UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Empresa OROPOLIMEROS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO Periodo 2008

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Autor: Germán Leonardo Alvarado Aguilar

Directora: Mgs. Graciela Castro Iñiguez

Centro Universitario Quito

2009

Mgs. Graciela Castro Iñiguez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de Tesis realizado por el estudiante Germán Leonardo Alvarado Aguilar, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Julio 2009

Mgs. Graciela Castro I.
Directora

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, GERMÁN LEONARDO ALVARADO AGUILAR, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

Autor

A U T O R Ì A

Las ideas, conceptos, procedimiento y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Germán Leonardo Alvarado Aguilar

DEDICATORIA

Con mucho aprecio, dedico este trabajo a mi familia, y a todas las personas que voluntariamente colaboraron para la ejecución del presente proyecto.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, la misma que me permitió realizar un sueño que parecía inalcanzable, al abrirme sus puertas a través de la Educación a Distancia, como también al personal docente que de una u otra manera supieron inculcarme y alentarme en esta etapa de mi vida.

A los señores accionistas de la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda., de la ciudad de Quito, por su gentil colaboración al haberme proporcionado toda la información necesaria, misma que me sirvió para desarrollar este trabajo.

Al la Mgs. Graciela Castro I. nuestro espacial agradecimiento, por haberme brindado su tiempo para guiarme en nuestro proyecto.

El Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Pág.
Portada	i
Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Resumen ejecutivo	Ix

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OROPOLIMEROS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO

1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.2.	BASE LEGAL	2
1.3.	ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS	7
1.4.	PLAN ESTRATÉGICO	8
	1.4.1. Misión	8
	1.4.2. Visión	8
	1.4.3. Valores	8
	1.4.4. Objetivos	9
	1.4.4.1. Objetivos Generales	9
	1.4.4.2. Objetivos Específicos	9

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	PLANIFICACIÓN	10
	2.1.1. Estratégica	11
	2.1.2. Corporativa	11
	2.1.3. Operativa	12
2.2.	INDICADORES	12
	2.2.1. Conceptos	12

2.2.2. Características 13
2.2.3. Importancia 14
2.2.4. Clasificación 16
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores 17
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores 17
2.3. CUADRO DE MANEJO INTEGRAL 18
2.3.1. Perspectiva Financiera 19
2.3.2. Perspectiva procesos Internos 19
2.3.3. Perspectiva aprendizaje –crecimiento 20
2.3.4. Perspectiva cliente 20

CAPITULO III
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS 23
3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES 26
3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES 30
3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN 39
3.5 INFORME 55

CONCLUSIONES 56
RECOMENDACIONES 57
BIBLIOGRAFÍA 58
ANEXOS 59

RESUMEN EJECUTIVO

Los actuales momentos en todo el mundo son de crisis; más aún, en los países subdesarrollados como el nuestro; por lo tanto, es necesario que toda empresa, cualquiera sea su ámbito de trabajo, tenga definida tanto su misión así como su visión. Con el presente trabajo lo que hemos tratado de demostrar es que toda empresa, se pequeña o grande, debe marchar de acuerdo con los adelantos de la técnica, la ciencia y la administración que en los actuales momentos son de constante aceleración y cambio; no podemos darnos el lujo de quedaros rezagados porque vendría el fracaso.

El proyecto nuestro previo para lograr el título de Doctor en Contabilidad y Auditoría tiene su justificación por la sencilla razón de que todas las Universidades del mundo exigen un trabajo serio enmarcado siempre en los pasos del método científico. La Universidad Técnica Particular de Loja no puede ser la excepción y también exige una investigación. En los momentos actuales de crisis es necesario estar preparado para afrontar los retos que nos presenta la sociedad ecuatoriana; más aun se hace necesario obtener una profesión respaldada por un título académico de tercer nivel. Lo que creemos nos dará la garantía, relativa por cierto, de no estar desempleados en los actuales momentos.

El presente trabajo consta de tres capítulos realizados de acuerdo a la programación que exige una investigación sería y científica y que esté a la altura de nuestra Universidad. Una vez revisada la descripción de la empresa y su base legal así como su misión, su visión y objetivos. Creemos necesario pasar al marco teórico de la investigación donde era necesario definir y diferenciar la planificación estratégica, corporativa y operativa. Revisar los indicadores con su concepto, característica,

importancia y clasificación, así como que aspectos considerar en la formulación, manejo y presentación de los mismos.

En el capítulo tres una vez identificadas las áreas de relevantes de la Empresa "Oropolimeros Cía. Ltda.": producción, administrativa, de recursos humanos y ventas, tomamos como variables principales ventas y producción en base a las que trabajamos los indicadores, los mismos que tratados dieron como resultado importantísimos e interesantes datos que cuando se los ejecute en la Empresa darán como resultado un mejor funcionamiento a través de una mejor producción y el incremento de sus ventas.

La investigación en si no ha presentado mayor dificultad puesto que desde el inicio de la información sobre el trabajo tuvimos un muy bien instructor en la dese de la Universidad en Quito, posteriormente la guía o el plan que nos dio la Universidad es completamente claro y finalmente cuando se trata de la investigación misma trabajar con datos claros, precisos y categorizados.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OROPOLIMEROS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Oropolimeros Cía. Ltda., fue constituida el 20 de junio de 2005, sus objetivos principales son:

a. La importación y exportación de todo tipo de materias primas, autorizadas, que se requieran para la elaboración y fabricación de de productos donde intervengan directa o indirectamente pegantes, recubrimientos y adhesivos necesarios para la industria del papel, cortón, textiles, similares, etc.

b. Elaboración y comercialización de los diferentes productos necesarios para recubrimientos, adhesivos, etc. en las industrias papeleras, cartonera, textil y otras.

c. Dar asesoramiento y/o capacitación técnica especializada en las áreas que tengan relación con los numerales anteriores u otra área, cuando así lo soliciten las personas naturales, jurídicas, privadas, semipublicas, públicas mediante talleres, conferencias, etc.

d. La empresa podrá a su conveniencia suscribir contratos públicos y/o privados para negociar y comercializar sus productos y/o materias primas y/o la de terceras personas nacionales y/o extranjeras sea mediante, comisión, franquicias, maquilla, etc., así mismo la empresa podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por las leyes ecuatorianas.

e. Su domicilio en la actualidad, se encuentra ubicado en la calle Gustavo Darquea Terán No.1529 y Av. 10 de Agosto en la Ciudad de Quito, teléfonos 022903-337 y 022903-338, su correo electrónico es oropolimeros@andinanet.com

1.2. BASE LEGAL

Oropolimeros Cía. Ltda. fue constituida el 20 de Junio de 2005 ante el Dr. Héctor Vallejo Espinoza, Notario Sexto del Cantón Quito, mediante resolución Nro.05.Q.IJ.2583 de la Superintendencia de Compañías fue aprobada la constitución y registrada en el Registro Mercantil del Cantón Quito, con fecha 04 de agosto de 2005 bajo el numero 1943, tomo 136 con número de expediente 2583, su número de Registro Único de Contribuyentes otorgado por la Dirección General de Rentas es 17920º0058001.

Capital Social

Su Capital Social es de CUATROCIENTOS DOLARES americanos (USD.400, 00), dividido en cuatrocientas participaciones sociales de un dólar cada una (USD.1, 00). EL mismo que fue suscrito y pagado en un 50% valores que fueron depositados en la Cuenta de Integración de Capital del Banco del Pacifico con fecha 05 Mayo del 2005, y, el otro 50 % pagaderos a un año plazo. Los socios tendrán derecho de preferencia para suscribir las nuevas participaciones sociales en proporción a sus aportes sociales; con sujeción a las normas señaladas en los presentes estatutos y de las resoluciones emanadas de la Junta General de Socios, sin perjuicio de lo prescrito por la Ley de Compañías. La compañía podrá aumentar su capital social las veces que estime y crea necesario con el objeto de cumplir con la Ley, previa resolución de la Junta General de Socios.

CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

NOMBRE	No. Particip.	Capital suscrito	Capital pagado	Capital a pagar
Rodrigo Espinosa	180	180	90	90
Enrique Espinoza	40	40	20	20
Polivio Aguilar	180	180	90	90
TOTAL	400	400	200	200

Gobierno y Administración

La compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y el Gerente General.

- **Junta General.-** La Junta General de Socios, es el órgano supremo de la Compañía, lo integran los socios legalmente convocados y reunidos, con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de la misma.

    - **Clases de Juntas.-** Las Juntas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y, conocerán el balance anual y los informes de los respectivos administradores. Las Extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas y se trataran solamente los asuntos que constaren en la convocatoria so pena de nulidad.

- **Atribuciones de la Junta.-** Las atribuciones de la Junta son:

    - Designar Gerente y Presidente por el periodo que sea conveniente a los intereses de la compañía.
    - Fijar la remuneración respectiva para el Presidente y Gerente.

