



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción La Escocesa de la ciudad de Loja, 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Aguilar Reinoso César Eduardo

DIRECTORA: Rodríguez Cueva Katherine Beatriz, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Ingeniera.

Rodríguez Cueva Katherine Beatriz.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción La Escocesa de la ciudad de Loja, 2014” realizado por César Eduardo Aguilar Reinoso, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación de la misma.

Zamora, 31 de Marzo del 2015

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo César Eduardo Aguilar Reinoso declaro ser el autor del presente trabajo de titulación Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción La Escocesa de la ciudad de Loja, 2014 de la Titulación en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo Katherine Beatriz Rodríguez Cueva directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en 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.

F.
Autor: César Eduardo Aguilar Reinoso
Cedula: 1900339704

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, dedico primeramente a Dios por haberme dado la oportunidad de tener la fortuna de lograr este éxito.

Dedico la presente tesis a los seres que más amo en este mundo: mi padre, mi abuelita, mis hermanas y el resto de mi familia por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Para mi novia, a ella especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, porque la quiero mucho. Por siempre darme ánimos para seguir adelante y luchar por lo que quiero.

A mis amigos y compañeros que día a día me supieron dar su apoyo incondicional, mil gracias.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a Dios todopoderoso, porque sin él no se puede lograr nada en la vida.

Uno de los esfuerzos más importantes de nuestra vida constituye los estudios superiores hasta la profesionalización, por ello expresamos mi testimonio de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme permitido superar, a los directivos de la Modalidad de Estudios a Distancia, al personal docente que me enseñó durante toda mi carrera y de manera especial a la Ing. Katherine Rodríguez en su calidad de Directora del presente trabajo de investigación, por brindarme sus valiosos conocimientos y compartir sus invalorable experiencias.

En general a todos quienes me apoyaron con sus palabras de aliento para que se haga realidad este sueño.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi,vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	1, 2
ABSTACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4

CAPÍTULO I

1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....5

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	7
1.1.2 Justo a tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	9
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	10
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	11
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	12
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	12
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	14
1.3.1 Sistemas de costeo.....	15
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	16
1.3.3 Punto de equilibrio.....	17
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	20
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	23

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....24

2.1 Filosofía institucional.....	25
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	25
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	27
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	28
2.3 Análisis de competitividad.....	36
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	36
2.3.2 Matriz FODA.....	37
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	39
2.4.1 Estructura de costos.....	46
2.4.2 Ciclo de producción.....	46
2.4.3 Indicadores de producción.....	48

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESAS ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN LA ESCOCESA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2014

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	50
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	53
3.3 Fijación de precios.....	55
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	56

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63

BIBLIOGRAFÍA.....	64
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	65
--------------------	-----------

RESUMEN

En nuestro país existen muchas empresas pequeñas y medianas que se dedican a la elaboración o fabricación de productos que desconocen acerca de las herramientas administrativas- financieras para tomar decisiones acertadas para la empresa y su desempeño.

En nuestro medio encontramos muchas de estas empresas que realizan sus labores sin un conocimiento claro acerca de todos los costos y gastos que incurren en el proceso de producción sin tener idea de que dichos productos que elaboran, generan o no una utilidad a sus bolsillos, más bien están ocasionando pérdidas a las empresas.

En la ciudad de Loja encontramos a la fábrica de embutidos “la Escocesa” en la cual no se tiene una buena interpretación de los costos y gastos que se usan en la fabricación de sus 12 productos, aun que ellos conocen que si genera una ganancia la elaboración de los embutidos sería bueno que conocieran con exactitud lo que gastan y lo que queda para ellos y así proceder a planificaciones para todos sus procesos productivos y no solo realizarlos de manera tan práctica.

Palabras clave: Herramientas administrativas, financieras, toma de decisiones, ingresos, costos, punto de equilibrio.

ABSTRACT

In our country there are many small and medium enterprises engaged in the development and manufacture of products known about the administrative-financial tools to make sound business decisions and performance.

In our environment we find many of these companies that perform their duties without a clear knowledge of all costs and expenses incurred in the production process with no idea that the products they produce, generate a profit or not their pockets, more are well causing losses to businesses.

In the city of Loja found the sausage factory "Scottish" in which you do not have a good understanding of the costs and expenses used in the manufacture of its 12 products, even they know that if you generate a profit the preparation of sausages would be good to know precisely what they spend and what remains for them and proceed to planning for all production processes and not just perform them so as practiced.

INTRODUCCIÓN

La fábrica de embutidos “la Escocesa” es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Loja la cual produce 12 productos de cuales se quieren conocer si cada uno de ellos es rentable para la empresa, por ello se ha aplicado el uso de herramientas administrativas- financieras para determinar si realmente producen ganancia o solo son perdida para la empresa, si al incrementar el precio de los productos esto no afecte la demanda de ellos pero si mejore en gran manera las utilidades de la empresa.

Dentro de los capítulos se explica aspectos muy importantes para la empresa, desde el tipo de herramientas que se pueden utilizar para ayudar a la empresa como los indicadores que necesita y tiene la empresa para realizar los cálculos pertinentes

Con la investigación que se lleva a cabo la empresa conocerá y clasificara de mejor manera los costos y gastos de cada uno de los productos que elabora para determinar sus utilidades reales de acuerdo a planeaciones dentro de los procesos y de igual modo determinar un precio acorde a lo incurrido y seguir dotando al mercado productos de calidad a precios bajos.

Uno de los mayores problemas encontrados es que no se tenía un buen conocimiento de los costos y gastos incurridos por parte de la gerencia y administración lo que dificulto su determinación y clasificación pero con la investigación se pudo aclarar dudas y conocer más acerca de todo el proceso de producción y de las personas que en ella intervenían.

Para determinar las utilidades de la empresa se utilizo el modelo de costo- volumen-utilidad que es una gran herramienta en la planeación y con el modelo se puede determinar el punto de equilibrio de cada producto y establecer su aporte a la empresa.

CAPÍTULO I
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA
LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Ramírez (2013) dice que las filosofías administrativas permiten “mejorar la competitividad de las empresas” (p. 105); las empresas ya sean estas públicas o privadas para lograr estabilidad dentro del ámbito en el que se desempeñan necesitan de eficientes filosofías administrativas entre las filosofías administrativas que se estudiaran se encuentran la teoría de restricciones.

De acuerdo a Bifani (2007) los componentes de la filosofía administrativa “se estudiarán en su razón de ser y sus aplicaciones concretas en los negocios” (p. 88); lo que implica que los negocios que aplican su filosofía administrativa no lo hace de manera arbitraria, debe efectuarse el análisis respectivo con la finalidad de lograr mejores resultados en el rendimiento empresarial como en la estabilidad de los negocios.

Los gerentes usan esta información en el marco de las metas totales de la empresa evaluando la gestión de los departamentos e individuos decidiendo si se introduce una nueva línea de productos y virtualmente, tomando todo tipo de decisiones gerenciales.

No obstante, la información contable financiera a menudo incluye evaluaciones de factores no financieros tales como la política y las consideraciones del medio, la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la productividad del trabajo.

Dentro de este marco la contabilidad administrativa intenta, a través de información cuantitativa y cualitativa que extrae al interior de la empresa y del ambiente que la circunda, brindar información relevante a la administración a la hora de tomar decisiones que en un momento dado enrumba la senda de la empresa a un desarrollo a lo largo del tiempo.

Estas decisiones pueden ser de corto y de largo plazo las mismas que se basan en las teorías administrativas contemporáneas.

Ramírez (2013) en la que se ha descrito que “cada persona da valor a las cosas según la forma en que estas satisfacen sus necesidades” (p. 106). El valor, es una energía o una fuerza que motiva a la acción humana es vista como algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen sus necesidades.

Para Chiriboga (2006) “El valor de un bien es erróneamente visto como una propiedad de los bienes o servicios. El valor es mucho más que una propiedad del objeto: es una fuerza que gobierna nuestro comportamiento” (p. 142). El valor se incrementa si el desempeño mejora o si el costo reduce. Algunos métodos incrementan el valor mejorando el desempeño de los productos o servicios que ofrece la empresa.

El mejoramiento de un producto por medio de la utilización de disciplinas de valor es el resultado de un uso sistemático de técnicas que identifican las funciones básicas de un producto y aseguran que estas sean realizadas al menor costo total.

1.1.1 Teoría de las restricciones

La teoría de restricciones, es una filosofía de gestión de sistemas o empresas que se crea sobre una guía y se diseña para lograr un proceso de mejora continua. Es así que a través de la teoría de las restricciones se analiza aquellos bienes que se utilizan en la producción de rana y tilapia pero que pueden ser utilizadas de una forma más eficiente.

La teoría de las restricciones se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si dicha organización tiene fines de lucro, de acuerdo con Chiriboga (2006) su meta es “ganar dinero de forma sostenida ahora y en el futuro” (p. 25). La fortaleza de la teoría de las restricciones radica en la simplicidad que con que se resuelve una realidad compleja.

De acuerdo con Ramírez (2013) “La administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución” (p. 120). Para reducir el tiempo, las empresas por lo general lo logran eliminando las restricciones que enfrentan las mismas. Esta teoría ayuda a los directores a saber cuáles son las dificultades tanto internas como externas. En esta manera de administrar los esfuerzos van encaminados a maximizar las utilidades, que es el efectivo que se genera otra vez de las ventas.

Cada uno de sus productos o servicios produce diferentes niveles de ganancias. Normalmente los directivos deberían seleccionar la mezcla que genere el mayor margen de contribución.

Para ampliar este alcance, Goldratt, Eliyahu & Cox (2002) ha desarrollado su teoría de las restricciones, “que se ha vuelto muy popular para resolver problemas y que puede aplicarse en muchas áreas para mejorar la producción, la distribución y la gerencia de proyectos”. (p. 119)

Hay que tener claro que restricción, no es sinónimo de recurso escaso. Es casi imposible tener una cantidad infinita de recursos. Las restricciones, lo que impide a una organización alcanzar su más alto desempeño, en relación a la meta, son en general criterios de decisión erróneos

1.1.2 Justo a tiempo

Para Ramírez (2013) “Es la filosofía de administración de inventarios que busca eliminar los costos que generan los inventarios y aumentar la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes” (p. 124).

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa.

De acuerdo con Suzaki (2009) “La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios” (p. 182), a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

"Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio"

El desperdicio se concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto".

Sin embargo, la aplicación del justo a tiempo requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, entre otros.

Para el autor Sinistierra & Polanco (2007) quien manifiesta que:

La producción Justo a Tiempo es simultáneamente una filosofía y un sistema integrado de gestión de la producción, que evolucionó lentamente a través de un proceso de prueba y error a lo largo de un período de más de quince años (p. 146).

Para Ramírez (2013) quien opina “Cuando se implementa esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa” (p. 276).

Cualquier proceso se puede examinar con el fin de determinar las operaciones que no le añaden valor y las causas por las que el trabajo se interrumpe, facilitando la detección de las anomalías, eliminando las tareas ineficaces que impiden un buen desarrollo de la organización.

1.1.3 Cultura de la calidad total

Para el autor Suzaki (2009) cuando se trata de calidad total se hace referencia que. “Ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, la pertinencia de hacer bien las cosas desde la primera vez, conocer el costo de la no calidad acompañada de apatía o manipulación, permite comprender el enfoque preventivo sobre el correctivo” (p. 97). La calidad total no es un problema es una solución. Ubicar al nuevo líder como facilitador de las condiciones de trabajo, resalta la importancia de contar con un sistema sólido que permita aterrizar y mantener la motivación de todo el personal de una organización. Y finalmente busca la revalorización y dignificación del trabajo.

Para Sinistierra & Polanco (2007) “Los profesionistas deben concebir a la Calidad Total, no como un simple concepto, sino como una filosofía y un camino a seguir” (p. 97).

En el desarrollo de la profesión es muy importante tomar en cuenta todas las necesidades de los clientes, pues el objetivo principal es su satisfacción total. Hay que considerar que debido a la gran competitividad que se vive actualmente, debemos además ofrecer un valor agregado a nuestros servicios y qué mejor valor adicional, que la eliminación de fallas y un completo soporte.

De acuerdo con los autores Braeley & Millard (2010) al tratar sobre calidad total manifiesta que: “es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales” (p. 167); por medio de la calidad total se logrará mejorar la atención en cada uno de los procesos empresariales que se desarrollen en una organización.

Otro aspecto muy importante es la crisis que vivimos en nuestro país, los profesionistas que no están preparados y convencidos de la calidad total, les es muy difícil conseguir un buen empleo y si lo encuentran, nunca llegarán a ocupar niveles altos, no logran desarrollarse como debieran.

Un buen camino que facilita la calidad total dentro de las profesiones, es formar equipos de trabajo que reduzcan la resistencia al cambio, que es muy común encontrarse en las organizaciones. Este equipo de calidad debe ser un grupo de profesionistas, que se reúnan en forma periódica para resolver problemas con soluciones satisfactorias.

