



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO 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
INKLERSA de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, año 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Pesantez Carpio, Patricia Alexandra

DIRECTOR: Espinosa Ludeña, María Auxiliadora, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

María Auxiliadora Espinosa Ludeña

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación denominado “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, año 2014”, realizado por Patricia Alexandra Pesantez Carpio ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f) _____

Espinosa Ludeña María Auxiliadora, Ing.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Patricia Alexandra Pesantez Carpio declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación denominado: “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, año 2014”, siendo la Ing. María Auxiliadora Espinosa Ludeña directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y 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 su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. _____

Autora: Pesantez Carpio Patricia Alexandra

Cédula: 0702320490

DEDICATORIA

Este Trabajo de Titulación se lo dedico con todo cariño y amor a mi amado esposo Marcelo Terreros, por su sacrificio y esfuerzo de ayudar y colaborar conmigo en todos estos años de estudios y además por creer en mí y en mi capacidad para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

Dedicatoria especial a mis amados hijos: Xavier, Fernando y Pamela Terreros por ser mi fuente de inspiración y motivación para seguir superándome cada día más y así luchar todos juntos como la familia unida y equipo que somos ante las adversidades que se nos presenten, ustedes que son mi razón de vivir y mi motor para seguir adelante.

A mi madre querida Rosa Carpio, a mis hermanos Edwin y Juan Carlos Pesantez Carpio; quienes siempre me alentaron a seguir adelante y que alcanzara mi sueño de convertirme en una profesional, a mi padre amado Vicente Pesantez quien ya no se encuentra junto a mí, pero que desde el cielo es participe de este momento tan grato que estoy viviendo; a todos ellos que son mi inspiración para ser quien soy y esforzarme en ser cada día mejor persona, mejor hija y mejor hermana.

PATRICIA ALEXANDRA PESANTEZ CARPIO

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a mi Dios maravilloso, quien con su infinita bondad hacia mí, me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y culminar esta etapa tan especial en mi vida, por darme la oportunidad para algo que ya parecía imposible para mí.

A mi directora de TFT Ing. María Auxiliadora Espinosa Ludeña por su apoyo constante y paciencia en la culminación de este Trabajo de Titulación.

También quiero agradecer a la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de su alumnado, a todos mis maestros que tuve la oportunidad de conocer y adquirir sus conocimientos en estos años de estudios.

A mis compañeras y amigas Tania, Magaly, Graciela quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos conmigo y me apoyaron en estos cinco años de estudios, que estuvieron conmigo en los momentos más tristes y duros por los que tuve que pasar, apoyándome incondicionalmente siempre.

PATRICIA ALEXANDRA PESANTEZ CARPIO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	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
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
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.	10
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.	13
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	14
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	15
1.3.1 Sistemas de costeo.	15
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	17
1.3.3 Punto de equilibrio.....	18

1.3.4	Indicadores financieros de producción.....	18
1.3.5	Problemas comunes en la toma de decisiones.	19
CAPÍTULO II.....		22
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INKLERSA		22
2.1	Filosofía Institucional	23
2.1.1	Antecedentes Institucionales.	23
2.1.2	Misión, visión y objetivos.	23
2.2	Estructura administrativa y funcional	24
2.3	Análisis de competitividad.....	26
2.3.1	Matriz de análisis de competencia.	27
2.3.2	Matriz FODA.....	29
	A continuación se presenta la matriz FODA de INKLERSA:	30
2.4	Análisis de costos de producción y venta	31
2.4.1	Estructura de costos.....	33
2.4.2	Ciclo de producción.	37
2.4.3	Indicadores de producción.....	38
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN INKLERSA.....		44
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos	44
3.2	Análisis de las relaciones CVU costo volumen-utilidad.....	46
3.3	Fijación de precios para la empresa INKLERSA.....	51
3.4	Determinación y análisis de la utilidad.....	53
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES.....		63
BIBLIOGRAFÍA.....		64
ANEXOS.....		65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planificación institucional a corto plazo.	24
Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	26
Tabla 3. Matriz de análisis de competencia de la empresa INKLERSA.....	28
Tabla 4. Cartera de productos de empresa INKLERSA	29
Tabla 5. Matriz FODA de la empresa INKLERSA.	30
Tabla 6. Costos para el precio final de un producto de la empresa INKLERSA.....	32
Tabla 7. Rol de pagos salarios empresa INKLERSA.....	33
Tabla 8. Cálculo de depreciaciones.	34
Tabla 9. Costos indirectos de fabricación.....	34
Tabla 10. Asignación de horas para la producción de INKLERSA.	35
Tabla 11. Producción de producto N°. 1.....	36
Tabla 12. Producción de producto N° 2.....	36
Tabla 13. Producción de producto N° 3.....	37
Tabla 14. Productos analizados de la empresa INKLERSA	39
Tabla 15. Precios de venta y sus beneficios.	44
Tabla 16. Cantidades producidas.....	44
Tabla 17. Resultado de la mezcla de productos.....	45
Tabla 18. Mezcla de contribución marginal.	45
Tabla 19°. Relación CVU de la empresa INKLERSA.	46
Tabla 20. Cálculo de margen de contribución	47
Tabla 21. Cálculo del punto de equilibrio.	48
Tabla 22. Precios de productos cuando sube las materias primas.....	53
Tabla 23. Comino molido.	53
Tabla 24. Orégano molido.....	54
Tabla 25. Beneficios con los nuevos precios de materia prima.	54
Tabla 26. Nuevos valores de CVU.....	55
Tabla 27. Supuesto con nuevos valores en costos variables.	56
Tabla 28. Supuesto cuando sube el valor de los costos variables del Maní.	56
Tabla 29. Supuesto cuando sube el valor de los costos variables del Comino molido.	57
Tabla 30. Supuesto cuando sube el valor de los costos variables del Orégano molido.....	57
Tabla 31. Beneficios con nuevos costos variables en la empresa INKLERSA.	57
Tabla 32. Nuevos beneficios cuando suben la M.P. y los Costos Variables.....	58
Tabla 33. Porcentajes de Utilidad.	59
Tabla 34. Asignación de CIF.....	59
Tabla 35. Costos por productos.	60
Tabla 36. Mezcla de productos.....	60

