% | A |
| 0,18% | 4,86% | Lijadora Pulidora DeWALT 7" / 9" | 250 | 0,92% | 66,95% | A |
| 0,18% | 5,05% | Sikaflex 252 negro Cartucho | 237,91 | 0,87% | 67,82% | A |
| 0,18% | 5,23% | 20208 Maquina Lijadora 3M | 220 | 0,81% | 68,63% | A |

| | | | | | | |
|-------|-------|--|--------|-------|--------|---|
| 0,18% | 5,41% | Domino Esmalte Blanco Brillante | 215,28 | 0,79% | 69,42% | A |
| 0,18% | 5,59% | Guante Examinacion Latex T.G. (M) | 196 | 0,72% | 70,14% | A |
| 0,18% | 5,77% | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | 185,76 | 0,68% | 70,82% | A |
| 0,18% | 5,95% | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | 184,5 | 0,68% | 71,50% | A |
| 0,18% | 6,13% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | 184,2 | 0,68% | 72,17% | A |
| 0,18% | 6,31% | Domino Esmalte Verde Cromo | 179,28 | 0,66% | 72,83% | A |
| 0,18% | 6,49% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | 170 | 0,62% | 73,45% | A |
| 0,18% | 6,67% | Sikasil-E Negro Cart. | 164,16 | 0,60% | 74,06% | A |
| 0,18% | 6,85% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 164,1 | 0,60% | 74,66% | A |
| 0,18% | 7,03% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | 159,6 | 0,59% | 75,24% | A |
| 0,18% | 7,21% | Loctite Silicon Millennium Grey | 144,8 | 0,53% | 75,78% | A |
| 0,18% | 7,39% | Limpiador de Carburador 13 Oz. | 143,52 | 0,53% | 76,30% | A |
| 0,18% | 7,57% | Sikaflex 227 Negro cartucho | 140,5 | 0,52% | 76,82% | A |
| 0,18% | 7,75% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 150 | 138 | 0,51% | 77,33% | A |
| 0,18% | 7,93% | 7502 Mascara Media Drop Down | 137,16 | 0,50% | 77,83% | A |
| 0,18% | 8,11% | Mascarilla Desechable Medica | 121,5 | 0,45% | 78,27% | A |
| 0,18% | 8,29% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | 120,58 | 0,44% | 78,72% | A |
| 0,18% | 8,47% | PN16570 3M Accuspray (TM) Spray - Kit | 120 | 0,44% | 79,16% | A |

| | | | | | | |
|-------|--------------|---|--------|-------|---------------|----------|
| 0,18% | 8,65% | 1271 Tapon C/Cordon y Caja | 119,72 | 0,44% | 79,60% | A |
| 0,18% | 8,83% | Limpiador Partes/Frenos 15 Oz. | 115,26 | 0,42% | 80,02% | B |
| 0,18% | 9,01% | Anticorrosivo Oxido Rojo Imperial (G) | 114,27 | 0,42% | 80,44% | B |
| 0,18% | 9,19% | 633 Cinta Transferible 48mm x 50mts | 113,96 | 0,42% | 80,86% | B |
| 0,18% | 9,37% | Paño Adhesivo Bondo Amarillo / Azul | 113,52 | 0,42% | 81,27% | B |
| 0,18% | 9,55% | 5973 Perfect - It II Pulimento Fino Litro | 111,8 | 0,41% | 81,69% | B |
| 0,18% | 9,73% | Sikasil IN Negro Cart. 300 ml. | 111,6 | 0,41% | 82,09% | B |
| 0,18% | 9,91% | Cinta Masking verde 233+ 1/4 x 55m. | 110,92 | 0,41% | 82,50% | B |
| 0,18% | 10,09% | Domino Pint. Ant. Mate Gris | 108,68 | 0,40% | 82,90% | B |
| 0,18% | 10,27% | Domino Antic. Blanco Brillante | 105,6 | 0,39% | 83,29% | B |
| 0,18% | 10,45% | 2308 Masking Tape 18mm x 55mts | 103,32 | 0,38% | 83,67% | B |
| 0,18% | 10,63% | Domino Esmalte Rojo Fiesta | 99,6 | 0,37% | 84,03% | B |
| 0,18% | 10,81% | Domino Esmalte Azul Español | 98,32 | 0,36% | 84,39% | B |
| 0,18% | 10,99% | 9210 Mascarilla Particulas Polvo y Neblina | 98 | 0,36% | 84,75% | B |
| 0,18% | 11,17% | Lubricante de Silicon 10 Oz. | 96,25 | 0,35% | 85,11% | B |
| 0,18% | 11,35% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 600 | 95,91 | 0,35% | 85,46% | B |
| 0,18% | 11,53% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | 92,97 | 0,34% | 85,80% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|-------|-------|--------|----------|
| 0,18% | 11,71% | Alfombra Nomad Granito 1.22M | 84,45 | 0,31% | 86,11% | B |
| 0,18% | 11,89% | 160000 Sist. PPS Tapas y Vasos - Kit | 81,04 | 0,30% | 86,41% | B |
| 0,18% | 12,07% | Novo Fill/Paletizar 15" x 2000FT" | 80,56 | 0,30% | 86,70% | B |
| 0,18% | 12,25% | Guantes Master PVC Largo 45cms. 9 | 78 | 0,29% | 86,99% | B |
| 0,18% | 12,43% | 6382 Cinta para Molduras 3M 1/2" 20ydas | 73,29 | 0,27% | 87,26% | B |
| 0,18% | 12,61% | Grasa Blanca 11 Oz. | 73,27 | 0,27% | 87,53% | B |
| 0,18% | 12,79% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | 72,96 | 0,27% | 87,80% | B |
| 0,18% | 12,97% | 8247 Mascarilla P/N/H/V0 | 67,2 | 0,25% | 88,04% | B |
| 0,18% | 13,15% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | 64,54 | 0,24% | 88,28% | B |
| 0,18% | 13,33% | 37-165 Guante Solvex 15" # 9 | 64,08 | 0,24% | 88,51% | B |
| 0,18% | 13,51% | 6002 Filtro Gases Acidos | 63,78 | 0,23% | 88,75% | B |
| 0,18% | 13,69% | 2000A Lija de Agua 3M Imperial | 60 | 0,22% | 88,97% | B |
| 0,18% | 13,87% | 2036 Lija 3M 228mm x 279mm | 60 | 0,22% | 89,19% | B |
| 0,18% | 14,05% | 2035 Lijas 3M 228mm x 279mm | 60 | 0,22% | 89,41% | B |
| 0,18% | 14,23% | Domino Esmalte Blanco Mate | 59,75 | 0,22% | 89,63% | B |
| 0,18% | 14,41% | Guante Isotermico Naranja P/Frio | 56,1 | 0,21% | 89,83% | B |
| 0,18% | 14,59% | Domino Ant. Rojo Mercedes Benz | 55,7 | 0,20% | 90,04% | B |
| 0,18% | 14,77% | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | 53,64 | 0,20% | 90,24% | B |
| 0,18% | 14,95% | 5N11 Prefiltro | 53,24 | 0,20% | 90,43% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|-------|-------|--------|----------|
| 0,18% | 15,14% | 8955 Full System Cleaner 3M | 52,92 | 0,19% | 90,63% | B |
| 0,18% | 15,32% | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | 52,9 | 0,19% | 90,82% | B |
| 0,18% | 15,50% | 1270 Tapon de Caucho C / Cordon | 52,44 | 0,19% | 91,01% | B |
| 0,18% | 15,68% | Sikacryl Blanco 5Kg. | 51,57 | 0,19% | 91,20% | B |
| 0,18% | 15,86% | Lija de Agua Fandeli C-99 080 SIC | 50 | 0,18% | 91,38% | B |
| 0,18% | 16,04% | 6004 Filtro para Amoniaco | 48,9 | 0,18% | 91,56% | B |
| 0,18% | 16,22% | Guantes de Cuero Largo Reforzado | 48 | 0,18% | 91,74% | B |
| 0,18% | 16,40% | 6001 Filtro para Vapores Organicos | 47,46 | 0,17% | 91,91% | B |
| 0,18% | 16,58% | Faja Antilumbago CURE Talla L | 46,74 | 0,17% | 92,09% | B |
| 0,18% | 16,76% | Faja Antilumbago Cure Talla M. | 46,74 | 0,17% | 92,26% | B |
| 0,18% | 16,94% | Guante de Nitrilo de 18" | 45,6 | 0,17% | 92,43% | B |
| 0,18% | 17,12% | Guantes de Cuero Corto Reforzado | 45,12 | 0,17% | 92,59% | B |
| 0,18% | 17,30% | Desengrasador Motor C30 16 Oz. | 45,08 | 0,17% | 92,76% | B |
| 0,18% | 17,48% | Guante de Lana Rojo Tipo Japones | 43,78 | 0,16% | 92,92% | B |
| 0,18% | 17,66% | A40 Traje Kleenguard Talla L | 43,38 | 0,16% | 93,08% | B |
| 0,18% | 17,84% | 501 Retenedor de Prefiltro | 40,92 | 0,15% | 93,23% | B |
| 0,18% | 18,02% | Lija de agua Fandeli A-99 400 Sic | 40 | 0,15% | 93,37% | B |
| 0,18% | 18,20% | Faja Antilumbago Cure Talla S. | 38,95 | 0,14% | 93,52% | B |
| 0,18% | 18,38% | 6000 Abrillantador Manual 3M Perfect It | 38,81 | 0,14% | 93,66% | B |
| 0,18% | 18,56% | Pistolas UP 400 | 38,25 | 0,14% | 93,80% | B |

| | | | | | | |
|-------|---------------|---|-------|-------|---------------|----------|
| 0,18% | 18,74% | P40 Hookit 7H Verde 25 Discos | 36,68 | 0,13% | 93,93% | B |
| 0,18% | 18,92% | 37-175 Guante Solvex 13" # 10 | 36,48 | 0,13% | 94,07% | B |
| 0,18% | 19,10% | Lija de Agua Fandeli A-99 600 SIC | 36 | 0,13% | 94,20% | B |
| 0,18% | 19,28% | Sikasil IN Transparente Cart. 300ml | 35,88 | 0,13% | 94,33% | B |
| 0,18% | 19,46% | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Casco | 35,02 | 0,13% | 94,46% | B |
| 0,18% | 19,64% | Guante de Nitrilo de 15" | 35 | 0,13% | 94,59% | B |
| 0,18% | 19,82% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 240 | 34,5 | 0,13% | 94,72% | B |
| 0,18% | 20,00% | 2023 Lija de agua 3M Imperial | 33,62 | 0,12% | 94,84% | B |
| 0,18% | 20,18% | 8796 Limpiador de Carburador 3M Aerosol | 32,52 | 0,12% | 94,96% | B |
| 0,18% | 20,36% | Bota de Cuero C/Pta. Kondor # 40 | 31,88 | 0,12% | 95,07% | C |
| 0,18% | 20,54% | Sikasil IN Transparente Cart. 300 ml. | 31,1 | 0,11% | 95,19% | C |
| 0,18% | 20,72% | Zapato Viasa C/P. | 29,5 | 0,11% | 95,30% | C |
| 0,18% | 20,90% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-40 | 29,5 | 0,11% | 95,41% | C |
| 0,18% | 21,08% | I-604 Lente oscuro IM604000011 | 28,98 | 0,11% | 95,51% | C |
| 0,18% | 21,26% | A40 Traje Kleenguard Talla XL | 28,92 | 0,11% | 95,62% | C |
| 0,18% | 21,44% | Guantes de Cuero Largo | 28,32 | 0,10% | 95,72% | C |
| 0,18% | 21,62% | Sika activador Frasco 1000ml | 28,23 | 0,10% | 95,83% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|-------|-------|--------|---|
| 0,18% | 21,80% | 11356-0000 Lente Claro Light Vision | 26,94 | 0,10% | 95,92% | C |
| 0,18% | 21,98% | 8512 Mascarilla Polvos Toxicos / Neblina | 26,75 | 0,10% | 96,02% | C |
| 0,18% | 22,16% | 43-113 Guante Mercury # 10 | 26,56 | 0,10% | 96,12% | C |
| 0,18% | 22,34% | 92-600 Guante Touch Tuff Talla M C/Par. | 26 | 0,10% | 96,22% | C |
| 0,18% | 22,52% | Armorall Limpieza Llantas 20 Oz. | 25,74 | 0,09% | 96,31% | C |
| 0,18% | 22,70% | Sikaflex 221 Gris Cartucho | 25,3 | 0,09% | 96,40% | C |
| 0,18% | 22,88% | Limpiador contacto electronico 11 Oz. | 24 | 0,09% | 96,49% | C |
| 0,18% | 23,06% | 4945 Cinta VHB 1/2" x 36 Ydas. | 23,71 | 0,09% | 96,58% | C |
| 0,18% | 23,24% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 220 | 23 | 0,08% | 96,66% | C |
| 0,18% | 23,42% | 37-175 Guante Solvex 13" Talla # 8 | 22,88 | 0,08% | 96,75% | C |
| 0,18% | 23,60% | Guante de Cuero Extra Largo | 22,62 | 0,08% | 96,83% | C |
| 0,18% | 23,78% | Mascarilla Corriente | 22,5 | 0,08% | 96,91% | C |
| 0,18% | 23,96% | 16001 Sist. PPS Envases y Colarines | 21,59 | 0,08% | 96,99% | C |
| 0,18% | 24,14% | Guantes de Cuero Corto | 21 | 0,08% | 97,07% | C |
| 0,18% | 24,32% | Botines de Cuero C/P 42 | 20,59 | 0,08% | 97,14% | C |
| 0,18% | 24,50% | 23 Cinta Autofundente 19mm x 9.10mts. | 20,01 | 0,07% | 97,22% | C |
| 0,18% | 24,68% | Lija de Agua Fandeli A-99 360 SIC | 20 | 0,07% | 97,29% | C |
| 0,18% | 24,86% | 2043 Lija 3M 228mm x 279mm | 20 | 0,07% | 97,36% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|-------|-------|--------|---|
| 0,18% | 25,05% | 2040 Lija 3M 228mm x 279mm | 20 | 0,07% | 97,44% | C |
| 0,18% | 25,23% | Guante de Lana Latex Thomas Bodero | 19,2 | 0,07% | 97,51% | C |
| 0,18% | 25,41% | 1623AF Full View Safety Goggles | 19,2 | 0,07% | 97,58% | C |
| 0,18% | 25,59% | 6064 Perfect It 3000 Machine Polish 1QT. | 18,92 | 0,07% | 97,65% | C |
| 0,18% | 25,77% | Domino Ant. Naranja Brillante | 18,56 | 0,07% | 97,72% | C |
| 0,18% | 25,95% | Lija de Hierro Fandeli Extrag. # 36 | 18,5 | 0,07% | 97,78% | C |
| 0,18% | 26,13% | Guante esterelizado NIPRO Talla 7 | 18 | 0,07% | 97,85% | C |
| 0,18% | 26,31% | Botas Master 4x4 T 39 | 18 | 0,07% | 97,92% | C |
| 0,18% | 26,49% | Botas Master 4x4 T 40 | 18 | 0,07% | 97,98% | C |
| 0,18% | 26,67% | Lija de Estereato Fandeli A080/240 | 18 | 0,07% | 98,05% | C |
| 0,18% | 26,85% | Lija de Estereato Fandeli A080/400 | 18 | 0,07% | 98,11% | C |
| 0,18% | 27,03% | Delantal Color Negro | 17,25 | 0,06% | 98,18% | C |
| 0,18% | 27,21% | Lija de Agua Fandeli B-99 1200 SIC | 16 | 0,06% | 98,24% | C |
| 0,18% | 27,39% | Lija de Agua # 150 | 15,64 | 0,06% | 98,29% | C |
| 0,18% | 27,57% | 93-311 Guante Nitrilite Talla L | 15,5 | 0,06% | 98,35% | C |
| 0,18% | 27,75% | Traje Tyvek Blanco Talla L | 13,8 | 0,05% | 98,40% | C |
| 0,18% | 27,93% | Covering Tape 90 cm x 20 mts. | 13 | 0,05% | 98,45% | C |
| 0,18% | 28,11% | Guante de Lana Pupo 2 Caras | 12,48 | 0,05% | 98,50% | C |
| 0,18% | 28,29% | Gafas Transparentes economicas | 12,36 | 0,05% | 98,54% | C |
| 0,18% | 28,47% | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | 12,27 | 0,05% | 98,59% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|-------|-------|--------|---|
| 0,18% | 28,65% | Mascarilla Desechble SH 2550 | 12,2 | 0,04% | 98,63% | C |
| 0,18% | 28,83% | Chaleco reflectivo 3M Malla Verde | 12 | 0,04% | 98,67% | C |
| 0,18% | 29,01% | Botas Master 4x4 T 41 | 12 | 0,04% | 98,72% | C |
| 0,18% | 29,19% | Cinta Masking de papel 18 x 40 cm. | 11,97 | 0,04% | 98,76% | C |
| 0,18% | 29,37% | Lija de Agua # 80 | 11,5 | 0,04% | 98,80% | C |
| 0,18% | 29,55% | Chaleco reflectivo 3M Malla Naranja | 11,3 | 0,04% | 98,85% | C |
| 0,18% | 29,73% | Mascarilla Polvo Desechable SH 9550 | 11,2 | 0,04% | 98,89% | C |
| 0,18% | 29,91% | Lija de Agua # 240 | 11,04 | 0,04% | 98,93% | C |
| 0,18% | 30,09% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar. T-43 | 10,96 | 0,04% | 98,97% | C |
| 0,18% | 30,27% | 11-600 Guante Hyflex Lite # 9 | 10,64 | 0,04% | 99,01% | C |
| 0,18% | 30,45% | Guante de Examinacion Nitrilo T.G. (M) | 10 | 0,04% | 99,04% | C |
| 0,18% | 30,63% | Guante Examinacion Nitrilo T.G. (XL) | 10 | 0,04% | 99,08% | C |
| 0,18% | 30,81% | Lija de agua Fandeli A-99 240 Sic | 10 | 0,04% | 99,12% | C |
| 0,18% | 30,99% | 6281B Arnes para Mascarilla 6200 | 9,96 | 0,04% | 99,15% | C |
| 0,18% | 31,17% | Super Bonder - La Brujita Original | 9,9 | 0,04% | 99,19% | C |
| 0,18% | 31,35% | Orejera para adaptar a casco Libus | 9,75 | 0,04% | 99,23% | C |
| 0,18% | 31,53% | 96 Fibra Limpiadora Scotch Brite | 9,66 | 0,04% | 99,26% | C |
| 0,18% | 31,71% | Lija de agua Fandeli C-99 150 Sic | 9,5 | 0,03% | 99,30% | C |
| 0,18% | 31,89% | 82701 WP96 Visor Claro Polic. 3M | 9,48 | 0,03% | 99,33% | C |
| 0,18% | 32,07% | Covering Tape 65 cm x 20 mts. | 9,25 | 0,03% | 99,36% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---------------------------------------|------|-------|--------|---|
| 0,18% | 32,25% | 27-602 Guante Hycron Talla 8 | 8,91 | 0,03% | 99,40% | C |
| 0,18% | 32,43% | Faja Antilumbago Cure Talla XL | 8,68 | 0,03% | 99,43% | C |
| 0,18% | 32,61% | Masking Tape Gen. 48mm (2") x 40ydas. | 8,4 | 0,03% | 99,46% | C |
| 0,18% | 32,79% | Guante Quirurgico T.G. Lila (XL) | 8 | 0,03% | 99,49% | C |
| 0,18% | 32,97% | Bota de Caucho Nac. Amarilla # 38 | 7,8 | 0,03% | 99,52% | C |
| 0,18% | 33,15% | Chalecos Poliester Verde | 7 | 0,03% | 99,54% | C |
| 0,18% | 33,33% | 16617-00000 Dust Gogglegear W/Strap | 6,96 | 0,03% | 99,57% | C |
| 0,18% | 33,51% | 13253 Lente Maxim Black Frame Ambar | 6,84 | 0,03% | 99,59% | C |
| 0,18% | 33,69% | Bota de Caucho Negras Nac. # 40 | 6,55 | 0,02% | 99,62% | C |
| 0,18% | 33,87% | Poncho de PVC Amarillo Cal. 12 | 6,29 | 0,02% | 99,64% | C |
| 0,18% | 34,05% | Faja Antilumbago HUSKY Talla S | 6,25 | 0,02% | 99,66% | C |
| 0,18% | 34,23% | 27-600 Guante Hycron Talla 8 | 6,24 | 0,02% | 99,69% | C |
| 0,18% | 34,41% | 70-215 Guante Kevlar # 9 | 6,23 | 0,02% | 99,71% | C |
| 0,18% | 34,59% | Delantal de Cuero Para Soldar | 6 | 0,02% | 99,73% | C |
| 0,18% | 34,77% | Botas Master 4x4 Talla 38 | 6 | 0,02% | 99,75% | C |
| 0,18% | 34,95% | Delantal Lona Concord Azul | 5,58 | 0,02% | 99,77% | C |
| 0,18% | 35,14% | 4510 Traje 3M Tipo 5/6 Blanco Talla L | 5,4 | 0,02% | 99,79% | C |
| 0,18% | 35,32% | Careta de Soldar Afrox | 5 | 0,02% | 99,81% | C |
| 0,18% | 35,50% | I-891 Lente Claro 3M | 3,66 | 0,01% | 99,83% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|------|-------|--------|---|
| 0,18% | 35,68% | Delantal PCV C-14 Amarillo 100 X | 3,6 | 0,01% | 99,84% | C |
| 0,18% | 35,86% | Guante de Cuero Api Rojo | 3,46 | 0,01% | 99,85% | C |
| 0,18% | 36,04% | 2071 Disco Polvo / Neblina | 3,3 | 0,01% | 99,86% | C |
| 0,18% | 36,22% | 27-607 Guante Hycron # 9 Puño abierto | 3,12 | 0,01% | 99,88% | C |
| 0,18% | 36,40% | Orejera Crews Tipo Diadema Taiwan 25 | 3,1 | 0,01% | 99,89% | C |
| 0,18% | 36,58% | Mangas de Cuero Nacional | 3 | 0,01% | 99,90% | C |
| 0,18% | 36,76% | Arrancador de Motor CYCLO C-100 10.5 Oz. | 3 | 0,01% | 99,91% | C |
| 0,18% | 36,94% | Esmalte Cromado Plata | 2,72 | 0,01% | 99,92% | C |
| 0,18% | 37,12% | Guantes Master Industrial C-40 Corto | 2,6 | 0,01% | 99,93% | C |
| 0,18% | 37,30% | Freezetone Aditivo Galón Eco-01 | 2,56 | 0,01% | 99,94% | C |
| 0,18% | 37,48% | 12-212 Guante Petroflex # 10 | 2,53 | 0,01% | 99,95% | C |
| 0,18% | 37,66% | Guante de Lana Palma de Nitrilo Gris | 2,32 | 0,01% | 99,96% | C |
| 0,18% | 37,84% | 301T Cinta de Empaque Transp. 48mm x 40m | 1,9 | 0,01% | 99,96% | C |
| 0,18% | 38,02% | Guante de Cuero Corto Reforzado | 1,88 | 0,01% | 99,97% | C |
| 0,18% | 38,20% | Guante de Cuero Largo Reforzado | 1,88 | 0,01% | 99,98% | C |
| 0,18% | 38,38% | 301T Cinta Empaque Transp. 48mm x 30mts | 1,62 | 0,01% | 99,98% | C |
| 0,18% | 38,56% | Guante Caucho Negro Corto | 1,27 | 0,00% | 99,99% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--------------------------------------|------|-------|---------|---|
| 0,18% | 38,74% | Guante de Lana Rojo Reforzado Taiwan | 1,1 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,18% | 38,92% | Guante Master Amarillo Talla 7 1/2 | 0,87 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,18% | 39,10% | Sellador de Radiador 3/4 Oz. | 0,82 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 39,28% | Guante Master Amarillo Talla 8 | 0,61 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 39,46% | Guantes Master Industrial C-40 Largo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 39,64% | Delantal de PVC C-14 Blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 39,82% | Gorro desechable blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 40,00% | Gorro de Malla Negro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 40,18% | Guante de lana pupo 1 Cara | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 40,36% | Guante de Nitrilo de 13" | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 40,54% | Traje Tyvek Blanco Talla M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 40,72% | Gafa de Seguridad Clara | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 40,90% | Delantal de PVC C-16 Color Amarillo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 41,08% | Guante Haycron Puño de Lana | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 41,26% | Alfombra para Hotel | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 41,44% | Sikafill 5 Blanco 1Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 41,62% | Mascarilla Desechable | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 41,80% | Guante de Cuero Napa Nacional | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 41,98% | Guante de cuero api Amarillo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 42,16% | Guante de Lana con Latex Azul | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 42,34% | Incluye corte de 1,22x1.25 Largo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 42,52% | Guante Examinacion Vinil T.G. (L) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 42,70% | Guante Esterelizado NIPRO Talla 7 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 42,88% | Chalecos Salvavidas Naranja con Pito | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 43,06% | Guante de Lana con Latex Azul | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 43,24% | Guante de Asbesto | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 43,42% | Impermeable sobretodo talla L | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 43,60% | Impermeable sobretodo amarillo Talla XL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 43,78% | Sikafloor 261 Gris RAL 7035 13 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 43,96% | Silenciador posterior Pistola Cox Neumatica | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 44,14% | Sikaguarg 62 Gris (Kit) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 44,32% | Sikafloor 261 CA RAL 7035 Gris 13.5 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 44,50% | Pistola Calafateadora H 45 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 44,68% | Pistola Neumatica KD 300 Unidad. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 44,86% | Plastocrete DM 4Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 45,05% | Plastocrete 161 + HE 4Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 45,23% | Plastocrete 161 HE 220Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 45,41% | Sika 1 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 45,59% | Sika 1 4 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 45,77% | Sika 1 10Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 45,95% | SikaTop 77 4Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|-------------------------------------|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 46,13% | Sikatop 77 Caneca 10Kg | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 46,31% | Sikabond Const. Adhesive Gris | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 46,49% | SikaTop 144 Blanco 10Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 46,67% | SikaTop 144 5 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 46,85% | SikaTop 122 C.Calido 27 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 47,03% | Sikatop 108 Armatec | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 47,21% | Empaste impermeable exterior 20kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 47,39% | Sikatop 107 Seal Blanco 25Kg | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 47,57% | Sika Grout 30Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 47,75% | Binda Porcelanato | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 47,93% | Separol Madera | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 48,11% | Sikacryl Blanco 1.5Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 48,29% | Sika Porcelana Blanco 2Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 48,47% | Arena colma fina | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 48,65% | Sikadur 32 Primer N 0.5 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 48,83% | Sikadur 32Primer | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 49,01% | Sikadur 32 Primer AyB 40Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 49,19% | Sikafill Blanco 5 Años 4Kg | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 49,37% | Colma Limpiador | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 49,55% | Sika Sellador 4Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 49,73% | Sikaflex AT-Facade Gris Cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 49,91% | SikaBond AT-Universal Blanco 350gr. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 50,09% | SikaBond At-Metal Gris Claro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 50,27% | Sobretudo PVC Amarillo C-12 Chaqueta | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 50,45% | Guante 747 19" F09 Best Nitrisolve | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 50,63% | Loctite Silicona Transparente 50 ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 50,81% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 50,99% | Empaste para interiores. 20k. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 51,17% | Monotop Empaste Exterior | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 51,35% | Sika Sellador 20Kg (Balde) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 51,53% | Sika Multiseal-E 10cm x 10mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 51,71% | Sika Multiseal E-20 cm X 10 Mts | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 51,89% | Tapones con corea 37186 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 52,07% | Acril Techo Blanco 5 4.72 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 52,25% | Sika Primer 206 G+P 250ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 52,43% | Sika Primer 210 T 250ml Transparente | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 52,61% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 52,79% | Sika Primer 215 Frasco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 52,97% | Sika activador Frasco 250 ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 53,15% | Sika primer 210 250ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 53,33% | Sika primer 210 1000ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 53,51% | Pistola M-30 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 53,69% | SikaCeram Premium 20 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 53,87% | Sikalastic-EC Blanco 25 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 54,05% | Bota Workman Blanca Talla 43 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 54,23% | Zapato Viaza Negro S/A Talla 40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 54,41% | Bota Buffalo Dielectrica T-42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 54,59% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-37 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 54,77% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-39 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 54,95% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 55,14% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 55,32% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-41 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 55,50% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-41 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 55,68% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-44 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 55,86% | Chalecos Poliester Naranja | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 56,04% | Max44D Limpia Completo Sist. Combust Diesel | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 56,22% | Limpiador Sistema Inyecc Diesel 32 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 56,40% | Aditivo para Diesel C- 23 8 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 56,58% | Tratamiento para Diesel 32 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 56,76% | Tratamiento para humo 14.5 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 56,94% | Armorall Protector 10 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 57,12% | Armorall Protector 4 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 57,30% | Sikasil E Transparente cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 57,48% | Manguera de Gasolina 1/4 x 25' | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 57,66% | Manguera de gasolina 5/16 x 25' | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 57,84% | Extintor de 5 Lbs. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 58,02% | Traje Tyvek T-XL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 58,20% | 8910 Cinta Tela Reflec Plata 2" x 100 mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 58,38% | 8246 Mascarilla Polvo/Neblina/Gases | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 58,56% | 7093 Filtro P100 Polvo / Neblina | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 58,74% | 6200S Mascara Media Cara | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 58,92% | 6885 Protector Visor / Mascara 6800 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 59,10% | 6897 Arne para 6800 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 59,28% | Abrigo / Sobretodo PVC Cal. 12 T-M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 59,46% | 1912 Casco Amarillo 3M C/Rachet | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 59,64% | 37-185 Guante de Nitrilo 18" T. # 9 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 59,82% | 42-474 Guante Crusader Flex # 9 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 60,00% | 27-607 Guante HYCRON # 10 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 60,18% | 37-165 Guante Solvex 15" Talla 10 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 60,36% | 48-301 Guante Protuf # 9 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 60,54% | I-8065 Lente Azul Aluminio Clara 3M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 60,72% | 11560-00000-20 Lente Virtual Plus Gris | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 60,90% | 11559 Lente Virtual Plus Clara C/Correa | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 61,08% | Bota Goliat Hidro Amarilla S/F # 38 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 61,26% | Bota Goliat Hidro Amarilla S/F # 40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 61,44% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar T-39 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 61,62% | 4026 Cinta Espuma 3/4 x 36Ydas. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 61,80% | Novo Film/Paletizar 15" x 2000ft | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 61,98% | 305 Cinta Transp. 48mm x 100m | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 62,16% | 301C Cinta de Empaque Cafe 48mm x 40mts | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 62,34% | 301T Cinta de Empaque Transp. 48mm x 100mts | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 62,52% | 610 Safety Walk 2" x 60 FT | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 62,70% | 8511 Mascarilla N95 P/N Valvulado | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 62,88% | 6800S Mascara Full Face | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 63,06% | 7581 Arne para 7502 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 63,24% | 6893 Valvula Inhalacion 6000 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 63,42% | 7583 Valvula de Exhalacion | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|-----------------------------------|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 63,60% | 2097 Filtro Polvo Toxico /N/H/OZ | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 63,78% | 6003 Filtro para Vapores y Gases | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 63,96% | 1100 Tapon de espuma s/cordon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 64,14% | 1110 Tapon de espuma c/cordon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 64,32% | 340-4002 Tapon Ultrafit C/Cordon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 64,50% | Guante de Cuero Api Verde | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 64,68% | Bota de Caucho Nac. Amarilla # 40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 64,86% | Bota de Caucho Nac. Amarilla # 42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 65,05% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 38 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 65,23% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 39 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 65,41% | 1906 Casco Azul 3M Sin Ratchet | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 65,59% | 1901 Casco Blanco 3M Sin Ratchet | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 65,77% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 65,95% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 41 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 66,13% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 66,31% | 1902 Casco Amarillo Susp STD | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 66,49% | Faja Antilumbago cure Talla L | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 66,67% | 1911 Casco Blanco C/Ratchet | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 66,85% | 1903 Casco 3M Naranja Susp STD | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 67,03% | Botas Cuero Bufalo C/Pta. # 43 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 67,21% | Delantal de PVC Cal. 14 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 67,39% | Traje Pantalon y Chaqueta PVC Cal. 12 T. L | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 67,57% | Bota de Cuero Pta. de Acero Condor # 44 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 67,75% | Cinta Amarilla/Neg "Peligro" 6" x 200mts | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 67,93% | Bota de Cuero Bufalo S/Pta. # 42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 68,11% | Abrigo / Sobretodo PVC Cal. 12 T. XL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 68,29% | Abrigo / Sobretodo PVC. Cal. 12 T.L. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 68,47% | Traje Pantalon y Chaqueta PVC. Cal. 12 T XL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 68,65% | Traje Pantalon y Chaqueta PVC Cal. 12 T M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 68,83% | 27-602 Guante Hycron Talla 9 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 69,01% | 27-602 Guante Hycron # 10 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 69,19% | 92-600 Guante Touch Tuff T.M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 69,37% | I-604 Lente claro IM604000003 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 69,55% | I-891 Lente oscuro 3M IM891000013 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 69,73% | 11326-0000 Lente Claro Virtual | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 69,91% | 16644-00000 Splash Gogglegear Clara Med. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 70,09% | 40661-0000 334AF Goggle Salp. Quim. Clara | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 70,27% | 13253 Lente Maxim Black Frame Ambar | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 70,45% | A40 Traje Kleenguard Talla L | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 70,63% | A40 Traje kleenguard Talla XL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 70,81% | Con Resistor - Motor Japones / Europeo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 70,99% | Ecologica C/Resistor Motor Japones | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 71,17% | WD-40 Spray 8 Oz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 71,35% | WD-40 Spray 11 OZ. / 311G. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 71,53% | Sikadur 52 Inyeccion 3 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 71,71% | Sika Limpiador New 4Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 71,89% | Sika Boom 500 ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 72,07% | Sika Boom 750 ml Tarro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 72,25% | Botas Master 4x4 T 42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 72,43% | Guantes Tipo Operador | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 72,61% | 4863 Cinta Piel de Gallina | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 72,79% | 5701 Mota de Lana 3M para pulir | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 72,97% | 5990 Abrillantador Manual Pintura 3M Litro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 73,15% | 6000 Abrillantador Manual | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 73,33% | 5974 Perfect - It II Pulimento Fino Poli Galon. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 73,51% | 5710 Adaptador para 5701 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 73,69% | 6086 Perfect It Rubbing Compound Galon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 73,87% | Disco Flap 3M 747D 4 1/2" x 7/8", Grano 36 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 74,05% | 5725 Esponja Para Abrillantar 3M. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 74,23% | 5718 Base Esponja 3M para abrillantar | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 74,41% | 5996 Perfect-It Abrillantador Litro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 74,59% | Disco de Cerda 3M Bristle 4.5", Grano 50 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 74,77% | 4945 Cinta Adhesiva doble lado 3M 1/2 36ydas | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 74,95% | Cinta Masking verde 233+ 1/2 x 55mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 75,14% | 8210 Filtro 3M N95 Para polvo Tox. y Neblina | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 75,32% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 32mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 75,50% | 1292 Tapon Silicon con cordon plastico | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 75,68% | Sikasil IN Blanco Cartucho 300 ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 75,86% | Sikasil C gris | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 76,04% | Sikasil C Negro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 76,22% | Sikasil Gris Cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 76,40% | Sikasil E Gris Cartucho. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 76,58% | Sikasil E Broce Cart. 300 ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 76,76% | Sika Boom Tarro 250 ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 76,94% | Sikasil C Transparente Cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 77,12% | Sikasil E Transparente Cart. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 77,30% | Sikasil E Blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 77,48% | Sanisil Transparente Cart. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 77,66% | Sanisil Blanco cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 77,84% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 78,02% | Sika Boom (se Aplica con Pistola) 750ml | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 78,20% | Cinta Adhesiva Transparente DT-22 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 78,38% | Sika Pistolet-S | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 78,56% | Cinta 27 Fibra de Vidrio | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 78,74% | Sika Anchorfix - 1 Cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 78,92% | Visor claro WP96 Policarbonato | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 79,10% | SikaLastomer 711 Cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 79,28% | Sikaflex 221 Blanco Cartucho | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 79,46% | Sikaflex 11 FC Gris | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 79,64% | Sikaflex 11 FC Blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 79,82% | Sikaflex 1a Gris | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 80,00% | Sikaflex 1a Blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 80,18% | Sikaflex Contruction Self Leveling | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 80,36% | Sikadur-504 13 Kilos | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 80,54% | Sikadur 32 Primer N | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 80,72% | Sikadur Adhesivo 2.5 Kg. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|------------------------------------|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 80,90% | Cinta Masking 48mm x 40mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 81,08% | Cinta Masking 12mm x 40mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 81,26% | Cinta Transparente de 18mm x 50mts | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 81,44% | Domino Esmalte Azul Español | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 81,62% | Domino Esmalte CATERPILLAR | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 81,80% | Excello Fantasia Rosa | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 81,98% | Excello Lila Magico | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 82,16% | Excello Latex Blanco (Pipa) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 82,34% | Ken Satin Blanco Imperial (Galon) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 82,52% | Ken Satin Blanco Perla (Galon) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 82,70% | Ken Satin Arena (Galon) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 82,88% | Ken Satin Caviar | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 83,06% | Ken Satin Narroqui (Galon) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 83,24% | Ken Satin Deseo (Galon) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 83,42% | Ken Satin Encanto (Galon) | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 83,60% | Lija de Hierro Fandeli Gruesa # 50 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 83,78% | Lija de Agua Fandeli C-99 100 SIC | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 83,96% | Lija de Agua Fandeli C-99 120 SIC | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 84,14% | Lija de Agua Fandeli C-99 180 SIC | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 84,32% | Lija de agua Fandeli A-99 220 Sic | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 84,50% | Lija de Agua Fandeli A-99 280 SIC | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 84,68% | Lija de Agua Fandeli A-99 320 SIC | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 84,86% | Lija de Agua Fandeli A-99 500 SIC | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 85,05% | Lija de Estearato Fandeli A080/080 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 85,23% | Lija de Estearato Fandeli A080/100 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 85,41% | Lija de Estereato Fandeli A080/120 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 85,59% | Lija de Estereato Fandeli A080/150 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 85,77% | Lija de Estearato Fandeli A080/180 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 85,95% | Lija de Estereato Fandeli A080/220 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 86,13% | Lija de Estereato Fandeli A080/320 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 86,31% | Lija de Estereato Fandeli A080/600 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 86,49% | Lija de Estearato Fandeli A080/800 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 86,67% | Lija de Estearato Fandeli B080/080 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 86,85% | Lija de Estereato Fandeli B/080/1200 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 87,03% | Lija en seco grano P80B | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 87,21% | Masilla BONDO 261 Present. 1/8 Galon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 87,39% | Masilla BONDO 263E. Present. 1/4 Galon. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 87,57% | Masilla BONDO 264E. Present. 1 Galon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 87,75% | Cinta Aluminio 48mm (2") x 40Yds. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 87,93% | Cinta Emp. Transparente 48mm (2") x 100Yds. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 88,11% | Sellador de Silicon RTV 1200 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 88,29% | Aroma P/Autos New Car Rally | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 88,47% | Aromatizante para aire | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 88,65% | Envio de Producto | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 88,83% | Abrigo de lana cuello tortuga | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 89,01% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 89,19% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-41 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 89,37% | Bota de PVC 4x4 Amarilla T-42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 89,55% | Bota de PVC 4x4 Blancas T-40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 89,73% | Bota de PVC 4x4 Blancas T-41 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 89,91% | Casco MSA Azul con rachett | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 90,09% | Delantal de PVC color Azul | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 90,27% | Millar Guante de Polipropileno x 100 Unid. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 90,45% | Overol de Gabardina M/Larga Azul T-L | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 90,63% | Overol de Gabardina M/Larga Azul T-M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 90,81% | Overol de Gabardina M/Larga T-XL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 90,99% | Pasamontaña de lana color azul | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 91,17% | Pasamontaña reforzado 2 en 1 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 91,35% | Zapato Bufalo C/P. T-40 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 91,53% | Zapato Bufalo C/P. T-41 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 91,71% | Zapato Bufalo C/P. T-42 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 91,89% | Zapato Bufalo C/P. T-43 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 92,07% | 226U Lija en Seco 3M P400 225 x 275 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 92,25% | 226U Lija en Seco 3M P800 225 x 275 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 92,43% | 226U Lija en Seco 3M P150 225 x 275mm | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 92,61% | HI-Solids Epoxi Blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 92,79% | Tile Clad II Epoxy Catalizador | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 92,97% | Tile Clad II Epoxy Primer Gris. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 93,15% | Tile Clad II Epoxy Blanco | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 93,33% | Epoxi-Mil Pareja 201J | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 93,51% | Masking Tape Aut. 7mm x 40ydas. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 93,69% | Masking Tape Aut. 18mm (3/4") x 40ydas | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 93,87% | Masking Tape Gen. 12mm (1/2") x 40ydas. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 94,05% | Masking Tape Gen. 18mm (3/4") x 40ydas. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 94,23% | Masking Tape Gen 24MM(1")X40 Yds. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---|-------|---------|---|
| 0,18% | 94,41% | Lija Fandeli en Metro X-86 # 80-12" | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 94,59% | Lija Fandelli en Metro X-86 #36 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 94,77% | Lija Fandeli en Metro X-88 #24 12" | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 94,95% | Underfill Blanco (Secado Rapido) Galon | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 95,14% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido L | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 95,32% | Covering Tape 150 cm x 20 mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 95,50% | Paleta para pulir 3M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 95,68% | Esmalte Blanco Brillante | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 95,86% | Esmalte Negro Brillante | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 96,04% | Esmalte Rojo Fuego | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 96,22% | Esmalte Verde 45 | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 96,40% | Esmalte Cromado Oro 18K. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 96,58% | Esmalte Alta Temp. Negro | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 96,76% | Esmalte Fosforecente Amarillo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 96,94% | Esmalte Fosforecente Naranja | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 97,12% | Esmalte Fosforecente Rosado | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 97,30% | Esmalte Fosforecente Rojo | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 97,48% | Esmalte Fosforecente Verde | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 97,66% | Traje de Proteccion Personal KC Talla XXL | 0 | 0,00% | 100,00% | C |