1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo

Ramírez (2013) “La globalización ha vuelto muy compleja la toma de decisiones; sin embargo, el administrador preparado puede realizar esta tarea utilizando la tecnología de la información” (p. 115).

El administrador debe tomar decisiones en beneficio y progreso de la empresa a la que esté representando, estas decisiones van orientadas en base a datos y papeles de trabajo sobre cómo fluctuará la economía de la organización así también se lo hará en base a datos que permitan fundamentar la toma de decisiones.

De acuerdo con Chiavenato (2000) quien de forma puntual al tratar sobre información administrativa opina lo siguiente:

La información administrativa es la sustancia de los sistemas de comunicaciones, en sus diversas formas (impulsos electrónicos, palabras escritas o habladas, informes formales), es un ingrediente básico para la toma de decisiones. Aumenta nuestros conocimientos y podría llevar a cambio en creencias, valores y actitudes. (p. 5)

En términos sencillos un sistema de información de este tipo proporciona al directivo la información vital de carácter estratégico, táctico y operativo de una manera y en un formato adecuado para facilitar el proceso diario de toma de decisiones.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

De acuerdo con Ramírez (1999) define la contabilidad administrativa como “un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones” (p. 6).

Actualmente la planeación ha cobrado gran importancia, debido a la globalización, el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee en estos tiempos dentro de las empresas. La contabilidad administrativa es una gran herramienta de uso para los administradores porque le brinda apoyo para la toma de decisiones para el buen desempeño de la empresa y poder cumplir con las metas propuestas; esta contabilidad también apoya a los administradores para poder

competir a la par con la competencia porque ayuda a la empresa a buscar nuevas tecnologías y métodos para desarrollarse mejor dentro de sus actividades.

Para Pérez y Ramos (2004) la planeación “es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de cursos que debe seguir una empresa y cada unidad de esta para alcanzar los objetivos de una manera eficiente” (p. 73).

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Revisando el aporte efectuado por Córdoba (2006) manifiesta: “El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (p. 82). Planeación y control están estrechamente relacionados. Hay incluso autores sobre temas de administración que consideran que estas funciones no pueden separarse.

Ramírez (2013) opina: “La contabilidad administrativa se enfoca especialmente en la planeación a corto plazo, la cual consiste en el diseño de cursos de acción para alcanzar los objetivos operativos de la empresa” (p. 14).

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

Ramírez (1999) opina que el control administrativo “consiste en el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos por la organización” (p. 11).

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control desde tres puntos de vista:

- Como medio para comunicar acerca de lo que la dirección desea que se haga de acuerdo a lo establecido en el plan operativo anual;
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen

Gracias a la contabilidad administrativa la toma de decisiones dentro de las empresas se realizan de mejor manera porque esta ayuda analizar la problemática en la que incurre la empresa y determinar cuál es o son las mejores alternativas para combatir dicha problemática; y no solo problemas dentro de la empresa sino también decisiones para el mejoramiento del desempeño o abrirse rumbo hacia nuevos horizontes que ofrecen a la empresa una oportunidad para crecer y ser la mejor.

“El control administrativo se realiza mediante informes generados por cada una de las áreas o centros de responsabilidad” (p. 20)

Para Ramírez (2013) lo define “ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posee” (p. 15).

La contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, Puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis

- Reconocer que existe un problema.
- Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
- Obtener y analizar los datos.

2. Decisión

- Proponer diferentes alternativas.
- Seleccionar la mejor.

3. Puesta en práctica

- Poner en práctica la alternativa seleccionada.

- Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

Braeley & Millard (2010) aportan: “En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea o producto” (p. 25). Ambas requieren información adecuada para que la decisión esté acorde a la situación en la que se encuentra la empresa.

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Loarte (2012) “Igualmente, se reconoce la importancia de implementar metodologías y reglas para el manejo de la información directiva de tal manera que se generen prácticas de negocios intrínsecas a partir del manejo de las herramientas financieras” (p. 93).

De igual manera, las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar como hábito saludable la recopilación su información financiera en los llamados estados financieros y otras herramientas que garanticen una adecuada toma de decisiones a nivel interno y promuevan el buen nombre y la seriedad de la empresa ante entidades financieras, clientes, proveedores, accionistas, entre otros.

Para el autor Loarte (2012) “Hacer un uso apropiado de los estados financieros no es simplemente un capricho académico o una moda” (p. 194). Es una obligación y una necesidad que toda empresa debe desarrollar para brindar la información adecuada y pertinente a todas las personas que puedan estar interesado en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

También es importante conocer que cada usuario de la información financiera analiza diferentes aspectos de la empresa o negocio, a saber, las entidades financieras buscan conocer si la empresa está en capacidad de pagar las obligaciones financieras en las que desee incurrir para su crecimiento, expansión o financiación,

por otro lado, los accionistas buscan conocer el flujo de caja de la empresa a fin de obtener rendimientos positivos al final de cada periodo.

Ramírez (1999) la define: “como un sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa” (p. 6), como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, entre otros, a fin de facilitar sus decisiones.

1.3.1 Sistema de costeo

Ramírez (2013) establece: “es el que más se utiliza con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas latinoamericanas” (p. 196).

Estévez & Rivera (2003) al respecto opina: “El objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios” (p. 168). La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

Un sistema de costeo por órdenes proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama orden.

Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia.

En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica.

Un sistema de procesos se aplica más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo.

De acuerdo con Ramírez (2013) “afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta a su vez, está en función de un período determinada, pero jamás del volumen de producción” (p. 206). De acuerdo a este tipo de costeo la producción es relacionada con la capacidad la misma que está de acuerdo con la maquinaria, mano de obra, materia prima.

Cuando se analiza el costeo absorbente para Ramírez (2013) “incluye en el costeo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable” (p. 206). En este tipo de costo se determina que elaborar determinado producto es de acuerdo a las instalaciones, más no de si se ha clasificado los costos en fijos y variables.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

Para Ramírez (2013) “El modelo costo – volumen – utilidad, junto con los presupuestos son herramientas fundamentales para poder llevar a cabo la planeación operativa” (p. 154). De acuerdo a esta definición estas variables permiten lograr una mejor planeación operativa de una empresa. Este modelo ayuda a la administración en el sentido de que ayuda a mejorar las utilidades de la empresa en la forma de que se analiza tres puntos importantes dentro de la producción de esta, uno es el precio que se trata de mantenerlo por debajo de la competencia pero también debe generar ganancias para la empresa, la otra es el volumen de la producción ya que se tiene que estar muy pendiente en los gustos y preferencias de los clientes porque estos varían y no se puede producir en exceso porque se perdería recursos y mucho dinero, siempre hay que estar al tanto del público para cumplir con sus necesidades; y por último los costos que se incurren en la producción o elaboración del producto ya que la administración debe analizar los gastos que la empresa debe de hacer y buscar alternativas para que los costos se reduzcan y obtener costos más bajos sin olvidar la eficiencia de estos para la empresa.

Para el autor Chiriboga (2006) quien manifiesta que: “Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración en dos funciones: planeación y control” (p. 167).

Pues si ya que ayudan mucho a la administración en la toma de decisiones para mejorar la producción y reducir costos dentro de esta y aplicar los mejores métodos para controlar las nuevas alternativas que se están introduciendo en la empresa y

poderse dar cuenta de que sus decisiones han sido las acordes con la realidad que atraviesa la empresa.

1.3.3 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos.

En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El concepto de equilibrio es entendido como aquel punto en el cual los ingresos por ventas igualan a los costos de producción, lo cual quiere decir que no habrá pérdidas ni ganancias. A partir de esta condición es posible obtener el nivel de producción que se necesita para la operación del agronegocio y de ahí obtener el punto de equilibrio.

1.3.4 Indicadores financieros de la producción

Para la determinación de indicadores financieros en primer lugar se analizarán los balances los que permitirán calcular estos valores:

1.3.4.1. Estado pérdidas y ganancias

Chiriboga (2006) quien manifiesta que: “Es un estado financiero que muestra los ingresos de una organización así como sus gastos, durante un determinado periodo. También se llama estado de ingresos y egresos, estado de resultados, estado de ingresos y gastos, estado de rendimientos” (p. 29)

Bifani (2007) “El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.”

Según Flores (2008) "el estado de ganancias y pérdidas es aquel que suministra información acerca del desempeño pasado de una entidad donde su propósito es medir los resultados de las operaciones de la entidad durante un periodo o tiempo específico" (p. 171); así mismo Franco (2004) expresa que "un estado de ganancias y pérdidas efectivamente elaborado debe proporcionar información importante relativa a la estructura de ingresos y gastos de la empresa (...)" (p. 60).

El estado de pérdidas y ganancias conocido también como estado de resultados, estado de ingresos y gastos, es un informe financiero que muestra la rentabilidad de una empresa durante un período determinado; es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener, por ello este es un estado financiero netamente económico y de carácter dinámico elaborado al cierre del ejercicio contable, generalmente realizado cada año.

Determina el monto de la diferencia entre los ingresos y los gastos contables, Este estado financiero nos muestra el aumento o disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un periodo de tiempo, mediante la descripción de gastos, ingresos y costos; es decir que el estado de ganancias y pérdidas comprende las cuentas de gastos, ingresos y costos.

Diremos en conclusión que el estado de ganancias y pérdidas es un estado financiero netamente económico que suministra toda la información de una determinada empresa o entidad con la finalidad de dar a conocer los resultados de las operaciones financieras; es decir se encarga de resumir todos los ingresos y gastos que se han generado y producido durante un periodo de tiempo.

1.3.4.2. Elementos

El estado de ganancias y pérdidas nos muestra que comprende de tres elementos que son los gastos, ingresos y costos.

1.3.4.2.1. Gastos

Según, Guajardo (2001) "los gastos son activos que se han usado o consumido en el negocio con el fin de obtener ingresos (...) algunos tipos de gastos son los sueldos y salarios que se pagan a los empleados" (p. 40); así mismo Terrell, Jones & Werner

(2001), expresan que "los gastos son salidas u otras formas de consumo de activos, provenientes de la entrega a fabricación de productos, de la prestación de servicios o del desarrollo de otras actividades" (p.149).

Los gastos son decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento y aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio neto es decir disminuciones del capital contable por ejemplo vender bienes o prestar servicios.

Por lo tanto teniendo como base de los autores podemos concluir diciendo que los gastos son salidas de activos producidos a lo largo del periodo contable con la finalidad de obtener ingresos para dicha entidad.

1.3.4.2.2. Ingresos

Wilcox & San Miguel (2005) expresan que "los ingresos son entradas de efectivo y de otros ingresos recibidos del exterior por bienes intercambiados o servicios prestados, de ellos resulta un incremento en el total del activo o un de decremento en el total del pasivo o alguna combinación de estos" (p. 75).

Según, Terrell, Jones & Werner et (2001) "los ingresos representan entradas de recursos en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio" (p. 149); es decir que son entradas de activos a una entidad, provenientes de la entrega o producción de artículos, de la prestación de servicios o del desarrollo de otras actividades.

Por lo tanto, los ingresos son las retribuciones que percibe la empresa por la venta de bienes o servicios prestados en un periodo determinado, este ingreso se debe reconocer en el momento de la venta del bien o prestación del servicio independiente de la forma de pago.

1.3.4.2.3. Costos

Según Bernal (2011) "los costos por su naturaleza, no cumplirían las condiciones para ser activos en la fecha de los estados financieros anuales, tampoco las cumplirán en la fecha del cierre del periodo intermedio" (p. 98).

Los costos son importes de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de obtener un bien o servicio. Para que las entidades puedan generar ingresos, necesariamente tienen que incurrir en costos. Por ejemplo: una entidad para poder vender mercaderías y obtener ingresos, necesita primero efectuar la compra de las mismas; es decir, incurrir en costos por la mercadería que posteriormente venderá.

1.3.4.2. Balance general

Para el autor Gutiérrez (2003) quien define a este tipo de balance como: “Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo” (p. 29). El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

1.3.4.3. Indicadores financieros

Entre los indicadores financieros que se utilizaron en el presente trabajo se encuentran los siguientes:

1.3.4.3.1. Liquidez general

Chiriboga (2006) “La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante” (p. 215). Pueden obtenerse varios índices según el grado de las partidas que se tomen para su confección.