- Remover por causas legales en cualquier tiempo a los administradores
- Aprobar el presupuesto de sueldos y salarios.
- Aprobar las cuentas, balances e inventarios que presente el Gerente General, acerca de los negocios sociales.
- Autorizar la venta de bienes sociales, así como la constitución de prenda, hipoteca, y, otros derechos reales.
- Autorizar al Gerente General para que otorgue poderes generales.
- Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales.
- Decidir sobre la fusión, transformación disolución anticipada y liquidación de la compañía, así como la reactivación de la misma si fuera del caso.
- Nombrar liquidadores un principal y un suplente, fijar sus remuneraciones, y determinar el procedimiento a seguirse, y otros según consta en los anexos adjuntos.

- **Atribuciones del Presidente.-** Las atribuciones del Presidente son:

  - Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general.
  - Presidir las sesiones de la junta general.
  - Suscribir conjuntamente con el Gerente General y el secretario los certificados de aportación y las Actas de la Junta General.
  - Intervenir conjuntamente con el Gerente General, en la compra, venta, hipoteca de inmuebles y otros,
  - Observar las operaciones y marcha económica de la compañía.
  - Subrogar al Gerente General en caso de falta, ausencia o impedimento de este.
  - En general todas las demás atribuciones que le confiera la ley, estos estatutos y la Junta General.

- **Atribuciones del Gerente General.-** Son sus atribuciones y deberes los siguientes:

  - Convocar a las Juntas Generales.
  - Actuar como secretario de las juntas generales.

- Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.
- Contratar empleados y obreros, fijar sus remuneraciones, señalar sus funciones, y dar por terminados dichos contratos.
- Cuidar y hacer que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio, y a los que se refiere el artículo 447 de la ley de compañías.
- Presentar a la junta general, en el plazo de sesenta días contados a partir de la fecha de terminación del ejercicio, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance general y de la cuenta de pérdidas y ganancias,
- Responder por los bienes, valores y archivos de la compañía.
- Actuar y suscribir por sí solo, obligando a la compañía en todos los contratos y documentos de obligación, hasta la suma de cincuenta mil dólares, y si excediere esta cantidad se deberá solicitar la autorización respectiva a la junta general de socios.
- Intervenir conjuntamente con el Presidente de la compañía, en la compra, venta, hipoteca de inmuebles, celebración de escrituras publicas, celebración de créditos bancarios, sin mas limitación que las establecidas en la ley y estos estatutos.
- Ejercer todas las facultades que le señale la junta general y todas aquellas que sean necesarias y convenientes para el funcionamiento de la compañía.

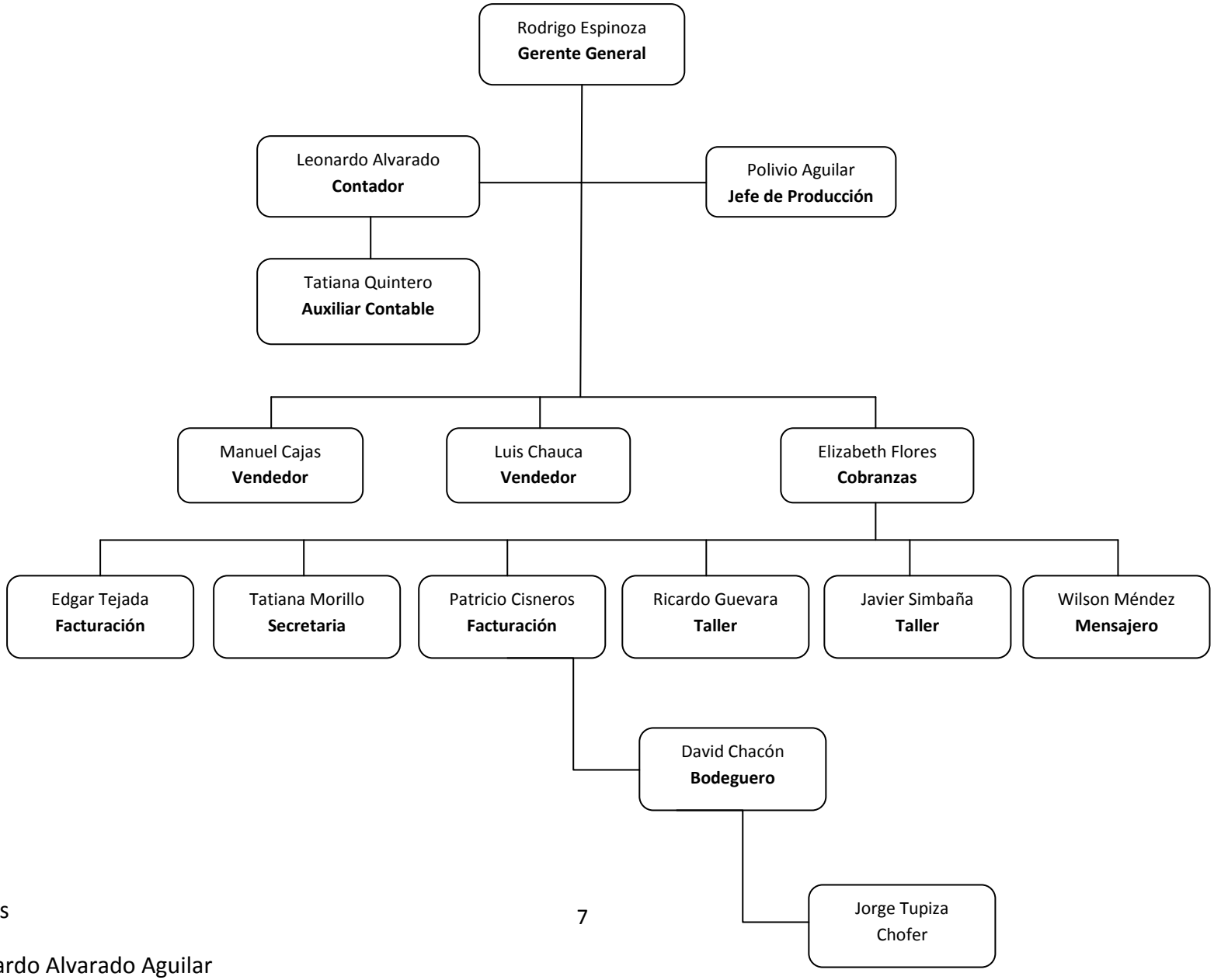
Representación Legal

La representación de la compañía tanto judicial como extra judicial la tendrá el Gerente General y se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro a tráfico en operaciones comerciales, o civiles, incluyendo la constitución de gravámenes de toda clase, con las limitaciones que establece la ley y estos estatutos, limitaciones que regirán sin perjuicio de los dispuesto en el artículo 12 de la ley de compañías.

Disolución y Liquidación

En caso de disolución o liquidación de la sociedad, por causa determinadas por la ley o por acuerdo de la junta general, no habiendo oposición entre los socios asumirán las funciones de liquidadores principal y suplente el Presidente y el Gerente General; mas de haber oposición, la junta general nombrara un liquidador principal y un suplente y señalara sus atribuciones y deberes.

1.3. ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS



Fuente: Oropolimeros

Autor: Germán Leonardo Alvarado Aguilar

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía a mediano plazo. Por ello el plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

El plan estratégico de Oropolimeros Cía. Ltda. se basa en buscar nuevos mercados sea local o internacional, y aumentar sus ventas en estos nichos en un 20 % durante el año 2009.

1.4.1. MISIÓN

OROPOLIMEROS CIA. LTDA. Es una empresa que brinda servicios de importación y exportación de todo tipo de materias primas; elaboración y comercialización de los diferentes productos necesarios para recubrimientos, adhesivos, etc. en las industrias papeleras, cartonera, textil y otras; y da asesoramiento y/o capacitación técnica especializada en las áreas antes nombradas; ofreciendo productos y servicios de calidad y competitividad, basados en un alto grado de profesionalismo y mejoramiento continuo, comprometiéndose a satisfacer las necesidades de nuestros clientes contando con profesionales altamente calificados.

1.4.2. VISIÓN

OROPOLIMEROS CIA. LTDA. A mas de tener como objetivos costos servicios y calidad se propone incrementar ventas durante el periodo 2009 en un 20 % anual y en lo sucesivo tratar de seguir con un crecimiento sostenido en el mismo porcentaje a través de la captación de nuevos mercados de la industria cartonera y textil a nivel local, nacional e internacional.

1.4.3. VALORES

Los valores económicos no existen aisladamente. Estos valores proporcionan solamente una perspectiva económica del valor de los bienes y servicios

asociados con una o una serie de actividades, que se atribuyen a los insumos y a los productos de los procesos productivos o de transformación. Por lo tanto el primer paso fundamental es identificar los insumos y productos asociados con el cambio propuesto, que el encargado de tomar las decisiones este analizando.

Oropolimeros Cia. Ltda. En su presupuesto económico para el año 2009 cuenta con los recursos económicos suficientes, para solventar todas sus necesidades e impulsar su perspectiva de ventas en un 20 %.

1.4.4. OBJETIVOS

1.4.4.1. Objetivos Generales

- Incrementar las ventas durante el año 2009 en un porcentaje significativo y que le permita crecer a la empresa.
- Obtener mayor utilidad económica para beneficio de sus accionistas.
- Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado local, nacional e internacional.