Tabla 37. Cantidad de producción con nuevos precios.....	61
Tabla 38. Cálculo de nuevo margen de contribución con nuevos precios de venta.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura administrativa y funcional.	25
Gráfico 2. Ciclo de Producción de la empresa INKLERSA.....	38

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Punto de equilibrio	48
Ilustración 2. Punto de equilibrio del Orégano molido	49
Ilustración 3. Punto de equilibrio del Comino molido.....	50
Ilustración 4. Punto de equilibrio del Maní.....	50
Ilustración 6. Planta de producción (1).....	67
Ilustración 7. Planta de producción (2).....	67
Ilustración 8. Productos de la empresa INKLERSA.....	68

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, año 2014. Está encaminado para que la empresa disponga de herramientas asertivas y pertinentes que presenten la situación real de la misma en el ámbito económico y financiero, como un instrumento estratégico para la adopción de medidas que permitan cumplir los objetivos propuestos y generar mayor ventaja competitiva.

En este Trabajo de Titulación se aplica todo el proceso necesario para cumplir con los objetivos planteados, tanto el general como los específicos, el desarrollo y resultados del proceso aplicado en el análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, año 2014.

PALABRAS CLAVES: Indicadores, herramientas administrativas, costos.

ABSTRACT

This work degree is about the analysis of administrative and financial tools for the short decision making and use in INKLERSA company production, in the Ambato city, 2014, and is aimed at the company available tools assertive and relevant to present the real situation of the same in the economic and financial field, as a strategic instrument for the adoption of measures to meet the objectives and create competitive advantage.

This work degree applies to all the necessary qualifications to meet both general and specific, development and results of the process applied in the analysis of administrative and financial tools for the short decision making and use in INKLERSA company production, in the Ambato city, 2014.

Also, the conclusions and recommendations that will come in this work degree, significantly synthesize the whole process executed to achieve the objectives. On the one hand, the general objective related to the analysis and implementation of administrative and financial tools, and secondly, all specific objectives related to each of the chapters.

KEYWORDS: indicators, administrative tools, costs.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo general analizar y aplicar las herramientas administrativas – financieras necesarias para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, año 2014.

Considerando los objetivos específicos que se buscan alcanzar, se pretende en primer lugar distinguir las corrientes administrativas actuales y examinar las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas, o dicho en otras palabras se presenta la respectiva fundamentación teórica que soporta al trabajo de fin de titulación.

De igual manera se busca realizar el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos – financieros de la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, para que con el conocimiento de la realidad de la organización se proceda a implementar herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo acorde a las necesidades y requerimientos de la misma.

La estructura del documento se encuentra compuesto por tres capítulos que aportan de manera secuencial y ordenada al cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad.

En el primer capítulo se presenta toda la fundamentación teórica del trabajo de fin de titulación acerca de las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

En el capítulo dos, se realiza el análisis situacional de la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, se conoce la filosofía institucional, es decir, los antecedentes de la organización, su misión, visión, objetivos y estructura organizacional.

Así también, se presenta el análisis de competitividad tanto a nivel externo con la matriz de análisis de competencia como a nivel interno con la matriz FODA de la empresa.

De la misma forma, se incluye el análisis de los costos de producción y venta de la empresa, tomando en consideración la estructura de costos, el ciclo de producción y los indicadores de producción.

Como última parte del contenido del trabajo de fin de titulación y como aplicación práctica del mismo; el tercer capítulo incluye la propuesta de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, presentando el análisis de la rentabilidad de los productos, el análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad, la fijación de precios y la determinación y análisis de la utilidad.

La metodología del presente Trabajo de Titulación hace referencia a un estudio descriptivo y práctico, es decir, una búsqueda y análisis de información relacionada con el tema, en fuentes bibliográficas de distintos autores y el uso de la observación y entrevistas para ponerse en contacto y estudiar la realidad de la empresa.

En definitiva, el análisis de las herramientas administrativas - financieras y la aplicación en la empresa permitirán una apropiada toma de decisiones en la misma, principalmente para el corto plazo permitiendo que la organización adopte estrategias proactivas y anticipativas que aporten a un mejor posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO I

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

El primer capítulo presenta toda la fundamentación teórica del Trabajo de Titulación acerca de las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

Dicho en otras palabras, incluye las principales definiciones de las filosofías administrativas contemporáneas (teoría de las restricciones, justo a tiempo y cultura de la calidad total) y de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo (el papel de la contabilidad administrativa en la planeación, en el control y en la toma de decisiones), así como, la descripción conceptual de las herramientas financieras para la toma de decisiones (sistemas de costeo, modelo costo-volumen-utilidad, punto de equilibrio, indicadores financieros de producción y problemas comunes en la toma de decisiones).

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

Estas filosofías son muy importantes y necesarias dentro de una empresa de producción y sobre todo para el gerente llegan a ser una herramienta muy útil a la hora de tomar decisiones puesto que involucran en general a todo el personal de la organización.

En cualquier etapa de una empresa los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera; el conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocimiento de los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes, llegan así a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en la actualidad del mundo empresarial son importantes y no puedan prescindir de ellos, para así mejorar las actividades de una empresa.

En la actualidad muchas de las empresas de producción utilizan sistemas de información de costos únicamente para determinar los costos de los productos elaborados, realizan una valuación de inventario, y se enfatizan en mejorar constantemente la productividad para hacer frente a la competitividad y tener siempre los costos más bajos, por ende brindar mejores precios aun cuando los productos elaborados tengan una vida más corta, la mayoría de las empresas utilizan nuevos sistemas de información administrativa y se vive una cultura de calidad muy eficaz para mejorar las utilidades de la empresa.