Razón corriente

Es un indicador de la liquidez que se calcula muy fácilmente. Como su nombre lo indica, basta con establecer el cociente entre el total del activo corriente y el total del pasivo corriente.

$$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Prueba ácida

Es una razón muy similar a la razón corriente. Para calcularla, se excluye de los activos corrientes la cifra del inventario y se divide esta diferencia por el total del pasivo corriente.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{mercaderías} - \text{clientes}}{\text{Pasivo corriente}}$$

1.4.3.2. Gestión

De acuerdo a Batista & Calderón (2009) quienes opinan que: “Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización” (p. 159). Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Rotación de inventario

Este indicador permite conocer el número de veces que se ha renovado el inventario de mercadería, como consecuencia de las ventas. En caso de no poder medir el promedio de inventarios, se puede utilizar el saldo final de inventarios.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

Período medio de inventario

En base a este indicador se conoce el número de días en que la empresa repone sus inventarios, con el fin de dar atención a nuevas ventas.

$$\text{Periodo medio de inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$$

1.4.3.3. Solvencia

Bowlin (2000) quien opina que “Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa” (p. 258). Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Grado de endeudamiento

Mediante este indicador mide la cantidad del activo total de la empresa se encuentra financiado con terceras personas, es decir los acreedores.

$$\text{Grado de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100\%$$

Grado de propiedad

Este indicador permite conocer la cuanto representa el patrimonio total en comparación con los activos de la empresa.

$$\text{Grado de propiedad} = \frac{\text{Patrimonio total}}{\text{Activo total}}$$

1.4.3.4. Rentabilidad

Bowlin (2000) “sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades”. (p. 315)

Rentabilidad neta del patrimonio

Este indicador mide cuanto de la utilidad generada del periodo forma parte del patrimonio de la empresa.

$$\text{Rentabilidad neta del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Simón (2002) “En el mundo real pueden existir diferentes tipos de problemas que determinan los criterios y la forma como son tomadas las decisiones” (p. 112), éstas pueden ser clasificadas en: no estructuradas, estructuras y semiestructuradas.

1.3.5.1. Problemas no estructurados

Para el autor Taylor (2006) En este tipo de decisiones, “quien toma la decisión debe establecer los puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación”. (p. 88) Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, por lo tanto no existe una receta de solución.

1.3.5.2. Problemas estructurados

Son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, de esta forma cada vez que se presentan no se manejan como si fueran nuevas.

1.3.5.3. Problemas semiestructuradas

En este tipo de decisiones sólo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.

CAPÍTULO II
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Filosofía institucional

López & Penacho (2013) indica que la filosofía institucional ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que nos da a descubrir lo que queremos y hacia donde queremos llegar. También muestra los varios tipos de planeación como la estratégica que es a mediano o a largo plazo, la funcional que solo es lo más específico y la operativa que es a corto plazo.

Antecedentes

La empresa inicia sus actividades con el nombre de PRODECA en la ciudad de Cuenca, en el año de 1978 de propiedad del Sr. Arturo Paladines; en 1966 el propietario tomo la decisión de trasladarse a la ciudad de Loja ubicándose en la parroquia San Sebastián en la ciudadela la Pradera calles los Arupos y Nogales y la empresa cambia el nombre a la “ESCOCESA”. Iniciando sus actividades con tres trabajadores, arrendado el local y contando solamente con 1 molino, 1 cutter, 1 congelador, 2 embudidoras y varios utensilios lo que ocasionaba que la producción sea limitada; esta empresa es familiar y está dedicada a la producción y comercialización de cárnicos y embutidos.

Actualmente la empresa está afiliada a la Cámara de Comercio de Loja, de acuerdo por el SRI la empresa es una persona natural obligada a llevar contabilidad, con lo que tiene que cumplir con las declaraciones mensuales del IVA y también las declaraciones anuales de impuesto a la renta.

La empresa trabaja con órdenes de producción y de acuerdo a estas se procede a la elaboración de los productos en relación con la demanda y las necesidades de la clientela. La “ESCOCESA” ofrece los siguientes productos: vienesa especial, vienesa corriente, jamón, vienesa de pollo, salchicha de freír, mortadela especial, mortadela corriente, longaniza, chorizo ahumado, chuleta ahumada, pollo ahumado y tocino ahumado.

Como se indicó al inicio la finalidad de la fábrica de embutidos la “ESCOCESA” es la producción y comercialización de cárnicos y embutidos, para contribuir al desarrollo socio-económico de la ciudad de Loja, ofreciendo un excelente servicio a sus clientes con productos de calidad y a precios más económicos que la competencia.

Reglas

- en el área de producción utilizar los respectivos uniformes, como son: overol, gorro o cofia, botas, mascarilla y guantes.
- No llegar en estado etílico a las jornadas de trabajo.
- Ser puntual, responsable, honrado y cortés.

Base legal

La fábrica de embutidos “La Escocesa” tiene Registro Sanitario No. 1667- INHG-AN-05-03 desde de 1996 y dentro de su base legal se rige a las siguientes leyes.

- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

La empresa bajo esta ley debe cumplir con las declaraciones mensuales del IVA y las declaraciones de impuesto a la renta, facturar todas sus ventas y realizar las declaraciones necesarias.

- Código de Trabajo.

Pagar como indica la ley a sus empleados y dotarlos de todos sus beneficios que esta ley otorga a cada uno de ellos, dar aviso de entrada y salida de los trabajadores.

- Ley de Régimen Municipal.

Aquí debe cumplir con las ordenanzas municipales y pagar los impuestos de dicha institución,

- Ley de Seguridad Social.

La empresa debe estar al día con los pagos o aportaciones patronales e individuales de cada uno de sus empleados.

- Ley de Medio Ambiente.

Se debe de cumplir con el manejo adecuado de los desperdicios y desechos de la empresa,

- Ministerio de Salud.

Manejar la producción con altos niveles de higiene, contar con los permisos actualizados y permitir el acceso a las autoridades pertinentes para supervisar las instalaciones de la empresa.

2.1.2 Misión, visión y objetivos

Misión

Coulter (2010) Nos dice que la misión es “la declaración del propósito de una organización”. (p. 165)

La misión se podría explicar cómo la razón de ser de una empresa, para qué fue creada la empresa.

“Producir embutidos de calidad para satisfacer las necesidades del consumidor en la ciudad y provincia de Loja y de esta manera cubrir con el mercado local y provincial”.

Visión

Explica en su libro que la visión de una empresa es “el punto de llegada, la imagen deseable y posible de la misma en un futuro determinado” (Miranda, 2010, p. 424).

La visión de la empresa se explicaría como, hacia donde quiere llegar la empresa o en donde se ve en un futuro. “Ser líderes en la ciudad y provincia de Loja brindando embutidos de calidad a precios rentables, ofreciendo responsabilidad y puntualidad en la entrega del producto”.

Objetivos

Según Molz (1987) define a los objetivos como “los resultados deseados o propósitos” (p. 91). Para las empresas los objetivos son las metas que se desean alcanzar, que se están establecidas en el Plan Estratégico de la misma; razón por la cual entre los principales tenemos:

- Producir embutidos de calidad para satisfacer las necesidades de la ciudadanía de Loja.

- Mejorar la infraestructura de la fábrica.
- Brindar mejor servicio a los clientes, satisfaciendo sus necesidades.
- Ofrecer a la colectividad una gran variedad de producto terminado.
- Posicionamiento en el mercado local, para luego llegar a los mercados regionales, nacionales e internacionales.

2.2 Estructura administrativa y funcional

Hace hincapié en que la estructura organizacional es “la distribución formal de puestos en una organización” también explica que un organigrama es “la representación visual de la estructura de una organización” (Coulter, 2010 , p. 185) Vamos a representar a la empresa por departamentos.

Organigrama estructural

Catacora (1997) Agrega que un organigrama estructural “muestra las unidades que componen la organización” (p. 247). Con los organigramas estructurales podemos darnos cuenta como está dividida la empresa y cuáles son los niveles jerárquicos dentro la misma.

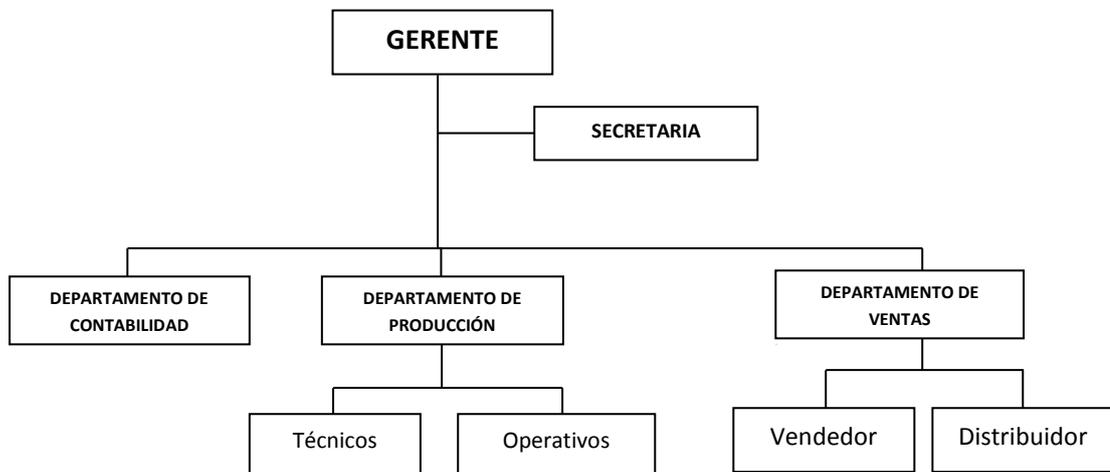


Gráfico 1. Organización estructural empresa “Escocesa”

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Organigrama funcional

Un organigrama funcional “plasma las funciones referentes a la posición o estructura” (Catacora, 1997, p. 248).

Este tipo de organigrama nos indica cuales son las funciones que desempeña cada uno de los empleados o puestos que existen dentro de la empresa.

Tabla 1. Funciones gerente

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”	
ASUNTO	Organigrama funcional
CÓDIGO	E-2014-001
APROBADO POR	Gerente

Pág.:
Vigencia desde:
Hasta:

<p>Denominación del cargo: Gerente</p> <p>Gerencia: Fábrica de embutidos “La Escocesa”</p> <p>Departamento: Gerencia</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a: La administración de la empresa</p> <p>Propósito del cargo Dirigir y administrar la fábrica de embutidos “La Escocesa”</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza el planeamiento, organiza y controla los recursos para lograr los objetivos propuestos. • Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las funciones dentro de la empresa. • Desarrollar juntamente con el jefe de ventas metas para el periodo. • Supervisa el óptimo aprovechamiento de los recursos por parte del departamento de producción. • Coordina con el jefe de ventas sobre sitios y formas de venta y sobre el crédito hacia los clientes. • Se encarga de supervisar a todos los colaboradores de la empresa. <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de comprobada eficiencia que sepa trabajar con grupos de personas y tenga rasgos de liderazgo. • Comprobada responsabilidad y compromiso para el adelanto y progreso de una empresa. <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Titulación de tercer nivel en administración de empresas • Experiencia: laborales por tres años

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Tabla 2. Funciones secretaria

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”		
ASUNTO	Organigrama funcional	Pág.:
CÓDIGO	E-2014-002	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Secretaria</p> <p>Departamento: Secretaria</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a: Procesos de atención al cliente</p> <p>Propósito del cargo Ser el vínculo entre la empresa y los clientes que desean información</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza el trabajo dentro de la oficina llevando agendas de trabajo. • Presta atención al cliente interno como externo. • Apoya a la gestión administrativa de la empresa. • Asesora a los clientes quienes lleguen buscando información sobre la empresa y sus productos. • Atiende las llamadas que se efectúan a la empresa manejando la agenda telefónica. • Colabora con gerencia y contabilidad en la clasificación de los documentos existentes. • Responsable del manejo del archivo manteniendo la documentación sobre las actividades efectuadas en la empresa. • Mantiene el registro de las firmas de entrada y salida del personal que labora en la empresa. <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de comprobada responsabilidad en las funciones que se le encomienda. • Honradez comprobada al momento de actuar para lograr un eficiente control en el manejo del registro de entrada y salida. • Persona comprometida con el progreso y adelanto de la empresa <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Poseer título de licenciada o tecnóloga en secretariado • Experiencia: Profesional de por lo menos 2 años

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Tabla 3. Funciones contador

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”	
ASUNTO	Organigrama funcional
CÓDIGO	E-2014-003
APROBADO POR	Gerente

Pág.:
Vigencia desde:
Hasta:

<p>Denominación del cargo: Contador</p> <p>Departamento: Contabilidad</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a: El control y registro de transacciones contables</p> <p>Propósito del cargo Mantener información contable y tributaria actualizada de acuerdo a las normas de contabilidad.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza los registros contables como también lleva, organiza, controla y conserva los archivos contables. • Efectuar los trámites de asuntos tributarios, como el pago de los impuestos que genera la empresa en los períodos de tiempo. • Registrar las transacciones que se efectúan de forma diaria en los distintos libros contables. • Elaborar los distintos estados de resultados para información de la empresa al gerente. • Asesorar al gerente en la toma de decisiones. • Otras tareas que sean pertinentes a su trabajo que le sean asignadas por el gerente de la empresa. <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona responsable que maneje recursos económicos de forma transparente. • Puntualidad en las actividades que realiza para una mejor atención. • Lograr tener un adecuado control de los documentos de trabajo personales y de la empresa. <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Poseer título de tercer nivel en contabilidad • Experiencia: Profesional de por lo menos 2 años

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Tabla 4. Funciones técnico

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”	
ASUNTO	Organigrama funcional
CÓDIGO	E-2014-004
APROBADO POR	Gerente

Pág.:

Vigencia desde:

Hasta:

Denominación del cargo:	Técnicos
Departamento:	Producción
Responsable ante:	Gerente
Supervisa a:	El proceso de elaboración de embutidos
Propósito del cargo	Brindar a los productos elaborados por la empresa de la respectiva calidad.