1.4.4.2. Objetivos Específicos.

- Incrementar las ventas para el año 2009 en un 20 % tomando como base las ventas del 2008.
- Utilizar recursos económicos en promoción y publicidad de la empresa.
- Aumentar personal calificado para ventas.
- Reducir costos operativos.
- Ser más estrictos en el control de calidad.
- Brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Estar acorde con la competencia en precios.
- Incentivar al personal que labora en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÒN

2.1. PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. El propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Los planes son la guía para que:

- La organización obtenga y aplique los recursos para logar los objetivos.
- Para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Según Stoner define a la planificación como un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Ortiz dice que la planificación es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

Para Cortes la planificación es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de casualidad personal u organizacional.

2.1.1. ESTRATÉGICA

Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

1. Formulación de la estrategia
2. Implantación de la estrategia
3. Medición de los resultados
4. Evaluación de la estrategia.

2.1.2. CORPORATIVA

Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica. Es de forma homogénea y heterogénea, agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común. Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.

El elemento distintivo de la planificación corporativa, es el centro de control gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.

2.1.3. OPERATIVA

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Planificación operativa se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

2.2. INDICADORES

El uso de indicadores en la auditoria obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objetivo.

2.2.1. CONCEPTOS

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solo no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Son instrumentos universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros y son muy importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones son realizadas sin demora y en forma oportuna.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

Para que los indicadores sean eficaces tiene que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación con su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Que pueda utilizarse con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

A más de estas características enunciadas debemos resaltar que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**.- Puede definirse como la capacidad para definir un evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**.- Entendida como la facilidad de medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**.- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**.- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución.

- **Utilidad**.- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**.- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.2.3. IMPORTANCIA

Los indicadores deben ser importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea

importante, no se tomaran la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del indicador de gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Como ejemplo de importancia de un indicador es el tiempo promedio de espera de un paciente para ser operado en un determinado hospital, es importante para los pacientes potenciales y para los administradores del hospital.

Los indicadores de gestión tienen relevada importancia por los beneficios que proporcionan a una organización como:

- **Satisfacción al cliente.-** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa.

- **Monitoreo del proceso.-**El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking.-** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con lo de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio.-** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución o aportación de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión.

Indicadores de gestión

Informan sobre procesos y funciones claves. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Indicadores de Servicio

Miden la calidad con que se generan productos y / o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua
- Mejorar la calidad de atención a clientes

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o serbio recibido.

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base ne los factores que faciliten su operación
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordes mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Manejo

- Identificación de áreas y procesos relevantes en la organización
- Cadena vertical de la planificación

- Diseño de objetivos operativos e identificación de variables de eficiencia, eficacia y calidad.
- Parámetros semánticos para la redacción de indicadores.

Pasos a seguir

- Definir lo relevante
- Procesos misionales
- Procesos de apoyo

Presentación de Indicadores:

Agregación mas preposición.

Ejemplo: Cantidad de……. Porcentaje de……

Sustantivo en plural (Variable)

Ejemplo: personas…… Cuentas por Cobrar……..

Verbo en participio pasado (Acción)

Ejemplo: Capacitadas……. Recuperadas……..

Complementos circunstanciales (Tiempo, lugar, características)

Ejemplo: En el Hotel Santa Rosa en el año 2008

Por el departamento de cobranzas de EEQ por el año 2008

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta herramienta es un modo de realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas:

- La financiera
- La del cliente
- La del proceso interno
- La de formación y crecimiento.

Objetivo y alcance.- Definir las reglas básicas a seguir para el diseño, la implantación y la utilización del cuadro de mando integral, resaltando las situaciones en que puede o debe ser utilizado.

Su revisión es de aplicación a todos aquellos estudios y situaciones en las que se necesita comprobar que los objetivos e indicadores de la organización están alineados con la visión y la estrategia de la organización.
Su utilización será beneficiosa para la organización para que lleve a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y la formación estratégica.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash/flow.
El cuadro de mando integral no deja a un lado los objetivos financieros, Estos deben ser vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.-

La perspectiva de procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refiere a los procesos internos críticos que impactan en la

satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Una organización debe llevar a contemplar una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso de le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados.

El cuadro de mando integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado.

2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO

Contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo. El fin es visualizar como la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelizacion de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el agregado que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Empresa Oropolimeros Cia Ltda..

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Indicadores de Efecto	**Indicadores de Causa**
Incrementar Ventas significativamente	Mayor Ingreso	Crecimiento de la empresa
Mayor rentabilidad económica	Mayor Ingreso	Crecimiento de la empresa
Reducir Costos operativos	Menor gasto	Mayor Utilidad
Clientes		
Incrementar en un 20% las ventas	Aumento de clientes	Satisfacción de los clientes
Promoción y publicidad de la empresa	Aumento de clientes	Contacto empresa cliente
Mejorar el servicio a los clientes	Calidad en el producto	Satisfacción personal cliente
Interno		
Posicionamiento de la empresa	Clientela estable	Servicio de calidad
Control de calidad	Producto superior	Control estricto del producto
Estar acorde con la competencia	Ventas compartidas	Estudio de mercado
Formación		
Personal Calificado	Mejor rendimiento de empleados	Adiestramiento del personal
Incentivos Personales	Mayor rendimiento	Planificación adecuada

Elaborado por: Leonardo Alvarado Aguilar

Fuente: Empresa OROPOLIMEROS CIA LTDA.

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Oropolimeros Cía. Ltda. Cuenta con una estructura de recursos humanos y producción suficientemente capacitadas para poder desarrollar sus actividades, tanto administrativas, como de producción, para alcanzar la meta fijada en incrementar sus ventas. Podemos enunciar sus áreas relevantes:

- **Área de Producción**
    - Materia Prima
    - Personal Técnico
    - Equipos de Laboratorio
    - Maquinaria diversa
    - Implementos de embalaje
- **Área Administrativa**
    - Gerencia General
    - Secretaria
    - Contabilidad
    - Ventas
    - Bodega
- **Área Recursos Humanos**
    - **G**erente General
    - Secretarias

- Contadores
- Bodegueros
- Mensajero
- Guardián

- **Área de Ventas**

  - Jefe de Ventas
  - Vendedores
  - Secretaria

VARIABLES

Independientes:

1. Ventas
2. Producción

Dependientes:

1. De Ventas

   - Utilidad
   - Posicionamiento
   - Promoción y Publicidad
   - Producto Estrella

2. De Producción

   - Incremento
   - Control de Calidad
   - Personal Calificado
   - Costos

OBJETIVOS

Objetivos Generales

- Incrementar las ventas durante el año 2009 en un porcentaje significativo y que le permita crecer a la empresa.
- Obtener mayor utilidad económica para beneficio de sus accionistas.
- Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado local, nacional e internacional.

Objetivos Específicos

- Incrementar las ventas para el año 2009 en un 20 % tomando como base las ventas del 2008.
- Utilizar recursos económicos en promoción y publicidad de la empresa.
- Aumentar personal calificado para ventas.
- Reducir costos operativos.
- Ser más estrictos en el control de calidad.
- Brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Estar acorde con la competencia en precios.
- Incentivar al personal que labora en la empresa.

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

VARIABLE VENTAS:

INDICADORES

- Porcentaje de utilidad lograda por la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda. en el año 2008.

- Porcentaje de posicionamiento captado por la Empresa en el año 2008, con respecto a la competencia.

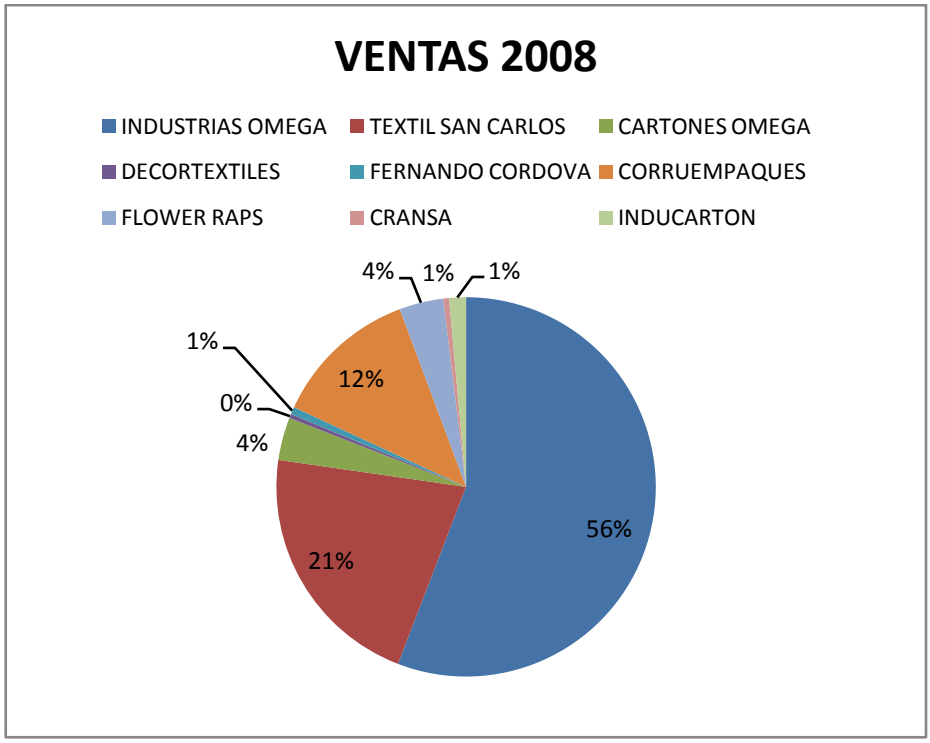
- Cantidad de promoción y publicidad realizadas por la empresa en el año 2008.