El sistema contemporáneo de información administrativa utiliza indicadores financieros y no financieros para evaluar la actuación dentro del ámbito donde realiza las operaciones, identifica plenamente para distribuir los costos indirectos, es flexible según las necesidades del usuario, una fortaleza de este sistema se orienta en lograr liderazgo en los costos de producción, además este sistema está orientado a los usuarios internos, algo contrario con el sistema tradicional que no realiza esta actividad. (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008)

1.1.1 Teoría de las restricciones.

El origen de la teoría de las restricciones se da a principios de los años 1980 cuando el Dr. Eliyahu Goldratt escribió su libro “la meta” y desde allí empezó el desarrollo de una nueva filosofía de gestión llamada “Teoría de las Restricciones” (TOC por sus siglas en inglés).

Cabe mencionar que esta teoría resultó una solución para los problemas de optimización de la producción y hoy en día se ha convertido en un tema proactivo e innovador por el simple hecho de que propone alternativas para el mejoramiento integral de la empresa en todos sus niveles, abarcando desde los procesos más trascendentales hasta los problemas cotidianos que se presentan en la misma. Todo ello justificado en que para todas las empresas, el objetivo principal es “ganar dinero de forma sostenida ahora y en el futuro”.

Las restricciones, es una teoría administrativa enfocada a la optimización de los recursos escasos en la producción para mejorar la elaboración y a su vez las ventas, por medio de esta herramienta se identifica desde el inicio los cuellos de botella que están representados por aquellos recursos que impiden el aumento de la producción y venta, ya que el solo incremento de la producción sin una respectiva ampliación en las ventas genera inventarios innecesarios que llegan a un decremento en la utilidad del negocio. (Torres Salinas, 2002)

Una vez que se logra identificar los cuellos de botella, se procede a hacer las adecuaciones necesarias en el flujo de producción para aprovechar este recurso lo más ampliamente posible, cuando este cuello de botella ha sido eliminado o reducido al máximo se buscan otros posibles cuellos de botella, ya que estos pueden ser internos y externos.

Como ejemplo de cuello de botella interno se menciona la capacidad de la maquinaria, la cantidad de materiales y la capacidad humana; en cambio en los cuellos de botella externos se cita la demanda de los productos fabricados por la empresa, los precios de mercado y todo lo referente a los aranceles de importación y exportación que son impuestos por las autoridades respectivas. (Torres Salinas, 2002)

Se considera, que las restricciones son un fenómeno muy difícil que se presenta en todas las empresas, ya sea de producción o comercialización, ya que podríamos citar como la más importante las “restricciones de mercado” y en este tema la cognición que se tiene sobre ésta es muy necesaria, ya que debido a la tecnología y a la globalización, la oferta es muy amplia casi en todos los sectores, de esta forma, la demanda también restringe las oportunidades de mercado. Podríamos mencionar en este aspecto, los rivales que tiene cada empresa a la hora de enfrentarse a conseguir compradores, ya que siempre el cliente irá donde encuentre mejores precios, y esto les restringe las ganancias que se podrían alcanzar en el final de sus transacciones. En otro aspecto, si mencionamos las “restricciones políticas” internas de cada empresa, es decir, las reglas impuestas por los altos funcionarios de la organización, éstas pueden llevar a que la empresa no alcance sus metas fijadas y a que se refleje en el informe de ventas. Podríamos citar, cuando una empresa reduce el plazo para el pago en las ventas a crédito, la competencia en cambio dará más plazo según el monto de las compras y así ganaran más territorio en el mercado.

1.1.2 Justo a tiempo.

Esta técnica nació en Japón a finales de los años 70, fue aplicada por primera vez en la empresa Toyota desde los años 1950 y el propósito principal para utilizar esta técnica era eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción comenzando por el departamento de compras de materias primas hasta el departamento de servicio al cliente pasando por el departamento de finanzas y el de recursos humanos, al utilizar esta técnica se elimina el inventario de la empresa ya que se produce únicamente lo necesario para cumplir con el pedidos en el momento justo. Es decir, se enfatiza la producción de cantidades mínimas para así evitar costos de bodega para los lotes de producción, lo producido sale de planta directamente al cliente. (Lefcovich, Sistema de Producción Justo a Tiempo - JIT, 2004)

Dicho en otras palabras, El JIT (Just in time, por sus siglas en inglés) es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados con estos: almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costos de custodia y merma de inventarios. Requiere llevar a cabo convenios con clientes y proveedores así como una estricta programación para la producción.

Ante el panorama descrito y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo. (Meraz, 2014)

Esta nueva manera de administrar tiene dos objetivos: por un lado aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y por otro lado mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes al implantar esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, sino más bien aumenta las utilidades de la empresa y así compite con mejores precios ante el mercado existente.

Desde el enfoque funcional las empresas de producción producen niveles de inventarios muy altos y los costos de bodega y transporte se suman a los costos variables existentes en su contabilidad, ya que trasladarlos dentro de la planta misma significa enfrentarse a un “layout” que incurre desde utilizar personal para maniobrar un montacargas hasta vigilar la existencia de este nuevo inventario de mercaderías. (Meraz, 2014)

Es por ello que, la importancia de la filosofía “justo a tiempo” radica en que permite a una empresa de producción y ventas, y en el presente caso específico a la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, producir solo lo necesario según los pedidos de entrega de su producción, y en el caso de ventas hacer los pedidos en base al stock de sus clientes considerando la temporada.

Es así que, por ejemplo, si la producción es de aliños, los meses de diciembre, enero y febrero serán meses de temporada alta debido a la aproximación de las fiestas de navidad, fin de año, año nuevo y carnaval, razón que justifica el considerable incremento de los pedidos de dichos productos puesto que para la preparación de todos los platos tradicionales de esas festividades son reclamados esos aliños para adobar los mencionados platos. Considerando la realidad antes mencionada, se puede

planificar la producción para cumplir con toda la clientela y tener los productos “Just in Time” evitando ciertos contratiempos sobre todo con los ingredientes de la materia prima para elaborar los diversos tipos de adobos y aliños, debido a que se necesitan varios condimentos que son importados se puede prevenir con anticipación la compra de los mismos para no parar la producción y llegar a un feliz término en la elaboración del producto final.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

Kaoru Ishikawa, un reconocido autor de la gestión de la calidad, definió a la calidad total como: filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

En la actualidad, la filosofía de la calidad total se ha perfeccionado considerablemente al implementar técnicas bien planificadas y sistemáticas en la mayoría de empresas y organizaciones.