Responsabilidades

- Coordina las labores dentro de la producción.
- Revisa el correcto funcionamiento de las maquinas dentro de la producción.
- Está al tanto de la materia prima y de los productos en proceso.
- Supervisa y controla la calidad de los productos.
- Inspecciona sobre la seguridad dentro de los procesos cumpliendo y haciendo cumplir los niveles de higiene en la elaboración.
- Analiza el producto para determinar si cumple con las normas de calidad.
- Vigila que los ingredientes que forman parte del producto estén de acuerdo a las normas establecidas y en las cantidades exactas.
- Elabora informes periódicos sobre los procesos productivos de la empresa.

Características

- Profesional con experiencia en el área de alimentos.
- Tenga normas de higiene adecuadas.
- Cuide su estado de salud.
- Mantenga en orden su sitio de trabajo

Requisitos

- Educación: Poseer título de ingeniero en alimentos
- Experiencia: Profesional con experiencia comprobada
- Cursos de seguridad industrial

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Tabla 5. Funciones operarios

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”	
ASUNTO	Organigrama funcional
CÓDIGO	E-2014-005
APROBADO POR	Gerente

Pág.:
Vigencia desde:
Hasta:

Denominación del cargo:	Operario
Departamento:	Producción
Responsable ante:	Técnico
Supervisa a:	La materia prima directa e indirecta que se le entrega.
Propósito del cargo	Elaborar los embutidos de acuerdo a las normas establecidas..

Responsabilidades

- Registra información en cada etapa de producción.
- Retira productos que no se encuentren en perfectas condiciones.
- Revisa también los estándares de calidad del producto.
- Programa la maquinaria verificando temperaturas y tiempos y también detecta fallas en las mismas.
- Realiza el proceso productivo de los distintos embutidos elaborados por la empresa.
- Realiza la recepción de la materia prima directa e indirecta.
- Almacena la materia prima en los sitios destinados.
- Etiqueta los distintos productos elaborados.
- Empaca el producto terminado

Características

- Persona con experiencia en el trabajo de embutidos.
- Pre disponibilidad a trabajar por lograr cumplir metas
- Cuidado en el manejo de alimentos

Requisitos

- Educación: Tecnólogo o cursos certificado en el manejo de alimentos
- Experiencia: De por lo menos dos años en la elaboración de alimentos
- Cursos de nutrición.

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Tabla 6. Funciones vendedor

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”		
ASUNTO	Organigrama funcional	Pág.:
CÓDIGO	E-2014-005	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Vendedor</p> <p>Departamento: Ventas</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a: La forma en que se llevan a cabo las ventas en la empresa.</p> <p>Propósito del cargo Realizar la venta de los embutidos en el mercado local.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepara planes de ventas para reducir riesgos y aumentar la rentabilidad. • Se establece metas y objetivos. • Ayuda y asesora a los clientes con los reclamos y da soluciones a estos. • Prepara informes de ventas para el gerente. • Lleva la agenda de clientes de la empresa. • Efectúa llamadas para solicitar pedidos de embutidos fabricados. • Realiza la ruta de recorrido la que debe seguir el despachador de la empresa. • Actualiza de forma permanente los datos de los clientes de la empresa. • Realiza el manejo de caja chica, como el deposito del dinero que ingresa a la empresa. <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona que maneje dinero y que sea responsable en su área. • Haber sido capacitado en la entrada y salida de dinero • Persona capaz y que intente progresar en forma conjunta con la empresa <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Estudios universitarios iniciados o terminados en contabilidad o empresas comerciales. • Experiencia: Dos años en la administración económica • Cursos de capacitación en atención al cliente

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Tabla 7. Funciones despachador

FABRICA DE EMBUTIDOS “LA ESCOCESA”		
ASUNTO	Organigrama funcional	Pág.:
CÓDIGO	E-2014-005	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Despachador</p> <p>Departamento: Ventas</p> <p>Responsable ante: Vendedor</p> <p>Supervisa a: La forma de entrega de los embutidos entre los distintos clientes de la empresa</p> <p>Propósito del cargo Distribuir la producción entre los distintos puntos de acopio como de los clientes</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el producto terminado coincida con el pedido solicitado. • Verificar las fechas de caducidad de los productos que van a ser despachados. • Recibir, ubicar y mantener aseado y en orden el área de almacenamiento. • Recibir el producto de parte del vendedor e ir a entregar de acuerdo a hoja de ruta • Realizar el cobro por la entrega del producto entre los clientes. • Realizar la visita periódica a los clientes e informarles sobre las características de los embutidos. • Realizar la recepción de sugerencias y reclamos de parte de los clientes como de los puntos de acopio. <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona con disponibilidad de tiempo completo para el trabajo. • Ser amable y cortés, manteniendo buenas relaciones personales. • Mantener iniciativa en el trabajo. <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Persona con estudios de nivel medio terminados de preferencia con licencia de conducir profesional • Experiencia: Mantener disposición al trabajo • Licencia tipo C en adelante

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

2.3. Análisis de competitividad

Matriz de análisis de competencia

(Coulter, 2010 , pág. 171), en cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas, estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, los cinco factores son:

- 1.- amenaza de nuevas entradas.
- 2.- amenaza de sustitutos.
- 3.- poder de negociación de los compradores.
- 4.- poder de negociación de los proveedores.
- 5.- rivalidad actual.

Estas cinco fuerzas ayudan a los gerentes a evaluar la industria, les muestran que cosas positivas o negativas tiene la industria donde están trabajando para determinar el nivel de competencia que existe en el medio.

Amenaza de nuevas entradas. En la industria de la elaboración de embutidos es poco probable que existan nuevas entradas ya que para que para elaborar estos productos se necesita empezar con una buena infraestructura y también mucha maquinaria y esto conlleva a tener un buen capital inicial para poder solventar estos gastos.

Amenaza de sustitutos. Tenemos mucha posibilidad de poder sustituir a muchos productos de otras industrias con los embutidos que se venden porque son alimentos elaborados con mucha higiene y que son muy deliciosos y que pueden estar en la mesa de los clientes en cualquier momento como puede ser: desayuno, almuerzo, piqueos o merienda.

Poder de negociación de los compradores. Podemos establecer que el nivel de negociación de nuestros compradores es muy bajo ya que existe un precio ya establecido que compite con los precios de la competencia lo que no les permite regatear con nuestros precios.

Poder de negociación de los proveedores. El nivel como proveedores es medio para nuestra industria ya que contamos con precios bajos y niveles de calidad altos

que permiten llegar con facilidad a nuevos mercados y no podemos decir que es alto ya que tenemos mucha competencia en el mercado.

Rivalidad actual. Se podría decir que la intensidad de rivalidad que existe en la industria es bajo ya que no existen muchos competidores y sobre todo al mercado le gusta poder elegir entre varias ofertas y no solo tener una sola marca que ofrezca embutidos y en pocas palabras hay demanda para todas las marcas.

Matriz FODA

(Coulter, 2010 , pág. 165) “La matriz FODA consiste en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización”

Oportunidades: tendencias positivas dentro de los factores externos del entorno.

Amenazas: tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno.

Fortalezas: cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta.

Debilidades: cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee.

Matriz FODA de la empresa de embutidos “LA ESCOCESA”.

Tabla 8. Matriz de análisis FODA

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Gran gama de productos. - Disponibilidad de materia prima. - Conocimiento del mercado y sus necesidades. - Conocimiento de los procesos de fabricación del producto - La maquinaria existente se encuentra en adecuadas condiciones facilitando la elaboración de los productos - Situación financiera prevee el funcionamiento de la empresa durante el lapso de tres años más. - La empresa cuenta con todos los manuales de funcionamiento como estatutos, reglamento interno de trabajo, en regla y actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura pequeña. - Falta de personal en el área productivo impide realizar una mayor producción de embutidos. - Vehículos no adecuados para la comercialización y transporte de materia prima. - Personal operativo no ha recibido capacitaciones en cuanto a mejorar la calidad del producto. - Espacio físico para almacenamiento de materia prima como la carne no reúne las características para almacenar por largos períodos de tiempo. - No se cuenta con alternativa para utilización de materia prima en caso de no existir demanda de embutidos.

Análisis externo	
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con grandes empresas. - Campañas publicitarias en contra del consumo de productos elaborados con preservantes que pueden perjudicar a la salud - Productos sustitutos a los embutidos comercializados por otras empresas. - Empresas de otras provincias se encuentran cubriendo el mercado local. - Abastecimiento de materia prima puede llegar a disminuir por falta de productores de cárnicos. - Se incrementa el valor de la materia prima debido a que los productores de carne decidan incrementar los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos de la materia prima. - Nuevos mercados a nivel de otros cantones y provincias aledañas. - Existencia de varias maquinarias que permitan agilizar el proceso de elaboración de embutidos. - Existencia de mano de obra calificada en el trabajo en embutidos. - Se cuenta con la existencia de materia prima en la actualidad debido a que la demanda de carne de res y cerdo es cubierta por los productores locales.

Elaborado por: Cesar Aguilar

Fuente: Fábrica de Embutidos La Escocesa. (2014)

Análisis externo:

Oportunidades

Una de las mayores oportunidades que posee la empresa es que por sus precios bajos y productos de alta calidad puede abrirse campo a cualquier lugar donde se lo proponga ya que tendrá una buena acogida por parte de los nuevos mercados ya que se les ofrecerá productos que la competencia ofrece a precios más bajos o se llegara a lugares donde la competencia no ha llegado.

También se podría tomar en cuenta la apertura a nuevas rutas de repartición y aprovechar nuevos mercados

Amenazas

Una de las más grandes amenazas de la empresa es la competencia con grandes fábricas de embutidos que poseen infraestructuras mucho más grandes que la nuestra y sobretodo poseen un capital muy alto en comparación al presupuesto que maneja nuestra empresa ya que podrían ofrecer los mismos productos a precios un poco más bajos.

Se podría considerar también una amenaza para la industria la mala imagen que le dan al consumo de embutidos como perjudicial para la salud.

Existe en el mercado una gama muy grande de productos sustitutos para los embutidos que podrían afectar nuestra demanda.

Análisis interno

Fortalezas

La gran fortaleza que posee LA ESCOCESA es que tiene una gran gama de productos, al ser una pequeña fábrica elabora 12 productos que le permiten estar a la par con otras fábricas lo que le convierte en un buen competidor en el mercado porque los clientes tienen varios productos que escoger a precios módicos que permiten poder demandarnos más productos.

Una de las fortalezas de la empresa es también que la materia prima se puede obtener con facilidad o sea están en nuestro medio.

Gracias al mucho tiempo que la empresa lleva en el mercado se ha llegado a conocer y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Debilidades

Una debilidad que tiene la empresa es que al llegar a tener una gran demanda de producción su infraestructura física quede pequeña para poder elaborar la producción requerida ya que no cuenta con capital en este momento para poder realizar una ampliación o adquirir otra propiedad para levantar la planta de procesamiento.

Al poseer un presupuesto pequeño una debilidad que se encuentra también es el poco personal dentro del área de producción y ventas que permitan a esta expenderse.

No poseer algún vehículo con doble ambiente que ayude a la mejor transportación del producto a lugares lejanos.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

Estructura de costos.

Detalle de ingresos, costos y gastos que integran el proceso productivo

Ingresos.

Estos son los valores correspondientes a la venta de mortadela especial.

Costos.

Determinados en el costo del producto.

Materia prima directa: son los valores asignados de materia prima que intervienen directamente en la elaboración de la mortadela que son: carne de res, emulsión de grasa, g de soya, carne de cerdo, grasa, condimento, sal curante, pimienta, nitrito, fosfato k7, caseinato, lactato, almidón, harina, hielo, canela, ajo en polvo y azúcar.

Materia prima indirecta: son los materiales que no se identifican plenamente con la elaboración del producto como son: empaque, hilos y sellos de fecha de caducidad.

Mano de obra directa: son las personas que intervienen directamente en la elaboración como son: el jefe de producción y el obrero de producción.

Mano de obra indirecta: es el personal que no intervienen en la producción, pero sirven indispensablemente en el proceso como es el despachador.

Costos Generales de Fabricación: u otros costos indirectos de fabricación son la energía eléctrica, agua, internet, arriendo del local, depreciaciones de los equipos, etc.

Costos de distribución:

Administrativos: incluyen los sueldos del gerente y la secretaria.

De venta: aquí está el sueldo del vendedor.

Financieros: créditos, pero la empresa no tiene endeudamiento.