| | | | | | | |
|---------------------|----------------|--|---|-------|----------------|---|
| 0,18% | 97,84% | Mandiles en Tela Jeans | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 98,02% | Repelente DETAN de Mosquito 240ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 98,20% | RTV Silicon Gris 3 Onz. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 98,38% | Guante Best Neopreno Insulado 6781R-10 12" | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 98,56% | SG-18 Sikasil | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 98,74% | Sika Pistola para Sika Boom-G | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 98,92% | 610 Antideslizante 3M Negra 2" x 60FT. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 99,10% | 5994 Pulimento Paso Intermedio 3M. 250ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 99,28% | 5953 Pulimento Grueso 3M. 250 ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 99,46% | 5997 Pulimento Abrillantador Paso Intermedio | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 99,64% | 39026 Cera para Carro Perfect It 3M | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 99,82% | Cera Liquida 250ml. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,18% | 100,00% | 6727 Plastico de Enmascarar 3.65 x 5mts. | 0 | 0,00% | 100,00% | C |
| \$ 27.243,74 | | | | | | |

| CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO - 3º TRIMESTRE 2011 | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------|
| % Prod. | % Acum. Prod. | Descripción | Costo Prod. | % de Costo Prod. | % Acum. De Costo de Prod. | Categoría |
| 0,43% | 0,43% | Lijadora Pulidora DeWALT 7" / 9" | \$ 250,00 | 9,28% | 9,28% | A |

| | | | | | | |
|-------|-------|--|-----------|-------|--------|---|
| 0,43% | 0,85% | 20208 Maquina Lijadora 3M | \$ 220,00 | 8,17% | 17,45% | A |
| 0,43% | 1,28% | Pistola Neumatica BJ9136 Salchi. | \$ 138,53 | 5,14% | 22,60% | A |
| 0,43% | 1,71% | Pistola Neumatica KD 300 Unidad. | \$ 131,24 | 4,87% | 27,47% | A |
| 0,43% | 2,14% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | \$ 120,58 | 4,48% | 31,95% | A |
| 0,43% | 2,56% | PN16570 3M Accuspray (TM) Spray - Kit | \$ 120,00 | 4,46% | 36,40% | A |
| 0,43% | 2,99% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | \$ 85,00 | 3,16% | 39,56% | A |
| 0,43% | 3,42% | 160000 Sist. PPS Tapas y Vasos - Kit | \$ 81,04 | 3,01% | 42,57% | A |
| 0,43% | 3,85% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | \$ 73,61 | 2,73% | 45,30% | A |
| 0,43% | 4,27% | Alfombra Nomad Granito 1.22M | \$ 67,56 | 2,51% | 47,81% | A |
| 0,43% | 4,70% | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | \$ 52,90 | 1,96% | 49,78% | A |
| 0,43% | 5,13% | Pistola Manual AJ9206 | \$ 51,11 | 1,90% | 51,67% | A |
| 0,43% | 5,56% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | \$ 45,24 | 1,68% | 53,35% | A |
| 0,43% | 5,98% | Pistolas UP 400 | \$ 43,40 | 1,61% | 54,97% | A |
| 0,43% | 6,41% | 6000 Abrillantador Manual 3M Perfect It | \$ 38,81 | 1,44% | 56,41% | A |
| 0,43% | 6,84% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-41 | \$ 32,00 | 1,19% | 57,60% | A |
| 0,43% | 7,26% | Bota de Cuero C/Pta. Kondor # 40 | \$ 31,88 | 1,18% | 58,78% | A |
| 0,43% | 7,69% | Zapato Viasa C/P. | \$ 29,50 | 1,10% | 59,87% | A |
| 0,43% | 8,12% | Sika activador Frasco 1000ml | \$ 29,50 | 1,10% | 60,97% | A |
| 0,43% | 8,55% | 43-113 Guante Mercury # 10 | \$ 26,56 | 0,99% | 61,96% | A |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|----------|-------|--------|---|
| 0,43% | 8,97% | Bota Buffalo Dielectrica T-42 | \$ 25,00 | 0,93% | 62,88% | A |
| 0,43% | 9,40% | 7502 Mascara Media Drop Down | \$ 22,86 | 0,85% | 63,73% | A |
| 0,43% | 9,83% | Pistola M-30 | \$ 22,05 | 0,82% | 64,55% | A |
| 0,43% | 10,26% | 16001 Sist. PPS Envases y Colarines | \$ 21,59 | 0,80% | 65,35% | A |
| 0,43% | 10,68% | Botines de Cuero C/P 42 | \$ 20,59 | 0,76% | 66,12% | A |
| 0,43% | 11,11% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | \$ 20,00 | 0,74% | 66,86% | A |
| 0,43% | 11,54% | 6064 Perfect It 3000 Machine Polish 1QT. | \$ 18,92 | 0,70% | 67,56% | A |
| 0,43% | 11,97% | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Casco | \$ 17,51 | 0,65% | 68,21% | A |
| 0,43% | 12,39% | Sikacryl Blanco 5Kg. | \$ 17,19 | 0,64% | 68,85% | A |
| 0,43% | 12,82% | Underfill Blanco (Secado Rapido) Galon | \$ 13,44 | 0,50% | 69,35% | A |
| 0,43% | 13,25% | Domino Antic. Blanco Brillante | \$ 13,20 | 0,49% | 69,84% | A |
| 0,43% | 13,68% | FastBond 30NF 1000CC | \$ 12,33 | 0,46% | 70,30% | A |
| 0,43% | 14,10% | Domino Esmalte Azul Español | \$ 12,29 | 0,46% | 70,76% | A |
| 0,43% | 14,53% | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | \$ 12,16 | 0,45% | 71,21% | A |
| 0,43% | 14,96% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | \$ 12,16 | 0,45% | 71,66% | A |
| 0,43% | 15,38% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | \$ 12,15 | 0,45% | 72,11% | A |
| 0,43% | 15,81% | Anticorrosivo Minio Azarcon Galon | \$ 12,08 | 0,45% | 72,56% | A |
| 0,43% | 16,24% | Domino Esmalte Blanco Brillante | \$ 11,96 | 0,44% | 73,00% | A |

| | | | | | | |
|-------|---------------|---|----------|-------|---------------|---|
| 0,43% | 16,67% | Domino Esmalte Blanco Mate | \$ 11,95 | 0,44% | 73,45% | A |
| 0,43% | 17,09% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | \$ 11,66 | 0,43% | 73,88% | A |
| 0,43% | 17,52% | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | \$ 11,61 | 0,43% | 74,31% | A |
| 0,43% | 17,95% | 5973 Perfect - It II Pulimento Fino Litro | \$ 11,18 | 0,42% | 74,73% | A |
| 0,43% | 18,38% | Domino Ant. Rojo Mercedes Benz | \$ 11,14 | 0,41% | 75,14% | A |
| 0,43% | 18,80% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar. T-43 | \$ 10,96 | 0,41% | 75,55% | A |
| 0,43% | 19,23% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | \$ 10,94 | 0,41% | 75,95% | A |
| 0,43% | 19,66% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | \$ 10,85 | 0,40% | 76,36% | A |
| 0,43% | 20,09% | 6002 Filtro Gases Acidos | \$ 10,63 | 0,39% | 76,75% | A |
| 0,43% | 20,51% | 6382 Cinta para Molduras 3M 1/2" 20ydas | \$ 10,47 | 0,39% | 77,14% | A |
| 0,43% | 20,94% | Novo Fill/Paletizar 15" x 2000FT" | \$ 10,07 | 0,37% | 77,51% | A |
| 0,43% | 21,37% | Anticorrosivo Blanco Imperial | \$ 10,00 | 0,37% | 77,88% | A |
| 0,43% | 21,79% | 6200S Mascara Media Cara | \$ 9,96 | 0,37% | 78,25% | A |
| 0,43% | 22,22% | Domino Esmalte Rojo Fiesta | \$ 9,96 | 0,37% | 78,62% | A |
| 0,43% | 22,65% | Domino Esmalte Verde Cromo | \$ 9,96 | 0,37% | 78,99% | A |
| 0,43% | 23,08% | Domino Pint. Ant. Mate Gris | \$ 9,88 | 0,37% | 79,36% | A |
| 0,43% | 23,50% | Orejera para adaptar a casco Libus | \$ 9,75 | 0,36% | 79,72% | A |
| 0,43% | 23,93% | Domino Ant. Naranja Brillante | \$ 9,28 | 0,34% | 80,07% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|----------|
| 0,43% | 24,36% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | \$ 9,27 | 0,34% | 80,41% | B |
| 0,43% | 24,79% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | \$ 9,26 | 0,34% | 80,76% | B |
| 0,43% | 25,21% | 1911 Casco Blanco C/Rachet | \$ 8,98 | 0,33% | 81,09% | B |
| 0,43% | 25,64% | 11356-0000 Lente Claro Light Vision | \$ 8,98 | 0,33% | 81,42% | B |
| 0,43% | 26,07% | Anticorrosivo Oxido Rojo Imperial (G) | \$ 8,79 | 0,33% | 81,75% | B |
| 0,43% | 26,50% | Faja Antilumbago Cure Talla XL | \$ 8,70 | 0,32% | 82,07% | B |
| 0,43% | 26,92% | 6003 Filtro para Vapores y Gases | \$ 8,32 | 0,31% | 82,38% | B |
| 0,43% | 27,35% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | \$ 8,32 | 0,31% | 82,69% | B |
| 0,43% | 27,78% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | \$ 8,32 | 0,31% | 83,00% | B |
| 0,43% | 28,21% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | \$ 8,32 | 0,31% | 83,31% | B |
| 0,43% | 28,63% | 6004 Filtro para Amoniaco | \$ 8,16 | 0,30% | 83,61% | B |
| 0,43% | 29,06% | 6001 Filtro para Vapores Organicos | \$ 7,90 | 0,29% | 83,90% | B |
| 0,43% | 29,49% | Bota de Caucho Nac. Amarilla # 38 | \$ 7,80 | 0,29% | 84,19% | B |
| 0,43% | 29,91% | Faja Antilumbago Cure Talla S. | \$ 7,79 | 0,29% | 84,48% | B |
| 0,43% | 30,34% | Faja Antilumbago Cure Talla M. | \$ 7,79 | 0,29% | 84,77% | B |
| 0,43% | 30,77% | A40 Traje Kleenguard Talla L | \$ 7,23 | 0,27% | 85,04% | B |
| 0,43% | 31,20% | A40 Traje Kleenguard Talla XL | \$ 7,23 | 0,27% | 85,31% | B |
| 0,43% | 31,62% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | \$ 7,20 | 0,27% | 85,58% | B |
| 0,43% | 32,05% | SikaLastomer 710 Gris Salchicha 600cc. | \$ 7,11 | 0,26% | 85,84% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---------|-------|--------|----------|
| 0,43% | 32,48% | Sikaflex 252 negro Cartucho | \$ 7,05 | 0,26% | 86,10% | B |
| 0,43% | 32,91% | Guante Examinacion Latex T.G. (M) x Caja | \$ 7,00 | 0,26% | 86,36% | B |
| 0,43% | 33,33% | 16617-00000 Dust Gogglegear W/Strap | \$ 6,96 | 0,26% | 86,62% | B |
| 0,43% | 33,76% | Traje Tyvek Blanco Talla L | \$ 6,90 | 0,26% | 86,88% | B |
| 0,43% | 34,19% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml. | \$ 6,78 | 0,25% | 87,13% | B |
| 0,43% | 34,62% | 23 Cinta Autofundente 19mm x 9.10mts. | \$ 6,67 | 0,25% | 87,38% | B |
| 0,43% | 35,04% | Bota de Caucho Negras Nac. # 40 | \$ 6,55 | 0,24% | 87,62% | B |
| 0,43% | 35,47% | Poncho de PVC Amarillo Cal. 12 | \$ 6,29 | 0,23% | 87,85% | B |
| 0,43% | 35,90% | Faja Antilumbago HUSKY Talla S | \$ 6,25 | 0,23% | 88,09% | B |
| 0,43% | 36,32% | 70-215 Guante Kevlar # 9 | \$ 6,23 | 0,23% | 88,32% | B |
| 0,43% | 36,75% | Botas Master 4x4 Talla 38 | \$ 6,00 | 0,22% | 88,54% | B |
| 0,43% | 37,18% | Botas Master 4x4 T 39 | \$ 6,00 | 0,22% | 88,76% | B |
| 0,43% | 37,61% | Botas Master 4x4 T 40 | \$ 6,00 | 0,22% | 88,99% | B |
| 0,43% | 38,03% | Botas Master 4x4 T 41 | \$ 6,00 | 0,22% | 89,21% | B |
| 0,43% | 38,46% | 1901 Casco Blanco 3M Sin Ratchet | \$ 5,81 | 0,22% | 89,42% | B |
| 0,43% | 38,89% | Delantal Color Negro | \$ 5,75 | 0,21% | 89,64% | B |
| 0,43% | 39,32% | Guante de Nitrilo de 18" | \$ 5,70 | 0,21% | 89,85% | B |
| 0,43% | 39,74% | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | \$ 5,62 | 0,21% | 90,06% | B |
| 0,43% | 40,17% | Sikaflex 227 Negro cartucho | \$ 5,62 | 0,21% | 90,27% | B |
| 0,43% | 40,60% | Delantal Lona Concord Azul | \$ 5,58 | 0,21% | 90,47% | B |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---------|-------|--------|----------|
| 0,43% | 41,03% | Sikaflex 221 Gris Cartucho | \$ 5,47 | 0,20% | 90,68% | B |
| 0,43% | 41,45% | 4510 Traje 3M Tipo 5/6 Blanco Talla L | \$ 5,40 | 0,20% | 90,88% | B |
| 0,43% | 41,88% | 37-165 Guante Solvex 15" # 9 | \$ 5,37 | 0,20% | 91,08% | B |
| 0,43% | 42,31% | 8512 Mascarilla Polvos Toxicos / Neblina | \$ 5,35 | 0,20% | 91,28% | B |
| 0,43% | 42,74% | 633 Cinta Transferible 48mm x 50mts | \$ 5,18 | 0,19% | 91,47% | B |
| 0,43% | 43,16% | Guante de Nitrilo de 15" | \$ 5,00 | 0,19% | 91,65% | B |
| 0,43% | 43,59% | Careta de Soldar Afrox | \$ 5,00 | 0,19% | 91,84% | B |
| 0,43% | 44,02% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | \$ 4,73 | 0,18% | 92,01% | B |
| 0,43% | 44,44% | 1927-1 Hard Top Blanco STD Susp. | \$ 4,65 | 0,17% | 92,19% | B |
| 0,43% | 44,87% | 82701 WP96 Visor Claro Polic. 3M | \$ 4,65 | 0,17% | 92,36% | B |
| 0,43% | 45,30% | 8955 Full System Cleaner 3M | \$ 4,41 | 0,16% | 92,52% | B |
| 0,43% | 45,73% | Grasa Blanca 11 Oz. | \$ 4,31 | 0,16% | 92,68% | B |
| 0,43% | 46,15% | Armorall Limpieza Llantas 20 Oz. | \$ 4,29 | 0,16% | 92,84% | B |
| 0,43% | 46,58% | I-604 Lente oscuro IM604000011 | \$ 4,14 | 0,15% | 93,00% | B |
| 0,43% | 47,01% | 2097 Filtro Polvo Toxico /N/H/OZ | \$ 4,13 | 0,15% | 93,15% | B |
| 0,43% | 47,44% | Cinta Aluminio 48mm (2") x 40Yds. | \$ 4,04 | 0,15% | 93,30% | B |
| 0,43% | 47,86% | Guante de cuero api Amarillo | \$ 4,00 | 0,15% | 93,45% | B |
| 0,43% | 48,29% | Limpiador contacto electronico 11 Oz. | \$ 4,00 | 0,15% | 93,60% | B |