Es así que, ante la globalización que demanda en estos momentos el mercado, se han creado un conjunto de normas de calidad y las empresas han capacitado a sus empleados con técnicas modernas como el coaching, dinámicas entre grupos y varias más, para poder adoptar los requerimientos de dichas normas y colocar estas organizaciones entre las más posicionadas a nivel local, regional e internacional. Estas normas exigen un trabajo en equipo para la mejora de la calidad de toda la organización, cada miembro aporta con sus habilidades, experiencias y conocimiento en general; para entre todos completar los componentes necesarios y obtener resultados positivos y sostenibles en beneficio de toda la empresa, ya que es difícil que una sola persona pueda hacer todo el trabajo.

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

En el mundo actual de esta era donde todo es tecnología, donde se requiere de un cambio impostergable, el uso de la información para la toma de decisiones es un factor muy necesario para poder tomar las mejores decisiones que nos protejan de las amenazas existentes en el mercado, durante muchos años debido a las fronteras cerradas y a una protección exagerada de los precios que eran altos, los productos de baja calidad, y no había competencia.

Como los tiempos han cambiado, ahora todos los países están obligados a acelerar el cambio tecnológico para lograr un crecimiento sostenido, ya que el nuevo entorno ofrece muchos retos y oportunidades, y el éxito económico se logrará solo en la medida en que se incremente la competitividad como lo han hecho Taiwán, Corea, Malasia, Singapur, Chile y en los últimos años India y China.

Para poder competir es preciso tener excelentes sistemas de telecomunicación y buenos sistemas de información, estos deben ser oportunos, relevantes y sobre todo confiable, condiciones indispensables para tomar decisiones operativas y estratégicas al hacer uso de ellas.
(Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008)

En esta toma de decisiones, la contabilidad administrativa juega un papel muy importante ya que para competir se necesita mucha información del entorno que nos rodea, se requieren escuchar las exigencias del cliente para eliminar actividades que encarecen el precio de venta al público, para esto la administración de las actividades y el trabajo en equipo que se realiza ayuda a reducir recursos y más bien agregar valor a los productos pero en favor de los clientes; puesto que un cliente fiel y satisfecho es la meta planteada desde el inicio de las actividades de la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato.

De igual manera, las decisiones que se toman a corto plazo son variables ya que si no dan los resultados planteados se las puede cambiar y regresar a métodos anteriores, por ejemplo: elevar el precio de venta, reducir el precio de venta, alguna oferta adherida por la compra de un producto, añadir un porcentaje gratis de producto, por ejemplo, un 10% más en el envase, un descuento del 5% por la compra de más unidades de cierto producto, en fin, existe una gama muy amplia para ofertar y ganar demanda en el mercado.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

En primera instancia, la contabilidad administrativa es el conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para generar información de apoyo a la planeación, desempeño y control administrativo; a los administradores para la toma de decisiones, en su gran mayoría las técnicas utilizadas en contabilidad administrativa generan información cuantitativa para determinar la mejor acción entre dos o más alternativas.

Cuando se trata de proyectar una empresa, la contabilidad manejada adecuadamente, provee información que permite hacerlo, el vislumbrar el futuro e implementar las posibles estrategias, se logra con base en la contabilidad financiera, manejando la información de tal manera, que dé una visión de las variables externas que afectan la empresa. Con la contabilidad administrativa se implementan herramientas que sirven para lograr este propósito. (Sandoval, 2014, pág. 125)

Se destacan las siguientes:

- El análisis costo volumen utilidad que muestra los cambios que se dan en costos, ventas, cantidades y su incidencia en la utilidad.
- El punto de equilibrio en el que se determina el mínimo nivel de ventas necesario para no incurrir en pérdidas.
- Los presupuestos que son la expresión cuantitativa de los planes y objetivos; en otras palabras son “la carta de navegación de toda empresa organizada.”
- Dicho en otras palabras, la contabilidad administrativa permite tener amplios conocimientos sobre actividades pasadas en la empresa, saber si se cuenta con los recursos necesarios para emprender las actividades respectivas en la producción.

De la misma forma, la contabilidad administrativa incluye la contabilidad financiera, puesto que supervisa los aspectos relacionados con todas las cuentas necesarias y existentes en los libros contables, constituyéndose la utilidad esencial de la contabilidad administrativa que es la información interna y externa de toda la empresa.

Así también, se pone hincapié en resaltar e interesarse en todos los detalles de las distintas actividades para reportar todo lo que acontece en los diferentes departamentos que tiene la organización así como en todos sus activos; esta contabilidad proporciona informes basados en técnicas contables que ayudan en la administración para la creación de políticas en la planeación y control de las funciones de todo el personal de la empresa, hace comparaciones cuantitativas de lo realizado con lo planeado, analizando todas las áreas con responsabilidad, además, incluye todos los procedimientos contables y las informaciones existentes para evaluar la eficiencia de cada área, es una herramienta básica en la administración de una empresa.

Es así que, el papel de la contabilidad administrativa en la planeación de la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato resulta evidente para el desarrollo de una gestión eficiente que le permita anticiparse a los hechos por medio de una proyección acorde a la realidad de la organización.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.

Por un lado, la época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, son escasos, lo que nos exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo que no es otra cosa que la cultura de la calidad total que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir con satisfacción, para lograr este propósito se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones y esto implica contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo, por lo tanto el control administrativo debe ser 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 planeados por la organización. (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008)

Así también, el control garantiza que los recursos se consigan y utilicen eficientemente. Para lograr el cumplimiento de un plan o detectar posibles fallas hay que controlarlo, permitiendo el mejoramiento continuo y esto es así porque las organizaciones poseen recursos escasos y se hace necesario optimizar su uso.