- Porcentaje de venta del producto estrella, adhesivo ASF, en el año 2008.

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

VENTAS AÑO 2008

EMPRESA	VALOR
INDUSTRIAS OMEGA	148.348,05
TEXTIL SAN CARLOS	56.899,60
CARTONES OMEGA	9.686,00
DECORTEXTILES	949,20
FERNANDO CORDOVA	1.656,00
CORRUEMPAQUES	32.983,35
FLOWER RAPS	9.992,00
CRANSA	1.308,80
INDUCARTON	3.797,00
TOTAL VENTAS AÑO 2008	**265.620,00**



Fuente: OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

Autor: Germán Leonardo Alvarado.

VARIABLE PRODUCCIÓN:

INDICADORES

- Porcentaje de incremento de la producción lograda por la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda. en el año 2008.

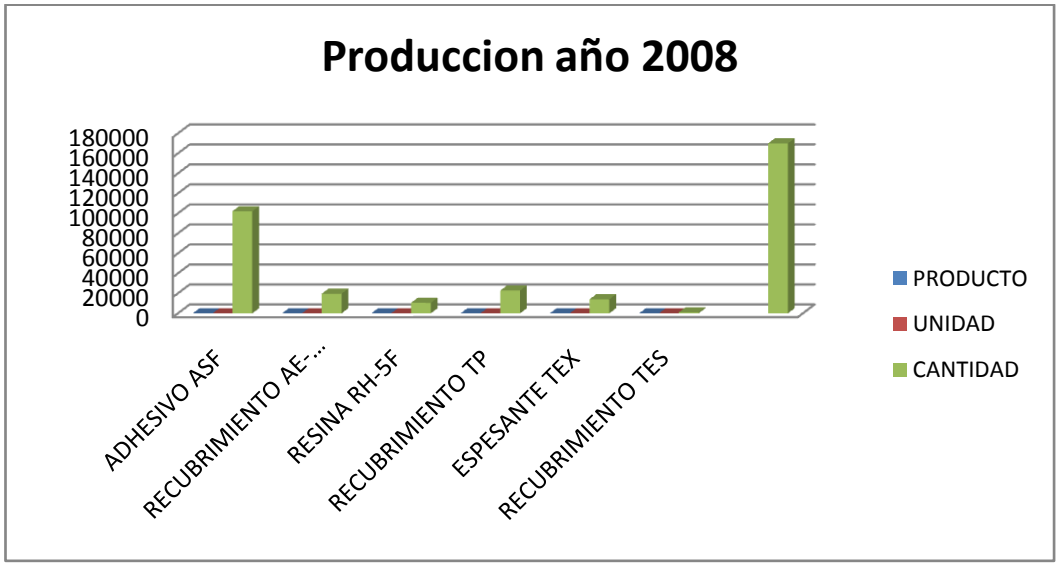
- Implementación de control de calidad realizado en la Empresa en el año 2008.

- Cantidad de personal calificado capacitado en la Empresa durante el año 2008.

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

PRODUCCIÓN AÑO 2008

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD
ADHESIVO ASF	KILOS	102.108,00
RECUBRIMIENTO AE-2015	KILOS	19.620,00
RESINA RH-5F	KILOS	10.502,00
RECUBRIMIENTO TP	KILOS	22.800,00
ESPESANTE TEX	KILOS	14.040,00
RECUBRIMIENTO TES	KILOS	950,00
		170.020,00



Fuente: OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

Autor: Germán Leonardo Alvarado.

3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
VENTAS	Vender es un arte. Mantener una relación entre el cliente y el vendedor; comunicarse de manera adecuada e identificar los beneficios del producto para el cliente. Vender es traspasar la propiedad de un producto a cambio de un valor.	A través de un producto, un vendedor un precio y finalmente un comprador	Porcentaje de utilidad lograda por la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda. en el año 2008. Porcentaje de posicionamiento captado por la Empresa en el año 2008, con respecto a la competencia. Cantidad de promoción y publicidad realizadas por la empresa en el año 2008. Porcentaje de ventas del producto estrella, adhesivo ASF, en el año 2008.
PRODUCCIÓN	Fabricar o elaborar en serie cosas útiles para que utilicen las personas; los productos pueden ser del suelo o de la industria.	Se la hace en serie de tal modo que las personas que realizan el trabajo efectúan una determinada operación, siendo siempre la misma.	Porcentaje de incremento de la producción lograda por la Empresa Oropolimeros Cia. Ltda., en el año 2008. Implementación de control de calidad realizado en la Empresa en el año 2008. Cantidad de gastos en personal calificado capacitado en la Empresa durante el año 2008. Porcentaje de reducción de costos en la fabricación del producto estrella de la Empresa.

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 1

VARIABLE: VENTAS

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento de utilidad obtenidas en el año 2008 por la empresa Oropolimeros Cia. Ltda.	Tiempo Recursos Información	Ventas año 2008 $ 265.620,00 Gastos año 2008 $ 206.605	Porcentaje %	Anual.	Proyección al año 2009 20%	Estados Financieros del año 2008 de la Empresa Oropoliemeros Cia. Ltda.	Ventas año 2009 $ 318.744,00 Gastos año 2009 $ 247.926,00 **Utilidad año 2009** $ 70.818,00 Equivale al 28,56 % **Brecha:** favorable en un 20% respecto al año 2008.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 2

VARIABLE: VENTAS

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Porcentajes de posicionamiento en ventas en el año 2008 respecto a la competencia.	Calidad del producto. Tiempo Costos	Total de ventas anuales Oropolimeros año 2008 $ 265.620,00 correspondiente al 5% Total de ventas anuales de la competencia $ 5.312.400,00	Porcentaje %	Anual	Proyección al año 2009 20%	Estados Financieros del año 2008 de la Empresa Oropolimetos Cia. Ltda. Datos de Importación Banco Central del Ecuador	Total de ventas Oropolimeros Cia. Ltda. año 2009 $ 318.744,00 Correspondiente al 6% **Brecha:** favorable en un 6% respecto de la competencia. Un punto más respecto al año 2008.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 3

VARIABLE: VENTA

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento en promoción y publicidad en el año 2008 de la Empresa Oropolimetos Cia. Ltda.	Recursos económicos Precios de Mercado	Gastos Totales año 2008 $ 265.620,00 Gastos publicidad y propaganda año 2008 $ 11.260,00 Equivale al 5,46%	Monetaria	Periodo un año.	Proyección al año 2009 20%	Estados Financieros del año 2008 de la Empresa Oropolimetos Cia. Ltda.	Gastos de Promoción y Publicidad para el año 2009 $ 15.949,00 Correspondiente 7,72%. **Brecha:** Aumento de gastos en un 20% respecto del año 2008.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 4

VARIABLE: VENTA

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de ventas del producto estrella, adhesivo ASF, de la Empresa Oropolimetos Cia. Ltda.	Tiempo, recursos, competencia.	Ventas de adhesivos ASF en el año 2008 102.211 toneladas.	Toneladas	Anual	20%	Cuadro de ventas de la Empresa Oropolimetos Cia. Ltda., en el año 2008.	Ventas en el año 2008, 102.11 toneladas más el 20% de incremento de la producción más da un total de 122,63 toneladas. La brecha positiva es de 20,42 toneladas.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 1

VARIABLE: PRODUCCIÓN

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento de producción de Oropolimetos Cia. Ltda. Para el año 2009.	Materia Prima Maquinaria adecuada Personal calificado Recursos económicos	Producción año 2008 en toneladas 170,02 toneladas. Adhesivo ASF 102,11 Ton. Recubrimientos 42,37 Ton. Resinas 10,50 Ton. Espesante 14,04 Ton.	Porcentaje %	Periodo un año	20%	Informes de Bodega de Producción año 2008	Producción para el año 2009 204,02 Ton. Adhesivo ASF 122,53 Ton. Recubrimientos 52,04 Ton. Resinas 12,60 Ton. Espesante 16.85 Ton. **Brecha:** favorable de producción en un 20% respecto del año 2008.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 2

VARIABLE: PRODUCCIÓN

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Implementación de Control de Calidad en el año 2009	Recursos Humanos Recursos Económicos	Total Gastos 2008 0	Porcentaje %	Periodo un año	2%	Tabla salarial del Ministerio de Trabajo	Total de gastos de la Empresa en control de calidad para el año 2009 $ 6.000,00 Equivale al 2,26% **Brecha:** aumento de gastos en el año 2009 en $6.000.00 por gasto en personal calificado.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 3

VARIABLE: PRODUCCIÓN

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Cantidad de gastos en personal calificado capacitado año 2009	Recursos Humanos Recursos Económicos Tiempo	Total Gastos 2009 $ 247.926,00 Total gastos capacitación año 2009 $ 900,00	Monetaria	Semestral	3	Tabla salarial del Ministerio de Trabajo	Total de gastos de la Empresa para el año 2009 $ 900,00 Equivale al 0,36%. **Brecha:** aumento de gastos en $900 por la calificación de 3 vendedores.