| | | | | | | |
|-------|---------------|--|---------|-------|---------------|----------|
| 0,43% | 48,72% | Guante de Lana Rojo Tipo Japones | \$ 3,98 | 0,15% | 93,75% | B |
| 0,43% | 49,15% | Lubricante de Silicon 10 Oz. | \$ 3,85 | 0,14% | 93,89% | B |
| 0,43% | 49,57% | Faja Antilumbago CURE Talla L | \$ 3,79 | 0,14% | 94,03% | B |
| 0,43% | 50,00% | Guante de Cuero Extra Largo | \$ 3,77 | 0,14% | 94,17% | B |
| 0,43% | 50,43% | Guante Isotermico Naranja P/Frio | \$ 3,74 | 0,14% | 94,31% | B |
| 0,43% | 50,85% | Loctite Silicon Millennium Grey | \$ 3,62 | 0,13% | 94,44% | B |
| 0,43% | 51,28% | Delantal PCV C-14 Amarillo 100 X | \$ 3,60 | 0,13% | 94,58% | B |
| 0,43% | 51,71% | Chalecos Poliester Naranja | \$ 3,50 | 0,13% | 94,71% | B |
| 0,43% | 52,14% | Chalecos Poliester Verde | \$ 3,50 | 0,13% | 94,84% | B |
| 0,43% | 52,56% | Guante de Cuero Api Rojo | \$ 3,46 | 0,13% | 94,96% | B |
| 0,43% | 52,99% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido L | \$ 3,44 | 0,13% | 95,09% | C |
| 0,43% | 53,42% | Limpiador Partes/Frenos 15 Oz. | \$ 3,39 | 0,13% | 95,22% | C |
| 0,43% | 53,85% | 2071 Disco Polvo / Neblina | \$ 3,30 | 0,12% | 95,34% | C |
| 0,43% | 54,27% | Guantes Master PVC Largo 45cms. 9 | \$ 3,25 | 0,12% | 95,46% | C |
| 0,43% | 54,70% | Desengrasador Motor C30 16 Oz. | \$ 3,22 | 0,12% | 95,58% | C |
| 0,43% | 55,13% | Guante de Lana Latex Thomas Bodero | \$ 3,20 | 0,12% | 95,70% | C |
| 0,43% | 55,56% | 1623AF Full View Safety Goggles | \$ 3,20 | 0,12% | 95,82% | C |
| 0,43% | 55,98% | 27-607 Guante Hycron # 9 Puño abierto | \$ 3,12 | 0,12% | 95,93% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|---|
| 0,43% | 56,41% | 27-600 Guante Hycron Talla 8 | \$ 3,12 | 0,12% | 96,05% | C |
| 0,43% | 56,84% | Orejera Crews Tipo Diadema Taiwan 25 | \$ 3,10 | 0,12% | 96,17% | C |
| 0,43% | 57,26% | Mangas de Cuero Nacional | \$ 3,00 | 0,11% | 96,28% | C |
| 0,43% | 57,69% | Arrancador de Motor CYCLO C-100 10.5 Oz. | \$ 3,00 | 0,11% | 96,39% | C |
| 0,43% | 58,12% | 27-602 Guante Hycron Talla 8 | \$ 2,97 | 0,11% | 96,50% | C |
| 0,43% | 58,55% | Limpiador de Carburador 13 Oz. | \$ 2,76 | 0,10% | 96,60% | C |
| 0,43% | 58,97% | 11-600 Guante Hyflex Lite # 9 | \$ 2,66 | 0,10% | 96,70% | C |
| 0,43% | 59,40% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | \$ 2,65 | 0,10% | 96,80% | C |
| 0,43% | 59,83% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | \$ 2,65 | 0,10% | 96,90% | C |
| 0,43% | 60,26% | Covering Tape 90 cm x 20 mts. | \$ 2,60 | 0,10% | 96,99% | C |
| 0,43% | 60,68% | Freezestone Aditivo Galón Eco-01 | \$ 2,56 | 0,10% | 97,09% | C |
| 0,43% | 61,11% | 12-212 Guante Petroflex # 10 | \$ 2,53 | 0,09% | 97,18% | C |
| 0,43% | 61,54% | 6281B Arnes para Mascarilla 6200 | \$ 2,49 | 0,09% | 97,27% | C |
| 0,43% | 61,97% | Guante de Lana Palma de Nitrilo Gris | \$ 2,32 | 0,09% | 97,36% | C |
| 0,43% | 62,39% | Sikasil E Transparente Cart. | \$ 2,28 | 0,08% | 97,45% | C |
| 0,43% | 62,82% | Sikasil-E Negro Cart. | \$ 2,27 | 0,08% | 97,53% | C |
| 0,43% | 63,25% | 8247 Mascarilla P/N/H/V0 | \$ 2,24 | 0,08% | 97,61% | C |
| 0,43% | 63,68% | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G. | \$ 2,18 | 0,08% | 97,69% | C |
| 0,43% | 64,10% | Guante de Cuero Napa Nacional | \$ 2,00 | 0,07% | 97,77% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---------|-------|--------|---|
| 0,43% | 64,53% | Guantes de Cuero Largo Reforzado | \$ 2,00 | 0,07% | 97,84% | C |
| 0,43% | 64,96% | 40661-0000 334AF Goggle Salp. Quim. Clara | \$ 1,92 | 0,07% | 97,91% | C |
| 0,43% | 65,38% | I-891 Lente Claro 3M | \$ 1,89 | 0,07% | 97,98% | C |
| 0,43% | 65,81% | Guante de Cuero Corto Reforzado | \$ 1,88 | 0,07% | 98,05% | C |
| 0,43% | 66,24% | Guante de Cuero Largo Reforzado | \$ 1,88 | 0,07% | 98,12% | C |
| 0,43% | 66,67% | Guantes de Cuero Corto Reforzado | \$ 1,88 | 0,07% | 98,19% | C |
| 0,43% | 67,09% | Covering Tape 65 cm x 20 mts. | \$ 1,85 | 0,07% | 98,26% | C |
| 0,43% | 67,52% | Guantes de Cuero Largo | \$ 1,77 | 0,07% | 98,33% | C |
| 0,43% | 67,95% | 8511 Mascarilla N95 P/N Valvulado | \$ 1,73 | 0,06% | 98,39% | C |
| 0,43% | 68,38% | 96 Fibra Limpiadora Scotch Brite | \$ 1,61 | 0,06% | 98,45% | C |
| 0,43% | 68,80% | 37-175 Guante Solvex 13" # 10 | \$ 1,52 | 0,06% | 98,51% | C |
| 0,43% | 69,23% | 37-175 Guante Solvex 13" # 9 | \$ 1,49 | 0,06% | 98,56% | C |
| 0,43% | 69,66% | 1271 Tapon C/Cordon y Caja | \$ 1,46 | 0,05% | 98,62% | C |
| 0,43% | 70,09% | 37-175 Guante Solvex 13" Talla # 8 | \$ 1,43 | 0,05% | 98,67% | C |
| 0,43% | 70,51% | Guantes de Cuero Corto | \$ 1,40 | 0,05% | 98,72% | C |
| 0,43% | 70,94% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts. | \$ 1,40 | 0,05% | 98,77% | C |
| 0,43% | 71,37% | Masking Tape Gen. 48mm (2") x 40ydas. | \$ 1,36 | 0,05% | 98,83% | C |
| 0,43% | 71,79% | P40 Hookit 7H Verde 25 Discos | \$ 1,31 | 0,05% | 98,87% | C |
| 0,43% | 72,22% | Guantes Master Industrial C-40 Corto | \$ 1,30 | 0,05% | 98,92% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---------|-------|--------|---|
| 0,43% | 72,65% | Guante Caucho Negro Corto | \$ 1,27 | 0,05% | 98,97% | C |
| 0,43% | 73,08% | 2308 Masking Tape 18mm x 55mts | \$ 1,23 | 0,05% | 99,01% | C |
| 0,43% | 73,50% | 5N11 Prefiltro | \$ 1,22 | 0,05% | 99,06% | C |
| 0,43% | 73,93% | Guante de Lana Pupo 2 Caras | \$ 1,10 | 0,04% | 99,10% | C |
| 0,43% | 74,36% | Guante de Lana Rojo Reforzado Taiwan | \$ 1,10 | 0,04% | 99,14% | C |
| 0,43% | 74,79% | Gafas Transparentes economicas | \$ 1,10 | 0,04% | 99,18% | C |
| 0,43% | 75,21% | Cinta Emp. Transparente 48mm (2") x 100Yds. | \$ 1,02 | 0,04% | 99,22% | C |
| 0,43% | 75,64% | Cinta Masking verde 233+ 1/4 x 55m. | \$ 0,94 | 0,03% | 99,26% | C |
| 0,43% | 76,07% | 501 Retenedor de Prefiltro | \$ 0,93 | 0,03% | 99,29% | C |
| 0,43% | 76,50% | Super Bonder - La Brujita Original | \$ 0,90 | 0,03% | 99,32% | C |
| 0,43% | 76,92% | Guante Master Amarillo Talla 7 1/2 | \$ 0,87 | 0,03% | 99,36% | C |
| 0,43% | 77,35% | Paño Adhesivo Bondo Amarillo / Azul | \$ 0,86 | 0,03% | 99,39% | C |
| 0,43% | 77,78% | Sellador de Radiador 3/4 Oz. | \$ 0,82 | 0,03% | 99,42% | C |
| 0,43% | 78,21% | 1270 Tapon de Caucho C / Cordon | \$ 0,76 | 0,03% | 99,45% | C |
| 0,43% | 78,63% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | \$ 0,70 | 0,03% | 99,47% | C |
| 0,43% | 79,06% | 9210 Mascarilla Particulas Polvo y Neblina | \$ 0,70 | 0,03% | 99,50% | C |
| 0,43% | 79,49% | Masking Tape Gen 24MM(1")X40 Yds. | \$ 0,67 | 0,02% | 99,52% | C |
| 0,43% | 79,91% | Mascarilla Desechble SH 2550 | \$ 0,61 | 0,02% | 99,55% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|--|---------|-------|--------|---|
| 0,43% | 80,34% | Guante Master Amarillo Talla 8 | \$ 0,61 | 0,02% | 99,57% | C |
| 0,43% | 80,77% | Mascarilla Polvo Desechable SH 9550 | \$ 0,56 | 0,02% | 99,59% | C |
| 0,43% | 81,20% | Masking Tape Gen. 18mm (3/4") x 40ydas. | \$ 0,52 | 0,02% | 99,61% | C |
| 0,43% | 81,62% | Lija de hierro Grano 30-4 | \$ 0,42 | 0,02% | 99,62% | C |
| 0,43% | 82,05% | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,41 | 0,02% | 99,64% | C |
| 0,43% | 82,48% | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,41 | 0,02% | 99,65% | C |
| 0,43% | 82,91% | 2023 Lija de agua 3M Imperial | \$ 0,41 | 0,02% | 99,67% | C |
| 0,43% | 83,33% | 2000A Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,01% | 99,68% | C |
| 0,43% | 83,76% | 2500 Lija de Agua 3M Imperial | \$ 0,40 | 0,01% | 99,70% | C |
| 0,43% | 84,19% | 2043 Lija 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,01% | 99,71% | C |
| 0,43% | 84,62% | 2040 Lija 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,01% | 99,73% | C |
| 0,43% | 85,04% | 2036 Lija 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,01% | 99,74% | C |
| 0,43% | 85,47% | 2035 Lijas 3M 228mm x 279mm | \$ 0,40 | 0,01% | 99,76% | C |
| 0,43% | 85,90% | 301T Cinta de Empaque Transp. 48mm x 40m | \$ 0,38 | 0,01% | 99,77% | C |
| 0,43% | 86,32% | Lija de Agua Fandeli B- 99 1200 SIC | \$ 0,32 | 0,01% | 99,78% | C |
| 0,43% | 86,75% | 93-311 Guante Nitrilite Talla L | \$ 0,31 | 0,01% | 99,80% | C |
| 0,43% | 87,18% | 301T Cinta Empaque Transp. 48mm x 30mts | \$ 0,27 | 0,01% | 99,81% | C |

| | | | | | | |
|-------|--------|---|---------|-------|--------|---|
| 0,43% | 87,61% | 92-600 Guante Touch Tuff Talla M C/Par. | \$ 0,25 | 0,01% | 99,82% | C |
| 0,43% | 88,03% | Lija de Agua Fandeli C-99 080 SIC | \$ 0,25 | 0,01% | 99,83% | C |
| 0,43% | 88,46% | Lija de Agua # 80 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,83% | C |
| 0,43% | 88,89% | Lija de Agua # 150 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,84% | C |
| 0,43% | 89,32% | Lija de Agua # 240 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,85% | C |
| 0,43% | 89,74% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 80 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,86% | C |
| 0,43% | 90,17% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 150 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,87% | C |
| 0,43% | 90,60% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 220 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,88% | C |
| 0,43% | 91,03% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 240 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,88% | C |
| 0,43% | 91,45% | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,89% | C |
| 0,43% | 91,88% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 600 | \$ 0,23 | 0,01% | 99,90% | C |
| 0,43% | 92,31% | Lija de Estearato Fandeli A080/100 | \$ 0,21 | 0,01% | 99,91% | C |
| 0,43% | 92,74% | Lija de Estearato Fandeli A080/180 | \$ 0,21 | 0,01% | 99,92% | C |
| 0,43% | 93,16% | Lija de Agua Fandeli A-99 360 SIC | \$ 0,20 | 0,01% | 99,92% | C |
| 0,43% | 93,59% | Lija de agua Fandeli A-99 400 Sic | \$ 0,20 | 0,01% | 99,93% | C |
| 0,43% | 94,02% | Lija de Estereato Fandeli A080/150 | \$ 0,19 | 0,01% | 99,94% | C |
| 0,43% | 94,44% | Lija de Estereato Fandeli A080/220 | \$ 0,19 | 0,01% | 99,95% | C |
| 0,43% | 94,87% | Lija de Estearato Fandeli A080/800 | \$ 0,19 | 0,01% | 99,95% | C |
| 0,43% | 95,30% | Guante esterelizado NIPRO Talla 7 | \$ 0,18 | 0,01% | 99,96% | C |
| 0,43% | 95,73% | Lija de Agua Fandeli A-99 600 SIC | \$ 0,18 | 0,01% | 99,97% | C |

| | | | | | | |
|-------|----------------|--|--------------------|-------|----------------|---|
| 0,43% | 96,15% | Lija de Estereato Fandeli A080/240 | \$ 0,18 | 0,01% | 99,97% | C |
| 0,43% | 96,58% | Lija de Estereato Fandeli A080/400 | \$ 0,18 | 0,01% | 99,98% | C |
| 0,43% | 97,01% | Guante de Examinacion Nitrilo T.G. (M) | \$ 0,10 | 0,00% | 99,98% | C |
| 0,43% | 97,44% | Guante Examinacion Nitrilo T.G. (XL) | \$ 0,10 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,43% | 97,86% | Mascarilla Desechable Medica | \$ 0,09 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,43% | 98,29% | Mascarilla Corriente | \$ 0,09 | 0,00% | 99,99% | C |
| 0,43% | 98,72% | Guante Quirurgico T.G. Lila (XL) | \$ 0,08 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,43% | 99,15% | 1100 Tapon de espuma s/cordon | \$ 0,07 | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,43% | 99,57% | Alfombra para Hotel | \$ - | 0,00% | 100,00% | C |
| 0,43% | 100,00% | Incluye corte de 1,22x1.25 Largo | \$ - | 0,00% | 100,00% | C |
| | | | \$ 2.692,96 | | | |

ANEXO E: FORMATO DE TARJETAS DE COMENTARIOS

| TARJETA DE COMENTARIOS | | |
|--|---|---|
| FECHA: | | |
| <i>Por favor, se le solicita llenar la siguiente encuesta con honestidad. No le tomará más de 5 minutos. En algunas preguntas puede seleccionarse más de una opción.</i> | | |
| 1.- ¿Cómo considera la atención de nuestros agentes? | | |
| Excelente <input type="checkbox"/> | Satisfactoria <input type="checkbox"/> | Insatisfactoria <input type="checkbox"/> |
| 2.- ¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos? | | |
| Casi siempre <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 3.- ¿Queda usted satisfecho con el servicio que le brindamos? | | |
| Casi siempre <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 4.- ¿Nos recomendaría a sus amistades como distribuidores? ¿Por qué? | | |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | |
| <i>Si su respuesta fue NO, por favor continúe a la siguiente pregunta</i> | | |
| Por la atención <input type="checkbox"/> | Por los precios <input type="checkbox"/> | Por la variedad de los productos <input type="checkbox"/> |
| Por la calidad de los productos <input type="checkbox"/> | Por el tiempo de entrega <input type="checkbox"/> | Otro (especifique) _____ |
| 5.- Escriba por favor 2 debilidades y 2 fortalezas que ha observado en nuestra organización | | |
| DEBILIDADES | FORTALEZAS | |
| _____ | _____ | |
| _____ | _____ | |
| FIN DE LA ENCUESTA | | |
| ¡ Gracias por su tiempo, su opinión es importante para que seamos mejores ! | | |

ANEXO H: CLASIFICACIÓN ABC CLIENTES

| CLASIFICACIÓN ABC CLIENTES - 1º TRIMESTRE 2011 | | | | |
|---|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| CLIENTES | VENTA TOTAL | % FRECUENCIA | % ACUMULADO | CLASE |
| VARADERO MARIDUEÑA S.A. | \$ 21.152,98 | 12,10% | 12,10% | <i>Platino</i> |
| GLOBAL SERVICES S.A. | \$ 12.199,75 | 6,98% | 19,07% | <i>Platino</i> |
| AISTERMCON S.A. | \$ 9.830,35 | 5,62% | 24,69% | <i>Platino</i> |
| VIDRIERIA WG | \$ 9.810,53 | 5,61% | 30,30% | <i>Platino</i> |
| MOREIRA SANCHEZ ATILIO PITAGORAS | \$ 5.686,48 | 3,25% | 33,56% | <i>Platino</i> |
| PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA. | \$ 5.299,87 | 3,03% | 36,59% | <i>Platino</i> |
| JESUS ZAMORA ARROBA | \$ 5.076,76 | 2,90% | 39,49% | <i>Platino</i> |
| GALLARDO GALLARDO JOSE LUIS | \$ 4.703,33 | 2,69% | 42,18% | <i>Platino</i> |
| GLENIA SORAYA GUILLEN CEDEÑO | \$ 4.505,76 | 2,58% | 44,76% | <i>Platino</i> |
| OLIVER VERA VERA | \$ 4.028,54 | 2,30% | 47,06% | <i>Platino</i> |
| OTELLO FABELL S.A. | \$ 3.592,61 | 2,05% | 49,11% | <i>Platino</i> |
| JOSE MERA SALAZAR | \$ 3.575,25 | 2,04% | 51,16% | <i>Platino</i> |
| DISTRIBUIDORA NAVIA | \$ 2.815,73 | 1,61% | 52,77% | <i>Platino</i> |
| COGRALET S.A. | \$ 2.707,44 | 1,55% | 54,32% | <i>Platino</i> |
| BLASTI S.A. | \$ 2.666,50 | 1,52% | 55,84% | <i>Platino</i> |
| RODRIGO SERRANO RODRIGUEZ | \$ 2.552,26 | 1,46% | 57,30% | <i>Platino</i> |
| MOTORLINE | \$ 2.456,03 | 1,40% | 58,71% | <i>Platino</i> |
| SONYA AVILA CHAVEZ | \$ 2.449,69 | 1,40% | 60,11% | <i>Platino</i> |
| TERCON TERMINAL DE CONTENEDORES CIA. LDTA | \$ 2.357,45 | 1,35% | 61,45% | <i>Platino</i> |
| PEDRO TERRERO QUEVEDO | \$ 2.227,00 | 1,27% | 62,73% | <i>Platino</i> |
| ELBA COELLO ZUÑIGA | \$ 2.121,08 | 1,21% | 63,94% | <i>Platino</i> |
| RODOLFO BAJAÑA URETA | \$ 2.094,62 | 1,20% | 65,14% | <i>Platino</i> |
| FRITEGA S.A. | \$ 1.885,10 | 1,08% | 66,22% | <i>Platino</i> |
| PEDRO SUNTAXI "CARROCERIAS SUNTAXI" | \$ 1.784,88 | 1,02% | 67,24% | <i>Platino</i> |
| GLORIA MERO MARCILLO | \$ 1.737,74 | 0,99% | 68,23% | <i>Platino</i> |

| | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------|--------|----------------|
| WILMER MAYORGA REYES | \$ 1.480,67 | 0,85% | 69,08% | <i>Platino</i> |
| WILSON SUMBA MENDIETA | \$ 1.420,16 | 0,81% | 69,89% | <i>Platino</i> |
| WITHBERTO GONZALEZ ZAMBRANO | \$ 1.355,96 | 0,78% | 70,66% | <i>Platino</i> |
| SILVERTRUST S.A. | \$ 1.338,19 | 0,77% | 71,43% | <i>Platino</i> |
| CARMETAVIC S.A. | \$ 1.290,23 | 0,74% | 72,17% | <i>Platino</i> |
| CLAUDIO IDROVO PIEDRA | \$ 1.207,69 | 0,69% | 72,86% | <i>Platino</i> |
| VICENTE ROJAS MOROCHO | \$ 1.174,54 | 0,67% | 73,53% | <i>Platino</i> |
| GLORIA MACAS GONZALEZ | \$ 1.171,16 | 0,67% | 74,20% | <i>Platino</i> |
| CRISTOBAL PATRICIO VELECELA | \$ 1.102,74 | 0,63% | 74,83% | <i>Platino</i> |
| MARIANITA POLICENA CAMPOVERDE RIOS | \$ 1.081,20 | 0,62% | 75,45% | <i>Platino</i> |
| MAYRA NATIVIDAD BASURTO LUCAS | \$ 1.063,51 | 0,61% | 76,06% | <i>Platino</i> |
| OBACO SARANGO JIMMY XAVIER | \$ 1.048,05 | 0,60% | 76,66% | <i>Platino</i> |
| CARSEG S.A. | \$ 1.046,71 | 0,60% | 77,25% | <i>Platino</i> |
| WILSON ROMERO MORA "VIDRIERIA WIRO" | \$ 1.003,97 | 0,57% | 77,83% | <i>Platino</i> |
| WILLINGTON MIGUEL GOMEZ TORRES | \$ 943,64 | 0,54% | 78,37% | <i>Platino</i> |
| CORMORANT TOURS S.A. | \$ 933,27 | 0,53% | 78,90% | <i>Platino</i> |
| JUAN CARLOS PONCE CHOEZ | \$ 918,49 | 0,53% | 79,43% | <i>Platino</i> |
| JEANNE ROSADO F. | \$ 911,68 | 0,52% | 79,95% | <i>Platino</i> |
| FERRETERIA G.M. | \$ 868,34 | 0,50% | 80,45% | <i>Oro</i> |
| JORGE ANDRES MORALES LEON | \$ 866,88 | 0,50% | 80,94% | <i>Oro</i> |
| ANDRES CORRALES PARRAGA | \$ 866,88 | 0,50% | 81,44% | <i>Oro</i> |
| YOHANA ALEXANDRA MATAMOROS | \$ 857,38 | 0,49% | 81,93% | <i>Oro</i> |
| MABE ECUADOR S.A. | \$ 854,84 | 0,49% | 82,42% | <i>Oro</i> |
| GEORGE ALCIVAR GOMEZ TORRES | \$ 831,21 | 0,48% | 82,89% | <i>Oro</i> |
| EDILSON MONCAYO TOLEDO | \$ 821,85 | 0,47% | 83,36% | <i>Oro</i> |
| PINTURAS Y FERRETERIA LINO 2 | \$ 817,69 | 0,47% | 83,83% | <i>Oro</i> |
| FABIAN CARAGUAY CAMPOVERDE | \$ 789,43 | 0,45% | 84,28% | <i>Oro</i> |
| SANTIAGO DAVID LOPEZ DELGADO | \$ 777,33 | 0,44% | 84,72% | <i>Oro</i> |

| | | | | |
|--|-----------|-------|--------|------------|
| CUENCA CHAMBA Y CIA LOJACAR Y CIA | \$ 764,78 | 0,44% | 85,16% | <i>Oro</i> |
| NICOPLASTIC | \$ 764,36 | 0,44% | 85,60% | <i>Oro</i> |
| FERROHECADU S.A. | \$ 752,37 | 0,43% | 86,03% | <i>Oro</i> |
| MEGAPRODUCTOS S.A. | \$ 713,06 | 0,41% | 86,44% | <i>Oro</i> |
| DISTRIBUIDOR PARABRISAS DISPAR | \$ 645,84 | 0,37% | 86,81% | <i>Oro</i> |
| LAUTARO MARCELO SANDOVAL GONZALEZ | \$ 636,85 | 0,36% | 87,17% | <i>Oro</i> |
| LIMBER ALBERTO COBOS LOPEZ | \$ 632,61 | 0,36% | 87,53% | <i>Oro</i> |
| GUIZADO BARZOLA MARIANA TATIANA | \$ 608,56 | 0,35% | 87,88% | <i>Oro</i> |
| ROSA ELENA MONTALVÁN GARCIA | \$ 582,17 | 0,33% | 88,21% | <i>Oro</i> |
| ARTURO ALBERTO DARQUEA SANCHEZ | \$ 581,14 | 0,33% | 88,55% | <i>Oro</i> |
| FERRETERIA DIFERCC | \$ 560,05 | 0,32% | 88,87% | <i>Oro</i> |
| MARCO IVAN JARAMILLO | \$ 550,95 | 0,32% | 89,18% | <i>Oro</i> |
| MARIELA JANETTE ESPINOZA NEIRA | \$ 545,46 | 0,31% | 89,49% | <i>Oro</i> |
| MARTHA SUMBA YUNGAICELA | \$ 545,12 | 0,31% | 89,80% | <i>Oro</i> |
| EDISSON CEDEÑO MEZA | \$ 539,48 | 0,31% | 90,11% | <i>Oro</i> |
| ZAVALA ZAMBRANO HUGO ARMANDO | \$ 507,98 | 0,29% | 90,40% | <i>Oro</i> |
| FERRETERIA ACTUAL | \$ 472,08 | 0,27% | 90,67% | <i>Oro</i> |
| PARABRISAS EL GATO | \$ 469,31 | 0,27% | 90,94% | <i>Oro</i> |
| ETICA EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C. | \$ 459,01 | 0,26% | 91,20% | <i>Oro</i> |
| SUSANA PALOMEQUE TOLEDO | \$ 433,82 | 0,25% | 91,45% | <i>Oro</i> |
| SABILERA DEL PACIFICO | \$ 433,45 | 0,25% | 91,70% | <i>Oro</i> |
| TEVCOI CIA. LTDA. | \$ 424,77 | 0,24% | 91,94% | <i>Oro</i> |
| PARABRISAS GABY | \$ 407,90 | 0,23% | 92,18% | <i>Oro</i> |
| TUESSMAN VICENTE SARANGO | \$ 407,63 | 0,23% | 92,41% | <i>Oro</i> |
| WILMER PEÑALOZA | \$ 397,56 | 0,23% | 92,64% | <i>Oro</i> |
| LUIS HUMBERTO BARAHONA PICO | \$ 354,28 | 0,20% | 92,84% | <i>Oro</i> |
| JOCELYN NELLY MEDINA CHUNCHO | \$ 346,76 | 0,20% | 93,04% | <i>Oro</i> |