La contabilidad gerencial es útil en el proceso de control pues muestra el rumbo que sigue la empresa, motiva a la gerencia a mejorar la actuación, evalúa resultados y con base en el análisis, se implementan soluciones. Herramientas importantes para el control son los costos estándar, presupuestos, centros de responsabilidad y otras. (Fred, 2003)

En definitiva, el papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo es de mucha relevancia, ya que se requiere saber con precisión y exactitud los informes internos de la empresa para hacer frente a los problemas e inconvenientes que se presenten, esta información es de uso estrictamente interno y por lo tanto se utilizará únicamente dentro de la organización, no trascenderá jamás fuera de la misma; además su uso se restringe a sus propietarios o administradores.

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

En toda organización se toman decisiones a diario, estas pueden ser rutinarias como contratar un nuevo empleado o la introducción de un nuevo producto o la eliminación total de este producto, por lo tanto con la información relevante obtenida se asegura que la decisión tomada sea la correcta. Esta información es usada por la administración en la toma de decisiones es importante anotar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos, ya que el elemento humano es el que elige la mejor opción junto a la experiencia profesional y sus conocimientos,

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico que se basa en tres puntos importantes; el primero analiza el problema, reconoce si existe el mismo y define con los datos necesarios la magnitud de este para decidir mediante las alternativas encontradas la mejor opción, y el último paso pone en práctica la alternativa seleccionada vigilando todo lo necesario para que se realice el plan elegido.

Así también, para llevar a cabo eficientemente la toma de decisiones es conveniente seguir las pautas trazadas por el método científico:

- **Análisis:** se reconoce el problema, se define y se obtienen los datos necesarios.
- **Alternativas de acción:** se logran a través de la planeación, creando los escenarios necesarios.
- **Selección:** se selecciona la alternativa más conveniente de acuerdo con las necesidades y la cultura empresarial del ente económico en estudio.
- **Puesta en marcha:** consiste en implementar la alternativa seleccionada.
- **Seguimiento:** es velar porque la actuación se ajuste a lo planeado, tratando de ser proactivo, es decir detectar problemas antes que se den en la realidad.

Por lo tanto, conociendo a fondo y con exactitud toda la información que brinda la contabilidad administrativa, como se ha mencionado en párrafos anteriores, ésta se

basa en acontecimientos pasados y trascendentales; dicha información a su vez ayuda de gran manera a la hora de tomar decisiones importantes para el buen manejo de toda la empresa, es decir, ayuda a que la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato, para que pueda decidir entre las mejores alternativas existentes y no cometer errores que la perjudiquen, puesto que cuenta con las pautas específicas en la toma de decisiones relacionadas por ejemplo con empezar a producir el doble por una fuerte demanda de cierto producto, lo que implicaría contratar más personal, o doblar los turnos con los empleados existentes.

Esto significaría también, que con la información de la contabilidad administrativa se disponen de datos certeros. Es decir, si ya se ha pasado en otros tiempos por las mismas circunstancias, entonces se dispone de criterio para escoger la mejor alternativa, y se puede optar por contratar nuevo personal o doblar los turnos con la nómina ya existente o, por el contrario se puede llegar a la conclusión que no se debe incrementar la producción dado que se podría incurrir en gastos que después no serán suficientemente cubiertos.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Mientras la contabilidad administrativa registra hechos ya pasados de la situación de la empresa, esta información y resultados son estáticos, es decir, no se alteran; en cambio la contabilidad financiera utiliza esta información del pasado para proyectarse y planificar el futuro deseado para la empresa.

Es así que, los beneficios que se obtienen al utilizar las herramientas financieras para la toma de decisiones en la empresa son de vital importancia para un mejor desempeño y rentabilidad a la hora de incurrir en pagos y obligaciones, o hasta para pensar en hacer una inversión para un proyecto atractivo que beneficie a toda la organización.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Para analizar este sistema es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción, estos costos pueden ser costos directos o costos indirectos; entre los costos directos diremos que son los costos identificables, es decir los que se pueden ver como la materia prima, el empleado que opera la maquinaria, en cambio los costos indirectos son aquellos que aunque no se los vea, son necesarios para su fabricación. Uno de los principales problemas de los costos indirectos es que muchos de ellos no

se consumen de manera proporcional a la producción de los artículos, o bien son costos fijos por lo que para su asignación es necesario decidir la manera en la que los costos indirectos deben ser asignados a los productos, esta asignación puede hacerse de dos maneras: costeo real y costeo normal.

Cabe mencionar que, a principios del siglo XX el método de costeo utilizado era el absorbente o total esto se debía a que el tratamiento contable tradicional se dedicaba a salvaguardar los activos utilizados los mismos que se controlaban a través del estado de resultados, prestando poca atención a los problemas específicos de información para la toma de decisiones administrativas.

Hacia 1930 surgió una alternativa al método de costeo absorbente conocido como costeo directo o costeo variable. No se puede afirmar que el costeo directo sea mejor que el absorbente, cada uno cumple sus misiones especiales; el costeo directo ayuda a los administradores en sus tareas de planeación y en la toma de decisiones mientras que el costeo absorbente informa a los usuarios externos; pero la discrepancia surge porque cada uno de estos costos afirman estar en lo correcto pero es imposible que surjan dos verdades cuando se trata de afirmar que un producto tiene “dos diferentes costos.” (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008)

Resulta necesario conocer también que, los sistemas de costeo pueden considerarse de acuerdo con los siguientes puntos de vista:

- ✓ Según los sistemas de producción.
- ✓ Según la clase de costos que se carguen al producto.
- ✓ Según la determinación y tratamiento de los costos fijos.

Por lo tanto, en una empresa de producción y ventas es muy importante manejar de la manera correcta el sistema de costeo, ya que por medio de esta herramienta se puede determinar un correcto precio de venta al público a los productos elaborados y terminados tomando en cuenta desde los costos directos, costos indirectos y mano de obra esenciales en la actividad de la producción, pasando por un estudio minucioso sobre todos los costos que incurren y que están determinados a la vez por el volumen de producción.