Costos de un bataje de mortadela especial

Tabla 9. Costos de mortadela

MORTADELA ESPECIAL			
PRODUCTO	CANT./ Kg	V/U - KG	V/T
C. DE RES	13,000	3,17	41,210
E. DE GRASA	7,000	1,71	11,991
G. DE SOYA	0,000	1,00	0,000
C. DE CERDO	0,000	2,60	0,000
GRASA	3,000	2,60	7,80
CONDIMENTO	0,400	10,12	4,050
SAL CURANTE	0,415	0,24	0,099
NITRITO	0,005	3,26	0,016
FOSFATO K7	0,260	5,41	1,407
CASEINATO	0,000	12,01	0,000
LACTATO	1,000	3,53	3,528
ALMIDON	3,000	1,23	3,696
HARINA	1,000	0,76	0,760
HIELO	6,600	0,15	0,990
CANELA	0,000	17,10	0,000
PIMIENTA	0,000	6,90	0,000
AJO EN POLVO	0,050	3,50	0,175
AZUCAR	0,000	0,85	0,000
AGUA	0,000		0,000
	35,730		75,722
EMPAQUE			0,11
OBREROS DE PRODUCCIÓN			0,07
DESPACHADOR			0,04
OTROS COSTOS INDIRECTOS			0,14
COSTO DE PRODUCCIÓN			76,08
COSTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN			0,14
COSTO TOTAL			76,22
VALOR POR KILO	2,13		

Fuente: fabrica LA ESCOCESA.

En la parte superior del cuadro podemos apreciar la materia prima directa del producto.

Calculo semanal de producción y costo de materia prima:

35.73 kg x 5 batajes semanales = 178.65 Kg semanales

75.72 \$ X 5 batajes semanales = 378.60 \$ semanales

Calculo mensual de producción y costo de materia prima:

178.65 kg x 4 semanas = 714.60 Kg mensuales

378.60 \$ x 4 semanas = 1514.40 \$ mensuales.

Calculo anual de producción y costo de materia prima:

714.60 kg x 12 meses = 8575.20 Kg anuales

1514.40 \$ x 12 meses = 18172.80 \$ anuales.

Cálculo de producción real de taco de mortadela

Para efectuar éste cálculos se analiza la producción de maza diaria de 35,73 g, siendo cada taco de mortadela con un peso de 3,57 kg se produce los siguientes tacos.

Maza = 35,73 Kg

Taco = 3,57 Kg.

Unidades producidas día = Maza / Taco

Unidades producidas día = 35,73 / 3,57

Unidades producidas día = 10

Tabla Producción anual

PRODUCCIÓN DIARIA	SEMANAL (*5)	MENSUAL (*4)	ANUAL (*12)
10	50	200	2.400,00

Sueldos del personal de la fábrica de embutidos la escocesa.

Tabla 10. Sueldos y salarios

FUNCIONARIO	SUELDO MENSUAL	SUELDO PARA 12 PRODUCTOS
Gerente	498.58	41.55
Secretaria	308.21	25.68
Vendedor	308.21	25.68
Jefe de prod.	308.21	25.68
Obrero de prod.	308.21	25.68
despachador	308.21	25.68
totales	2039.63	169.70

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Los sueldos ya están descontados la aportación del IESS.

Mano de obra directa

Se toma el valor del sueldo del jefe de producción y el obrero de producción dividido para los 12 productos y se lo divide para el valor de la producción

$$\$51.36 / 714.60 \text{ kg} = \$ 0.07 \times \text{kg.}$$

Mano de obra indirecta

Se toma el valor del sueldo del despachador dividido para 12 y se divide para el valor de producción de mortadela especial.

$$\$ 25.68 / 714.60 \text{ kg} = \$ 0.04 \times \text{kg}$$

Materia prima indirecta

Se usa alifan funda

El costo mensual de este es de \$ 79.42/ 714.60 kg de producción mensual = \$ 0.11 x kg.

Otros costos indirectos de fabricación

Tabla 11. Costos indirectos de fabricación

PRODUCTO	TOTAL MENSUALES	TOTAL PARA 12
Energía eléctrica	200	16.67
Agua	70	5.83
Teléfono	30	2.50
Internet	36	3.00
Depreciaciones	666.67	55.56
Gas	30	2.50
Arriendo	200	16.67
Totales	1232.67	102.73

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Los valores son mensuales los cuales se dividen para los 12 productos el resultado se divide para el valor mensual de la producción:

$$\$102.73 / 714.60 = \$ 0,14 \times \text{kg.}$$

Costos administrativos:

La empresa cuenta con los siguientes rubros dentro del área administrativa:

Equipo de cómputo= \$4000.00

Equipo de oficina = \$250.00

Muebles de oficina = \$2000.00

Tabla 11. Costos administrativos.

RUBRO	TOTAL MENSUAL	TOTAL PARA 12
Depreciación equipo de computo	111.00	9.25
Depreciación equipo de oficina	4.17	0.35
Depreciación muebles de oficina	33.33	2.78
TOTALES	148.50	12.38

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Los valores son mensuales los cuales se dividen para los 12 productos el resultado se divide para el valor mensual de la producción:

$$\text{\$ } 12.38 / 714.60 = \text{\$ } 0.02 \times \text{kg}$$

Este valor se suma junto a los sueldos del gerente y de la secretaria.

$$\text{\$ } 51.36 / 714.60 \text{ kg} = \text{\$ } 0.07 \times \text{kg.}$$

Total de costos administrativos por kg: \$0.09

Costos de ventas

La empresa cuenta únicamente para las ventas con una camioneta avaluada por \$ 15000.00

Tabla 12. Costos de venta

RUBRO	TOTAL MENSUAL	TOTAL PARA 12
Depreciación de vehículo	125.00	10.41

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

El valor se divide para la producción:

$$\text{\$ } 10.41 / 714.60 \text{ kg} = \text{\$ } 0.01 \text{ x kg}$$

Mas el sueldo del vendedor

$$\text{\$ } 25.68 / 714.60 \text{ kg} = \text{\$ } 0.04 \text{ x kg}$$

Total de costos de ventas por kg: $\text{\$}0.05$

Total de costos administrativos y de ventas: $\text{\$}0.14 \text{ x kg}$.

Estructura de ventas.

Tabla 13. Ventas anuales

 FABRICA DE EMBUTIDOS LA ESCOCESA													
Registro de ventas de mortadela especial													
Periodo Enero- Diciembre de 2014													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
\$	2134.5	2129.61	2139.69	2115.24	2142.39	2125.11	2138.28	2132.52	2133.96	2136.66	2142.15	2137.47	25607.58
KG.	711.5	709.87	713.23	705.08	714.13	708.37	712,76	710.84	711.32	712.22	714.05	712.49	8535.86

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

E l precio por kg de mortadela especial es de \$ 3.00 para la venta al cliente

Datos para la estructura de costos.

Costos variables:

Mano de obra directa = \$ 616.32

Mano de obra indirecta = \$ 308.16

Materia prima directa = \$ 18172.80

Materia prima indirecta = \$ 953.04

Total: 20050.32

Costos fijos:

Costos indirectos de fabricación = \$ 1232.76

Costos de ventas = \$ 433.08

Costos administrativos = \$ 764.88

Total: 2430.72

Tabla 14. Estructura de costos

Ventas	25607.58
(-)Costo de producción	20050.32
= Utilidad bruta	5557.26
= Costos de administración y venta	2430.72
Utilidad neta	3126.54

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Ciclo de producción

El Ciclo de Producción, se refiere al período que se extiende desde la ideación del producto o servicio, hasta su puesta en el mercado.

(<http://www.liderazgoyempresa.com/termino/ciclo-de-produccion>).

El ciclo producción muestra desde donde y como empieza la elaboración o producción de un producto hasta cuando se finaliza el proceso y llega al mercado.

Para poder representar de mejor manera la elaboración de mortadela especial dentro de la empresa utilizaremos los flujogramas.

“Un flujograma o diagrama de flujo es una herramienta y técnica para representar procedimientos en forma gráfica.” (Catacora, 1997, p. 77)

Flujograma secuencial

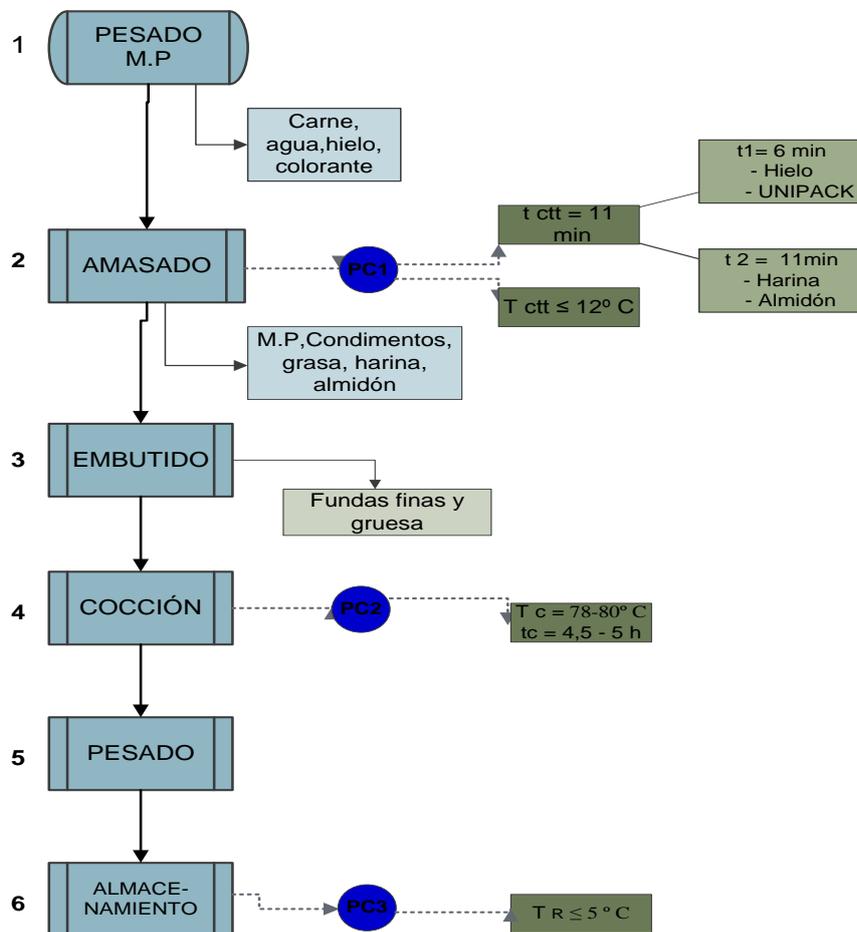
“Se caracteriza por no separar las personas y/o departamentos que realizan las tareas” (Catacora, 1997, p. 78)

Fábrica de Embutidos



MORTADELA ESPECIAL

Diagrama de Flujo



SIMBOLOGÍA

M.P = Materia Prima
 PC= Punto Control
 t_{ctt} = tiempo de cutter
 T_{ctt} = temperatura de la pasta
 T_c = temperatura de cocción
 T_R = temperatura de refrigeración

Grafico 3. Flujograma de producción mortadela especial

Fuente: fabrica LA ESCOCESA.

Descripción del proceso

Recibo y selección: Se usa carne de res sin tendones la cual debe estar refrigerada.

Pesado de materia prima: El tocino se pica en cubitos de 1 cm y se escalda en agua a 75°C hasta que adquiera un aspecto vidrioso. Los cubitos se dejan enfriar y escurrir. La carne fragmentada y refrigerada se muele en molino con agujeros de 5 mm de diámetro.

Amasado: La carne molida se pasa a la cortadora y se agregan hielo, sal, mezcla de curación, azúcar y grasa orgánica. Se transfiere la masa a la mezcladora y se agregan los cubitos de tocino. Se deja mezclar por 11 minutos cuidando que la temperatura de la masa no suba más de 12 °C.

Embutido: La masa de carne se embute en tripas sintéticas, las cuales han sido remojadas en agua tibia durante 30 minutos.

Atado: Las mortadelas se atan por el extremo libre, con hilo de algodón, nylon o alambre delgado.

Cocción: Se escaldan a 78,80°C. El tiempo se determina cuando el corazón del embutido alcance 69 °C (se requiere un tiempo entre 4,5 a 5 horas).

Pesado: A través de una balanza en kilogramos se procede a pesar la masas lista para ser comercializada..

Almacenamiento: Las mortadelas se deben almacenar a temperaturas de refrigeración de 5 °C.

Indicadores de producción

Entre los indicadores de producción de los procesos realizados en la fábrica de embutidos La Escocesa se tiene los siguientes:

Capacidad utilizada

Este indicador expresa el grado de utilización de la capacidad productiva de la empresa o fábrica.

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad instalada}} \times 100$$

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{35,73}{120} \times 100$$

$$\text{Capacidad utilizada} = 30\%$$

De acuerdo a este indicador se determina que el 30% de la capacidad en maquinaria es siendo utilizada en la producción diaria.

Estructura de costos de producción

Para calcular este indicador se utiliza los valores de los costos que vienen de las tablas 25, 31 respectivamente.

$$\text{Estructura de costos de producción} = \frac{\text{Costos variables}}{\text{Costos totales}} \times 100$$

$$\text{Estructura de costos de producción} = \frac{20050,32}{2430,73} \times 100$$

$$\text{Estructura de costos de producción} = 82\%$$

De acuerdo a los datos existentes se determina que los costos variables representan el 82% del total es decir para la adquisición de mano de obra directa y materia prima directa se necesita la mayor cantidad de recursos destinados.