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

FICHA TÉCNICA No. 4

VARIABLE: PRODUCCIÓN

Nombre Indicador	Factores Críticos	Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de relación de costos en la fabricación del producto estrella, adhesivo ASF en la Empresa Oropolimeros Cia. Ltda.	- Tiempo - Recursos económicos. - Mano de obra calificada Disponibilidad de materia prima.	La producción del adhesivo ASF en el año 2008 fue de 102,11 toneladas al 60,05% de la producción total: 170,02 toneladas.	Porcentaje	Anual	10%	Informes de compra de materia prima de la empresa "Oropolimeros" cia. Ltda	El producto estrella adhesivo ASF, corresponde al 60% de la producción total. Los gastos anuales de fabricación son de $ 124.066.00 en el año 2008. Si reducimos los costos en un 10% al comprar de contado de un ahorro de $12.406,06. anuales. **Brecha:** es positiva en $12.406.06 anuales corresponden al 10%

Elaborado Por: Leonardo Alvarado Aguilar

Revisado Por: Gerente General

3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El contenido de la Tesis “Diseño e Interpretación de indicadores de Gestión de la empresa Oropolimeros Cia. Ltda., de la ciudad de Quito periodo 2008-2009 esta realizado en base a las dos variables principales que rigen la existencia de la empresa: Ventas y Producción. De la variable ventas hemos obtenido 3 indicadores y de la variable producción otros tres indicadores.

El primer indicador de la variable ventas es **porcentaje de utilidad lograda por la empresa en el año 2008.** Las ventas totales, de los diferentes productos, fueros de $ 265.620,00 y los gastos totales $ 206.605,00. Lo que nos da una utilidad de $ 59.015,00, que corresponde a un porcentaje del 28,56 %.

El objetivo principal de la Empresa para el año 2009 es aumentar sus ventas en un 20 %, tomando en cuenta que el crecimiento del año anterior 2007 fue del 12 %. Por lo tanto también y necesariamente aumentaran los gastos del año 2009. Con esta proyección tenderemos un volumen de ventas de $ 318.744,00, y los gastos aumentaran a $ 247.926,00, lo que nos daría una utilidad neta de $ 70.818,00.

Porcentaje de Utilidad año 2008

Gastos Totales 2008 $ 206.605,00
Ventas Totales 2008 $ 265.620,00
Utilidad 2008 $ 59.015,00

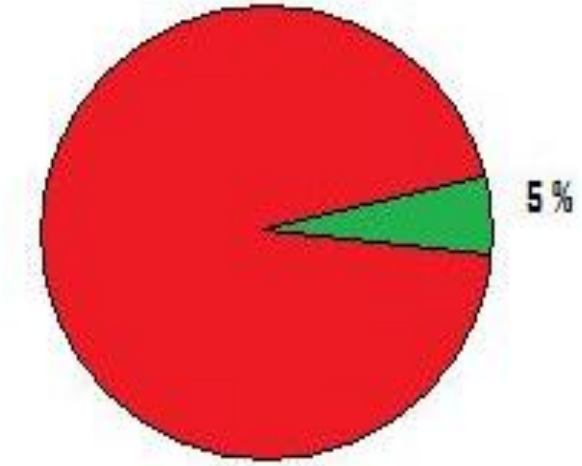
Porcentaje de Utilidad año 2009

Gastos Totales 2009 $ 247.926,20
Ventas Totales 2009 $ 318.744,00
Utilidad 2009 $ 70.818,00

El segundo indicador de la variable ventas es **porcentaje de posicionamiento captado por Oropolimeros Cía. Ltda. Con respecto a la competencia.** Al respecto podemos decir que las ventas globales en nuestro País de los productos que produce la Empresa, en el año 2008, según datos del Banco Central del Ecuador fueron de $ 5.312.400,00. Oropolimeros Cía. Ltda. Logra vender $ 265.620,00 lo que equivale al 5 % del total de ventas.

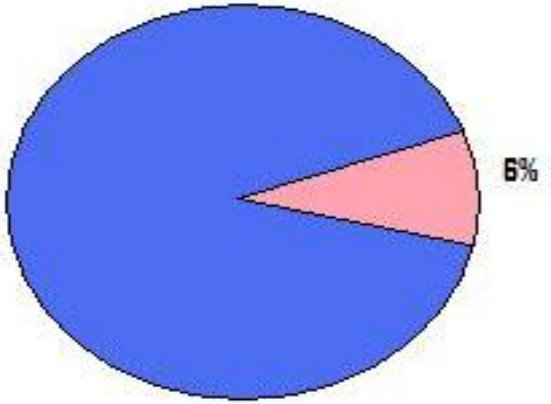
Con la proyección de ventas para el año 2009 que son de un 20 % más respecto al año 2008, alcanzaríamos a vender un total de $ 318.744,00 lo que equivaldría a un 6 % del total de ventas.

TOTAL DE VENTAS DEL PRODUCTO
EN EL PAÍS AÑO 2008
INCLUIDA LA COMPETENCIA $ 5.312.400,00



Ventas de Oropolimeros Cia. Ltda
$ 265.620,00 correspondiente al 5%

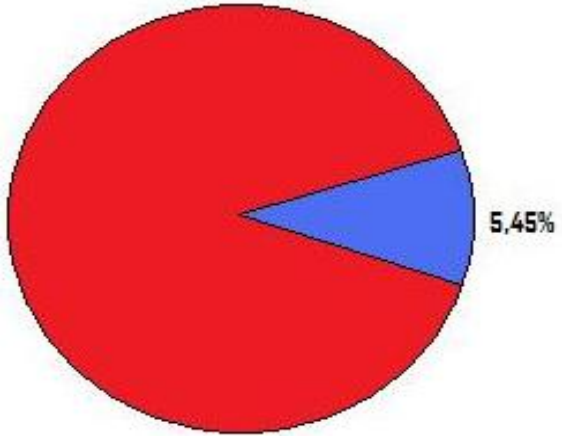
TOTAL DE VENTAS DEL PRODUCTO
EN EL PAÍS AÑO 2008
INCLUIDA LA COMPETENCIA $ 5.312.400,00



Ventas de Oropolimeros Cia. Ltda.
$ 318.744 correspondiente al 6%

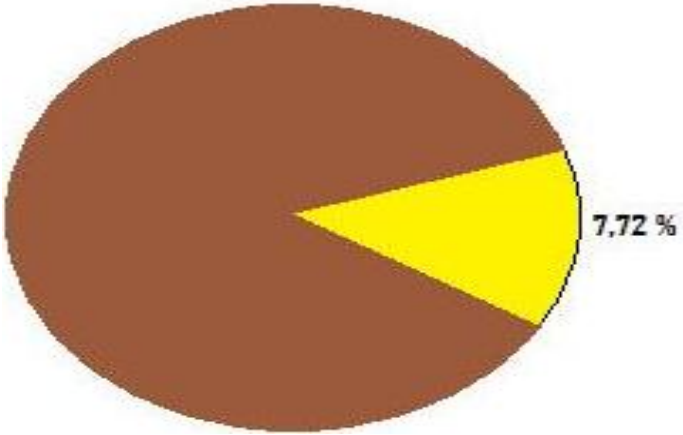
El tercer indicador de la variable ventas es **cantidad de promoción y publicidad realizadas por la empresa en el año 2008.** Los gastos de promoción y publicidad de la empresa en el año 2008 ascendieron a $ 11.260,00 que equivale a un 5,46 % del total de gastos en el mismo año. En el año 2009 se proyecta un gasto de $ 15.949,00 que es mayor al año anterior en un 20 % y equivale a un 7,72 % con respecto a los gastos del año 2008. Creemos que si se incrementan los gastos en promoción y publicidad en una forma correcta la Empresa tendría un mejor posicionamiento con respecto a la competencia y a la vez se incrementaran sus ventas.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD AÑO 2008



Gastos en promoción y publicidad $ 11.260,00 año 2009, equivale al 5,45% del Total del Gastos

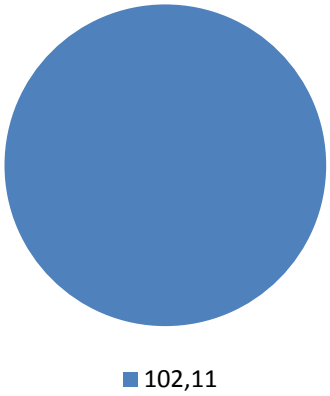
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD AÑO 2008



Gastos en promoción y publicidad $ 15.949,00 año 2008, equivale al 7,72% del Total de Gastos respecto al año 2008

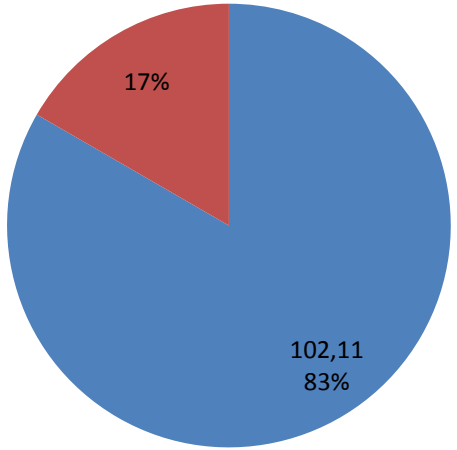
En el cuarto indicador de variable ventas, lo lógico es invertir y producir un producto que ya está aceptado en el mercado y por lo mismo no existirán riesgos de ningún tipo por lo tanto el enfoque primordial deberá estar sobre este. Y los recursos económicos, los clientes, el proceso de fabricación y de mas características deberán estar direccionadas a este producto estrella.