Así también, en esta actividad entran varias herramientas ya analizadas anteriormente como son: justo a tiempo, teoría de las restricciones, outsourcing, etc., que aportan en

conjunto a determinar el precio de venta al público, el mismo que permitirá obtener los beneficios y utilidades deseados para que la empresa gane posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Una de las funciones más importantes de la alta gerencia de una organización consiste en planear sus utilidades a corto plazo. Con el fin de llevar a cabo lo anterior, la gerencia cuenta con una excelente herramienta contable – financiera conocida con el nombre de análisis de la relación costo – volumen – utilidad.

Este modelo, conocido también como análisis del punto de equilibrio permite relacionar tres variables como son: los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, de las cuales, como es bien sabido, dependen las utilidades operativas de la organización. Una vez que la gerencia haya establecido para un determinado período las utilidades deseadas a alcanzar, debe lograr la combinación más eficiente de estas tres variables.

De igual manera, según Ramírez Padilla en su libro Contabilidad Administrativa, “este modelo se basa en el método de simulación sobre las variables de costos, precios y volumen con el fin de analizar sus efectos en las utilidades” (Ramírez Padilla, 2008). Además esta técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión, tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables fundamentales (variables costos, precios y volumen) para una planeación operativa adecuada.

Dicho en otras palabras:

La relación costo volumen utilidad incluye un análisis de sensibilidad que muestra el efecto que sobre la utilidad tienen cambios en el precio de venta, costos o cantidad, permitiendo planear las acciones a seguir para no afectar la utilidad; el gerente cuenta con una herramienta para mejorar la toma de decisiones. (Ramírez Padilla, 2008)

Es de vital importancia en la empresa de producción INKLERSA de la ciudad de Ambato determinar de manera correcta este modelo ya que considerando el precio, volumen y costo se generarán mayores utilidades en la venta de los productos, analizando por ejemplo que a mayor producción se tendrá un costo fijo menor y el margen de utilidad siempre será favorable para la empresa; además se tendría que

analizar bien el margen de contribución de cierto producto ya que dicho margen permite identificar si es rentable o no seguir con la producción del mismo.

1.3.3 Punto de equilibrio.

“El punto de equilibrio es aquel donde los ingresos cubren los costos totales, por tanto no hay utilidad ni pérdida, no se puede confundir con el punto de cierre, donde es necesario dejar de operar” (Ramírez Padilla, 2008). Todo ello porque, es normal que al planear las operaciones los ejecutivos traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización, este punto en que los ingresos son iguales a los costos lo llamamos punto de equilibrio.

En este punto no hay utilidad ni pérdida; en la tarea de planeación este término es una referencia importante, ya que nos muestra el límite que influye para diseñar actividades que nos conduzcan a estar siempre arriba de este punto, lo más alejado posible nos indicara que tenemos mayores ventajas y beneficios. (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008)

El punto de equilibrio también puede ser definido como aquel nivel de actividad en el cual los costos totales se igualan a los ingresos totales, es decir, donde la utilidad es cero. También se denomina como el punto en el cual la utilidad cambia de signo.

Este término de punto de equilibrio se refleja en la mayoría de empresas que recién se inician, puesto que estas sólo recuperan lo invertido y al paso del tiempo de estar en la actividad de sus operaciones empiezan a ver las utilidades esperadas; este punto les permite permanecer en el mercado ya que al existir pérdidas se ven en la necesidad urgente de retirarse, pero al recuperar el capital invertido les hace pensar que con constancia y perseverancia pueden llegar a obtener ganancias en un momento dado.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

También llamados ratios financieros, razones financieras o indicadores financieros, son utilizadas por analistas, inversionistas y gerentes para evaluar el desempeño y la condición financiera de una compañía; este análisis es más arte que ciencia ya que los gerentes se preocupan por medio de este análisis de la rentabilidad de la empresa, lo que más preocupara a los inversionistas en cambio será las razones de rotación y las medidas de rentabilidad ya que por medio del análisis de estas razones

se mostrara que tan eficaz es la manera de la compañía para hacer uso de sus activos y el control de sus gastos. Estos indicadores nos permiten además comparar los valores del año en curso con valores de años anteriores, estos valores van expresados en valor decimal 0.10, o en porcentaje 7.2; estos indicadores comparan las fortalezas y debilidades de distintas empresas y como han ido evolucionando en el transcurso del tiempo.

Estos indicadores financieros son el resultado del balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y están basados en el método de contabilidad utilizado por la empresa, el propósito de estos indicadores es cuantificar la información financiera para los dueños y accionistas e inversionistas de la organización y son en un periodo de corto tiempo es decir un año. (Carlberg, 2003)

Los indicadores financieros de producción presentarán el estado real de la producción de la empresa objeto del presente trabajo de titulación, comparándola con las producciones anteriores.

Así también, estos valores mostrados en porcentajes son útiles para examinar y fáciles para hacer las comparaciones respectivas entre una empresa y otra, razón por la cual son muy populares debido a su fácil interpretación.

Como la empresa INKLERSA, se dedica exclusivamente a la producción de un portafolio de variados productos, los índices de productividad tienen que ser los más exactos posibles a los resultados de los informes que genere el jefe de producción.

Estos Índices de productividad nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección en la producción de una empresa, por medio de estos indicadores calificamos la eficiencia de todos los recursos disponibles para la producción.

Para el capítulo siguiente, se volverá a retomar este tema, no obstante, ahora se tomará en cuenta los siguientes indicadores de productividad tanto para mano de obra (M.O) materia prima (M.P) y el índice de productividad total (I.P.T.)

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Por lo general, la administración enfrenta dos tipos de decisiones: a corto plazo (operación normal de la empresa) y a largo plazo (inversiones de capital). Las primeras se pueden realizar y luego efectuar sobre ellas acciones retroactivas si no

generan los resultados esperados; en cambio, las segundas no aceptan marcha atrás: son rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos.