Productividad de la mano de obra

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de la producción}}{\text{Horas hombre trabajada}}$$

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{8575,2 \text{ Kg}}{3840 \text{ Horas} - \text{ hombre}}$$

Productividad de la mano de obra = 2,23 kg horas – hombre

De acuerdo a los datos determinados cada trabajador que elabora mortadela especial produce en forma diaria una cantidad de 2,23 kg.

Productividad de materia prima

productividad materia prima = $\frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{Nivel de produccion}}{\text{Costo total materia prima}}$

$$\text{productividad materia prima} = \frac{3 * 8575,20}{18172,8}$$

$$\text{productividad materia prima} = 1,41$$

De acuerdo a este indicador por cada dólar que se invierta en materia prima se recupera 41 centavos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA FÁBRICA DE EMBUTIDOS LA ESCOCESA.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

En la fábrica de embutidos “LA ESCOCESA” se elaboran productos desde hace mucho tiempo y la gerencia desea conocer si la fabricación de mortadela especial resulta conveniente o rentable luego de haber de vendido durante el 2014 un total de 8535.86 kg generando un total de ventas de \$ 25607.58 como se muestra anteriormente en el **cuadro 7**.

Para analizar la rentabilidad se ha tomado el total de ventas mensuales de todo el 2014 y sumando para obtener las ventas anuales.

Luego calculamos los costos variables que se incurren dentro del proceso de este producto en todo el año; con este resultado vamos a restar al valor de las ventas totales obteniendo así el Margen de Contribución Total.

Seguidamente debemos obtener el margen de contribución de ventas por producto y para calcularlos tomamos el total de ventas del producto y se lo divide para el total de ventas de todos los productos de la empresa, pero al carecer de esta información solo se lo hace para el total de las ventas anuales del mismo producto obteniendo un porcentaje del 100% de participación.

Los costos fijos asignados van a ser igual a total de costos fijos ya que el producto tiene el 100% de participación.

Y con este valor obtenido hacemos la resta entre el margen de contribución y los costos fijos asignados dándonos así la utilidad de operación de la mortadela especial.

Tabla 15. Rentabilidad

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL:
Ventas	25607.58	100%	25607.58
(-) costos variables	20050.32	78.3%	20050.32
= margen de contribución	5557.26	21.7%	5557.26
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	3126.54		3126.54

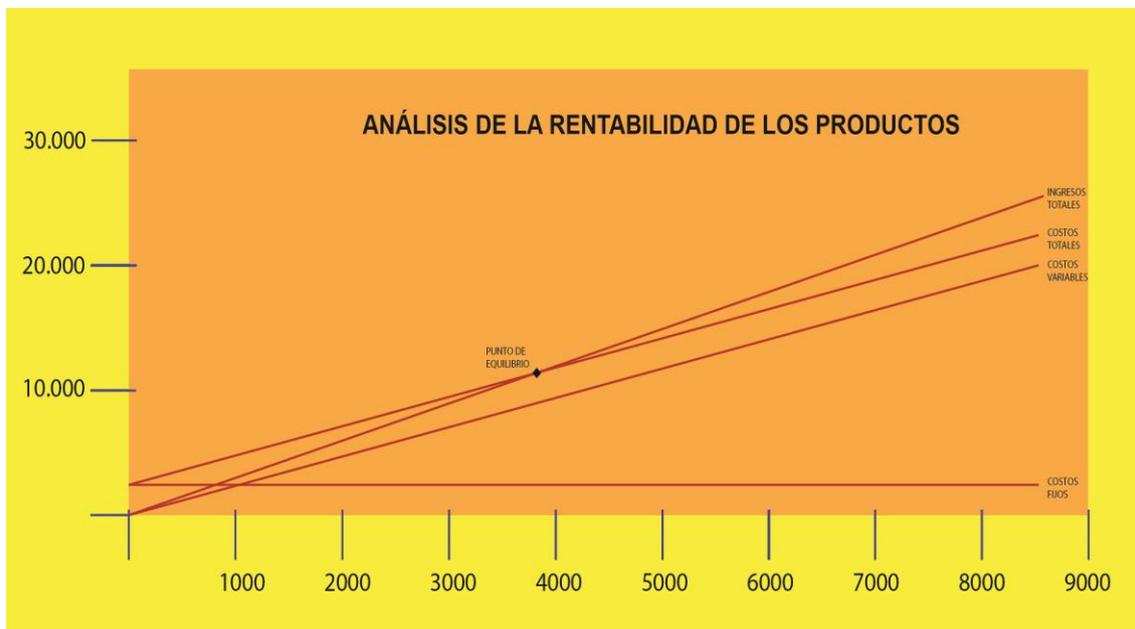
Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Análisis del cuadro

De acuerdo a nuestro cuadro se puede determinar que existe una utilidad de \$3126.54 por la elaboración de mortadela especial.

Podemos observar que se utiliza un 78.3% del total de las ventas para cubrir los costos variables.

Este resultado es muy bueno porque nos demuestra que el producto es muy rentable para la fábrica porque genera un valor alto de utilidad y sin ninguna duda se puede continuar con su elaboración.



Grafica 4. Análisis de la rentabilidad de la mortadela especial.

Punto de equilibrio

Como parte de la planeación para no pagar demasiados impuestos o para recurrar las inversiones vamos a proceder a hallar el punto de equilibrio en donde los ingresos serán iguales a los costos de la empresa. Aquí encontraremos cuantas unidades hay que elaborar de mortadela especial para que las ventas totales sean iguales a los costos fijos totales.

A continuación indicaremos los precios unitarios de ventas y de los costos fijos con los que podremos hallar el punto de equilibrio.

Tabla 16: Datos punto de equilibrio

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL
Precio de venta unitario	3.00
Costos variables	2.34
Contribución marginal	0.66

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Aplicaremos la fórmula para poder encontrar el número de unidades anuales de mortadela especial:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos asignados}}{\text{Precio-Costo variable}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2430.72}{3.00 - 2.34} = 7493.68 \text{ kg}$$

Se deben elaborar 7493.68 kg por año para que la fábrica no presente utilidades no perdidas.

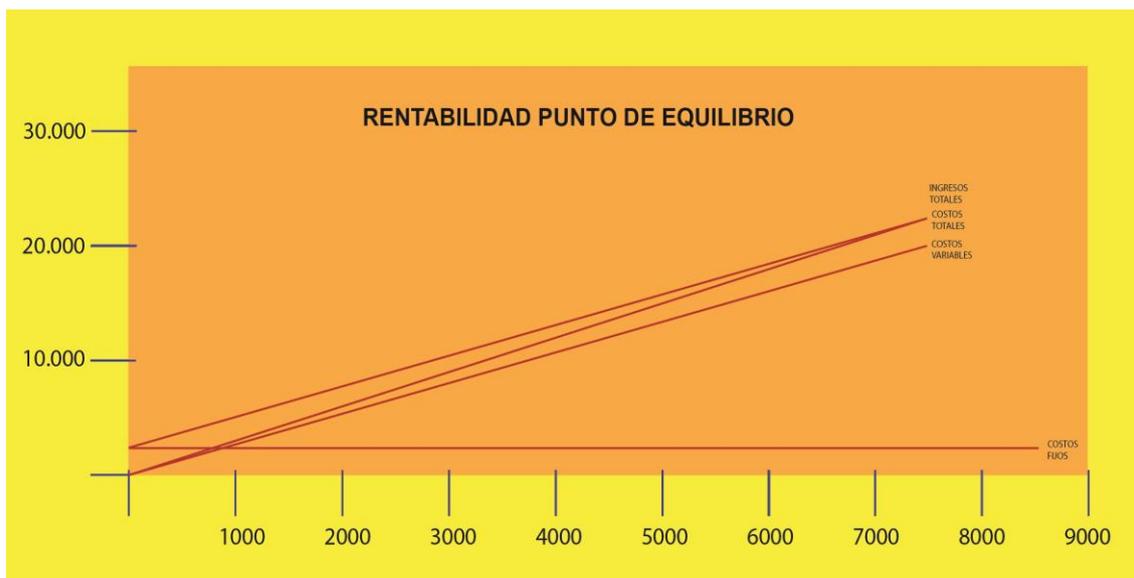
A continuación la gráfica del punto de equilibrio:

Tabla 17. RENTABILIDAD PUNTO DE EQUILIBRIO

producto	Mortadela especial		Total:
Ventas	22481.04	100%	22481.04
(-) costos variables	20050.32	89.19%	20050.32
= margen de contribución	2430.72	10.81%	2430.72
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	0		0

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Aquí está el nuevo cuadro con el punto de equilibrio hallado en donde al producir 7493.68 kg de mortadela se obtiene un total de ventas de \$ 22481.05 que al ser restado los costos variables no da un margen de contribución de \$ 2430.72 que es igual al total de los costos fijos obteniendo \$ 0 como resultado de la operación.



Grafica 5. Punto de equilibrio.

Aquí observamos como las rectas de los costos totales con la de los ingresos totales chocan en el punto de 7493,68 kg que son las unidades que se deben producir para no obtener ganancia ni perdida.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Aquí se utiliza el modelo costo- volumen- utilidad que es una herramienta que ayuda a la planeación para que se pueda obtener mayor desarrollo de la empresa y se pueda cumplir con los presupuestos; para obtener ganancias y poder seguir en el negocio y cubrir la inversión que se ha hecho dentro de la misma.

Para aplicar la fórmula utilizamos los datos del siguiente cuadro:

Tabla 18: Análisis relación costo- volumen - utilidad

Ventas	25607.58
(-) costo de ventas	20050.32
= margen de contribución	5557.26
(-) gastos fijos de:	
Gastos de operación	1232.76
Gastos de administración	764.88
Gastos de ventas	433.08
= utilidad de operación	3126.54

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

$$PEU = \frac{\text{Costos Fijos} + (\text{utilidad deseada después de impuestos} / (1-t))}{\text{Margen de contribución}}$$

El gerente quiere obtener un crecimiento del 10% de la utilidad después de impuestos que obtuvo en la mortadela especial en el 2014, con lo se tiene así:

$$\$ 3126.54 \text{ de utilidad} \times 10\% \text{ de crecimiento} = 312.65$$

$$PEU = \frac{2430.72 + (312.65 - (1-0.22))}{10}$$

$$PEU = 274.26 \text{ kg}$$

Al vender 274.26 kg más con el margen de contribución de 10= \$2742.60.

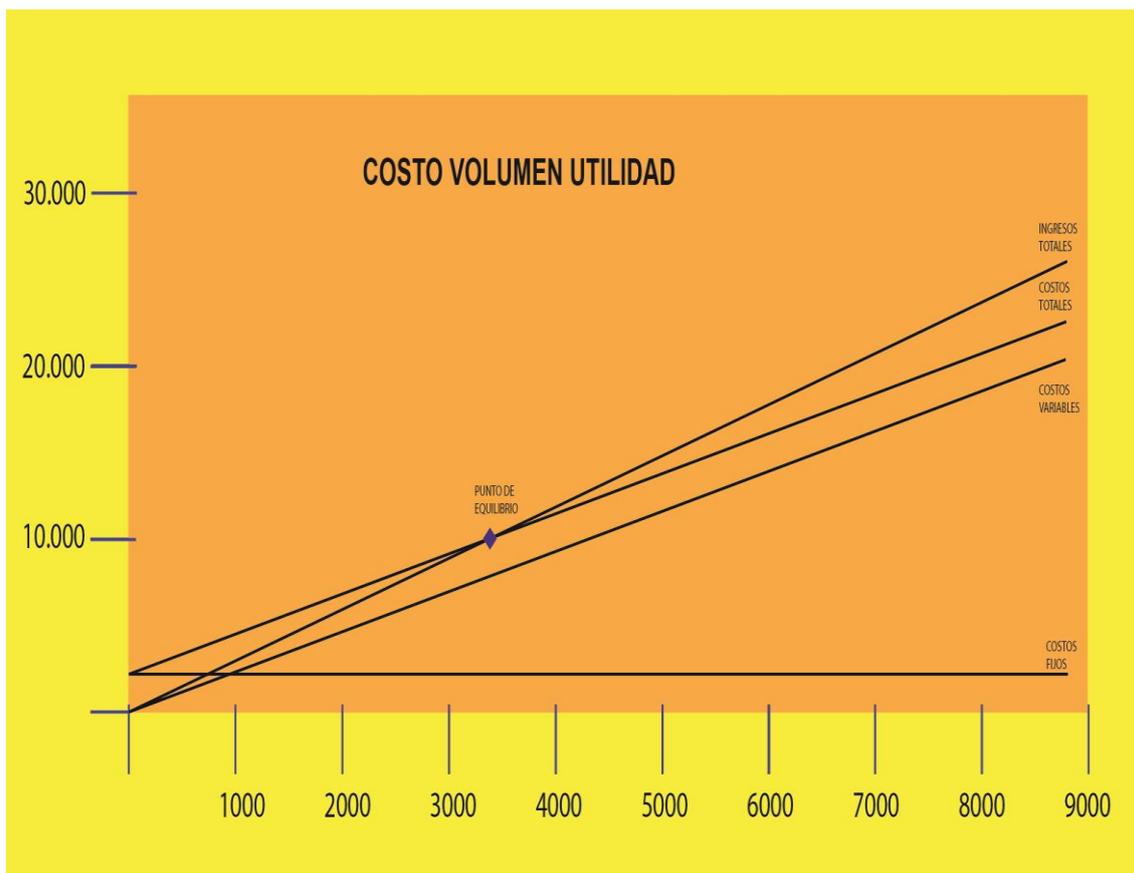
Con este de valor de \$ 2742.60 ya cubrimos el valor de los costos fijos que es de \$2430.72 y nos da \$311.88 a nuestro favor

Sumamos 274.26kg mas los kilos vendidos 8535.58 nos da 8809.84kg; y obtenemos el nuevo cuadro

Tabla 19: Rentabilidad costo volumen - utilidad

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL
Ventas	26429.52	100%	26429.52
(-) costos variables	20694.31	78.3%	20694.31
= margen de contribución	5735.21	21.7%	5735.21
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	3304.49		3304.49

Fuente: fabrica LA ESCOCESA



Grafica 6 relación costo- volumen- utilidad.