| | | | | |
|--|-----------|-------|--------|--------------|
| TECNOSIKA S.A. | \$ 344,73 | 0,20% | 93,23% | <i>Oro</i> |
| ADCONCORP S.A. | \$ 344,13 | 0,20% | 93,43% | <i>Oro</i> |
| JULIAN PEÑA S.A. JUPESA | \$ 344,10 | 0,20% | 93,63% | <i>Oro</i> |
| SICILIANU S.A. | \$ 338,95 | 0,19% | 93,82% | <i>Oro</i> |
| YURY MENENDEZ GUTIERREZ | \$ 338,82 | 0,19% | 94,02% | <i>Oro</i> |
| MIGUEL HERMINIO VILLAVICENCIO CORONEL | \$ 338,15 | 0,19% | 94,21% | <i>Oro</i> |
| IBEA S.A. | \$ 337,62 | 0,19% | 94,40% | <i>Oro</i> |
| DIOGENES QUIROGA CABRERA | \$ 334,86 | 0,19% | 94,59% | <i>Oro</i> |
| RICHARD MOROCHO AGUILAR | \$ 329,55 | 0,19% | 94,78% | <i>Oro</i> |
| DEPROIN S.A. | \$ 324,15 | 0,19% | 94,97% | <i>Oro</i> |
| SIKA ECUATORIANA S.A. | \$ 296,76 | 0,17% | 95,14% | <i>Plata</i> |
| MANUEL VINUEZA | \$ 289,85 | 0,17% | 95,30% | <i>Plata</i> |
| METALICAS ALFRED METALFRED S.A. | \$ 288,96 | 0,17% | 95,47% | <i>Plata</i> |
| AURIA ESTELA GUAILUPO GALVEZ | \$ 281,19 | 0,16% | 95,63% | <i>Plata</i> |
| NANCY EUGENIA RIOS HERRERA | \$ 275,39 | 0,16% | 95,79% | <i>Plata</i> |
| DISTRIKLASE S.A. | \$ 273,77 | 0,16% | 95,94% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA GIGANTE | \$ 266,65 | 0,15% | 96,10% | <i>Plata</i> |
| CARROCERIA RODRIGUEZ | \$ 253,68 | 0,15% | 96,24% | <i>Plata</i> |
| RODRIGUEZ MARIA JOSE | \$ 249,98 | 0,14% | 96,38% | <i>Plata</i> |
| CARROCERIA CACERES | \$ 247,53 | 0,14% | 96,52% | <i>Plata</i> |
| INEM C.A. | \$ 240,93 | 0,14% | 96,66% | <i>Plata</i> |
| COMERCIAL R NEIRA 1 | \$ 236,02 | 0,13% | 96,80% | <i>Plata</i> |
| BRAVO DIAZ DIEGO GONZALO | \$ 231,17 | 0,13% | 96,93% | <i>Plata</i> |
| NEIRASOLVEN CIA.LTDA | \$ 227,03 | 0,13% | 97,06% | <i>Plata</i> |
| GONZALEZ SOLANO GEDEON GUALBERTO | \$ 218,12 | 0,12% | 97,18% | <i>Plata</i> |
| JORGE ELIAS CASTRO SANCHEZ | \$ 208,45 | 0,12% | 97,30% | <i>Plata</i> |
| CALDERON CARDOZO ALBINO LUCIO | \$ 204,74 | 0,12% | 97,42% | <i>Plata</i> |
| CARLOS ARTURO MOLESTINA ERAZO | \$ 191,77 | 0,11% | 97,53% | <i>Plata</i> |
| BLANCA ULLAURI ROMERO | \$ 183,59 | 0,10% | 97,64% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|--|-----------|-------|--------|--------------|
| OCEANADVENTURES S.A. | \$ 180,55 | 0,10% | 97,74% | <i>Plata</i> |
| JOSE ARMANDO LOOR ZAMORA | \$ 177,41 | 0,10% | 97,84% | <i>Plata</i> |
| IVAN VEINTIMILLA MORALES | \$ 176,56 | 0,10% | 97,94% | <i>Plata</i> |
| ROSA ANTONIETA FEBRES SARANGO | \$ 173,38 | 0,10% | 98,04% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA CARLITOS | \$ 169,34 | 0,10% | 98,14% | <i>Plata</i> |
| FRANCISCO CALDERON RODRIGUEZ | \$ 167,33 | 0,10% | 98,23% | <i>Plata</i> |
| NANCY ALVIA RODRIGUEZ | \$ 163,16 | 0,09% | 98,33% | <i>Plata</i> |
| CIPEQ CIA. LTDA. | \$ 163,12 | 0,09% | 98,42% | <i>Plata</i> |
| ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL | \$ 162,18 | 0,09% | 98,51% | <i>Plata</i> |
| COMERCIAL CORDERO | \$ 161,01 | 0,09% | 98,60% | <i>Plata</i> |
| JENNY REGALADO | \$ 153,00 | 0,09% | 98,69% | <i>Plata</i> |
| MUÑIZ CABRERA WOSVAL LEIVER | \$ 141,75 | 0,08% | 98,77% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA 3 HERMANOS #2 | \$ 137,69 | 0,08% | 98,85% | <i>Plata</i> |
| FERNANDO ERAZO | \$ 127,18 | 0,07% | 98,92% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA AYACUCHO | \$ 124,45 | 0,07% | 99,00% | <i>Plata</i> |
| LA CASA DEL FRIO | \$ 123,20 | 0,07% | 99,07% | <i>Plata</i> |
| NEYMER GENERAL SERVICES S.A. | \$ 116,48 | 0,07% | 99,13% | <i>Plata</i> |
| LUBRIMAR | \$ 102,82 | 0,06% | 99,19% | <i>Plata</i> |
| ASUNCORP S.A. | \$ 100,52 | 0,06% | 99,25% | <i>Plata</i> |
| JUAN ABDON DIAZ MAHECHA | \$ 98,94 | 0,06% | 99,31% | <i>Plata</i> |
| JUAN FERNANDO GOMEZ REY | \$ 94,89 | 0,05% | 99,36% | <i>Plata</i> |
| PINTURAS ROMERO NEIRA | \$ 91,93 | 0,05% | 99,41% | <i>Plata</i> |
| CESAR VALENTIN ROGEL JARA | \$ 91,80 | 0,05% | 99,46% | <i>Plata</i> |
| EDRISA | \$ 91,80 | 0,05% | 99,52% | <i>Plata</i> |
| ALMACEN FRENITO | \$ 91,80 | 0,05% | 99,57% | <i>Plata</i> |
| LOPEZ PILOZO PEDRO FERDINAN | \$ 86,69 | 0,05% | 99,62% | <i>Plata</i> |
| ENA MUÑOZ MUÑOZ | \$ 84,67 | 0,05% | 99,67% | <i>Plata</i> |
| DANIEL ANDRES TORRES C. | \$ 79,97 | 0,05% | 99,71% | <i>Plata</i> |
| DISPENSADORES Y ANEXOS S.A. | \$ 76,16 | 0,04% | 99,76% | <i>Plata</i> |
| ALEJANDRA RINCON ZAMBRANO | \$ 72,69 | 0,04% | 99,80% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|---|----------|-------|---------|--------------|
| FAUSTO CARRION GUERRERO | \$ 59,94 | 0,03% | 99,83% | <i>Plata</i> |
| PASTELERIA "EL SALONCITO" DE CASTRO PATIÑO CIA. LTDA. | \$ 54,88 | 0,03% | 99,86% | <i>Plata</i> |
| DELGADO CARROCERIAS S.A. DELCAR | \$ 49,78 | 0,03% | 99,89% | <i>Plata</i> |
| MARIA DEL CARMEN SEGOVIA PERALTA | \$ 47,13 | 0,03% | 99,92% | <i>Plata</i> |
| WILSON QUITO MEZA | \$ 40,77 | 0,02% | 99,94% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA LIDIA | \$ 39,92 | 0,02% | 99,97% | <i>Plata</i> |
| DUMILESA | \$ 31,63 | 0,02% | 99,98% | <i>Plata</i> |
| METRO CUADRADO | \$ 15,64 | 0,01% | 99,99% | <i>Plata</i> |
| ENRIQUE CEVALLOS MARQUEZ | \$ 13,00 | 0,01% | 100,00% | <i>Plata</i> |
| \$ 174.874,57 | | | | |

CLASIFICACIÓN ABC CLIENTES - 2º TRIMESTRE 2011

| CLIENTES | VENTA TOTAL | % FRECUENCIA | % ACUMULADO | CLASE |
|---|--------------|--------------|-------------|----------------|
| VARADERO MARIDUEÑA S.A. | \$ 54.083,23 | 29,42% | 29,42% | <i>Platino</i> |
| GLOBAL SERVICES S.A. | \$ 13.857,08 | 7,54% | 36,96% | <i>Platino</i> |
| PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA. | \$ 7.216,99 | 3,93% | 40,89% | <i>Platino</i> |
| MOREIRA SANCHEZ ATILIO PITAGORAS | \$ 6.250,74 | 3,40% | 44,29% | <i>Platino</i> |
| CORMORANT TOURS S.A. | \$ 5.782,57 | 3,15% | 47,44% | <i>Platino</i> |
| TERCON TERMINAL DE CONTENEDORES CIA. LDTA | \$ 5.163,67 | 2,81% | 50,25% | <i>Platino</i> |
| JESUS ZAMORA ARROBA | \$ 4.090,62 | 2,23% | 52,47% | <i>Platino</i> |
| OLIVER VERA VERA | \$ 4.073,65 | 2,22% | 54,69% | <i>Platino</i> |
| MABE ECUADOR S.A. | \$ 2.777,99 | 1,51% | 56,20% | <i>Platino</i> |
| DELGADO PANCHANA MARIA DE LOURDES | \$ 2.597,44 | 1,41% | 57,61% | <i>Platino</i> |
| JOSE MERA SALAZAR | \$ 2.505,32 | 1,36% | 58,98% | <i>Platino</i> |
| SILVERTRUST S.A. | \$ 2.484,94 | 1,35% | 60,33% | <i>Platino</i> |
| BLASTI S.A. | \$ 2.182,40 | 1,19% | 61,51% | <i>Platino</i> |
| PEDRO TERRERO QUEVEDO | \$ 2.168,40 | 1,18% | 62,69% | <i>Platino</i> |
| VIA NATURA CIA. LTDA. | \$ 2.164,06 | 1,18% | 63,87% | <i>Platino</i> |
| CLAUDIO IDROVO PIEDRA | \$ 2.066,89 | 1,12% | 65,00% | <i>Platino</i> |
| ELBA COELLO ZUÑIGA | \$ 2.060,16 | 1,12% | 66,12% | <i>Platino</i> |
| TALUM S.A. | \$ 1.896,00 | 1,03% | 67,15% | <i>Platino</i> |
| MOTORLINE | \$ 1.842,12 | 1,00% | 68,15% | <i>Platino</i> |
| DISTRIKLASE S.A. | \$ 1.498,46 | 0,82% | 68,97% | <i>Platino</i> |
| VICENTE ROJAS MOROCHO | \$ 1.348,60 | 0,73% | 69,70% | <i>Platino</i> |
| CRISTOBAL PATRICIO VELECELA | \$ 1.334,76 | 0,73% | 70,43% | <i>Platino</i> |
| FRITEGA S.A. | \$ 1.316,07 | 0,72% | 71,14% | <i>Platino</i> |

| | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------|---------------|----------------|
| RODRIGO SERRANO RODRIGUEZ | \$ 1.312,80 | 0,71% | 71,86% | <i>Platino</i> |
| PINTURAS Y FERRETERIA LINO 2 | \$ 1.310,64 | 0,71% | 72,57% | <i>Platino</i> |
| GUALOTUÑA QUISHPE FREDDY ORLANDO | \$ 1.304,40 | 0,71% | 73,28% | <i>Platino</i> |
| WILSON ROMERO MORA "VIDRIERIA WIRO" | \$ 1.294,20 | 0,70% | 73,98% | <i>Platino</i> |
| FERROHECADU S.A. | \$ 1.257,28 | 0,68% | 74,67% | <i>Platino</i> |
| SANTIAGO DAVID LOPEZ DELGADO | \$ 1.235,00 | 0,67% | 75,34% | <i>Platino</i> |
| OTELLO FABELL S.A. | \$ 1.185,50 | 0,64% | 75,98% | <i>Platino</i> |
| FERRETERIA M & V | \$ 1.176,98 | 0,64% | 76,62% | <i>Platino</i> |
| CARMETAVIC S.A. | \$ 1.174,80 | 0,64% | 77,26% | <i>Platino</i> |
| FERRETERIA DIFERCC | \$ 961,80 | 0,52% | 77,79% | <i>Platino</i> |
| WILSON SUMBA MENDIETA | \$ 898,50 | 0,49% | 78,28% | <i>Platino</i> |
| ROSA ELENA MONTALVÁN GARCIA | \$ 887,04 | 0,48% | 78,76% | <i>Platino</i> |
| EDISSON CEDEÑO MEZA | \$ 879,36 | 0,48% | 79,24% | <i>Platino</i> |
| GUIZADO BARZOLA MARIANA TATIANA | \$ 879,36 | 0,48% | 79,72% | <i>Platino</i> |
| MOLINA TERRANOVA JIMMY | \$ 870,00 | 0,47% | 80,19% | <i>Oro</i> |
| CARSEG S.A. | \$ 842,52 | 0,46% | 80,65% | <i>Oro</i> |
| SIKA ECUATORIANA S.A. | \$ 829,49 | 0,45% | 81,10% | <i>Oro</i> |
| DISTRIBUIDOR PARABRISAS DISPAR | \$ 764,82 | 0,42% | 81,51% | <i>Oro</i> |
| GLORIA MACAS GONZALEZ | \$ 746,88 | 0,41% | 81,92% | <i>Oro</i> |
| FABIAN CARAGUAY CAMPOVERDE | \$ 736,23 | 0,40% | 82,32% | <i>Oro</i> |
| DISFERIN S.A. | \$ 734,40 | 0,40% | 82,72% | <i>Oro</i> |
| WILMER MAYORGA REYES | \$ 708,28 | 0,39% | 83,11% | <i>Oro</i> |
| GLORIA MERO MARCILLO | \$ 688,92 | 0,37% | 83,48% | <i>Oro</i> |
| WITHBERTO GONZALEZ | \$ 681,60 | 0,37% | 83,85% | <i>Oro</i> |

| | | | | |
|--|-----------|-------|--------|------------|
| ZAMBRANO | | | | |
| ZAMBRANO MUÑOZ CESAR EDUARDO | \$ 640,56 | 0,35% | 84,20% | <i>Oro</i> |
| MARIANITA POLICENA CAMPOVERDE RIOS | \$ 634,38 | 0,35% | 84,55% | <i>Oro</i> |
| MEGAPRODUCTOS S.A. | \$ 630,00 | 0,34% | 84,89% | <i>Oro</i> |
| CUENCA CHAMBA Y CIA LOJACAR Y CIA | \$ 600,12 | 0,33% | 85,21% | <i>Oro</i> |
| EDILSON MONCAYO TOLEDO | \$ 579,60 | 0,32% | 85,53% | <i>Oro</i> |
| COGRALET S.A. | \$ 550,22 | 0,30% | 85,83% | <i>Oro</i> |
| RADIOTEL S.A. | \$ 548,49 | 0,30% | 86,13% | <i>Oro</i> |
| MARIA DEL CARMEN SEGOVIA PERALTA | \$ 533,64 | 0,29% | 86,42% | <i>Oro</i> |
| PLAINSA S.A. | \$ 531,39 | 0,29% | 86,71% | <i>Oro</i> |
| PARABRISAS GABY | \$ 528,96 | 0,29% | 87,00% | <i>Oro</i> |
| ANDRES CORRALES PARRAGA | \$ 524,40 | 0,29% | 87,28% | <i>Oro</i> |
| DELGADO CARROCERIAS S.A. DEL CAR | \$ 522,11 | 0,28% | 87,56% | <i>Oro</i> |
| FERRETERIA G.M. | \$ 516,18 | 0,28% | 87,85% | <i>Oro</i> |
| INEM C.A. | \$ 508,40 | 0,28% | 88,12% | <i>Oro</i> |
| ADCONCORP S.A. | \$ 497,60 | 0,27% | 88,39% | <i>Oro</i> |
| PARABRISAS EL GATO | \$ 486,69 | 0,26% | 88,66% | <i>Oro</i> |
| MARIELA JANETTE ESPINOZA NEIRA | \$ 470,28 | 0,26% | 88,91% | <i>Oro</i> |
| VIDRIOSEGURO S. A. | \$ 466,92 | 0,25% | 89,17% | <i>Oro</i> |
| MIDASSA S.A. | \$ 466,60 | 0,25% | 89,42% | <i>Oro</i> |
| LA CASA DEL FRIO | \$ 464,06 | 0,25% | 89,67% | <i>Oro</i> |
| EDILIA MAGALY ROMAN ALVAREZ | \$ 452,88 | 0,25% | 89,92% | <i>Oro</i> |
| ARTURO ALBERTO DARQUEA SANCHEZ | \$ 447,00 | 0,24% | 90,16% | <i>Oro</i> |
| CIPEQ CIA. LTDA. | \$ 432,73 | 0,24% | 90,40% | <i>Oro</i> |
| MAYRA NATIVIDAD BASURTO LUCAS | \$ 432,32 | 0,24% | 90,63% | <i>Oro</i> |
| PEDRO SUNTAXI "CARROCERIAS | \$ 422,00 | 0,23% | 90,86% | <i>Oro</i> |

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-------|---------------|--------------|
| SUNTAXI" | | | | |
| MOSQUERA BONILLA CALIXTO MARCELINO | \$ 406,56 | 0,22% | 91,08% | <i>Oro</i> |
| DISTRIBUIDORA NAVIA | \$ 406,36 | 0,22% | 91,31% | <i>Oro</i> |
| RODOLFO BAJAÑA URETA | \$ 399,00 | 0,22% | 91,52% | <i>Oro</i> |
| AGRICOLA OFICIAL S.A. AGROFICIAL | \$ 397,62 | 0,22% | 91,74% | <i>Oro</i> |
| SARA JUDITH LOAIZA RAMIREZ | \$ 380,40 | 0,21% | 91,95% | <i>Oro</i> |
| LIMBER ALBERTO COBOS LOPEZ | \$ 373,55 | 0,20% | 92,15% | <i>Oro</i> |
| JOSE PEÑA NUGRA | \$ 373,47 | 0,20% | 92,35% | <i>Oro</i> |
| NEIRASOLVEN CIA.LTDA | \$ 353,25 | 0,19% | 92,54% | <i>Oro</i> |
| WILMER PEÑALOZA | \$ 348,76 | 0,19% | 92,73% | <i>Oro</i> |
| VICTOR HUGO MACAS GONZALEZ | \$ 340,49 | 0,19% | 92,92% | <i>Oro</i> |
| TEVCOLO CIA. LTDA. | \$ 331,04 | 0,18% | 93,10% | <i>Oro</i> |
| METALICAS ALFRED METALFRED S.A. | \$ 327,60 | 0,18% | 93,28% | <i>Oro</i> |
| WILLINGTON MIGUEL GOMEZ TORRES | \$ 325,80 | 0,18% | 93,46% | <i>Oro</i> |
| IBEA S.A. | \$ 313,68 | 0,17% | 93,63% | <i>Oro</i> |
| JOCELYN NELLY MEDINA CHUNCHO | \$ 309,60 | 0,17% | 93,79% | <i>Oro</i> |
| LUIS HUMBERTO BARAHONA PICO | \$ 304,74 | 0,17% | 93,96% | <i>Oro</i> |
| NANCY ALVIA RODRIGUEZ | \$ 296,52 | 0,16% | 94,12% | <i>Oro</i> |
| YURY MENENDEZ GUTIERREZ | \$ 291,36 | 0,16% | 94,28% | <i>Oro</i> |
| TECNOAPLICA S.A. | \$ 290,85 | 0,16% | 94,44% | <i>Oro</i> |
| JENNI LAVANDA QUEZADA | \$ 282,72 | 0,15% | 94,59% | <i>Oro</i> |
| AURIA ESTELA GUAILUPO GALVEZ | \$ 278,12 | 0,15% | 94,74% | <i>Oro</i> |
| RICHARD MOROCHO AGUILAR | \$ 277,80 | 0,15% | 94,89% | <i>Oro</i> |
| MARCO IVAN JARAMILLO | \$ 276,12 | 0,15% | 95,04% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|--|-----------|-------|--------|--------------|
| CARLOS ANTONIO LOOR GARCIA | \$ 274,56 | 0,15% | 95,19% | <i>Plata</i> |
| JEANNE ROSADO F. | \$ 274,40 | 0,15% | 95,34% | <i>Plata</i> |
| FORTIUS CIA. LTDA | \$ 270,90 | 0,15% | 95,49% | <i>Plata</i> |
| ZAVALA ZAMBRANO HUGO ARMANDO | \$ 268,90 | 0,15% | 95,64% | <i>Plata</i> |
| BRAVO DIAZ DIEGO GONZALO | \$ 267,12 | 0,15% | 95,78% | <i>Plata</i> |
| DIOGENES QUIROGA CABRERA | \$ 265,19 | 0,14% | 95,93% | <i>Plata</i> |
| CESAR VALENTIN ROGEL JARA | \$ 246,12 | 0,13% | 96,06% | <i>Plata</i> |
| EDRISA | \$ 245,88 | 0,13% | 96,19% | <i>Plata</i> |
| JORGE NEIRA ESPINOZA | \$ 240,12 | 0,13% | 96,32% | <i>Plata</i> |
| ARACELY DEL PILAR VERA VERA | \$ 240,00 | 0,13% | 96,46% | <i>Plata</i> |
| FERNANDO ERAZO | \$ 236,12 | 0,13% | 96,58% | <i>Plata</i> |
| TECNOSIKA S.A. | \$ 234,84 | 0,13% | 96,71% | <i>Plata</i> |
| JORGE ELIAS CASTRO SANCHEZ | \$ 231,84 | 0,13% | 96,84% | <i>Plata</i> |
| LOPEZ PILOZO PEDRO FERDINAN | \$ 228,60 | 0,12% | 96,96% | <i>Plata</i> |
| YOHANA ALEXANDRA MATAMOROS | \$ 228,60 | 0,12% | 97,09% | <i>Plata</i> |
| VALENCIA LEON DARWIN JAVIER | \$ 210,00 | 0,11% | 97,20% | <i>Plata</i> |
| DANIEL ANDRES TORRES C. | \$ 204,12 | 0,11% | 97,31% | <i>Plata</i> |
| PROYECTMOS S.A. | \$ 200,00 | 0,11% | 97,42% | <i>Plata</i> |
| ETICA EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C. | \$ 195,78 | 0,11% | 97,53% | <i>Plata</i> |
| SICILIANU S.A. | \$ 190,50 | 0,10% | 97,63% | <i>Plata</i> |
| NANCY EUGENIA RIOS HERRERA | \$ 175,44 | 0,10% | 97,73% | <i>Plata</i> |
| JIMMY BENITEZ QUIÑONEZ | \$ 168,00 | 0,09% | 97,82% | <i>Plata</i> |
| COMERCIAL PANCHITO | \$ 163,92 | 0,09% | 97,91% | <i>Plata</i> |
| CESAR RIOS AGUILAR | \$ 160,80 | 0,09% | 97,99% | <i>Plata</i> |
| BLANCA ULLAURI | \$ 157,80 | 0,09% | 98,08% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-------|--------|--------------|
| ROMERO | | | | |
| JUAN CARLOS RUIZ ERAZO | \$ 153,69 | 0,08% | 98,16% | <i>Plata</i> |
| ORMAZA MURILLO JESSICA KARINA | \$ 151,00 | 0,08% | 98,25% | <i>Plata</i> |
| FRANCISCO CALDERON RODRIGUEZ | \$ 147,60 | 0,08% | 98,33% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA ACTUAL | \$ 144,00 | 0,08% | 98,40% | <i>Plata</i> |
| CARROCERIA CACERES | \$ 144,00 | 0,08% | 98,48% | <i>Plata</i> |
| ROSA ANTONIETA FEBRES SARANGO | \$ 143,76 | 0,08% | 98,56% | <i>Plata</i> |
| GINA SILVANA NARANJO MALDONADO | \$ 143,76 | 0,08% | 98,64% | <i>Plata</i> |
| ECONOPRINT S.A. | \$ 141,28 | 0,08% | 98,72% | <i>Plata</i> |
| ANDRES ANGEL SANCHEZ CORDERO | \$ 140,00 | 0,08% | 98,79% | <i>Plata</i> |
| GALLARDO PEÑAHERRERA LUIGGI PAOLO | \$ 138,30 | 0,08% | 98,87% | <i>Plata</i> |
| DISPRATTS S.A. | \$ 129,72 | 0,07% | 98,94% | <i>Plata</i> |
| PINTURAS ROMERO NEIRA | \$ 126,02 | 0,07% | 99,01% | <i>Plata</i> |
| QUIZHPI UZHCA JOSE VICENTE | \$ 122,94 | 0,07% | 99,07% | <i>Plata</i> |
| AUTO PERNO | \$ 107,40 | 0,06% | 99,13% | <i>Plata</i> |
| INALEC S.A. | \$ 105,96 | 0,06% | 99,19% | <i>Plata</i> |
| DEALERNEW S.A. | \$ 83,02 | 0,05% | 99,23% | <i>Plata</i> |
| VALVERDE JARRIN ANGEL POLIVIO | \$ 81,96 | 0,04% | 99,28% | <i>Plata</i> |
| COMERCIAL R NEIRA 1 | \$ 80,40 | 0,04% | 99,32% | <i>Plata</i> |
| PATRICIA ARACELY KUM HERRERA | \$ 79,20 | 0,04% | 99,37% | <i>Plata</i> |
| CARPIO RODRIGUEZ LUIS MIGUEL | \$ 77,40 | 0,04% | 99,41% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA 3 HERMANOS #2 | \$ 76,80 | 0,04% | 99,45% | <i>Plata</i> |
| SUSANA PALOMEQUE TOLEDO | \$ 76,20 | 0,04% | 99,49% | <i>Plata</i> |
| INMOKENT S.A. | \$ 75,90 | 0,04% | 99,53% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|----------------------------------|----------|-------|--------|--------------|
| TUESSMAN VICENTE SARANGO | \$ 75,60 | 0,04% | 99,57% | <i>Plata</i> |
| CONSERMIN S.A. | \$ 70,00 | 0,04% | 99,61% | <i>Plata</i> |
| DISEÑOS & ESPACIOS DISYEP | \$ 68,16 | 0,04% | 99,65% | <i>Plata</i> |
| LOYOLA LOYOLA LUIS JACINTO | \$ 67,20 | 0,04% | 99,69% | <i>Plata</i> |
| GONZALEZ SOLANO GEDEON GUALBERTO | \$ 64,80 | 0,04% | 99,72% | <i>Plata</i> |
| TOYOCOSTA S.A. | \$ 56,25 | 0,03% | 99,75% | <i>Plata</i> |
| DEPROIN S.A. | \$ 51,00 | 0,03% | 99,78% | <i>Plata</i> |
| CORPORACION AZENDE CIA. LTDA. | \$ 45,60 | 0,02% | 99,80% | <i>Plata</i> |
| CONJOL S.A. | \$ 45,00 | 0,02% | 99,83% | <i>Plata</i> |
| JULIAN PEÑA S.A. JUPESA | \$ 37,42 | 0,02% | 99,85% | <i>Plata</i> |
| JUAN CARLOS BRAVO VERA | \$ 35,06 | 0,02% | 99,87% | <i>Plata</i> |
| TALLER AUTOMOTRIZ LOS AMIGOS | \$ 33,96 | 0,02% | 99,89% | <i>Plata</i> |
| VELARDE ARANA RAFAEL STALIN | \$ 32,92 | 0,02% | 99,90% | <i>Plata</i> |
| ORLYN GONZALEZ BURGOS | \$ 30,00 | 0,02% | 99,92% | <i>Plata</i> |
| LOPEZ DEFAS JOHNNY IVAN | \$ 24,86 | 0,01% | 99,93% | <i>Plata</i> |
| ANTONIO ALAVA | \$ 19,63 | 0,01% | 99,95% | <i>Plata</i> |
| ING. GABRIEL MALDONADO | \$ 19,40 | 0,01% | 99,96% | <i>Plata</i> |
| OMAR MAURICIO PEÑA ESTRELLA | \$ 17,59 | 0,01% | 99,97% | <i>Plata</i> |
| CARLOS ARTURO MOLESTINA ERAZO | \$ 16,64 | 0,01% | 99,97% | <i>Plata</i> |
| FAIRIS LITORAL C.A. | \$ 14,66 | 0,01% | 99,98% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|-----------------------|----------|-------|----------------|--------------|
| XAVIER GARCIA BRIONES | \$ 14,12 | 0,01% | 99,99% | <i>Plata</i> |
| EDUARDO OCAÑA CARRERA | \$ 7,59 | 0,00% | 99,99% | <i>Plata</i> |
| DUMILESA | \$ 7,06 | 0,00% | 100,00% | <i>Plata</i> |
| FRANMACOMPUTER S.A. | \$ 3,75 | 0,00% | 100,00% | <i>Plata</i> |
| \$ 183.804,03 | | | | |