En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas. Por citar un ejemplo los directores toman decisiones sobre las metas de las organizaciones, donde situar las fábricas, en que nuevos mercados penetrar y que productos o servicios ofrecer; los gerentes de nivel medio e inferior toman decisiones sobre los calendarios de producción semanal o mensual, problemas que surgen aumentos de salario y castigo para los empleados, pero no solo los gerentes deciden, todos los integrantes de una organización toman decisiones que afectan sus puestos y la empresa donde trabajan. (Robbins & Coulter, 2005)

Esta toma de decisiones consta de ocho etapas, comenzando por identificar el problema pasando por los criterios de decisión, ponderar la dimensión del problema hasta analizar y elegir la alternativa correcta que haga eficaz la solución del problema creado, siguiendo las políticas adecuadas.

Estos problemas pueden ser problemas sin estructurar (problemas nuevos o inusitados) o problemas estructurados (problemas sencillos, familiares y fáciles de definir) lo que esto llevara a que tomemos una decisión programada (decisión repetida que se maneja de rutina) o decisiones sin programar (decisiones únicas, que no se repiten y requieren soluciones a la medida del problema) según la dimensión del problema buscaremos la mejor decisión para solucionar y dar respuesta inmediata al problema. (Robbins & Coulter, 2005)

Por lo general una toma de decisiones involucra a toda la empresa, por mencionar una de ellas: una reducción de personal involucra a todos los empleados que forman parte de la organización y el problema que se enfrenta la empresa luego de despedir a varios empleados, los empleados que no fueron despedidos estarán a la expectativa de que ocurra una nueva reducción de personal y sean ellos los nuevos seleccionados para abandonar la empresa, esta toma de decisión sería muy polémica.

Uno de los principales errores que se cometen al tomar una decisión es la manera en que se analizan los datos en relación con un problema, ya que muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por

medio del sistema total, es decir, fusionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual y las situaciones que pueden surgir en el futuro. (Levin & Rubin, 2004)

La presentación y el manejo de datos se deben estructurar de tal modo que se puedan analizar mediante el sistema incremental o marginal, es decir, sólo deben analizarse los costos o ingresos que serán alterados por la decisión que se piensa tomar.

Otro problema al que se enfrentaría la empresa en una toma de decisión sería cuando compra nueva maquinaria se vería en la necesidad de capacitar al personal para que puedan maniobrar las nuevas máquinas adquiridas.

Así también, cuando la empresa adquiere nuevos contratos de trabajo por temporada y tiene que cumplir con las nuevas entregas a tiempo, la empresa tendría que tomar la decisión de contratar nuevo personal o a su vez con el personal existente trabajar a la capacidad total y hacer turnos extras rotando a los operarios de producción, la producción de un nuevo producto para cierto segmento del mercado o a su vez la eliminación de cierto producto del mercado, estos son algunos problemas comunes a los que se enfrentan la mayoría de empresas de producción pero en base a los conocimientos adquiridos por parte de los gerentes de la empresa estos escogerán la mejor alternativa para solucionarlos tomando en cuenta todos los riesgos que tendrían al seleccionar determinada decisión.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INKLERSA

2.1 Filosofía Institucional.

INKLERSA Industrias “KLEBER SHAMBI”, nace como una empresa de producción en el sector de los condimentos y harinas pre cocidas, con la experiencia adquirida en trabajos anteriores y conocimientos del sector donde apuntó sus ideas empresariales su propietario, éste acepta el reto de crear su propia empresa.

2.1.1 Antecedentes Institucionales.

La empresa INKLERSA de la ciudad de Ambato-Tungurahua; es una empresa que se dedica a la elaboración de condimentos y alimentos pre-cocidos. La empresa se encuentra en el mercado desde el año 1999, cuenta con una trayectoria de 15 años en el sector alimenticio de la zona local y parte central del país, su prioridad es transformar materias primas de manera responsable 100% puros y naturales, garantizando la comercialización y el consumo de sus productos a clientes y consumidores a través del cumplimiento de normas y registros sanitarios a nivel local y nacional.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

En el modelo de negocio, la empresa tiene que conocer su propia razón de ser y de cómo conseguirla mediante la visión, la misión, los objetivos y la estrategia. En el modelo de negocio, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa se tienen que trasladar correctamente a cada una de las áreas del negocio. Por eso, es necesario que los objetivos estratégicos estén representados en sus objetivos operativos, y que estos, a su vez, sean controlados mediante indicadores.

Misión. La misión representa la identidad y la personalidad de la empresa en la actualidad y en su proyección de futuro y responde a la pregunta siguiente: ¿cómo es la empresa y qué es la voluntad de desarrollarla?

La misión de INKLERSA es:

Producir alimentos saludables y confiables, dentro de una organización responsable y comprometida a satisfacer las necesidades del cliente, crear nuevos hábitos de consumo y desarrollar hombres y mujeres con ética y mentalidad ganadora. (INKLERSA, 2014)

Visión. Es un elemento que tiene trascendencia en la cultura de la empresa y que es la guía de la iniciativa y la esencia del negocio es la visión de la empresa. La visión de la empresa hace referencia a aquello que la empresa quiere ser.

Convertirse para la ama de casa en la única alternativa que le da sabor y gusto a todos sus alimentos; ser la industria de especerías y alimentos con mayor variedad en la provincia y toda la zona central del país. (INKLERSA, 2014)

Objetivos. El objetivo principal de una empresa privada es la obtención de beneficios para sus propietarios. Si no es posible obtener beneficios en una empresa, se trabajará para tener las mínimas pérdidas.

Participar en el Mercado con un 6% de crecimiento anual, ofrecer al mercado productos elaborados higiénicamente, entregar al consumidor productos 100% puros y naturales. (INKLERSA, 2014)

A continuación se presenta la planificación de la empresa INKLERSA a corto plazo.

Tabla 1. Planificación institucional a corto plazo.

Planificación institucional	Corto plazo
Vigente	Participar del mercado en un 6% anual.
Planes	Capacitación del personal
Proyectos	Adquirir una nueva unidad de transporte, para realizar mayor cobertura.
Programas de crecimiento y desarrollo	Aumentar la cartera de clientes. Reducción de costos de producción.
Presupuestos	Incrementar los cupos de venta.