3.3 Fijación de precios

Dentro de la fábrica existe un porcentaje de ganancia ya aplicado a todos los productos, este porcentaje es designado por la gerencia ya que el costo de un kilo de mortadela es \$ 2.13 aplicado este porcentaje el precio de venta del kilo es de \$ 3.00 precio que se encuentra por debajo de los precios de la competencia lo cual da una ventaja a la empresa para llegar con facilidad a los hogares de los clientes.

Pero la empresa está pensando en subir su precio ya que no lo ha hecho en un buen tiempo y conocer cuál sería su utilidad al subir el precio de venta en un 10% y estar cerca de los precios de la competencia pero aún por debajo de ellos..

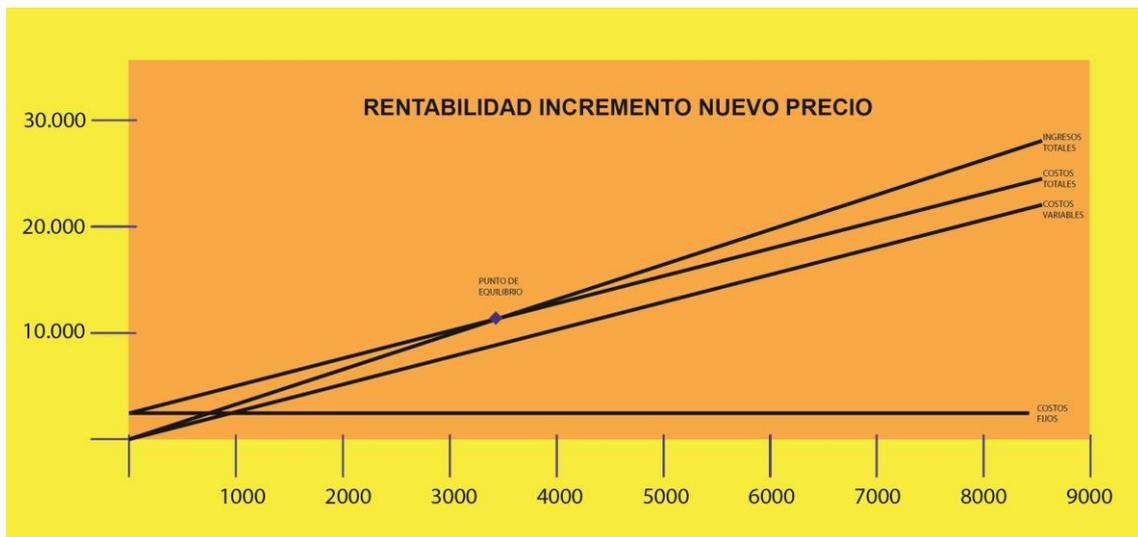
El valor de kg vendidos en el año es de 8535.58 kg x \$ 3.30 dándonos un total de ventas de \$28167.41

Con estos antecedentes podemos obtener el siguiente cuadro:

Tabla 20.

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL:
Ventas	28167.41	100%	28167.41
(-) costos variables	22055.08	78.3%	22055.08
= margen de contribución	6112.33	21.7%	6112.33
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	3681.61		3681.61

Fuente: fabrica LA ESCOCESA



Grafica 7 rentabilidad del incremento del precio de venta.

Al aumentar el precio en un 10% también aumenta la utilidad pero al compararla con la utilidad del precio normal podemos constatar que no es una diferencia tan notable con lo que se puede deducir que se podría seguir manteniendo el precio actual.

Podemos observar que obtenemos un valor de \$ 3681.61 al subir 10% y la actual es de \$ 3126.54 no hay mucha diferencia y es mejor mantener el precio actual porque eso es lo que le ayudado a la empresa a ingresar y mantenerse en los gustos de los consumidores.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Aquí se aplicara el análisis de sensibilidad, una herramienta que ayuda hacer simulaciones para analizar supuestos y buscar correcciones o alternativas; podemos analizar cómo se afecta la utilidad de la empresa en casos de que si sube o baja algún factor como puede ser los costos variables, los costos fijos o los precios de ventas.

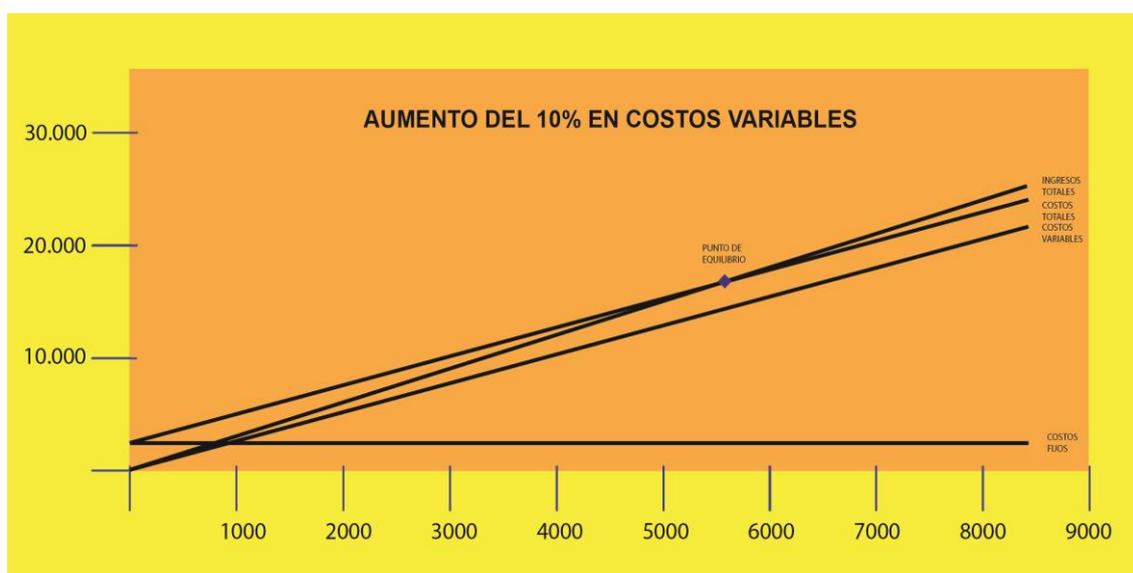
De acuerdo a esto podemos realizar dos ejemplos:

Tabla 21: rentabilidad aumento 10% costos variables

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL:
Ventas	25607.58	100%	25607.58
(-) costos variables	22055.35	86.13%	22055.35
= margen de contribución	3552.23	13.87%	3552.23
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	1121.51		1121.51

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

En el cuadro se observa como en el supuesto caso de que la empresa decida incrementar el valor de los costos variables en un 10% la utilidad de la elaboración de mortadela especial cae de \$ 3126.54 a un valor de \$ 1121.5.



Grafica 8. Aumento del 10% en costos variables.

Ahora vamos a encontrar el punto de equilibrio para este incremento en los costos variables del 10%.

Tabla 22: Datos punto de equilibrio aumento 10%

Producto	Mortadela especial
Precio de venta unitario	3.00
Costos variables	2.58
Contribución marginal	0.42

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos asignados}}{\text{Precio-Costo variable}}$$

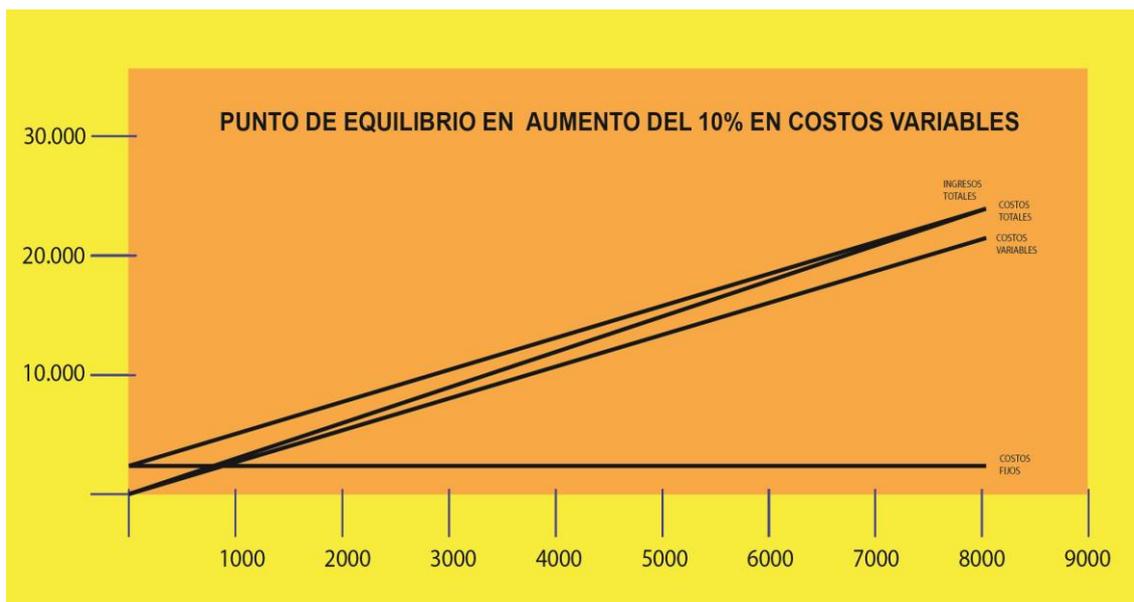
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2430.72}{3.00 - 2.58} = 8162.02 \text{ kg}$$

Tabla 23: rentabilidad del punto de equilibrio aumento del 10%

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL:
Ventas	24486.07	100%	24486.07
(-) costos variables	22055.35	86.13%	22055.35
= margen de contribución	2430.72	13.87%	2430.72
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	0		0

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Con estos datos podemos obtener la siguiente gráfica del punto de equilibrio al aumentar 10% del valor de los costos variables:



Grafica 9. Punto de equilibrio.

Observamos como chocan los costos totales con los ingresos totales en el mismo valor en dólares en el mismo número de kg producidos por la empresa

Los precios de venta disminuyen en un 5%.

En un supuesto caso de que la demanda de embutidos cayera uno de los planes de la gerencia para poder combatir este supuesto sería de reducir los precios de ventas en un 5% para poder normalizar la demanda sin que se vea muy afectada la utilidad de la producción de mortadela especial.

El precio de venta es de \$ 3.00 al reducirle el 5% sería el precio de \$ 2.85; este precio multiplicado por la unidades vendidas sería igual a \$ 24326.40

Tabla 24: Rentabilidad disminución 5%

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL
Ventas	24326.40	100%	24326.40
(-) costos variables	20050.32	82.42%	20050.32
= margen de contribución	4276.08	17.58%	4276.08
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	1845.36		1845.36

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

En este cuadro observamos que la utilidad que genera la mortadela especial al disminuir un 5 % el valor del precio de ventas se ve afectada porque baja de \$ 3126.54 a \$ 1845.36.