Ventas del producto estrella año 2008 en toneladas.



Producción total año 2008 = 102,11 Ton

Ventas del producto estrella año 2009 en toneladas



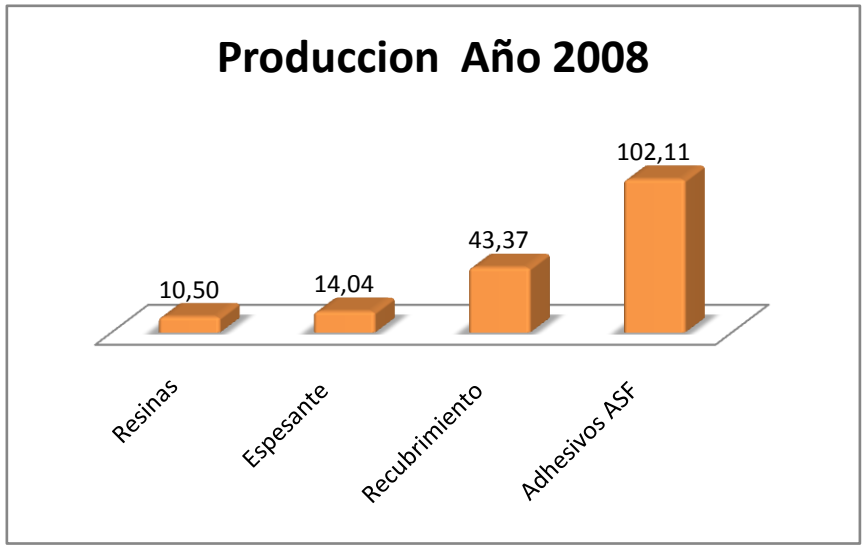
Producción 2009 =102,11 toneladas +20,42 (20%) = 112,53 toneladas

En referencia a la segunda variable que es Producción, el primer indicador dice: **porcentaje de incremento de la producción lograda por la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda. para el año 2009.** En el año 2008 la producción total fue de 170,02 Toneladas, desglosadas en: Adhesivos ASF 102,11 Ton., recubrimientos 43,37 Ton., resinas 10,50 Ton. Y espesante Tex 14,04 Ton. En la meta del 20 % mas en las ventas para el año 2009 la producción aumentaría a 204,02 Ton., desglosadas de la siguiente manera: Adhesivos ASF 122,63 Ton. , recubrimientos 52,04 Ton. , resinas 12,60 Ton. , y espesante 16,85 Ton.

PRODUCCIÓN ORO POLIMEROS Cia. Ltda.

AÑO 2008 (Toneladas)

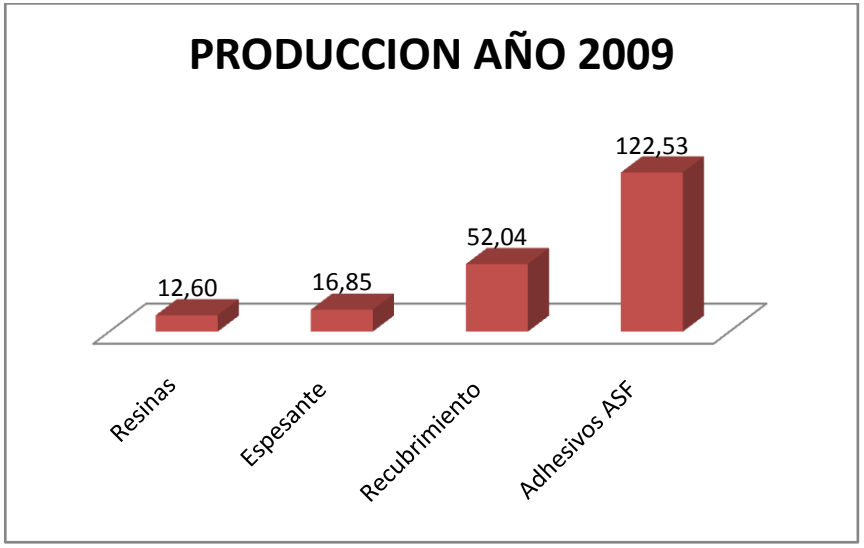
Resinas	10,50
Espesante	14,04
Recubrimiento	43,37
Adhesivos ASF	102,11



PRODUCCIÓN ORO POLIMEROS Cia. Ltda.

AÑO 2009 (Toneladas)

Resinas	12,60
Espesante	16,85
Recubrimiento	52,04
Adhesivos ASF	122,53

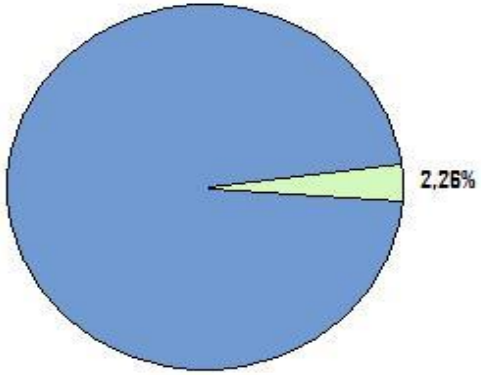


El segundo indicador de la variable producción es **implementación de control de calidad de la Empresa Oropolimeros Cia. Ltda. Para el año 2009.** Creemos, sin lugar a dudas, que este indicador es sumamente importante y por el contrario representa un gasto mínimo si comparamos con las ventajas que nos brindara a la empresa. Porque los productos terminados serán de alta calidad y sin fallas, por lo que serán reconocidos en el mercado. La implementación de este servicio representara a la empresa un egreso de $ 6.000,00 anuales que a su vez representara el 2,26% del total de gastos de la empresa en el año 2009.

CONTROL DE CALIDAD AÑO 2008

NO EXISTE CONTROL DE CALIDAD

CONTROL DE CALIDAD AÑO 2009



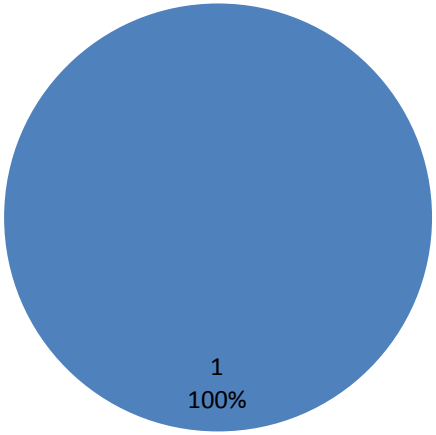
GASTOS EN CONTROL DE CALIDAD AÑO 2009, 2,26%
$ 6.000,00

El tercer indicador de la variable producción es **Cantidad de gastos en personal calificado capacitado de la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda. en el año 2009.**

Este es un rubro que no ha estado presente en años anteriores, pero que si lo implementamos en el año 2009 dará como resultado mayor producción, mayores ventas y a la vez mayor calidad en los productos, por lo tanto, la empresa tomara un mayor impulso. En lo que se refiere a gastos, serán mínimos: $ 900,00 anuales que corresponden al 0,36 % del total de gastos de la Empresa en el año 2009.

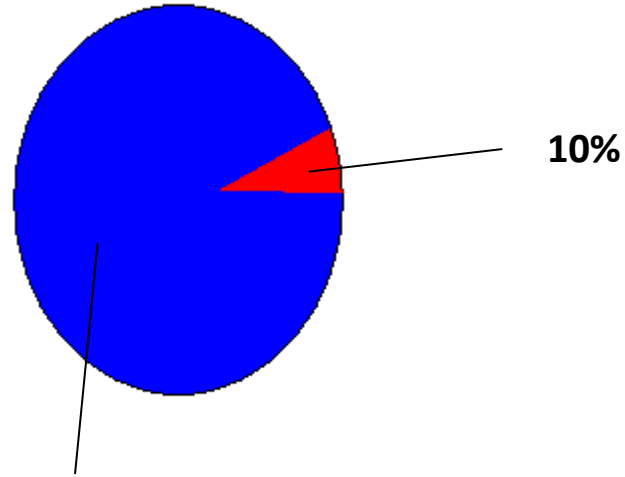
En el cuarto indicador de la variable producción nos da a entender que los tres pilares fundamentales que sostienen a una empresa, son costos, servicios y calidad; el primero es fundamental para introducir en el marcado y posicionarse de una buena parte de la competencia. Hay muchas formas de bajar los costos de producción, una de ellas es comprando la materia prima de contado con lo que podemos ahorrarnos siquiera un 10% del precio neto.

Gastos en fabricación del producto estrella en el año 2008.