| CLASIFICACIÓN ABC CLIENTES - 3º TRIMESTRE 2011 | | | | |
|---|--------------|--------------|-------------|----------------|
| CLIENTES | VTA. TOTAL | % FRECUENCIA | % ACUMULADO | CLASE |
| GLOBAL SERVICES S.A. | \$ 10.407,60 | 8,38% | 8,38% | <i>Platino</i> |
| CAMILO CHAUCA BALLESTEROS | \$ 10.002,00 | 8,05% | 16,42% | <i>Platino</i> |
| GLENIA SORAYA GUILLEN CEDEÑO | \$ 7.257,60 | 5,84% | 22,27% | <i>Platino</i> |
| MOREIRA SANCHEZ ATILIO PITAGORAS | \$ 5.270,59 | 4,24% | 26,51% | <i>Platino</i> |
| BLASTI S.A. | \$ 5.004,80 | 4,03% | 30,53% | <i>Platino</i> |
| VARADERO MARIDUEÑA S.A. | \$ 3.843,40 | 3,09% | 33,63% | <i>Platino</i> |
| JESUS ZAMORA ARROBA | \$ 3.693,84 | 2,97% | 36,60% | <i>Platino</i> |
| TERCON TERMINAL DE CONTENEDORES CIA. LDTA | \$ 3.653,48 | 2,94% | 39,54% | <i>Platino</i> |
| OLIVER VERA VERA | \$ 3.460,43 | 2,78% | 42,32% | <i>Platino</i> |
| MABE ECUADOR S.A. | \$ 3.147,82 | 2,53% | 44,86% | <i>Platino</i> |
| DISTRIKLASE S.A. | \$ 3.055,08 | 2,46% | 47,32% | <i>Platino</i> |
| RODRIGO SERRANO RODRIGUEZ | \$ 2.769,60 | 2,23% | 49,55% | <i>Platino</i> |
| FRITEGA S.A. | \$ 2.512,32 | 2,02% | 51,57% | <i>Platino</i> |
| JOSE MERA SALAZAR | \$ 2.190,80 | 1,76% | 53,33% | <i>Platino</i> |
| FERROHECADU S.A. | \$ 1.919,98 | 1,55% | 54,87% | <i>Platino</i> |
| PEDRO TERRERO QUEVEDO | \$ 1.762,34 | 1,42% | 56,29% | <i>Platino</i> |
| ETICA EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C. | \$ 1.722,88 | 1,39% | 57,68% | <i>Platino</i> |
| ELBA COELLO ZUÑIGA | \$ 1.560,00 | 1,26% | 58,94% | <i>Platino</i> |

| | | | | |
|--|-------------|-------|---------------|----------------|
| ANDRES CORRALES PARRAGA | \$ 1.525,46 | 1,23% | 60,16% | <i>Platino</i> |
| VICENTE ROJAS MOROCHO | \$ 1.480,34 | 1,19% | 61,35% | <i>Platino</i> |
| PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA. | \$ 1.427,05 | 1,15% | 62,50% | <i>Platino</i> |
| CRISTOBAL PATRICIO VELECELA | \$ 1.163,56 | 0,94% | 63,44% | <i>Platino</i> |
| COGRALET S.A. | \$ 1.109,16 | 0,89% | 64,33% | <i>Platino</i> |
| DISFERIN S.A. | \$ 1.101,60 | 0,89% | 65,22% | <i>Platino</i> |
| RODOLFO BAJAÑA URETA | \$ 1.090,86 | 0,88% | 66,10% | <i>Platino</i> |
| GLORIA MACAS GONZALEZ | \$ 1.049,46 | 0,84% | 66,94% | <i>Platino</i> |
| GLORIA MERO MARCILLO | \$ 1.018,32 | 0,82% | 67,76% | <i>Platino</i> |
| FERRETERIA M & V | \$ 995,11 | 0,80% | 68,56% | <i>Platino</i> |
| WILSON ROMERO MORA "VIDRIERIA WIRO" | \$ 985,20 | 0,79% | 69,35% | <i>Platino</i> |
| BRAVO DIAZ DIEGO GONZALO | \$ 911,11 | 0,73% | 70,09% | <i>Platino</i> |
| MOTORLINE | \$ 897,00 | 0,72% | 70,81% | <i>Platino</i> |
| ARETINA | \$ 891,20 | 0,72% | 71,53% | <i>Platino</i> |
| WILSON SUMBA MENDIETA | \$ 884,00 | 0,71% | 72,24% | <i>Platino</i> |
| JORGE ANDRES MORALES LEON | \$ 849,58 | 0,68% | 72,92% | <i>Platino</i> |
| CARROCERIA CACERES | \$ 842,72 | 0,68% | 73,60% | <i>Platino</i> |
| MOLINA TERRANOVA JIMMY | \$ 812,30 | 0,65% | 74,25% | <i>Platino</i> |
| WILLINGTON MIGUEL GOMEZ TORRES | \$ 788,68 | 0,63% | 74,89% | <i>Platino</i> |
| JUAN CARLOS PONCE CHOEZ | \$ 751,20 | 0,60% | 75,49% | <i>Platino</i> |
| PEDRO SUNTAXI "CARROCERIAS SUNTAXI" | \$ 707,04 | 0,57% | 76,06% | <i>Platino</i> |
| RICHARD MOROCHO AGUILAR | \$ 693,60 | 0,56% | 76,62% | <i>Platino</i> |
| MARIANITA POLICENA CAMPOVERDE RIOS | \$ 665,89 | 0,54% | 77,15% | <i>Platino</i> |
| LUCIO QUINTUÑA PAIDA | \$ 662,40 | 0,53% | 77,69% | <i>Platino</i> |
| WILMER MAYORGA REYES | \$ 653,20 | 0,53% | 78,21% | <i>Platino</i> |
| LUIS FERNANDO PAREDES MORENO | \$ 638,74 | 0,51% | 78,73% | <i>Platino</i> |
| CARSEG S.A. | \$ 620,40 | 0,50% | 79,23% | <i>Platino</i> |
| GUIZADO BARZOLA MARIANA TATIANA | \$ 609,60 | 0,49% | 79,72% | <i>Platino</i> |
| DAVID ELOY PANTOJA AGUACONDO | \$ 604,00 | 0,49% | 80,20% | <i>Oro</i> |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-------|--------|------------|
| LIMBER ALBERTO COBOS LOPEZ | \$ 600,95 | 0,48% | 80,69% | <i>Oro</i> |
| INTRANS ECUADOR S.A. | \$ 593,40 | 0,48% | 81,16% | <i>Oro</i> |
| CUENCA CHAMBA Y CIA LOJACAR Y CIA | \$ 587,77 | 0,47% | 81,64% | <i>Oro</i> |
| PARABRISAS EL GATO | \$ 546,00 | 0,44% | 82,08% | <i>Oro</i> |
| CORMORANT TOURS S.A. | \$ 535,70 | 0,43% | 82,51% | <i>Oro</i> |
| SILVERTRUST S.A. | \$ 509,18 | 0,41% | 82,92% | <i>Oro</i> |
| JENNI LAVANDA QUEZADA | \$ 508,26 | 0,41% | 83,33% | <i>Oro</i> |
| DELGADO PANCHANA MARIA DE LOURDES | \$ 503,26 | 0,40% | 83,73% | <i>Oro</i> |
| FORTIUS CIA. LTDA | \$ 496,80 | 0,40% | 84,13% | <i>Oro</i> |
| EDILSON MONCAYO TOLEDO | \$ 482,28 | 0,39% | 84,52% | <i>Oro</i> |
| JARYGOM S.A. | \$ 480,00 | 0,39% | 84,91% | <i>Oro</i> |
| YURY MENENDEZ GUTIERREZ | \$ 468,00 | 0,38% | 85,28% | <i>Oro</i> |
| IVAN VEINTIMILLA MORALES | \$ 447,60 | 0,36% | 85,64% | <i>Oro</i> |
| VIA NATURA CIA. LTDA. | \$ 446,80 | 0,36% | 86,00% | <i>Oro</i> |
| ORENAS S.A. | \$ 433,20 | 0,35% | 86,35% | <i>Oro</i> |
| OTELO FABELL S.A. | \$ 429,68 | 0,35% | 86,70% | <i>Oro</i> |
| SANTIAGO DAVID LOPEZ DELGADO | \$ 408,72 | 0,33% | 87,03% | <i>Oro</i> |
| MARCO IVAN JARAMILLO | \$ 407,28 | 0,33% | 87,35% | <i>Oro</i> |
| NEIRASOLVEN CIA.LTDA | \$ 402,13 | 0,32% | 87,68% | <i>Oro</i> |
| MARIELA JANETTE ESPINOZA NEIRA | \$ 389,76 | 0,31% | 87,99% | <i>Oro</i> |
| ARTURO ALBERTO DARQUEA SANCHEZ | \$ 387,24 | 0,31% | 88,30% | <i>Oro</i> |
| VICTOR HUGO MACAS GONZALEZ | \$ 381,84 | 0,31% | 88,61% | <i>Oro</i> |
| SIKA ECUATORIANA S.A. | \$ 380,86 | 0,31% | 88,92% | <i>Oro</i> |
| JEANNE ROSADO F. | \$ 375,60 | 0,30% | 89,22% | <i>Oro</i> |
| LA CASA DEL FRIO | \$ 367,50 | 0,30% | 89,51% | <i>Oro</i> |
| WILMER PEÑALOZA | \$ 355,03 | 0,29% | 89,80% | <i>Oro</i> |
| WITHBERTO GONZALEZ ZAMBRANO | \$ 340,80 | 0,27% | 90,07% | <i>Oro</i> |
| ORMAZA MURILLO JESSICA KARINA | \$ 338,10 | 0,27% | 90,35% | <i>Oro</i> |
| JOCELYN NELLY MEDINA CHUNCHO | \$ 333,80 | 0,27% | 90,61% | <i>Oro</i> |

| | | | | |
|--------------------------------------|-----------|-------|---------------|-------|
| IBEA S.A. | \$ 325,20 | 0,26% | 90,88% | Oro |
| FERRETERIA ACTUAL | \$ 318,24 | 0,26% | 91,13% | Oro |
| YOHANA ALEXANDRA MATAMOROS | \$ 316,80 | 0,25% | 91,39% | Oro |
| INEM C.A. | \$ 313,20 | 0,25% | 91,64% | Oro |
| FABIAN CARAGUAY CAMPOVERDE | \$ 302,00 | 0,24% | 91,88% | Oro |
| DANIEL ANDRES TORRES C. | \$ 297,12 | 0,24% | 92,12% | Oro |
| SONYA AVILA CHAVEZ | \$ 292,36 | 0,24% | 92,36% | Oro |
| CLAUDIO IDROVO PIEDRA | \$ 292,08 | 0,24% | 92,59% | Oro |
| LAUTARO MARCELO SANDOVAL GONZALEZ | \$ 291,46 | 0,23% | 92,83% | Oro |
| GONZALEZ SOLANO GEDEON GUALBERTO | \$ 283,50 | 0,23% | 93,05% | Oro |
| FERRETERIA G.M. | \$ 279,24 | 0,22% | 93,28% | Oro |
| MARTHA SUMBA YUNGAICELA | \$ 271,81 | 0,22% | 93,50% | Oro |
| NANCY ALVIA RODRIGUEZ | \$ 269,06 | 0,22% | 93,71% | Oro |
| ROSA ANTONIETA FEBRES SARANGO | \$ 267,12 | 0,21% | 93,93% | Oro |
| EDISSON CEDEÑO MEZA | \$ 260,40 | 0,21% | 94,14% | Oro |
| CIPEQ CIA. LTDA. | \$ 254,23 | 0,20% | 94,34% | Oro |
| SUSANA PALOMEQUE TOLEDO | \$ 244,96 | 0,20% | 94,54% | Oro |
| PINTURAS Y FERRETERIA LINO 2 | \$ 244,00 | 0,20% | 94,74% | Oro |
| MAYRA NATIVIDAD BASURTO LUCAS | \$ 235,05 | 0,19% | 94,93% | Oro |
| LEONEL FERNANDO ALAY TUBAY | \$ 232,68 | 0,19% | 95,11% | Plata |
| ADCONCORP S.A. | \$ 231,60 | 0,19% | 95,30% | Plata |
| MARIA CECILIA DARQUEA | \$ 205,14 | 0,17% | 95,47% | Plata |
| TECNOSIKA S.A. | \$ 178,32 | 0,14% | 95,61% | Plata |
| NANCY EUGENIA RIOS HERRERA | \$ 175,44 | 0,14% | 95,75% | Plata |
| EDRISA | \$ 175,44 | 0,14% | 95,89% | Plata |
| CHAVEZ MERO ESTRELLA | \$ 175,44 | 0,14% | 96,03% | Plata |
| CESAR VALENTIN ROGEL JARA | \$ 175,44 | 0,14% | 96,17% | Plata |
| CESAR RIOS AGUILAR | \$ 175,20 | 0,14% | 96,31% | Plata |
| CARPIO RODRIGUEZ LUIS MIGUEL | \$ 165,60 | 0,13% | 96,45% | Plata |
| VIDRIOSEGURO S. A. | \$ 165,60 | 0,13% | 96,58% | Plata |

| | | | | |
|---|-----------|-------|--------|--------------|
| SARA JUDITH LOAIZA RAMIREZ | \$ 165,60 | 0,13% | 96,71% | <i>Plata</i> |
| MEGAPRODUCTOS S.A. | \$ 165,60 | 0,13% | 96,85% | <i>Plata</i> |
| ROSA ELENA MONTALVÁN GARCIA | \$ 159,84 | 0,13% | 96,98% | <i>Plata</i> |
| JUAN CARLOS ESPINOSA BRHUNISS | \$ 159,43 | 0,13% | 97,10% | <i>Plata</i> |
| AISTERMCON S.A. | \$ 158,64 | 0,13% | 97,23% | <i>Plata</i> |
| TUESSMAN VICENTE SARANGO | \$ 158,40 | 0,13% | 97,36% | <i>Plata</i> |
| EDILIA MAGALY ROMAN ALVAREZ | \$ 158,40 | 0,13% | 97,49% | <i>Plata</i> |
| COMERCIAL PANCHITO | \$ 158,40 | 0,13% | 97,61% | <i>Plata</i> |
| KATTY VERNEIULLE SILVA | \$ 156,00 | 0,13% | 97,74% | <i>Plata</i> |
| RICHARD IVAN MOROCHO ZAPATA | \$ 152,50 | 0,12% | 97,86% | <i>Plata</i> |
| FERNANDO ERAZO | \$ 148,83 | 0,12% | 97,98% | <i>Plata</i> |
| BLANCA ULLAURI ROMERO | \$ 143,64 | 0,12% | 98,10% | <i>Plata</i> |
| TECNOAPLICA S.A. | \$ 136,30 | 0,11% | 98,21% | <i>Plata</i> |
| NETPC S.A. | \$ 129,18 | 0,10% | 98,31% | <i>Plata</i> |
| SICILIANU S.A. | \$ 126,36 | 0,10% | 98,41% | <i>Plata</i> |
| LOPEZ PILOZO PEDRO FERDINAN | \$ 123,60 | 0,10% | 98,51% | <i>Plata</i> |
| ARKI S.A. | \$ 116,94 | 0,09% | 98,61% | <i>Plata</i> |
| SERVICIOS TECNICOS INDEPENDIENTES S.A. | \$ 106,19 | 0,09% | 98,69% | <i>Plata</i> |
| RADIOTEL S.A. | \$ 105,88 | 0,09% | 98,78% | <i>Plata</i> |
| EDISON DAVID MOLINA YEPEZ | \$ 104,50 | 0,08% | 98,86% | <i>Plata</i> |
| TEVCOL CIA. LTDA. | \$ 103,20 | 0,08% | 98,94% | <i>Plata</i> |
| ASTINAVE | \$ 100,78 | 0,08% | 99,03% | <i>Plata</i> |
| PROYECTMOS S.A. | \$ 100,00 | 0,08% | 99,11% | <i>Plata</i> |
| JUAN FERNANDO GOMEZ REY | \$ 97,44 | 0,08% | 99,18% | <i>Plata</i> |
| ALMACEN FRENITO | \$ 87,72 | 0,07% | 99,26% | <i>Plata</i> |
| INALEC S.A. | \$ 86,64 | 0,07% | 99,33% | <i>Plata</i> |
| JULIO A. YUNDA PALAQUIBAY | \$ 86,49 | 0,07% | 99,39% | <i>Plata</i> |
| PARABRISAS GABY | \$ 78,00 | 0,06% | 99,46% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA 3 HERMANOS #2 | \$ 76,80 | 0,06% | 99,52% | <i>Plata</i> |
| WILSON QUITO MEZA | \$ 74,46 | 0,06% | 99,58% | <i>Plata</i> |
| LUIS HUMBERTO BARAHONA PICO | \$ 70,05 | 0,06% | 99,64% | <i>Plata</i> |

| | | | | |
|------------------------------------|----------|-------|----------------|--------------|
| HIDALGO E HIDALGO S.A. | \$ 70,00 | 0,06% | 99,69% | <i>Plata</i> |
| COMPUCIMA S.A. | \$ 62,50 | 0,05% | 99,74% | <i>Plata</i> |
| PLAINSA S.A. | \$ 50,16 | 0,04% | 99,78% | <i>Plata</i> |
| DEPROIN S.A. | \$ 48,66 | 0,04% | 99,82% | <i>Plata</i> |
| JENNY REGALADO | \$ 38,60 | 0,03% | 99,85% | <i>Plata</i> |
| FERRETERIA LIDIA | \$ 37,20 | 0,03% | 99,88% | <i>Plata</i> |
| JOSE LOPEZ | \$ 35,10 | 0,03% | 99,91% | <i>Plata</i> |
| ORLYN GONZALEZ BURGOS | \$ 30,00 | 0,02% | 99,94% | <i>Plata</i> |
| MILTON PEREZ SERNAQUE | \$ 29,86 | 0,02% | 99,96% | <i>Plata</i> |
| ILEANA MIRANDA DAVILA | \$ 12,88 | 0,01% | 99,97% | <i>Plata</i> |
| ENAV SEGUROS S.A. | \$ 11,95 | 0,01% | 99,98% | <i>Plata</i> |
| MORENO MANOSALVAS JORGE XAVIER | \$ 9,80 | 0,01% | 99,99% | <i>Plata</i> |
| JIMMY ALEXANDER COLOMA BAYAS | \$ 8,20 | 0,01% | 99,99% | <i>Plata</i> |
| CASTILLO FERNANDEZ HUGO ALBERTO | \$ 7,80 | 0,01% | 100,00% | <i>Plata</i> |
| \$ 124.263,13 | | | | |

ANEXO J: CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES

| CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES - 1º TRIMESTRE 2011 | | | | |
|--|--------------------|-----------------------|------------------|-----------|
| Descripción | Suma de Cto. Vtas. | % Porcentaje de Gtos. | % Acum. de Gtos. | Categoría |
| SIKA | \$ 104.316,24 | 79,46% | 79,46% | Alfa |
| PROBRISA | \$ 10.197,13 | 7,77% | 87,22% | Beta |
| VEPAMIL | \$ 6.552,11 | 4,99% | 92,21% | Beta |
| DISIKA | \$ 2.861,36 | 2,18% | 94,39% | Beta |
| COREPTEC | \$ 1.664,00 | 1,27% | 95,66% | Gamma |
| FERRES | \$ 1.607,65 | 1,22% | 96,89% | Gamma |
| NEIRA SOLVEN | \$ 1.070,55 | 0,82% | 97,70% | Gamma |
| ADHESIVOS Y SELLADORES | \$ 979,44 | 0,75% | 98,45% | Gamma |
| REP. ACAZA | \$ 939,00 | 0,72% | 99,16% | Gamma |
| DISTRIKLASE | \$ 564,48 | 0,43% | 99,59% | Gamma |
| LH | \$ 285,01 | 0,22% | 99,81% | Gamma |
| FANAPISA | \$ 178,12 | 0,14% | 99,95% | Gamma |
| DANIVIC | \$ 47,88 | 0,04% | 99,98% | Gamma |
| SERIPACAR | \$ 14,20 | 0,01% | 99,99% | Gamma |
| BARCIA | \$ 9,10 | 0,01% | 100,00% | Gamma |
| \$ 131.286,27 | | | | |

| CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES - 2º TRIMESTRE 2011 | | | | |
|--|--------------------|------------|------------------|-----------|
| Descripción | Suma de Cto. Vtas. | % de Gtos. | % Acum. de Gtos. | Categoría |
| SIKA | \$ 109.924,01 | 74,47% | 74,47% | Alfa |
| DISIKA | \$ 15.871,57 | 10,75% | 85,22% | Beta |
| PROBRISA | \$ 7.699,89 | 5,22% | 90,44% | Beta |
| VEPAMIL | \$ 4.396,74 | 2,98% | 93,42% | Beta |
| ADH. Y SELLADORES | \$ 2.927,30 | 1,98% | 95,40% | Gamma |

| | | | | |
|----------------------|-------------|-------|----------------|-------|
| FERRES | \$ 2.146,51 | 1,45% | 96,86% | Gamma |
| NEIRA SOLVEN | \$ 1.113,43 | 0,75% | 97,61% | Gamma |
| DANIVIC | \$ 1.081,72 | 0,73% | 98,34% | Gamma |
| COREPTEC | \$ 768,00 | 0,52% | 98,86% | Gamma |
| DISTRILASE | \$ 599,64 | 0,41% | 99,27% | Gamma |
| REP. ACAZA | \$ 576,50 | 0,39% | 99,66% | Gamma |
| FANAPISA | \$ 302,88 | 0,21% | 99,87% | Gamma |
| LH | \$ 193,97 | 0,13% | 100,00% | Gamma |
| ECONOMISA | \$ 2,56 | 0,00% | 100,00% | Gamma |
| \$ 147.604,72 | | | | |

| CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES - 3º TRIMESTRE 2011 | | | | |
|--|--------------------|------------|------------------|-----------|
| Descripción | Suma de Cto. Vtas. | % de Gtos. | % Acum. de Gtos. | Categoría |
| Ferres | \$ 19.082.006,00 | 19,73% | 19,73% | Alfa |
| Neira Solven | \$ 19.079.701,57 | 19,72% | 39,45% | Alfa |
| LH | \$ 18.776.467,91 | 19,41% | 58,86% | Alfa |
| Sika | \$ 18.663.227,21 | 19,29% | 78,16% | Alfa |
| Disika | \$ 18.653.922,51 | 19,28% | 97,44% | Beta |
| Probrisa | \$ 1.092.844,17 | 1,13% | 98,57% | Gamma |
| Vepamil | \$ 828.918,47 | 0,86% | 99,43% | Gamma |
| Danivic | \$ 395.268,43 | 0,41% | 99,84% | Gamma |
| Distriklase | \$ 107.232,26 | 0,11% | 99,95% | Gamma |
| Rep. Acaza | \$ 48.749,33 | 0,05% | 100,00% | Gamma |
| Adh. Selladores | \$ 2.391,10 | 0,00% | 100,00% | Gamma |
| \$ 96.730.728,99 | | | | |

**ANEXO K: CATEGORÍA A: PRODUCTOS, INVENTARIO,
CLIENTES, PROVEEDORES**

| CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS - 2º TRIMESTRE 2011 | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
| % PRODUCTOS | % ACUM. PRODUCTOS | Descripción | Suma de Unid.Vendida | Suma de Total Vtas. | % de Ventas | % Acum. de Ventas | Categoría |
| 0,50% | 0,50% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | 3404,00 | \$ 26.636,84 | 14,60% | 14,60% | A |
| 0,50% | 1,00% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | 4217,00 | \$ 26.568,62 | 14,56% | 29,15% | A |
| 0,50% | 1,50% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 1672,00 | \$ 16.242,56 | 8,90% | 38,05% | A |
| 0,50% | 2,00% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | 1568,00 | \$ 16.071,00 | 8,81% | 46,86% | A |
| 0,50% | 2,50% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | 1480,00 | \$ 15.819,72 | 8,67% | 55,53% | A |
| 0,50% | 3,00% | Sika primer 210 1000ml | 155,00 | \$ 8.477,59 | 4,65% | 60,17% | A |
| 0,50% | 3,50% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | 91,00 | \$ 7.863,61 | 4,31% | 64,48% | A |
| 0,50% | 4,00% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | 391,00 | \$ 5.564,10 | 3,05% | 67,53% | A |
| 0,50% | 4,50% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 433,00 | \$ 5.257,74 | 2,88% | 70,41% | A |
| 0,50% | 5,00% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | 720,00 | \$ 4.336,30 | 2,38% | 72,79% | A |
| 0,50% | 5,50% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | 1226,00 | \$ 3.721,99 | 2,04% | 74,83% | A |
| 0,50% | 6,00% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml. | 285,00 | \$ 2.865,00 | 1,57% | 76,40% | A |
| 0,50% | 6,50% | Sikaflex 227 Negro cartucho | 431,00 | \$ 2.662,79 | 1,46% | 77,86% | A |
| 0,50% | 7,00% | Pistola Manual AJ9206 | 40,00 | \$ 2.476,58 | 1,36% | 79,21% | A |

| CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS - 1º TRIMESTRE 2011 | | | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
| % Productos | % Acum.Productos | Descripción | Unid.Vendidas | Total Vtas. | % de Ventas | % Acum. de Ventas | Categoría |
| 0,56% | 0,56% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | 6.135,00 | \$ 36.007,63 | 23,10% | 23,10% | A |
| 0,56% | 1,11% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 1.664,00 | \$ 16.638,80 | 10,67% | 33,77% | A |
| 0,56% | 1,67% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | 1.283,00 | \$ 13.074,38 | 8,39% | 42,16% | A |
| 0,56% | 2,22% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | 1.057,00 | \$ 10.717,82 | 6,87% | 49,03% | A |
| 0,56% | 2,78% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | 1.404,00 | \$ 9.993,00 | 6,41% | 55,44% | A |
| 0,56% | 3,33% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600rr | 764,00 | \$ 7.869,68 | 5,05% | 60,49% | A |
| 0,56% | 3,89% | Sikaflex 252 negro Cartucho | 536,00 | \$ 4.055,40 | 2,60% | 63,09% | A |
| 0,56% | 4,44% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 305,00 | \$ 3.636,83 | 2,33% | 65,42% | A |
| 0,56% | 5,00% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | 619,00 | \$ 3.630,99 | 2,33% | 67,75% | A |
| 0,56% | 5,56% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Preser | 1.212,00 | \$ 3.601,42 | 2,31% | 70,06% | A |
| 0,56% | 6,11% | Sikaflex 227 Negro cartucho | 573,00 | \$ 3.476,90 | 2,23% | 72,29% | A |
| 0,56% | 6,67% | Sikaflex 221 Gris Cartucho | 498,00 | \$ 2.919,68 | 1,87% | 74,17% | A |
| 0,56% | 7,22% | Sikaflex 221 Blanco Cartucho | 458,00 | \$ 2.714,32 | 1,74% | 75,91% | A |
| 0,56% | 7,78% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55ml | 1.650,00 | \$ 2.712,24 | 1,74% | 77,65% | A |
| 0,56% | 8,33% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | 3.060,00 | \$ 2.585,20 | 1,66% | 79,30% | A |