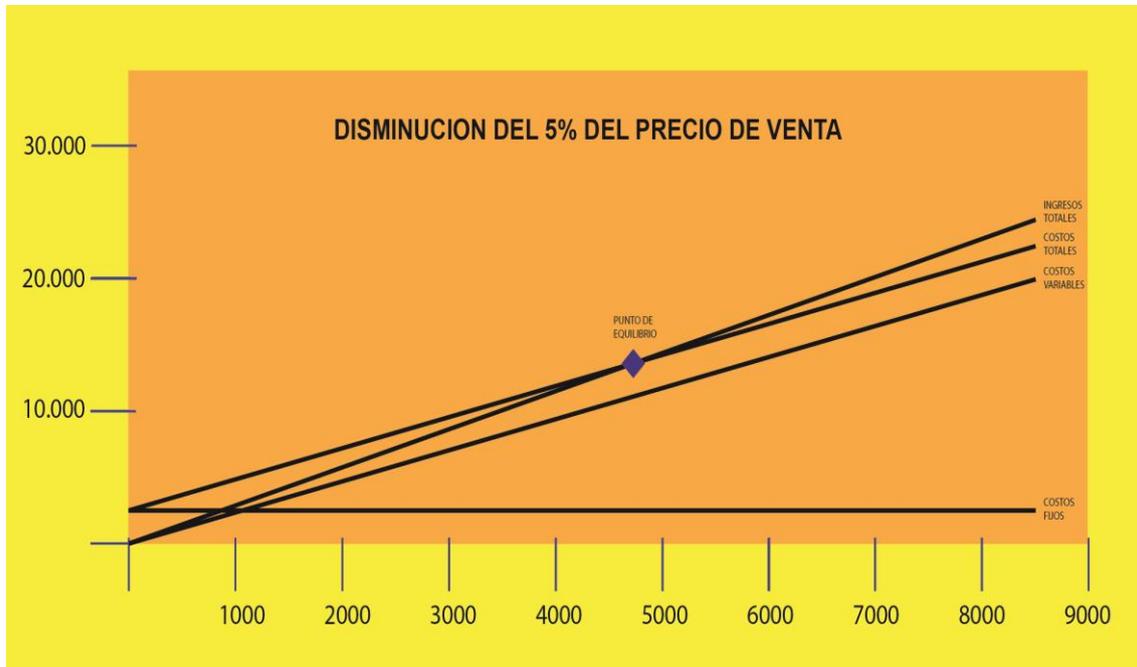


Gráfico 10. Rentabilidad en disminución del 5% del precio de venta.

En este momento encontraremos el punto de equilibrio en este caso:

Tabla 25: datos punto de equilibrio disminución 5%

Producto	Mortadela especial
Precio de venta unitario	2.85
Costos variables	2.34
Contribución marginal	0.51

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos asignados}}{\text{Precio-Costo variable}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2430.72}{2.85 - 2.34} = 7888.08 \text{ kg}$$

Tabla 26: Rentabilidad punto de equilibrio disminución 5%

PRODUCTO	MORTADELA ESPECIAL		TOTAL:
Ventas	22481.04	100%	22481.04
(-) costos variables	20050.32	82.42%	20050.32
= margen de contribución	2430.72	17.58%	2430.72
Participación %	100%		
Costos fijos totales	2430.72		2430.72
= costos fijos asignados	2430.72		
Utilidad de la operación	0		0

Fuente: fabrica LA ESCOCESA

Con la tabla podemos elaborar la gráfica del punto de equilibrio al disminuir el precio de venta en un 5%:

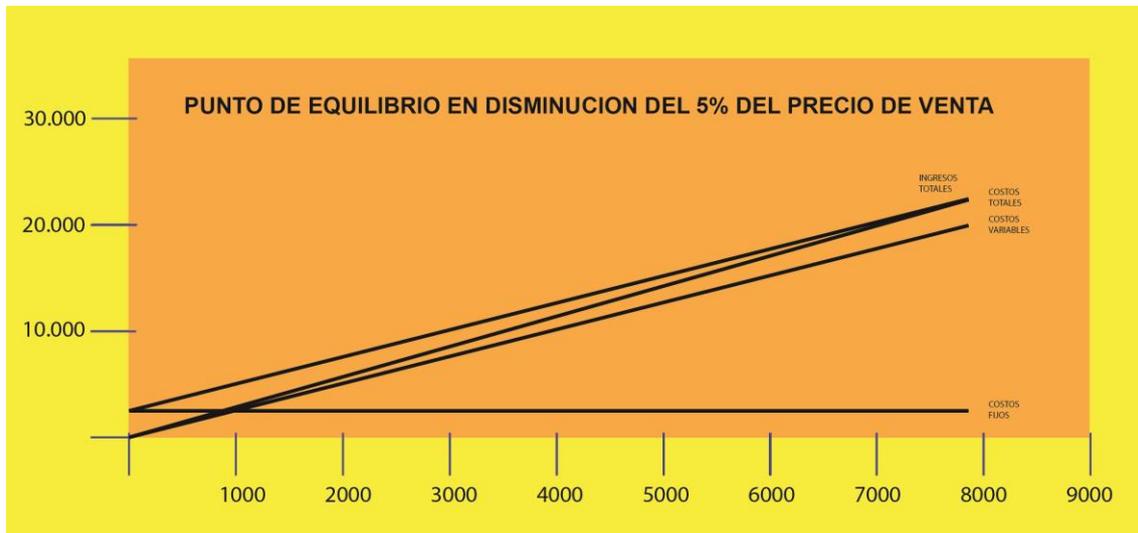


Gráfico 11. Punto de equilibrio.

Nos muestra la gráfica como desciende en gran número la cantidad de kilogramos necesarios para poder encontrar el punto de equilibrio y de igual manera los ingresos totales.

CONCLUSIONES

Dentro de esta investigación se ha podido determinar concluir lo siguiente de acuerdo a los resultados obtenidos:

- Existe un total desconocimiento por parte de la administración de la empresa sobre el modelo de costo- volumen- utilidad, con lo que no pueden contar con información oportuna y detallada de los costos y gastos que se incurren en la producción y lo cual no permite conocer la utilidad que genera la elaboración de los embutidos.
- La gerencia de la fábrica desconoce cuales son los rubros que componen costos y gastos que son parte de la elaboración de algún producto específico y por ende desconoce si este produce alguna ganancia o pérdida al finalizar el ciclo producción.
- Gracias a sus costos y gastos reducidos dentro de la producción se puede seguir manteniendo los precios bajos en los productos pero se necesita invertir más en estrategias de marketing que le permitan a la fábrica poder extenderse y llegar a más lugares dentro de la ciudad como fuera de ella.
- Si la empresa tuviera una buena planeación en sus labores y estructurar de mejor manera los costos y gastos de la producción se podría analizar la hipótesis de obtener un crédito para mejorar la infraestructura de la fábrica y proveerse de vehículos adecuados para la transportación de los productos, en pocas palabras mejorar para poder dotar un mejor producto y servicio a la clientela.
- Algo positivo que podemos abordar es que en la investigación el producto investigado siempre obtuvo rentabilidad para la empresa así se haya aumentado los costos variables o se haya disminuido el precio de venta y se puede deducir que este producto puede ser muy importante dentro de la empresa gracias a las ganancias que produce.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar las investigaciones dentro del proceso productivo de la empresa se puede recomendar lo siguiente:

- Que se realice un aprendizaje y análisis de los costos y gastos para de esta forma poder obtener información oportuna que permita mejorar sus decisiones para conocer la utilidad que se genera de acuerdo a las ventas y poder mejorar sus inversiones.
- Que la elaboración de embutidos a bajos precios se mantenga porque de acuerdo a la presente investigación la venta de sus productos si generan una razonable ganancia pero pueden incrementarla un poco para obtener más beneficios para la empresa sin que esto afecte la demanda porque al incrementar los precios en un nivel bajo la empresa sigue por debajo de los precios de la competencia y siguen cumpliendo con su misión.
- Ya con el conocimiento de los costos y gastos dentro del proceso de producción que se adopte herramientas administrativas como la que se aplico en esta investigación para poder analizar las utilidades que generan cada uno de los productos sino también realizar planificaciones de costos y gastos; y aplicarlas en las siguientes producciones y mejorar la productividad de la planta.
- Invertir o realizar planes de marketing y/o ventas que permitan acceder a nuevos lugares ya que cuentan con precios bajos y esta es una de las mejores formas de llegar y quedarse en nuevos mercados y por los costos y gastos bajos que hay en la elaboración se puede agregar un rubro para la transportación de los embutidos a lugares lejanos sin que estos se los pueda encontrar más caros que los productos de la competencia en dichos lugares.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, F. (2011). *Objetos de las Normas Internacionales de Auditoría*.
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Caracas: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE VENEZUELA. S.A.
- Coulter, R. (2010). *Adminisztracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Flores, J. (2008). *Estados financieros nuevo manual para la preparación de la información financiera*. Lima: Real Time.
- Franco, P. (2004). *Evaluación de estados financieros*. Lima: Paraninfa.
- Guajardo, G. (2011). *Contabilidad financiera*. México: McGraw Hill.
- Gutiérrez, Alfredo. (2003). *Los estados financieros y su análisis, fondo de cultura económica*. Bogotá: 2003.
- Miranda, J. J. (2010). *Gestion de Proyectos*. Bogota: MM Editores.
- Molz, R. (1987). *How Leaders Use Goals*. Long Range Planning.
- Terrel, K, Jones, K., & Werner, M. (2010). *Introducción a la contabilidad financiera*. México, D. F.: Prentice Halla.
- Wilcox, K., & San Miguel, J. (2005). *Introducción a la contabilidad financiera*. México D. F.: CESCA.
- www.virtualgerence.com. (20 de 01 de 2014). www.virtualgerence.com. Recuperado el 21 de 08 de 2014

ANEXOS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0100180744001
APELLIDOS Y NOMBRES: PALADINES LOYOLA ARTURO

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

FEC. NACIMIENTO: 15/09/1940 FEC. ACTUALIZACION: 22/02/2006
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/05/1999
FEC. INSCRIPCION: 07/06/1999

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE EMBUTIDOS

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: ROSAS Número: C-10 Intersección:
CLAVELES Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE LINEAL DEL SUR Teléfono: 072585093

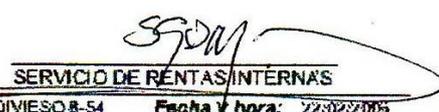
- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
 - * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

* Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.

* Las personas naturales que posean ingresos anuales superiores a \$40.000 o un capital propio superior a \$24.000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se convierten en agentes de retención.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
CERRADOS: 0
JURISDICCION: REGIONAL SUR/LOJA


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SGVALDIMESO Lugar de emisión: LOJA, BERNARDO VALDIVIESO 8-54 Fecha y hora: 22/02/2005
ENTRE 10 DE AGOSTO Y 12:02:19
ROCAFUERTE

DIRECCION REGIONAL DEL SUR
SRI SERVICIOS
TRIBUTARIOS

PRODUCTOS DE LA FABRICA LA ESCOCESA



SALCHICHA ESPECIAL



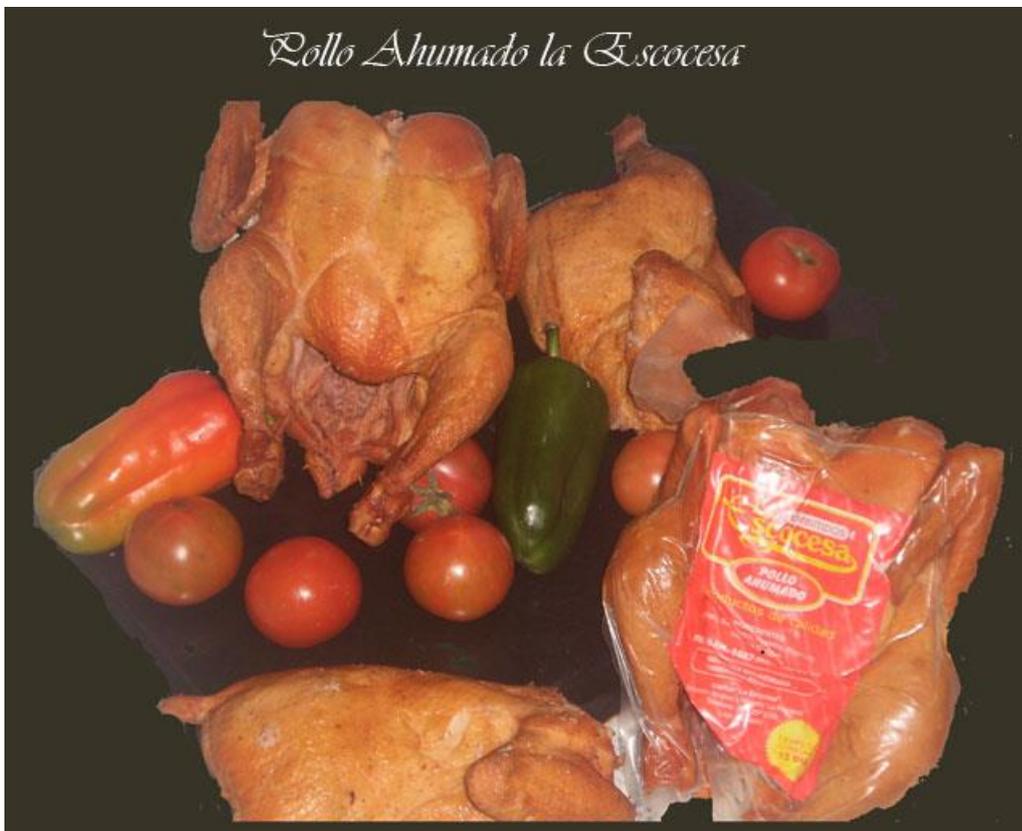
MORTADELA ESPECIAL



JAMON DE ESPALDA



POLLO AHUMADO



LONGANIZA



MAQUINARIA UTILIZADA POR LA FABRICA DE EMBUTIDOS LA ESCOCESA

MOLINO



CUTTER



EMBUTIDORA



CONGELADOR