Los gastos en el producto estrella en el año 2008 corresponden a $ 124,066,00 de los costos totales de la empresa que son de $ 206.605.00

Gastos en fracción del producto estrella en el año 2009



Los gastos del producto estrella en el año 2009 corresponden a 111,659,64 que son un 10% menores del año 2008

3.5 Informe.-

La Empresa “Oropolimeros” Cia. Ltda. ha venido funcionando en el transcurso del tiempo y desde sus inicios operacionales de una forma prácticamente no muy técnica y quizás sea esta la razón por la cual a tenido un posicionamiento del 5% respecto de la competencia.

Ya es hora de que empiece a trabajar aplicando una administración moderna donde se tomen en cuenta indicadores como control de calidad, impulsar la promoción publicidad y la capacitación al personal. Creemos que estos gastos de implementación en algunas áreas de la Empresa son estrictamente necesarios y por el contrario no significan mayor costo sino que redundara en mejor coto beneficio.

Nuestro trabajo de investigación tuvo como base principal la técnica científica y a través de ella nos dimos cuenta de que si realizamos una inversión del 20% en la producción igualmente íbamos a obtener un beneficio igual o mayor a ese porcentaje.

Entonces, creemos que si hacemos una inversión anual y progresiva también obtendremos una utilidad acorde con ese monto de la inversión progresiva; pero hay que tomar en cuenta las variables y los indicadores que sustentan a esa inversión para correr riesgos de ninguna clase.

Toda Empresa tiene como base costos, servicios y calidad y estas tres variables no deben descuidarse en ningún momento: costos tratamos de bajarlos comprando materia prima de contado; aunque existen otras formas, por ejemplo reducción de personal, con maquinaria y tecnología de punta. Los servicios, específicamente ventas podemos mejorarlos con un servicio de postventa y capacitando a nuestros vendedores; la calidad de la Empresa debe ser optima y en todo sentido proporcionar control estricto de calidad, incorporando a la Empresa personal calificado.

De acurdo a la grafica y tabla de venta de la Empresa Oropolimeros Cia. Ltda. en el año 2008, es urgente y necesario ampliar la cartera de clientes ya que aparecen ventas del 56% a una sola empresa y eso no es recomendable desde ningún punto de vista; ya o dice el alago popular “No se deben poner los huevos en una sola canasta”. Entonces el

departamento de ventas debe ampliarse y buscar nuevo clientes y consumidores

CONCLUSIONES

1. La primera conclusión, la Empresa Oropolimeros Cía. Ltda., no tienen una planificación actualizada, en este caso podría ser necesario una reingeniería a través de un plan estratégico. Toda vez que en los actuales momentos los tiempos, la tecnología, la ciencia son muy cambiantes y hay que marchar al nuevo ritmo que mejore la sociedad actual.

2. La Empresa Oropolímeros Cía. Ltda. no tiene control de calidad en el departamento de producción ya que en toda la empresa seria y responsable debe tener esta dependencia, que al final de cuentas desemboca en mejores productos y mejores ventas.

3. La capacitación es necesaria en todos los órdenes de la vida, más aún, en una empresa como “Oropolímeros” que incursiona en la producción de insumos para la industria cartonera donde la competencia es dura y necesita recursos humanos calificados y capacitados constantemente.

4. Si “Oropolímeros Cía. Ltda.” tiene como posicionamiento apenas el 5% de las ventas anuales respecto de la competencia.

5. Por el análisis realizado y de acuerdo al volumen de ventas del adhesivo ASF es el producto estrella de la Empresa Oropolímeros Cía. Ltda.

RECOMENDACIONES

1. La recomendación principal es que “Oropolimeros” Cia. Ltda. realice un plan estratégico que abarque un tiempo determinado y que su ejecución sea inmediata.

2. La Empresa Debe implementar inmediatamente el departamento de control de calidad, contratad personal calificado y capacitado para que cumplan con todas las técnicas modernas de producción.

3. Recomendamos que “Oropolimeros” Cia. Ltda. implemente una capacitación moderna y constante especialmente en sus departamentos de ventas y producción. Para ello es necesario acudir a Empresas calificadas que presenten este tipo de servicios.

4. Creemos necesario que la “Oropolimeros” Cia. Ltda. incremente su margen de posicionamiento de manera paulatina, fijándose metas a mediano y largo plazo para que este reto sea la guía y la visión de futuro de la misma.

5. “Oropolimeros” Cia. Ltda., debe poner mas énfasis en la producción de su producto estrella, por lo tanto, debe ser a quien van los esfuerzos, dedicación e inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- BELTRÁN J., Jesús. "**Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad.** 3R Editores, Bogotá

- FRANKLIN, Enrique B. **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio.** Editorial Pearson, México.

- KAPLAN, Roberth; NORTON, David (2000). **Cuadro de mando integral.** Editorial Gestión 2000, España.

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2002) **Manual de Auditoría de Gestión**, Quito.

- VILLALBA CARLOS. Anteproyectos y proyectos (2009) subscritores Quito.

- **STEINER GORGE.** Planificación estrategia (2002) vigésima octavo edición, México.

- **VARIOS AUTORES.** Metodología de la investigación (2006) Buenos Aires.

ANEXOS

OROPOLIMEROS CIA LTDA.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
ACTIVOS DISPONIBLES			
CAJAS		150,00	
Caja Chica			
	150,00		
BANCOS		7.798,52	
Banco Pacifico	4.266,26		
Banco Guayaquil	3.532,26		
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE			**7.948,52**
ACTIVO EXIGIBLE			
CLIENTES		73.047,31	
Industrias Omega	39.997,82		
Textil San Carlos	14.734,84		
Corruempaques	5.265,82		
Cransa	404,68		
Cartones Omega EU	9.686,00		
Flower Raps	1.938,71		
Dekortextiles	1.019,44		
CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS		21.760,04	
Rodrigo Espinosa	960,00		
Angel Aguilar	20.800,04		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		4.392,67	
Retenciones en la Fuente	3.121,35		
Credito Tributario Impto Renta Año 2007	1.271,32		
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE			**99.200,02**

ACTIVO REALIZABLE					
INVENTARIOS		33.452,79			
In. Producto Terminado	33.452,79				
TOTAL ACTIVO REALIZABLE			**33.452,79**		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES				**140.601,33**	
ACTIVOS FIJOS					
DEPRECIABLES		6.048,29			
Equipo de Computacion	816,00				
Menos Dep Acu.Eq.Computacion	815,91				
Maquinaria y Equipo	2.864,64				
Menos Dep Acu.Maq y Equipo	805,33				
Equipo de Laboratorio	5.487,35				
Menos De. Acu. Eq. Laboratorio	1.498,45				
TOTAL ACTIVOS FIJOS				**6048,29**	
TOTAL ACTIVOS					**146.649,62**
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
PASIVO A CORTO PLAZO					
PROVEEDORES		31.820,46			
Disan	5.109,27				
Poliquin	3.219,00				
Resiquin	2.336,55				
Aprestos y Resinas	317,46				
Minerva	811,25				
Interquimec	607,68				
Interoc	19.419,25				

PROVISIONES		11.883,41			
Sueldos y Salarios	419,04				
Decimo Tercer Sueldo	83,83				
Decimo Cuarto Sueldo	290,72				
Fondos de Reserva	1.652,23				
15 % Utilidad Trabajadores	8.852,75				
Aportes Iess	584,84				
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		12.855,15			
IVA en Ventas	115,20				
Retenciones en la Fuente	191,04				
Impuesto a la Renta	12.540,69				
Reteneciones IVA	8,22				
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO			**56.559,02**		
PASIVO A LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES BANCARIAS		26.084,54			
Banco Guayaquil	23.582,32				
Intereses por Pagar	2.502,22				
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO			**26.084,54**		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES				**82.643,56**	
TOTAL PASIVOS					**82.643,56**
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL		400,00			
Rodrigo Espinosa G.	180,00				
Angel Aguilar C.	180,00				
Jorge Espinosa G.	40,00				

SUPERAVIT		35.740,96		
Utilidad del Ejercicio	35.740,96			
FUTURAS CAPITALIZACIONES		20.870,44		
Rodrigo Espinosa G.	10.435,22			
Angel Aguilar C.	10.435,22			
RESERVAS		6.994,66		
Legal	3.414,32			
Estatutaria	2.345,67			
Facultativa	1.234,67			
TOTAL PATRIMONIO			**64.006,06**	
PATRIMONIO				**64.006,06**
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO				**146.649,62**

ELABORADO POR	**REVISADO POR**	**VTO BUENO**
TATIANA QUINTEROS	**LEONARDO ALVARADO A**	**RODRIGO ESPINOSA**
CONTADORA	**JEFE FINANCIERO**	**GERENTE GENERAL**

OROPOLIMEROS CIA LTDA.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICEMBRE DE 2008