CLASIFICACIÓN ABC PRODUCTOS - 3º TRIMESTRE 2011

| % Productos | % Acum.Productos | Descripción | Ventas | % de Ventas | % Acum. De Ventas | Categoría |
|-------------|------------------|---|--------------|-------------|-------------------|-----------|
| 0,56% | 0,56% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | \$ 28.718,99 | 23,11% | 23,11% | A |
| 0,56% | 1,13% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | \$ 18.906,52 | 15,21% | 38,33% | A |
| 0,56% | 1,69% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | \$ 12.073,20 | 9,72% | 48,04% | A |
| 0,56% | 2,26% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | \$ 8.475,40 | 6,82% | 54,86% | A |
| 0,56% | 2,82% | Sikaflex 221 Negro Salchicha | \$ 4.196,94 | 3,38% | 58,24% | A |
| 0,56% | 3,39% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | \$ 4.098,50 | 3,30% | 61,54% | A |
| 0,56% | 3,95% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | \$ 2.980,76 | 2,40% | 63,94% | A |
| 0,56% | 4,52% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml | \$ 2.906,50 | 2,34% | 66,28% | A |
| 0,56% | 5,08% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | \$ 2.719,78 | 2,19% | 68,46% | A |
| 0,56% | 5,65% | Sikasil 3180 Transparente Cart. 300 ml | \$ 2.509,90 | 2,02% | 70,48% | A |
| 0,56% | 6,21% | Sikaflex 227 Negro cartucho | \$ 2.461,02 | 1,98% | 72,47% | A |
| 0,56% | 6,78% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml | \$ 2.448,00 | 1,97% | 74,44% | A |
| 0,56% | 7,34% | Sikaflex 252 negro Cartucho | \$ 2.189,53 | 1,76% | 76,20% | A |
| 0,56% | 7,91% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | \$ 1.805,60 | 1,45% | 77,65% | A |
| 0,56% | 8,47% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | \$ 1.484,40 | 1,19% | 78,84% | A |
| 0,56% | 9,04% | Sikaflex 221 Gris Cartucho | \$ 1.372,35 | 1,10% | 79,95% | A |

CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO - 1º TRIMESTRE 2011

| % Productos | % Acum.Productos | Descripción | Costo Prod. | % de Costo Prod. | % Acum. De Costo de Prod. | Categoría |
|-------------|------------------|--|-------------|------------------|---------------------------|-----------|
| 0,45% | 0,45% | Lijadora Pulidora DeWALT 7" / 9" | 250,00 | 12,32% | 12,32% | A |
| 0,45% | 0,90% | 4863 Cinta Piel de Gallina | 128,00 | 6,31% | 18,63% | A |
| 0,45% | 1,35% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 5 | 120,58 | 5,94% | 24,57% | A |
| 0,45% | 1,80% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | 85,00 | 4,19% | 28,76% | A |
| 0,45% | 2,25% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | 70,95 | 3,50% | 32,25% | A |
| 0,45% | 2,70% | Alfombra Nomad Granito 1.22M | 67,56 | 3,33% | 35,58% | A |
| 0,45% | 3,15% | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | 52,90 | 2,61% | 38,19% | A |
| 0,45% | 3,60% | Pistola Manual AJ9206 | 48,68 | 2,40% | 40,59% | A |
| 0,45% | 4,05% | Sika primer 210 1000ml | 39,62 | 1,95% | 42,54% | A |
| 0,45% | 4,50% | Pistolas UP 400 | 38,25 | 1,88% | 44,43% | A |
| 0,45% | 4,95% | 5974 Perfect - It II Pulimento Fino Poli G | 38,24 | 1,88% | 46,31% | A |
| 0,45% | 5,41% | Bota de Cuero C/Pta. Kondor # 40 | 31,88 | 1,57% | 47,88% | A |
| 0,45% | 5,86% | 6086 Perfect It Rubbing Compound Galor | 29,76 | 1,47% | 49,35% | A |
| 0,45% | 6,31% | Zapato Viasa C/P. | 29,50 | 1,45% | 50,80% | A |
| 0,45% | 6,76% | Bota de Cuero RHINO C/Punta T-40 | 29,50 | 1,45% | 52,26% | A |
| 0,45% | 7,21% | Sika activador Frasco 1000ml | 28,35 | 1,40% | 53,65% | A |
| 0,45% | 7,66% | 43-113 Guante Mercury # 10 | 26,56 | 1,31% | 54,96% | A |
| 0,45% | 8,11% | 7502 Mascara Media Drop Down | 22,74 | 1,12% | 56,08% | A |
| 0,45% | 8,56% | Botines de Cuero C/P 42 | 20,59 | 1,01% | 57,10% | A |
| 0,45% | 9,01% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | 20,00 | 0,99% | 58,08% | A |
| 0,45% | 9,46% | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Cas | 17,51 | 0,86% | 58,95% | A |
| 0,45% | 9,91% | Sikacryl Blanco 5Kg. | 17,19 | 0,85% | 59,79% | A |
| 0,45% | 10,36% | Cinta 27 Fibra de Vidrio | 14,15 | 0,70% | 60,49% | A |
| 0,45% | 10,81% | 42-474 Guante Crusader Flex # 9 | 13,64 | 0,67% | 61,16% | A |
| 0,45% | 11,26% | Domino Antic. Blanco Brillante | 13,20 | 0,65% | 61,81% | A |
| 0,45% | 11,71% | Domino Esmalte Azul Español | 12,29 | 0,61% | 62,42% | A |
| 0,45% | 12,16% | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | 12,27 | 0,60% | 63,02% | A |
| 0,45% | 12,61% | Chaleco reflectivo 3M Malla Verde | 12,00 | 0,59% | 63,61% | A |
| 0,45% | 13,06% | Domino Esmalte Blanco Brillante | 11,96 | 0,59% | 64,20% | A |
| 0,45% | 13,51% | Domino Esmalte Blanco Mate | 11,95 | 0,59% | 64,79% | A |
| 0,45% | 13,96% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | 11,82 | 0,58% | 65,38% | A |
| 0,45% | 14,41% | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | 11,46 | 0,56% | 65,94% | A |
| 0,45% | 14,86% | Chaleco reflectivo 3M Malla Naranja | 11,30 | 0,56% | 66,50% | A |
| 0,45% | 15,32% | 5973 Perfect - It II Pulimento Fino Litro | 11,18 | 0,55% | 67,05% | A |
| 0,45% | 15,77% | Domino Ant. Rojo Mercedes Benz | 11,14 | 0,55% | 67,60% | A |
| 0,45% | 16,22% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar. T-43 | 10,96 | 0,54% | 68,14% | A |
| 0,45% | 16,67% | 6002 Filtro Gases Acidos | 10,63 | 0,52% | 68,66% | A |
| 0,45% | 17,12% | 6382 Cinta para Molduras 3M 1/2" 20ydas | 10,47 | 0,52% | 69,18% | A |
| 0,45% | 17,57% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 10,39 | 0,51% | 69,69% | A |
| 0,45% | 18,02% | Novo Fill/Paletizar 15" x 2000FT" | 10,07 | 0,50% | 70,19% | A |
| 0,45% | 18,47% | Anticorrosivo Blanco Imperial | 9,99 | 0,49% | 70,68% | A |
| 0,45% | 18,92% | Domino Esmalte Rojo Fiesta | 9,96 | 0,49% | 71,17% | A |
| 0,45% | 19,37% | Domino Esmalte Verde Cromo | 9,96 | 0,49% | 71,66% | A |
| 0,45% | 19,82% | 6200S Mascara Media Cara | 9,94 | 0,49% | 72,15% | A |
| 0,45% | 20,27% | Domino Pint. Ant. Mate Gris | 9,88 | 0,49% | 72,64% | A |
| 0,45% | 20,72% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido | 9,84 | 0,48% | 73,12% | A |
| 0,45% | 21,17% | Orejera para adaptar a casco Libus | 9,75 | 0,48% | 73,60% | A |
| 0,45% | 21,62% | Domino Ant. Naranja Brillante | 9,28 | 0,46% | 74,06% | A |
| 0,45% | 22,07% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | 9,27 | 0,46% | 74,52% | A |
| 0,45% | 22,52% | 11356-0000 Lente Claro Light Vision | 8,98 | 0,44% | 74,96% | A |
| 0,45% | 22,97% | Anticorrosivo Oxido Rojo Imperial (G) | 8,79 | 0,43% | 75,39% | A |
| 0,45% | 23,42% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | 8,75 | 0,43% | 75,82% | A |
| 0,45% | 23,87% | 1911 Casco Blanco C/Rachet | 8,62 | 0,42% | 76,25% | A |
| 0,45% | 24,32% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | 8,33 | 0,41% | 76,66% | A |
| 0,45% | 24,77% | 6003 Filtro para Vapores y Gases | 8,12 | 0,40% | 77,06% | A |
| 0,45% | 25,23% | 6004 Filtro para Amoniaco | 8,00 | 0,39% | 77,45% | A |
| 0,45% | 25,68% | Faja Antilumbago Cure Talla S. | 7,98 | 0,39% | 77,85% | A |
| 0,45% | 26,13% | Faja Antilumbago CURE Talla L | 7,80 | 0,38% | 78,23% | A |
| 0,45% | 26,58% | Bota de Caucho Nac. Amarilla # 38 | 7,80 | 0,38% | 78,61% | A |
| 0,45% | 27,03% | Faja Antilumbago Cure Talla M. | 7,80 | 0,38% | 79,00% | A |
| 0,45% | 27,48% | 6001 Filtro para Vapores Organicos | 7,66 | 0,38% | 79,38% | A |
| 0,45% | 27,93% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 7,59 | 0,37% | 79,75% | A |

CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO - 2º TRIMESTRE 2011

| % Productos | % Acum.Productos | Descripción | Costo Prod. | % de Costo Prod. | % Acum. De Costo de Prod. | Categoría |
|-------------|------------------|--|-------------|------------------|---------------------------|-----------|
| 0,18% | 0,18% | Sikaflex 256 Negro Cartucho | 4.495,26 | 16,50% | 16,50% | A |
| 0,18% | 0,36% | 5990 Perfect It Abrillantador 3M | 2.164,95 | 7,95% | 24,45% | A |
| 0,18% | 0,54% | Cinta Masking verde 233+ 3/4 x 55mts. | 1.367,80 | 5,02% | 29,47% | A |
| 0,18% | 0,72% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | 967,78 | 3,55% | 33,02% | A |
| 0,18% | 0,90% | WD-40 Spray 5.5 Oz. / 155G. | 793,52 | 2,91% | 35,93% | A |
| 0,18% | 1,08% | Sikaflex 221 Gris Salchicha | 672,00 | 2,47% | 38,40% | A |
| 0,18% | 1,26% | 5973 Perfect It Pulimento 3M Present. 250ml. | 593,60 | 2,18% | 40,58% | A |
| 0,18% | 1,44% | Anticorrosivo Blanco Imperial | 580,00 | 2,13% | 42,71% | A |
| 0,18% | 1,62% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | 560,00 | 2,06% | 44,76% | A |
| 0,18% | 1,80% | Lija de Agua 3M. 9" x 11". Grano 360 | 529,00 | 1,94% | 46,70% | A |
| 0,18% | 1,98% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | 434,80 | 1,60% | 48,30% | A |
| 0,18% | 2,16% | 8210 Mascarilla Polvo y Neblina | 398,16 | 1,46% | 49,76% | A |
| 0,18% | 2,34% | 2021 Lija de Agua 3M Imperial | 387,20 | 1,42% | 51,18% | A |
| 0,18% | 2,52% | Lija de hierro Grano 30-4 | 370,50 | 1,36% | 52,54% | A |
| 0,18% | 2,70% | Sikaflex 256 Salchicha 400ml | 359,48 | 1,32% | 53,86% | A |
| 0,18% | 2,88% | Pistola Manual AJ9206 | 357,77 | 1,31% | 55,18% | A |
| 0,18% | 3,06% | Sikalastomer 710 Gris Salchicha 600cc. | 355,50 | 1,30% | 56,48% | A |
| 0,18% | 3,24% | 6200S Mascara Media Cara | 319,36 | 1,17% | 57,65% | A |
| 0,18% | 3,42% | Anticorrosivo Minio Azarcon Galon | 302,25 | 1,11% | 58,76% | A |
| 0,18% | 3,60% | Anticorrosivo Negro Imperial Galon | 296,64 | 1,09% | 59,85% | A |
| 0,18% | 3,78% | Anticorrosivo Gris Imperial Galon | 296,32 | 1,09% | 60,94% | A |
| 0,18% | 3,96% | Sikaflex 227 Blanco Cartucho | 289,56 | 1,06% | 62,00% | A |
| 0,18% | 4,14% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 80 | 287,50 | 1,06% | 63,06% | A |
| 0,18% | 4,32% | 2500 Lija de Agua 3M Imperial | 279,20 | 1,02% | 64,08% | A |
| 0,18% | 4,50% | Pistola Neumatica BJ9136 Salchi. | 277,08 | 1,02% | 65,10% | A |
| 0,18% | 4,68% | Sikaflex 221 Negro Cartucho | 253,44 | 0,93% | 66,03% | A |
| 0,18% | 4,86% | Lijadora Pulidora DeWALT 7" / 9" | 250,00 | 0,92% | 66,95% | A |
| 0,18% | 5,05% | Sikaflex 252 negro Cartucho | 237,91 | 0,87% | 67,82% | A |
| 0,18% | 5,23% | 20208 Maquina Lijadora 3M | 220,00 | 0,81% | 68,63% | A |
| 0,18% | 5,41% | Domino Esmalte Blanco Brillante | 215,28 | 0,79% | 69,42% | A |
| 0,18% | 5,59% | Guante Examinacion Latex T.G. (M) | 196,00 | 0,72% | 70,14% | A |
| 0,18% | 5,77% | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | 185,76 | 0,68% | 70,82% | A |
| 0,18% | 5,95% | 2022 Lija de Agua 3M Imperial | 184,50 | 0,68% | 71,50% | A |
| 0,18% | 6,13% | Sikaflex 221 Blanco Salchicha | 184,20 | 0,68% | 72,17% | A |
| 0,18% | 6,31% | Domino Esmalte Verde Cromo | 179,28 | 0,66% | 72,83% | A |
| 0,18% | 6,49% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | 170,00 | 0,62% | 73,45% | A |
| 0,18% | 6,67% | Sikasil-E Negro Cart. | 164,16 | 0,60% | 74,06% | A |
| 0,18% | 6,85% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 164,10 | 0,60% | 74,66% | A |
| 0,18% | 7,03% | Sikaflex 260 N Negro Salchicha 600ml. | 159,60 | 0,59% | 75,24% | A |
| 0,18% | 7,21% | Loctite Silicon Millennium Grey | 144,80 | 0,53% | 75,78% | A |
| 0,18% | 7,39% | Limpiador de Carburador 13 Oz. | 143,52 | 0,53% | 76,30% | A |
| 0,18% | 7,57% | Sikaflex 227 Negro cartucho | 140,50 | 0,52% | 76,82% | A |
| 0,18% | 7,75% | Lija al Agua 3M. 9" x 11". Grano 150 | 138,00 | 0,51% | 77,33% | A |
| 0,18% | 7,93% | 7502 Mascara Media Drop Down | 137,16 | 0,50% | 77,83% | A |
| 0,18% | 8,11% | Mascarilla Desechable Medica | 121,50 | 0,45% | 78,27% | A |
| 0,18% | 8,29% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | 120,58 | 0,44% | 78,72% | A |
| 0,18% | 8,47% | PN16570 3M Accuspray (TM) Spray - Kit | 120,00 | 0,44% | 79,16% | A |
| 0,18% | 8,65% | 1271 Tapon C/Cordon y Caja | 119,72 | 0,44% | 79,60% | A |

CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO - 3º TRIMESTRE 2011

| % Productos | % Acum.Productos | Descripción | Costo Prod. | % de Costo Prod. | % Acum. De Costo de Prod. | Categoría |
|-------------|------------------|---|-------------|------------------|---------------------------|-----------|
| 0,43% | 0,43% | Lijadora Pulidora DeWALT 7" / 9" | 250,00 | 9,28% | 9,28% | A |
| 0,43% | 0,85% | 20208 Maquina Lijadora 3M | 220,00 | 8,17% | 17,45% | A |
| 0,43% | 1,28% | Pistola Neumatica BJ9136 Salchi. | 138,53 | 5,14% | 22,60% | A |
| 0,43% | 1,71% | Pistola Neumatica KD 300 Unidad. | 131,24 | 4,87% | 27,47% | A |
| 0,43% | 2,14% | 983-326 Cinta Reflect. Rojo/Blanco 2" x 50 | 120,58 | 4,48% | 31,95% | A |
| 0,43% | 2,56% | PN16570 3M Accuspray (TM) Spray - Kit | 120,00 | 4,46% | 36,40% | A |
| 0,43% | 2,99% | Cinta de tela reflectiva color plata de 1" | 85,00 | 3,16% | 39,56% | A |
| 0,43% | 3,42% | 160000 Sist. PPS Tapas y Vasos - Kit | 81,04 | 3,01% | 42,57% | A |
| 0,43% | 3,85% | Sika Primer 206 G+P 1000ml | 73,61 | 2,73% | 45,30% | A |
| 0,43% | 4,27% | Alfombra Nomad Granito 1.22M | 67,56 | 2,51% | 47,81% | A |
| 0,43% | 4,70% | 6736 Scotch Steel Gray 36" x 100FT | 52,90 | 1,96% | 49,78% | A |
| 0,43% | 5,13% | Pistola Manual AJ9206 | 51,11 | 1,90% | 51,67% | A |
| 0,43% | 5,56% | Sika Primer 215 Frasco 1000ml | 45,24 | 1,68% | 53,35% | A |
| 0,43% | 5,98% | Pistolas UP 400 | 43,40 | 1,61% | 54,97% | A |
| 0,43% | 6,41% | 6000 Abrillantador Manual 3M Perfect It | 38,81 | 1,44% | 56,41% | A |
| 0,43% | 6,84% | Bota de Cuero RHINO S/Punta T-41 | 32,00 | 1,19% | 57,60% | A |
| 0,43% | 7,26% | Bota de Cuero C/Pta. Kondor # 40 | 31,88 | 1,18% | 58,78% | A |
| 0,43% | 7,69% | Zapato Viasa C/P. | 29,50 | 1,10% | 59,87% | A |
| 0,43% | 8,12% | Sika activador Frasco 1000ml | 29,50 | 1,10% | 60,97% | A |
| 0,43% | 8,55% | 43-113 Guante Mercury # 10 | 26,56 | 0,99% | 61,96% | A |
| 0,43% | 8,97% | Bota Buffalo Dielectrica T-42 | 25,00 | 0,93% | 62,88% | A |
| 0,43% | 9,40% | 7502 Mascara Media Drop Down | 22,86 | 0,85% | 63,73% | A |
| 0,43% | 9,83% | Pistola M-30 | 22,05 | 0,82% | 64,55% | A |
| 0,43% | 10,26% | 16001 Sist. PPS Envases y Colarines | 21,59 | 0,80% | 65,35% | A |
| 0,43% | 10,68% | Botines de Cuero C/P 42 | 20,59 | 0,76% | 66,12% | A |
| 0,43% | 11,11% | 5703 Mota de Lana 3M antipolvo | 20,00 | 0,74% | 66,86% | A |
| 0,43% | 11,54% | 6064 Perfect It 3000 Machine Polish 1QT. | 18,92 | 0,70% | 67,56% | A |
| 0,43% | 11,97% | H10P3E Orejera Peltor Optime 105 P/Casco | 17,51 | 0,65% | 68,21% | A |
| 0,43% | 12,39% | Sikacryl Blanco 5Kg. | 17,19 | 0,64% | 68,85% | A |
| 0,43% | 12,82% | Underfill Blanco (Secado Rapido) Galon | 13,44 | 0,50% | 69,35% | A |
| 0,43% | 13,25% | Domino Antic. Blanco Brillante | 13,20 | 0,49% | 69,84% | A |
| 0,43% | 13,68% | FastBond 30NF 1000CC | 12,33 | 0,46% | 70,30% | A |
| 0,43% | 14,10% | Domino Esmalte Azul Español | 12,29 | 0,46% | 70,76% | A |
| 0,43% | 14,53% | H9P3E Orejera Adap/Casco Peltor 23DB | 12,16 | 0,45% | 71,21% | A |
| 0,43% | 14,96% | H9A Orejera Optime 98 Peltor 25DB | 12,16 | 0,45% | 71,66% | A |
| 0,43% | 15,38% | Sikaflex 552 Blanco Salchicha | 12,15 | 0,45% | 72,11% | A |
| 0,43% | 15,81% | Anticorrosivo Minio Azarcon Galon | 12,08 | 0,45% | 72,56% | A |
| 0,43% | 16,24% | Domino Esmalte Blanco Brillante | 11,96 | 0,44% | 73,00% | A |
| 0,43% | 16,67% | Domino Esmalte Blanco Mate | 11,95 | 0,44% | 73,45% | A |
| 0,43% | 17,09% | Sikaflex 552 Hibrido Salchicha 600 | 11,66 | 0,43% | 73,88% | A |
| 0,43% | 17,52% | Domino Anticorrosivo Negro Brillante | 11,61 | 0,43% | 74,31% | A |
| 0,43% | 17,95% | 5973 Perfect - It II Pulimento Fino Litro | 11,18 | 0,42% | 74,73% | A |
| 0,43% | 18,38% | Domino Ant. Rojo Mercedes Benz | 11,14 | 0,41% | 75,14% | A |
| 0,43% | 18,80% | Bota Safety Hidro S/Pta. Amar. T-43 | 10,96 | 0,41% | 75,55% | A |
| 0,43% | 19,23% | Sikaflex 252 Negro Salchicha | 10,94 | 0,41% | 75,95% | A |
| 0,43% | 19,66% | Underfill Negro (Sel. Protec) Sec. Rapido G | 10,85 | 0,40% | 76,36% | A |
| 0,43% | 20,09% | 6002 Filtro Gases Acidos | 10,63 | 0,39% | 76,75% | A |
| 0,43% | 20,51% | 6382 Cinta para Molduras 3M 1/2" 20ydas | 10,47 | 0,39% | 77,14% | A |
| 0,43% | 20,94% | Novo Fill/Paletizar 15" x 2000FT" | 10,07 | 0,37% | 77,51% | A |
| 0,43% | 21,37% | Anticorrosivo Blanco Imperial | 10,00 | 0,37% | 77,88% | A |
| 0,43% | 21,79% | 6200S Mascara Media Cara | 9,96 | 0,37% | 78,25% | A |
| 0,43% | 22,22% | Domino Esmalte Rojo Fiesta | 9,96 | 0,37% | 78,62% | A |
| 0,43% | 22,65% | Domino Esmalte Verde Cromo | 9,96 | 0,37% | 78,99% | A |
| 0,43% | 23,08% | Domino Pint. Ant. Mate Gris | 9,88 | 0,37% | 79,36% | A |
| 0,43% | 23,50% | Orejera para adaptar a casco Libus | 9,75 | 0,36% | 79,72% | A |

CLASIFICACIÓN ABC DE CLIENTES**PRIMER TRIMESTRE 2011**

| CLIENTES | VENTA TOTAL | % FRECUENCIA | % ACUMULADO | CLASE |
|---|--------------|--------------|---------------|---------|
| VARADERO MARIDUEÑA S.A. | \$ 21.152,98 | 12,10% | 12,10% | Platino |
| GLOBAL SERVICES S.A. | \$ 12.199,75 | 6,98% | 19,07% | Platino |
| AISTERMCON S.A. | \$ 9.830,35 | 5,62% | 24,69% | Platino |
| VIDRIERIA WG | \$ 9.810,53 | 5,61% | 30,30% | Platino |
| MOREIRA SANCHEZ ATILIO PITAGORAS | \$ 5.686,48 | 3,25% | 33,56% | Platino |
| PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA. | \$ 5.299,87 | 3,03% | 36,59% | Platino |
| JESUS ZAMORA ARROBA | \$ 5.076,76 | 2,90% | 39,49% | Platino |
| GALLARDO GALLARDO JOSE LUIS | \$ 4.703,33 | 2,69% | 42,18% | Platino |
| GLENIA SORAYA GUILLEN CEDEÑO | \$ 4.505,76 | 2,58% | 44,76% | Platino |
| OLIVER VERA VERA | \$ 4.028,54 | 2,30% | 47,06% | Platino |
| OTELO FABELL S.A. | \$ 3.592,61 | 2,05% | 49,11% | Platino |
| JOSE MERA SALAZAR | \$ 3.575,25 | 2,04% | 51,16% | Platino |
| DISTRIBUIDORA NAVIA | \$ 2.815,73 | 1,61% | 52,77% | Platino |
| COGRALET S.A. | \$ 2.707,44 | 1,55% | 54,32% | Platino |
| BLASTI S.A. | \$ 2.666,50 | 1,52% | 55,84% | Platino |
| RODRIGO SERRANO RODRIGUEZ | \$ 2.552,26 | 1,46% | 57,30% | Platino |
| MOTORLINE | \$ 2.456,03 | 1,40% | 58,71% | Platino |
| SONYA AVILA CHAVEZ | \$ 2.449,69 | 1,40% | 60,11% | Platino |
| TERCON TERMINAL DE CONTENEDORES CIA. LDTA | \$ 2.357,45 | 1,35% | 61,45% | Platino |
| PEDRO TERRERO QUEVEDO | \$ 2.227,00 | 1,27% | 62,73% | Platino |
| ELBA COELLO ZUÑIGA | \$ 2.121,08 | 1,21% | 63,94% | Platino |
| RODOLFO BAJAÑA URETA | \$ 2.094,62 | 1,20% | 65,14% | Platino |
| FRITEGA S.A. | \$ 1.885,10 | 1,08% | 66,22% | Platino |
| PEDRO SUNTAXI "CARROCERIAS SUNTAXI" | \$ 1.784,88 | 1,02% | 67,24% | Platino |
| GLORIA MERO MARCILLO | \$ 1.737,74 | 0,99% | 68,23% | Platino |
| WILMER MAYORGA REYES | \$ 1.480,67 | 0,85% | 69,08% | Platino |
| WILSON SUMBA MENDIETA | \$ 1.420,16 | 0,81% | 69,89% | Platino |
| WITHBERTO GONZALEZ ZAMBRANO | \$ 1.355,96 | 0,78% | 70,66% | Platino |
| SILVERTRUST S.A. | \$ 1.338,19 | 0,77% | 71,43% | Platino |
| CARMETAVIC S.A. | \$ 1.290,23 | 0,74% | 72,17% | Platino |
| CLAUDIO IDROVO PIEDRA | \$ 1.207,69 | 0,69% | 72,86% | Platino |
| VICENTE ROJAS MOROCHO | \$ 1.174,54 | 0,67% | 73,53% | Platino |
| GLORIA MACAS GONZALEZ | \$ 1.171,16 | 0,67% | 74,20% | Platino |
| CRISTOBAL PATRICIO VELECELA | \$ 1.102,74 | 0,63% | 74,83% | Platino |
| MARIANITA POLICENA CAMPOVERDE RIOS | \$ 1.081,20 | 0,62% | 75,45% | Platino |
| MAYRA NATIVIDAD BASURTO LUCAS | \$ 1.063,51 | 0,61% | 76,06% | Platino |
| OBACO SARANGO JIMMY XAVIER | \$ 1.048,05 | 0,60% | 76,66% | Platino |
| CARSEG S.A. | \$ 1.046,71 | 0,60% | 77,25% | Platino |
| WILSON ROMERO MORA "VIDRIERIA WIRO" | \$ 1.003,97 | 0,57% | 77,83% | Platino |
| WILLINGTON MIGUEL GOMEZ TORRES | \$ 943,64 | 0,54% | 78,37% | Platino |
| CORMORANT TOURS S.A. | \$ 933,27 | 0,53% | 78,90% | Platino |
| JUAN CARLOS PONCE CHOEZ | \$ 918,49 | 0,53% | 79,43% | Platino |
| JEANNE ROSADO F. | \$ 911,68 | 0,52% | 79,95% | Platino |

CLASIFICACIÓN ABC DE CLIENTES**SEGUNDO TRIMESTRE 2011**

| CLIENTES | VENTA TOTAL | % FRECUENCIA | % ACUMULADO | CLASE |
|---|--------------|--------------|---------------|---------|
| VARADERO MARIDUEÑA S.A. | \$ 54.083,23 | 29,42% | 29,42% | Platino |
| GLOBAL SERVICES S.A. | \$ 13.857,08 | 7,54% | 36,96% | Platino |
| PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA. | \$ 7.216,99 | 3,93% | 40,89% | Platino |
| MOREIRA SANCHEZ ATILIO PITAGORAS | \$ 6.250,74 | 3,40% | 44,29% | Platino |
| CORMORANT TOURS S.A. | \$ 5.782,57 | 3,15% | 47,44% | Platino |
| TERCON TERMINAL DE CONTENEDORES CIA. LDTA | \$ 5.163,67 | 2,81% | 50,25% | Platino |
| JESUS ZAMORA ARROBA | \$ 4.090,62 | 2,23% | 52,47% | Platino |
| OLIVER VERA VERA | \$ 4.073,65 | 2,22% | 54,69% | Platino |
| MABE ECUADOR S.A. | \$ 2.777,99 | 1,51% | 56,20% | Platino |
| DELGADO PANCHANA MARIA DE LOURDES | \$ 2.597,44 | 1,41% | 57,61% | Platino |
| JOSE MERA SALAZAR | \$ 2.505,32 | 1,36% | 58,98% | Platino |
| SILVERTRUST S.A. | \$ 2.484,94 | 1,35% | 60,33% | Platino |
| BLASTI S.A. | \$ 2.182,40 | 1,19% | 61,51% | Platino |
| PEDRO TERRERO QUEVEDO | \$ 2.168,40 | 1,18% | 62,69% | Platino |
| VIA NATURA CIA. LTDA. | \$ 2.164,06 | 1,18% | 63,87% | Platino |
| CLAUDIO IDROVO PIEDRA | \$ 2.066,89 | 1,12% | 65,00% | Platino |
| ELBA COELLO ZUÑIGA | \$ 2.060,16 | 1,12% | 66,12% | Platino |
| TALUM S.A. | \$ 1.896,00 | 1,03% | 67,15% | Platino |
| MOTORLINE | \$ 1.842,12 | 1,00% | 68,15% | Platino |
| DISTRIKLASE S.A. | \$ 1.498,46 | 0,82% | 68,97% | Platino |
| VICENTE ROJAS MOROCHO | \$ 1.348,60 | 0,73% | 69,70% | Platino |
| CRISTOBAL PATRICIO VELECELA | \$ 1.334,76 | 0,73% | 70,43% | Platino |
| FRITEGA S.A. | \$ 1.316,07 | 0,72% | 71,14% | Platino |
| RODRIGO SERRANO RODRIGUEZ | \$ 1.312,80 | 0,71% | 71,86% | Platino |
| PINTURAS Y FERRETERIA LINO 2 | \$ 1.310,64 | 0,71% | 72,57% | Platino |
| GUALOTUÑA QUISHPE FREDDY ORLANDO | \$ 1.304,40 | 0,71% | 73,28% | Platino |
| WILSON ROMERO MORA "VIDRIERIA WIRO" | \$ 1.294,20 | 0,70% | 73,98% | Platino |
| FERROHECADU S.A. | \$ 1.257,28 | 0,68% | 74,67% | Platino |
| SANTIAGO DAVID LOPEZ DELGADO | \$ 1.235,00 | 0,67% | 75,34% | Platino |
| OTELO FABELL S.A. | \$ 1.185,50 | 0,64% | 75,98% | Platino |
| FERRETERIA M & V | \$ 1.176,98 | 0,64% | 76,62% | Platino |
| CARMETAVIC S.A. | \$ 1.174,80 | 0,64% | 77,26% | Platino |
| FERRETERIA DIFERCC | \$ 961,80 | 0,52% | 77,79% | Platino |
| WILSON SUMBA MENDIETA | \$ 898,50 | 0,49% | 78,28% | Platino |
| ROSA ELENA MONTALVÁN GARCIA | \$ 887,04 | 0,48% | 78,76% | Platino |
| EDISSON CEDEÑO MEZA | \$ 879,36 | 0,48% | 79,24% | Platino |
| GUIZADO BARZOLA MARIANA TATIANA | \$ 879,36 | 0,48% | 79,72% | Platino |

CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES - 1º TRIMESTRE 2011

| Descripción | Suma de Cto. Vtas | % Porcentaje de Gtos | % Acum. de Gtos | Categoría |
|-------------|-------------------|----------------------|-----------------|-----------|
| SIKA | \$ 104.316,24 | 79,46% | 79,46% | Alfa |

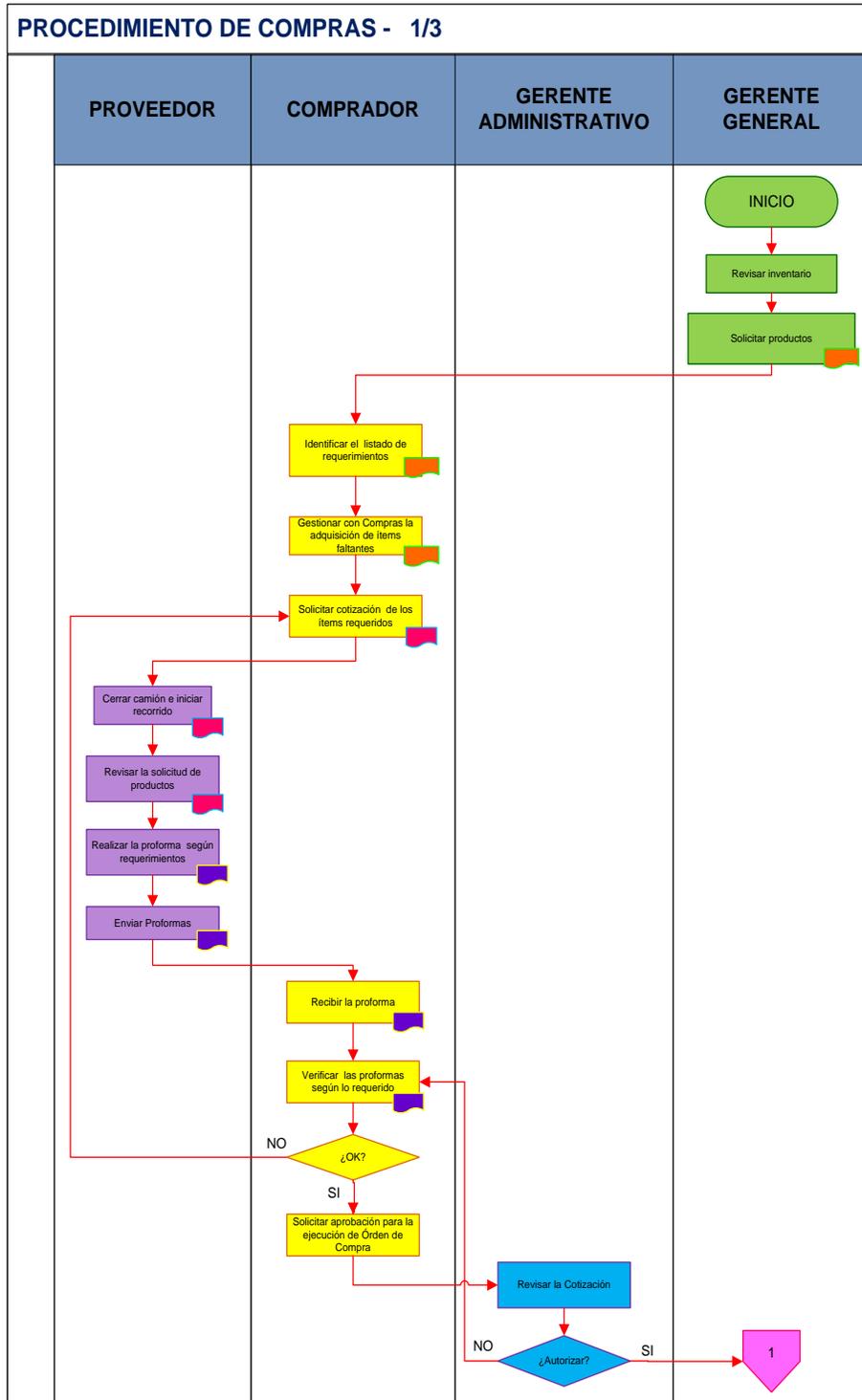
CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES - 2º TRIMESTRE 2011

| Descripción | Suma de Cto. Vtas | % Porcentaje de Gtos | % Acum. de Gtos | Categoría |
|-------------|-------------------|----------------------|-----------------|-----------|
| SIKA | 109924,01 | 74,47% | 74,47% | Alfa |

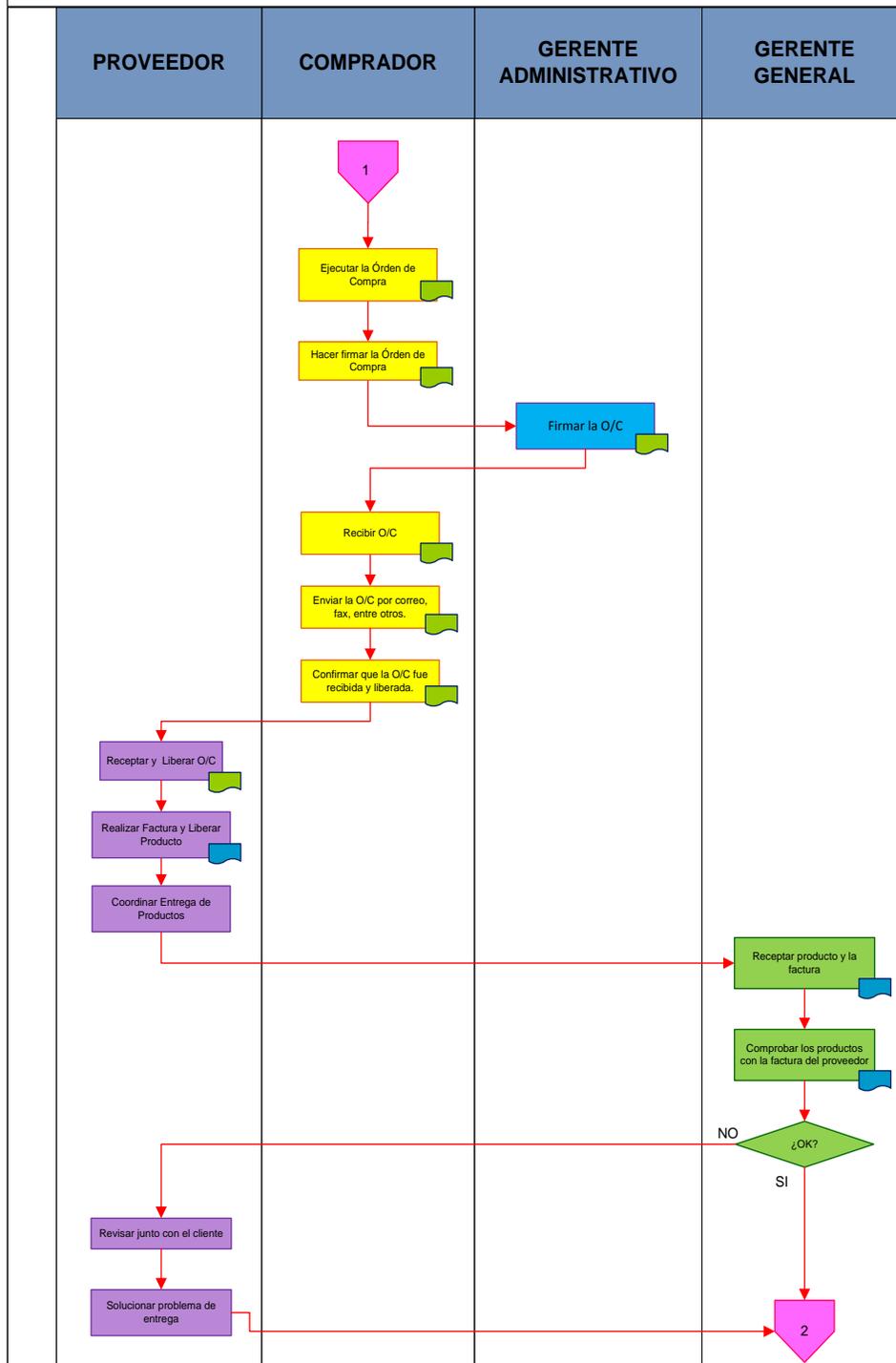
CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES - 3º TRIMESTRE 2011

| Descripción | Suma de Cto. Vtas | % Porcentaje de Gtos | % Acum. de Gtos | Categoría |
|--------------|-------------------|----------------------|-----------------|-----------|
| Ferres | 19082006,00 | 19,73% | 19,73% | Alfa |
| Neira Solven | 19079701,57 | 19,72% | 39,45% | Alfa |
| LH | 18776467,91 | 19,41% | 58,86% | Alfa |
| Sika | 18663227,21 | 19,29% | 78,16% | Alfa |

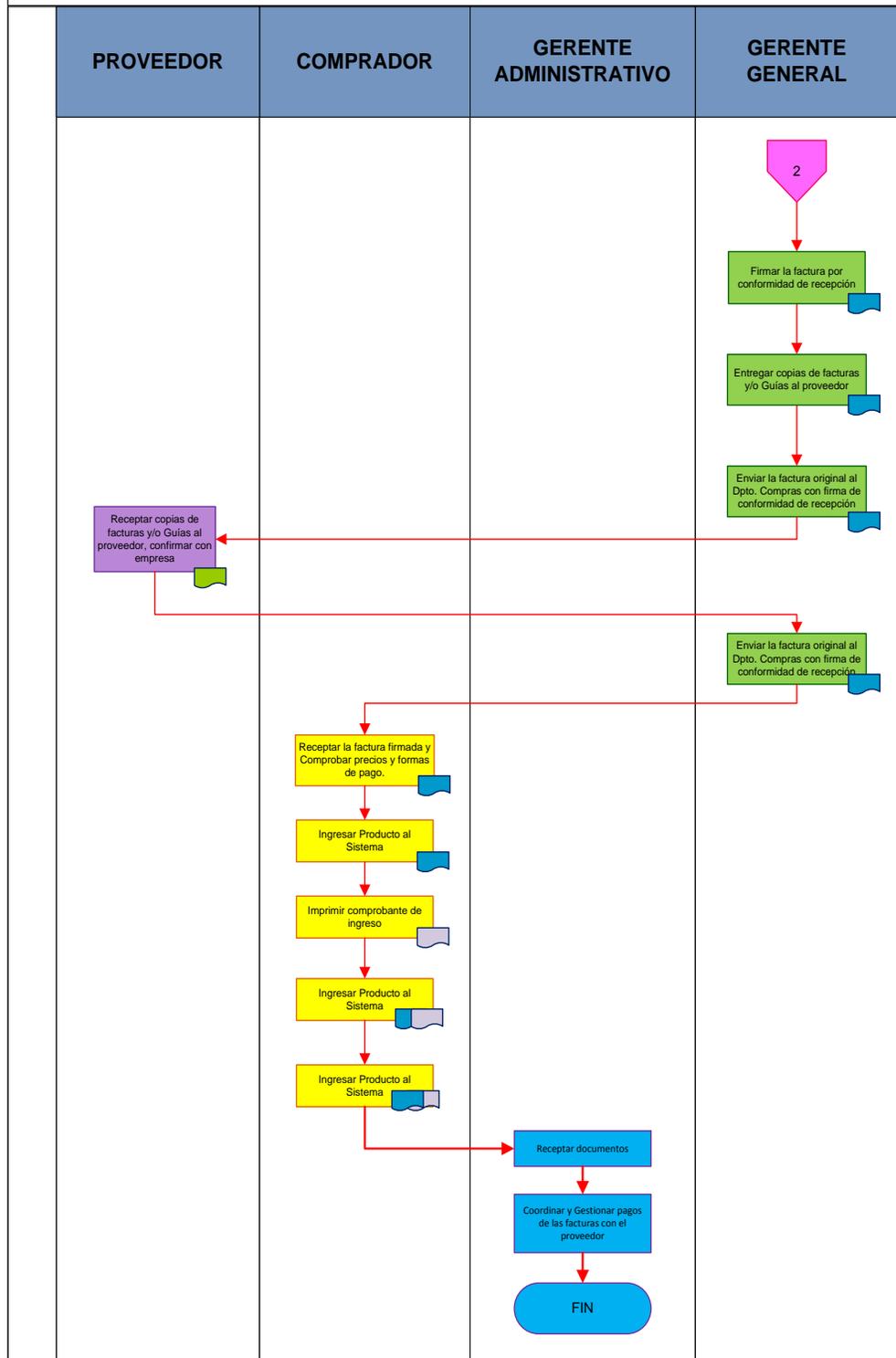
ANEXO L: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



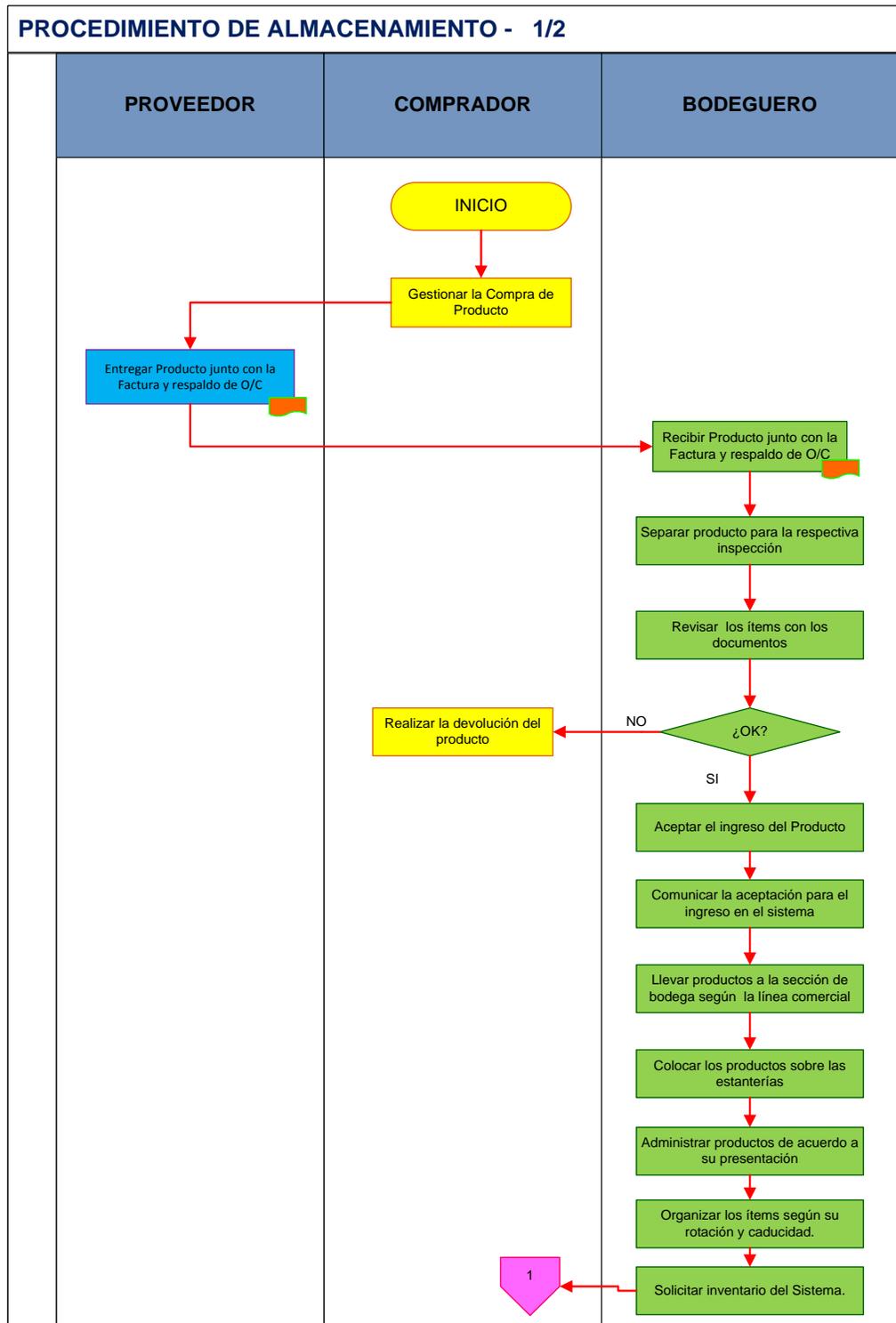
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS - 2/3



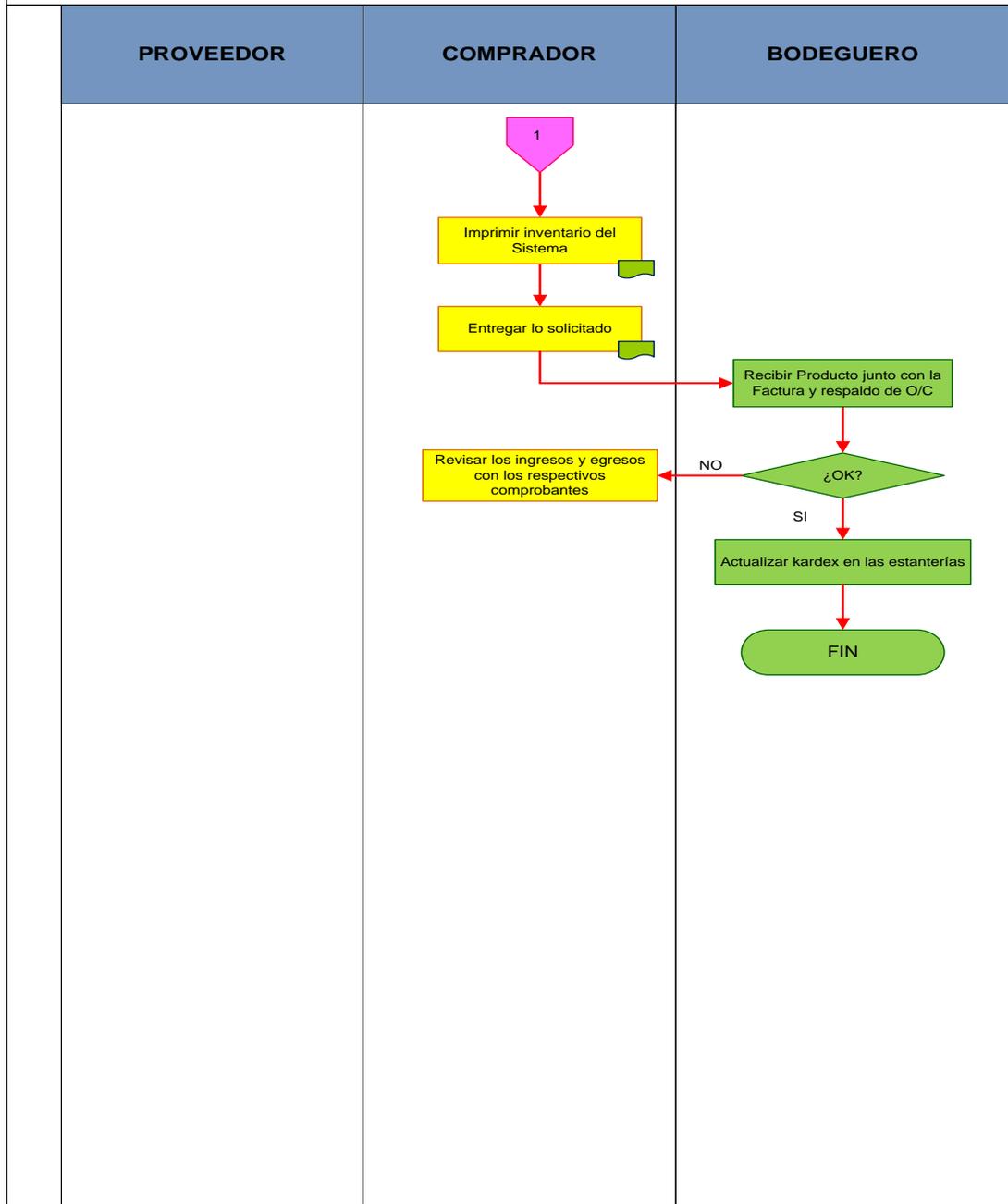
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS - 3/3



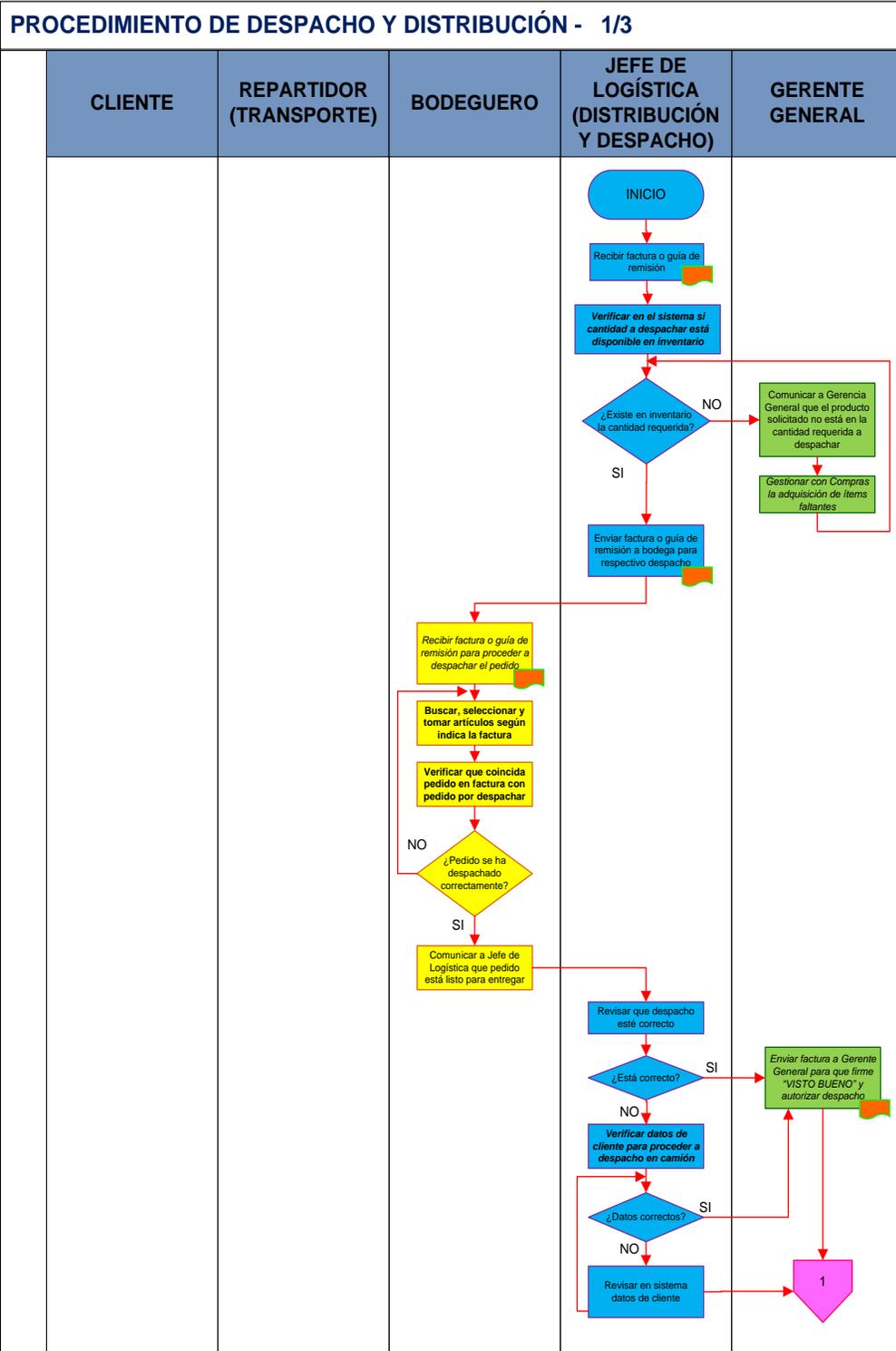
ANEXO M: PROCEDIMIENTO DE ALMACENAJE DE PRODUCTOS