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Productos Quimicos	255.934,00		
Exportacion	9.686,00		
TOTAL INGRESOS			**265.620,00**
GASTOS DE PRODUCCION		**145.514,65**	
Sueldos y Salarios	11.421,63		
Horas Extras	41,60		
Decimo Tercer Sueldo	1.391,67		
Decimo Cuarto Sueldo	816,71		
Fondos de Reserva	1.658,21		
Vacaciones	695,82		
Aportes Iess	2.133,23		
Gastos en el Personal	430,94		
Materia Prima	116.279,38		
Movilizaciones	721,20		
Transporte Producto Terminado	6.140,81		
Combustibles	193,90		
Mantenimiento Maquinaria	3.263,53		
Depreciaciones	326,02		
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		**61.090,35**	
Sueldos y Salarios	16.856,98		
Decimo Tercer Sueldo	1.276,06		
Decimo Cuarto Sueldo	893,39		
Fondos de Reserva	1.369,38		
Vacaciones	684,67		
Aportes Iess	2.335,21		

Gastos en el Personal	1.955,49		
Trabajos Ocasionales	765,00		
Servicios Basicos	2.507,35		
Papeleria e Imprenta	995,26		
Publicidad y Propaganda	11.260,00		
Movilizaciones	1.447,99		
Depreciaciones	601,43		
Intereses Bancarios	4.145,14		
Comisiones	3.250,55		
Honorarios	8.768,67		
Cesantia Genesis	1.977,78		
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS			**206.605,00**
UTILIDAD DEL EJERCICIO		**59.015,00**	

OROPOLIMEROS CIA. LTDA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO POR EL AÑO 2009

INGRESOS PROYECTADOS POR EL AÑO 2009

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL
RECUBRIMIENTOS Y ADHESIVOS	31.803,00	35.850,00	23.457,00	35.670,00	24.950,00	21.750,00	25.740,00	23.450,00	24.590,00	24.650,00	19.780,00	27.050,00	**318.740,00**
OTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
TOTAL	**31.803,00**	**35.850,00**	**23.457,00**	**35.670,00**	**24.950,00**	**21.750,00**	**25.740,00**	**23.450,00**	**24.590,00**	**24.650,00**	**19.780,00**	**27.050,00**	**318.740,00**

GASTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL
Sueldos y Salarios + Ben. Soc.	2.233,00	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	1.582,76	**19.643,36**
Materia Prima	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	11.600,00	**139.200,00**
Transporte	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	**3.000,00**
Mantenimiento Maquinaria	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	**2.400,00**
Servicios Basicos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	**3.000,00**
Utiles Oficina	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	**600,00**
Publicidad y Propaganda	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	**15.600,00**
Depreciacion Maquinaria	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	950,00	**9.200,00**
Hon. Profes.Capacitacion al Personal	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	**16.320,00**
Intereses Crédito Bancario	225,69	225,69	225,69	225,69	225,69	225,69	225,69	200,76	202,40	184,66	179,71	171,42	**2.518,78**
Total	**18.218,69**	**17.568,45**	**17.568,45**	**17.568,45**	**17.568,45**	**17.568,45**	**17.568,45**	**17.543,52**	**17.545,16**	**17.527,42**	**17.522,47**	**54.100,00**	**247.867,96**
UTILIDAD	**13.584,31**	**18.281,55**	**5.888,55**	**18.101,55**	**7.381,55**	**4.181,55**	**8.171,55**	**5.906,48**	**7.044,84**	**7.122,58**	**2.257,53**	**-27.050,00**	**70.872,04**

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.

VENTAS POR PRODUCTOS AÑO 2.008

EMPRESA	ADHESIVO ASF			RECUBRIMIENTO AE-2015			RESINA RH-5F			RECUBRIMIENTO TP			ESPESANTE TEX			RECUBRIMIENTO TES		
	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL
INDUSTRIAS OMEGA	31.204	1,11	34.636,05	12.600	2,11	26.586,00	3.200	1,61	5.152,00									
TEXTIL SAN CARLOS										9.600	1,40	13.440,00	6.400	1,40	8.960,00			
CORRUEMPAQUES	5.100	1,52	7.752,00	1.800	2,33	4.194,00	320	1,70	544,00			0,00			0,00			
FLOWER RAPS				2.800	2,33	6.524,00			0,00			0,00			0,00			
CARTONES OMEGA	5.000	1,72	8.600,00				600	1,81	1.086,00			0,00			0,00			
CRANSA				400	2,33	932,00			0,00			0,00			0,00			
DECORTEXTILES									0,00			0,00			0,00	770	0,84	646,80
INDUCARTON				100	2,89	289,00			0,00			0,00			0,00			
SR. FERNADO CORDOBA	300	1,62	486,00						0,00			0,00			0,00			
TOTAL	**41.604**		**51.474,05**	**17.700**		**38.525,00**	**4.120,00**		**6.782,00**	**9.600**		**13.440,00**	**6.400**		**8.960,00**	**770**		**646,80**

EMPRESA	ADHESIVO ASF			RECUBRIMIENTO AE-2015			RESINA RH-5F			RECUBRIMIENTO TP			ESPESANTE TEX			RECUBRIMIENTO TES		
	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL
INDUSTRIAS OMEGA	14.500	1,22	17.690,00				5.800	1,71	9.918,00									
TEXTIL SAN CARLOS										3.200	1,54	4.928,00	1.600	1,54	2.464,00			
CORRUEMPAQUES	2.005	1,67	3.348,35				582	1,80	1.047,60									
FLOWER RAPS				1.200	2,89	3.468,00			0,00			0,00			0,00			
CRANSA				120	3,14	376,80			0,00			0,00			0,00			
SR. FERNANDO CORDOBA	600	1,95	1.170,00															
DECORTEXTILES									0,00			0,00			0,00	180	1,68	302,40
TOTAL	**17.105**		**22.208**	**1.320**		**3.845**	**6.382**		**10.966**	**3.200**		**4.928**	**1.600**		**2.464**	**180**		**302**

EMPRESA	ADHESIVO ASF			RECUBRIMIENTO AE-2015			RESINA RH-5F			RECUBRIMIENTO TP			ESPESANTE TEX			RECUBRIMIENTO TES		
	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL
INDUSTRIAS OMEGA	16.750	1,32	22.110,00															
TEXTIL SAN CARLOS										10.000	1,69	16.900,00	6.040	1,69	10.207,60			
CORRUEMPAQUES	4.250	1,77	7.522,50	600	2,89	1.734,00												
TOTAL	**21.000**		**29.633**	**600**		**1.734**				**10.000**		**16.900**	**6.040**		**10.208**			

EMPRESA	ADHESIVO ASF			RECUBRIMIENTO AE-2015			RESINA RH-5F			RECUBRIMIENTO TP			ESPESANTE TEX			RECUBRIMIENTO TES		
	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL	KG	VALOR UNIT.	TOTAL
INDUSTRIAS OMEGA	22.000	1,62	35.640,00															
TEXTIL SAN CARLOS																		
CORRUEMPAQUES	3.455	1,98	6.840,90															
TOTAL	**25.455**		**42.480,90**															

OROPOLIMEROS CIA. LTDA.
RESUMEN DE VENTAS POR PRODUCTO AÑO 2.008

INDUSTRIAS OMEGA				**151.732,44**
ADHESIVO ASF	KG	VAL. UNIT.	TOTAL	
	31.204	1,11	34.636,44	
	14.500	1,22	17.690,00	
	16.750	1,32	22.110,00	
	22.000	1,62	35.640,00	
	84.454		**110.076,44**	
RECUBRIMIENTO AE-2015				
	12.600	2,11	26.586,00	
			26.586,00	
RESINA RH-5F				
	3.200	1,61	5.152,00	
	5800	1,71	9.918,00	
			15.070,00	
TEXTIL SAN CARLOS				**56.899,60**
RECUBRIMIENTO TP	9.600	1,4	13.440,00	
	3.200	1,54	4.928,00	
	10.000	1,69	16.900,00	
			35.268,00	
ESPESANTE TEX	6.400	1,4	8.960,00	
	1.600	1,54	2.464,00	
	6.040	1,69	10.207,60	
			21.631,60	
CARTONES OMEGA				**9.686,00**
ADHESIVO ASF	5000	1,72	8.600,00	
RESINA RH-5F	600	1,81	1.086,00	
			9.686,00	
DECORTEXTILES				**949,20**
RECUBRIMIENTO TES	770	0,84	646,80	
	180	1,68	302,40	
			949,20	
FERNANDO CORDOBA				**1.656,00**
ADHESIVO ASF	300	1,62	486,00	
	600	1,95	1.170,00	
			1.656,00	

CORRUEMPAQUES				**32.983,35**
ADHESIVO ASF	KG	VAL. UNIT.	TOTAL	
	5100	1,52	7.752,00	
	2.005	1,67	3.348,35	
	4250	1,77	7.522,50	
	3.455	1,98	6.840,90	
	14810		**25.463,75**	
RECUBIMIENTO AE-2015				
	1800	2,33	4.194,00	
	600	2,89	1.734,00	
			5.928,00	
RESINA RH-5F				
	320	1,7	544,00	
	582	1,8	1.047,60	
			1.591,60	
FLOWER RAPS				**9.992,00**
RECUBRIMIENTO AE-2015				
	2800	2,33	6.524,00	
	1200	2,89	3.468,00	
			9.992,00	
CRANSA				**1.308,80**
RECUBRIMIENTO AE-2015	400	2,33	932,00	
	120	3,14	376,80	
			1.308,80	
INDUCARTON				**289,00**
RECUBRIMIENTO AE-2015	100	2,89	289,00	
			289,00	