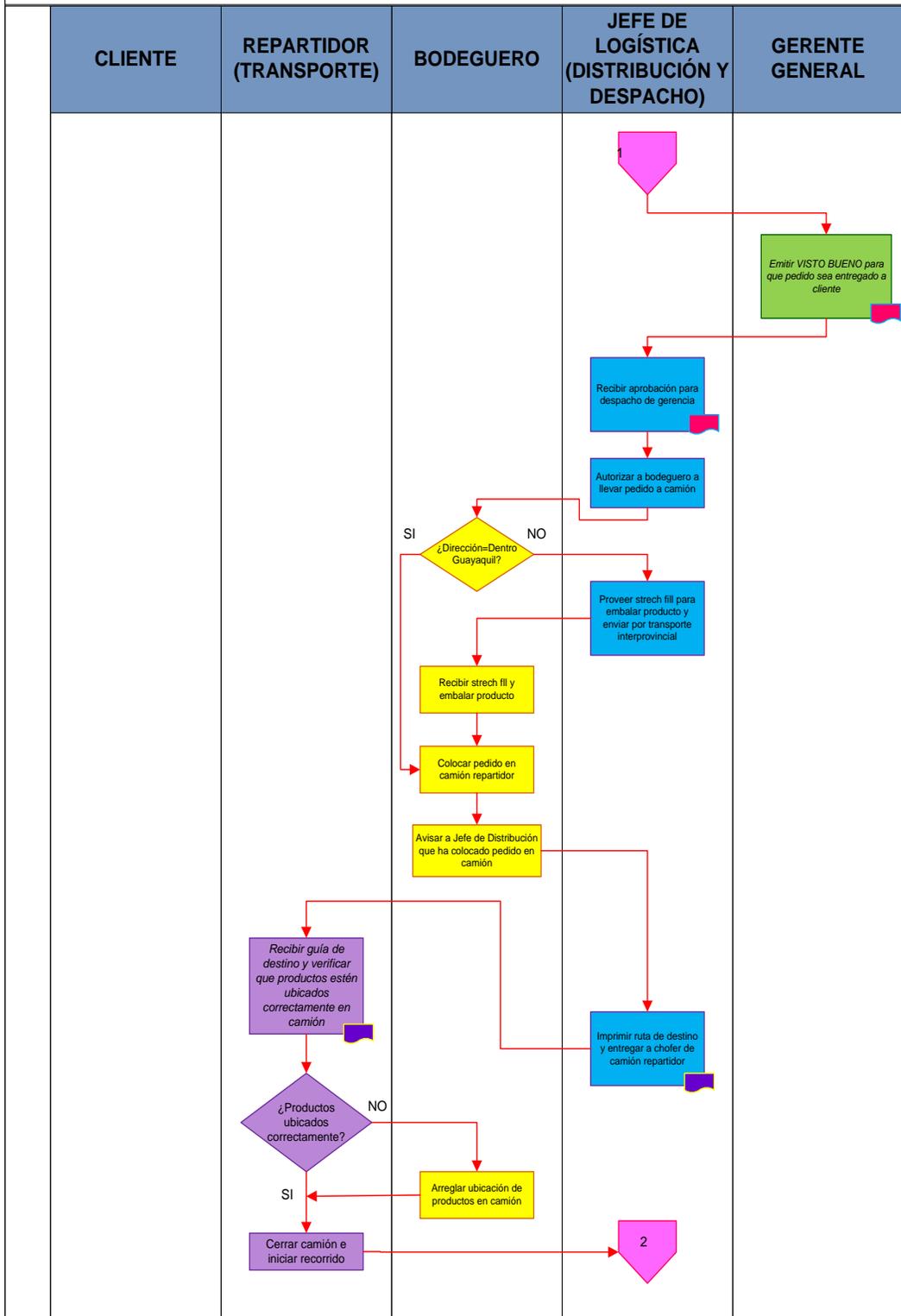
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO - 2/2



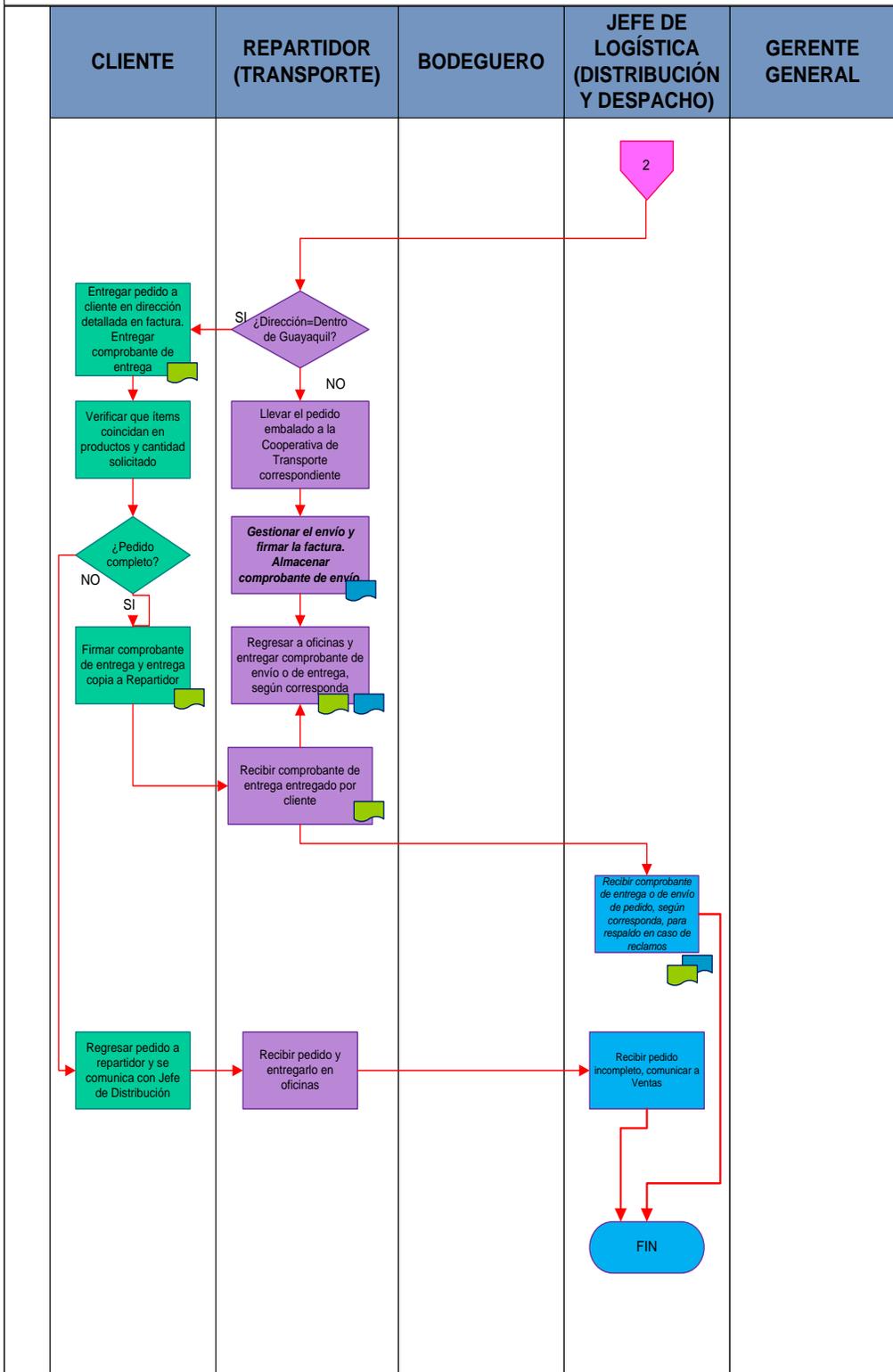
ANEXO N: PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN



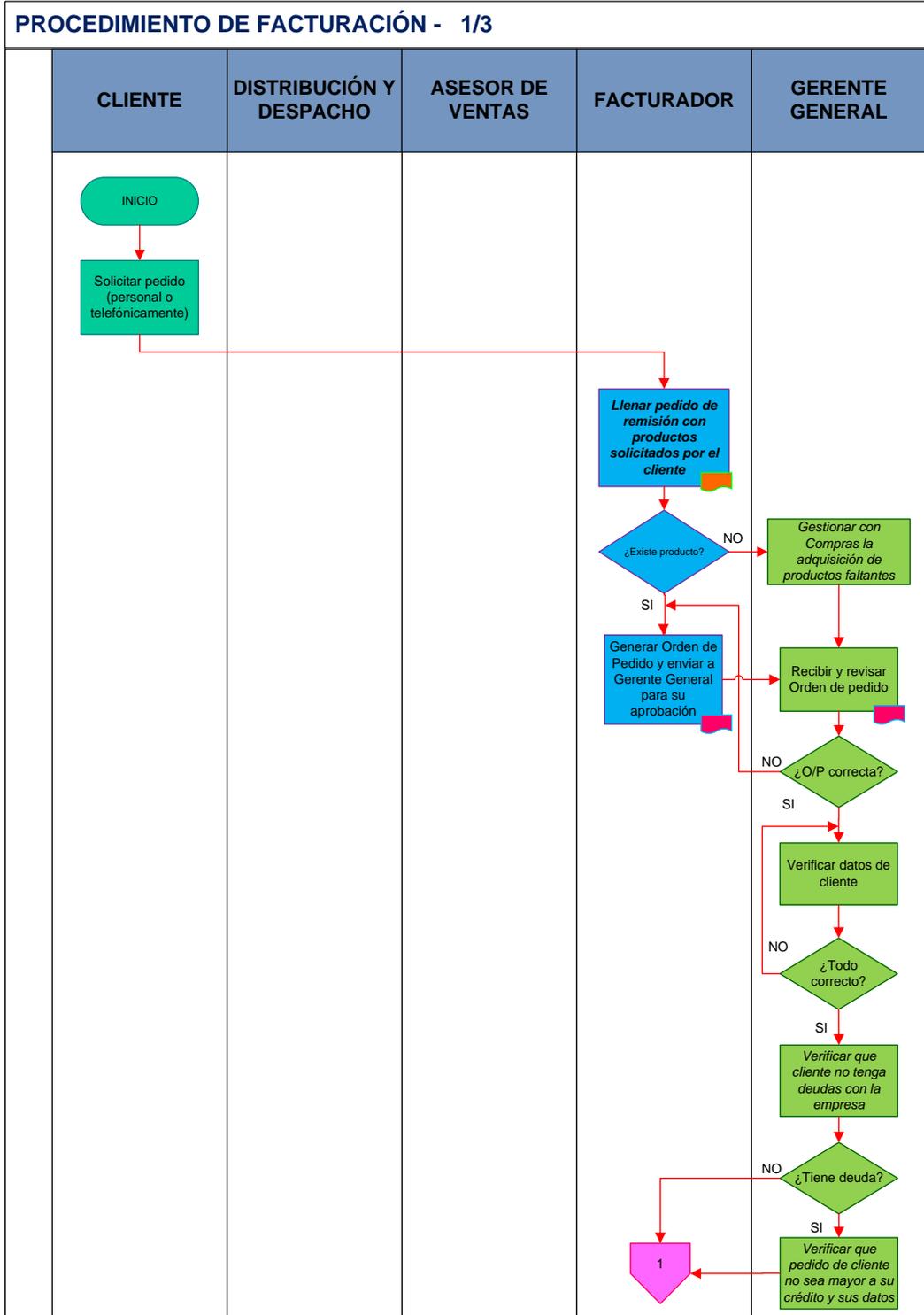
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN - 2/3



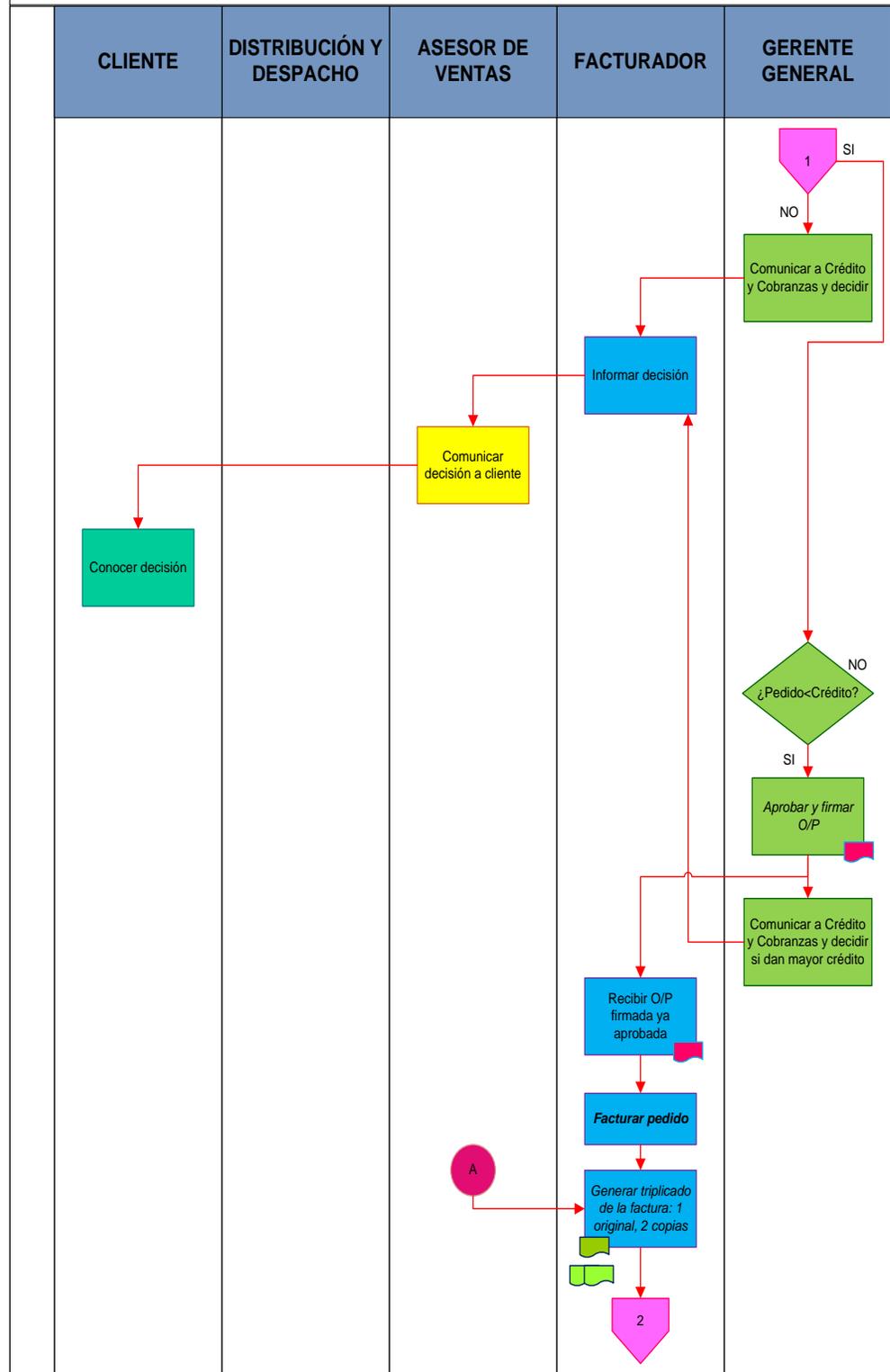
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN - 3/3



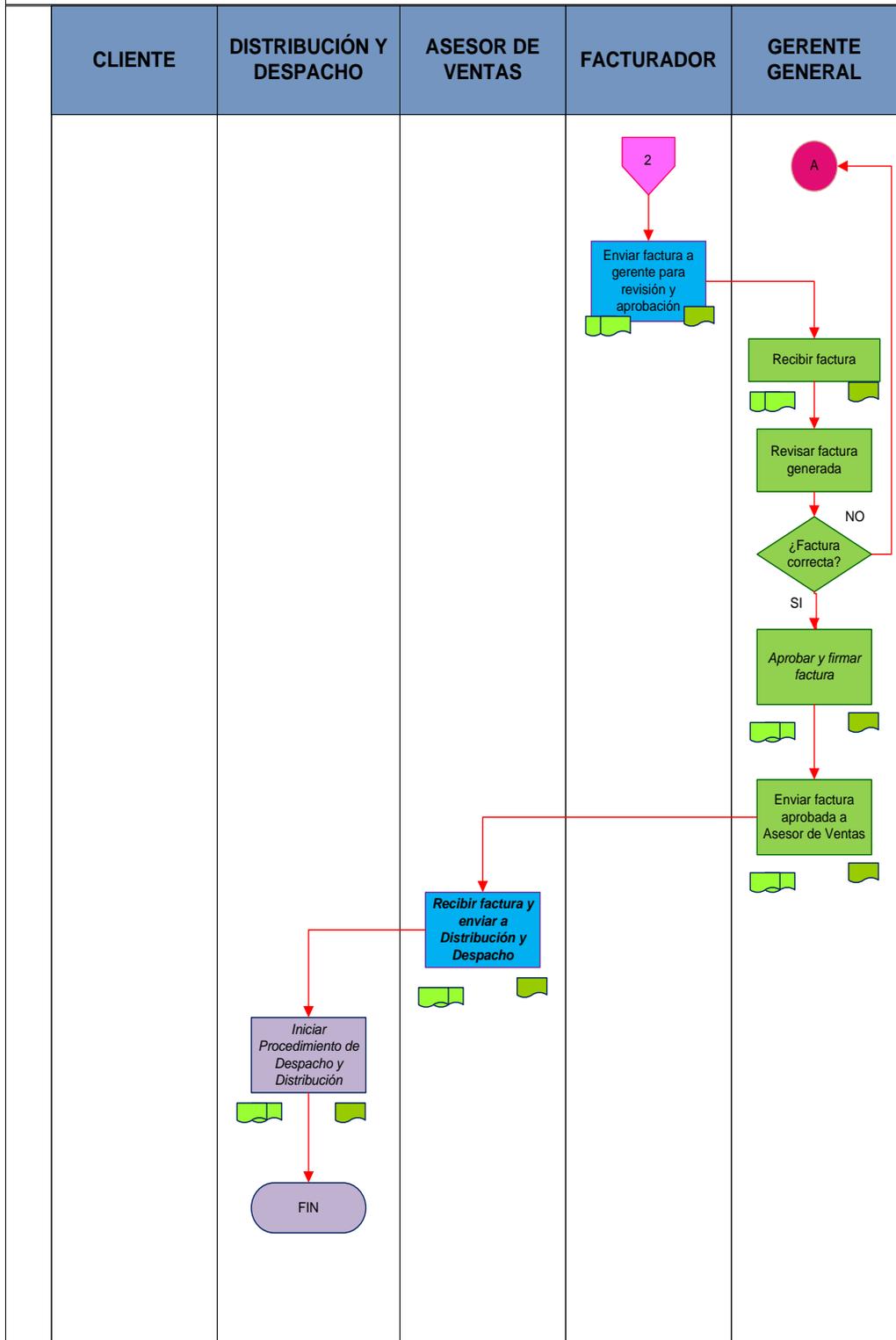
ANEXO O: PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN



PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN - 2/3



PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN - 3/3



**ANEXO P: PREGUNTAS AUDITORÍA INTERNA: DISEÑO DE
INDICADORES**

| DISEÑO DE INDICADORES | | | |
|---|----------------------|------------------------------|----------------------------|
| Preguntas para Auditoría | No cumple (0) | Se cumple parcial (1) | Se cumple total (2) |
| ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia? | | | |
| ¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito? | | | |
| ¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores? | | | |
| ¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores? | | | |
| ¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo? | | | |
| ¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)? | | | |
| ¿Dentro de la definición se especifica claramente el alcance del indicador? | | | |
| ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.?) | | | |
| ¿Las fuentes de capturas de datos (incluyendo fuente, fecha y hora) son claramente definidas? | | | |
| ¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de gráficos, tablas, colores, símbolos, dibujos, etc.? | | | |
| ¿Cada indicador tiene claramente definidos los responsables? | | | |
| ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)? | | | |

**ANEXO Q: PREGUNTAS AUDITORÍA INTERNA:
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

| IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA | | | |
|--|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Preguntas para Auditoría | No cumple (0) | Se cumple parcial (1) | Se cumple total (2) |
| ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento? | | | |
| ¿Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan? | | | |
| ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados? | | | |
| ¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objeto el monitorear y mejorar el progreso de la organización? | | | |
| ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador? | | | |

**ANEXO R: PREGUNTAS AUDITORÍA INTERNA:
EXPLOTACIÓN DE INFORMACIÓN**

| EXPLOTACIÓN DE INFORMACIÓN | | | |
|---|----------------------|------------------------------|----------------------------|
| Preguntas para Auditoría | No cumple (0) | Se cumple parcial (1) | Se cumple total (2) |
| ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por lo tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información? | | | |
| ¿Se cuenta con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones? | | | |
| ¿Los resultados de los indicadores permiten el visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales? | | | |
| ¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores? | | | |
| ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones? | | | |

**ANEXO S: PREGUNTAS AUDITORÍA INTERNA:
EXPLOTACIÓN DE INFORMACIÓN**

| EVALUACIÓN DEL SISTEMA | | | |
|--|----------------------|------------------------------|----------------------------|
| Preguntas para Auditoría | No cumple (0) | Se cumple parcial (1) | Se cumple total (2) |
| ¿Se avalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados? | | | |
| ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores? | | | |
| ¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores? | | | |
| ¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones? | | | |
| ¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores? | | | |
| ¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios? | | | |
| ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada? | | | |
| ¿En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones para los indicadores claves y tomar decisiones? | | | |
| ¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables? | | | |
| ¿De acuerdo con los resultados de las evaluaciones del sistema de indicadores, se toman decisiones en cuanto a mantener, modificar, suprimir o crear nuevos indicadores? | | | |

ANEXO T: FORMATO REPORTE DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA

| |
|--|
| REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES |
| DISEÑO DE INDICADORES |
| <i>A. Detalle de oportunidades de mejora.</i> |
| |
| <i>B. Acciones correctivas recomendadas.</i> |
| |
| IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA |
| <i>A. Detalle de oportunidades de mejora.</i> |
| |
| <i>B. Acciones correctivas recomendadas.</i> |
| |
| EXPLOTACIÓN DEL SISTEMA |
| <i>A. Detalle de oportunidades de mejora.</i> |
| |
| <i>B. Acciones correctivas recomendadas.</i> |
| |
| EVALUACIÓN DEL SISTEMA |
| <i>A. Detalle de oportunidades de mejora.</i> |
| |
| <i>B. Acciones correctivas recomendadas.</i> |
| |

ANEXO U: CHECKLIST DE AUDITORÍA DE PROCEDIMIENTOS

| CHECKLIST - AUDITORÍA DE PROCEDIMIENTOS | | | | |
|---|--|-------|---|--------------------------|
| PROCEDIMIENTO AUDITADO | RESPONSABLE DE ÁREA | | INDICADOR: INFRACCIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS | |
| | FECHA ÚLTIMA AUDITORÍA | FECHA | RESUMEN PERIODO ANTERIOR | |
| ÁREA AUDITADA | RESPONSABLE DE ÁREA | | MES 1: | MES 2: |
| RESPONSABLE DE AUDITORÍA | FECHA ÚLTIMA AUDITORÍA | | MES 1: | MES 2: |
| GRUPO | ACTIVIDAD A AUDITAR | | SI | NO |
| <u>DOCUMENTOS</u> | ¿Existe en el área un Manual de Procedimientos impreso? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | De ser SI la respuesta anterior, ¿este Manual impreso es actualizado? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿Se registran las infracciones cometidas? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿Existe formato para registrar infracciones? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿Se almacenan los procedimientos impresos de versiones anteriores? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿Se mantienen en orden los archivos digitales del Manual de Procedimientos? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿Se realizan inspecciones improvisadas de cumplimiento del procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Si ingresa nuevo personal, ¿se lo capacita con el procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿El personal es informado de cambios o modificaciones luego de una revisión? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿El jefe del área promueve el cumplimiento del procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <u>PERSONAL</u> | ¿El jefe del área corrige de manera correcta a sus colaboradores en caso de fallar al procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿El jefe del área falla al procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿Existe apoyo entre compañeros de área para mejorar el cumplimiento del procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿El gerente asiste al área con frecuencia? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <u>RELACIÓN CON GERENCIA</u> | ¿Existe motivación de parte de la gerencia a cumplir el procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | ¿El gerente muestra interés en que no se falle al procedimiento? | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Antonio Francés. (2006), "Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral", Primera edición, Editorial Prentice Hall.
2. B. Chase, Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs. (2000), "Administración de producción y operaciones, Manufactura y servicios", Octava edición, Editorial McGraw Hill.
3. Casado Ortiz Rafael, "*Cómo conceptualizar, estructurar y desarrollar contenidos en un portal de empleados de una gran organización*", Telefónica de España, www.sedic.es, 2002
4. Cesar Camisón, Sonia Cruz, Tomás Gonzalez. (2007), "Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas", Editorial Pearson Educación S.A.
5. Charles Hill - G. Jones, "Administración Estratégica", Tercera edición, McGraw-Hill.
6. Daniel Sippper, Robert L. Bulfin, Jr. (1998), "Planeación

y Control de la Producción”, Primera edición, Editorial McGraw Hill.

7. Douglas M. Lambert, Bernard J. LaLonde, “*Inventory Carrying Costs*”, Management Accounting (1976)
8. Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”, Novena Edición Editorial Prentice Hall.
9. Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuéllar. (1999), “Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos Locales”, Manual de Facilitación, Primera edición, Ediciones Abya Yala.
10. Godet Michael, “*De la anticipación a la acción*”, AlfaOmega, Bogotá, 1993
11. Goldratt, E. M. y Fox R. G., *The Race*, North River Press, Nueva York, 1986
12. Granell Elena, “*Éxito gerencial y cultura*”, Ediciones IESA, Caracas
13. Idalberto Chiavenato. (2002), “Gestión del Talento

Humano”, Editorial McGraw Hill.

14. J. M. Bryson, F. K. Alston. “Creating and Implementing Your Strategic Plan”.

15. Leonard D. Goodstein, T.M. Nolan, J.W. “Planeación Estratégica Aplicada”.

16. Manga Germán, “*El Desafío de la Competitividad*”, Editorial Presencia, Bogotá, 1993

17. Mark W. Johnston & Grew W. Marshal, “Administración de ventas”, Séptima edición, Editorial McGraw Hill.

18. Ogliastri Enrique, “*Manual de Planeación Estratégica*”, Ediciones Unidandes, Bogotá, 1996

19. R. Kaplan, D. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, 2001.

20. R. Kaplan, D. Norton, “Mapas Estratégicos”, Gestión 2000, 2004.

21. R. Kaplan, D. Norton, Gestión 2000, 2002, “El Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused

Organización”).

22. R. Kaplan, D. Norton, *Gestión 2000*, 2005, “Alignment”.

23. Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. (2003),
“Sistemas de control de gestión”, Décima edición,
Editorial McGraw Hill.

24. Ronald H. Ballou y Apostolos Burenetas, “*Planning
Multiple Location Inventories*”, *Journal of Business
Logistics*

25. Ronald H. Ballou. (2004), “Logística, Administración de
la cadena de suministro”, Quinta edición, Editorial
Pearson Educación.

26. Rosalyn A. Wilson, *Transportation in America 2000*, 18th
edition

27. Stanley M. Weir, “*Order Selection*”, (Nueva York:
American Management Association), 1968

28. Sterling y Lambert, “Customer Service Research: Past,
Present and Future”

29. Sunil Chopra, Peter Meindl. (2008), "Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, planeación y operación", Tercera edición, Editorial Pearson Education.

30. Tom Andel, "*Manage Inventory, Own Information*", Transportation & Distribution (1996)