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

2.2 Estructura administrativa y funcional.

Toda empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que llevaran a un posicionamiento en los mercados regionales y nacionales.

Las actividades de una empresa son muchas, por lo cual, esto obliga a aplicar los principios de administración moderna, la estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera y se pueden agrupar generalmente en cuatro grandes áreas funcionales como son:

- Área de producción.
- Área administrativa y funcional.
- Área de recursos humanos.
- Área de mercadeo y ventas.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, en la misma se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como las personas que trabajan en cada departamento.

Por medio de este organigrama se puede analizar la estructura de INKLERSA y ver la división de las funciones que realizan cada uno de los miembros que laboran en la empresa; a continuación se detalla el organigrama funcional de INKLERSA.

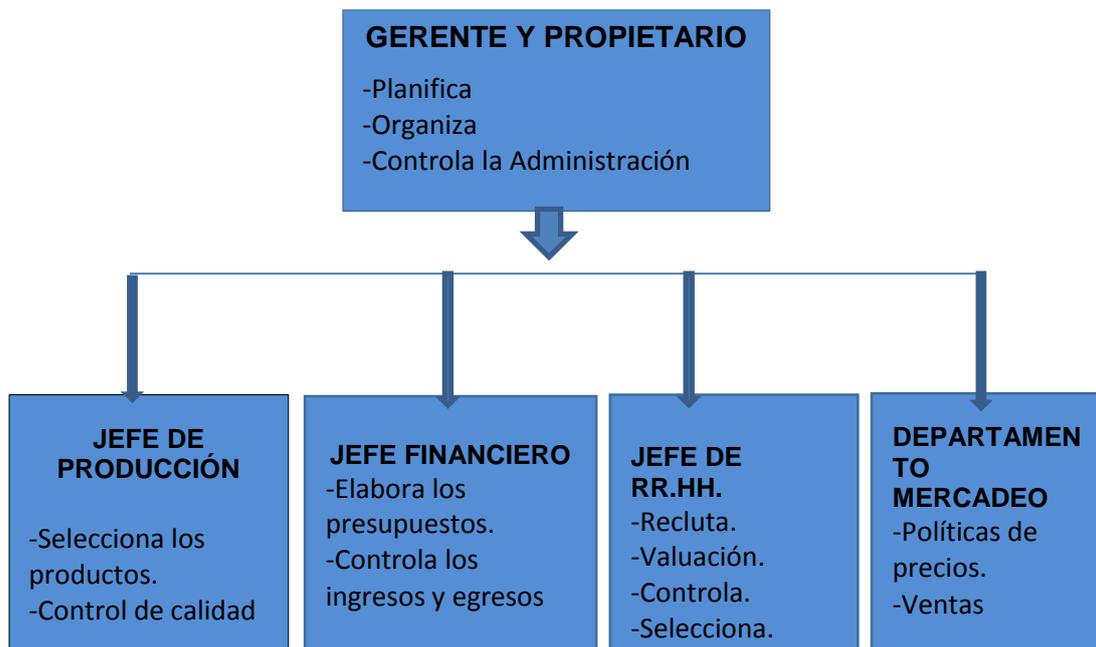


Gráfico 1. Estructura administrativa y funcional.

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

2.3 Análisis de competitividad.

Este análisis de competitividad comprende las cinco fuerzas de Porter, esta es una herramienta o técnica que ayuda a comprender que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria de forma global. En este caso de una pequeña y mediana empresa (PYMES) a continuación un breve análisis de cada una de estas fuerzas.

Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes.	En esta fuerza se podría mencionar las políticas que imponen los clientes a la hora de comprar, entre estas se podría mencionar el plazo para cancelar esta venta, si el volumen de la venta es grande querrán descuentos especiales, si la compra se realiza en épocas festivas querrán promociones en base a su pedido.
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	En este punto la empresa necesita pedir toda la información detallada y específica del producto, el impacto que surgirá al cambiar un producto X por otro similar o parecido, se fijara en el punto anterior como se resolverá la cancelación del pago de la compra, si resultara rentable cambiar de proveedores o seguir con los que de siempre.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.	Esta amenaza es por lo regular cuando un producto sube de precio, los compradores buscaran siempre el de menor precio, los productos chinos que ingresan al país a precios muy bajos; como en el comercio predomina la libre oferta y demanda de todos los bienes y servicios, por lo general el cliente manda y el vendedor se rige a las sugerencias de estos, tendrán que buscar una estrategia frente a una amenaza de estas por decir, se hará énfasis en la diferenciación total de los productos frente a los de la competencia.
4. Rivalidad entre las empresas competidoras.	Cuando en el mercado donde están presentes todas las empresas hay menos competencia mayor será la rentabilidad y beneficios, pero si resulta lo contrario y las empresas ofertantes son muchas estas se encuentran frente a una gran competencia y los beneficios se verán reducidos; en este caso muchos son los aspectos que determinan esta temática, siendo una gran temática las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la

	sobrecapacidad industrial, los proveedores que buscan estrategias eficaces para atraer a clientes fieles de otras empresas.
5. Amenaza de nuevos competidores.	Esta amenaza se presenta cuando hay barreras de entrada de nuevos productos competidores, cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza, estos casos por lo regular se dan cuando se trata de negocios pequeños, la entrada de nuevos competidores será mayor; no se presenta así en negocios grandes donde es más difícil la amenaza de estos.

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Una matriz de análisis de competencia permite un acercamiento al enfoque estratégico que se ha de adoptar para la gestión de un producto, tiene como objetivo identificar los elementos del entorno que podrían afectar las estrategias a corto, mediano y largo plazo de una empresa, y la consideración que habrá de dar a cada uno de los resultados, se inicia con la elaboración de una lista de aquellas empresas que se encuentran dentro del mercado existente y son la competencia más directa que tiene en un momento dado, luego se analiza todas las variables que podrían incidir en el desarrollo futuro de la empresa.

Para analizar mejor esta matriz se indica a continuación con otras empresas similares dentro del mismo mercado en que se encuentra la empresa INKLERSA:

Tabla 3. Matriz de análisis de competencia de la empresa INKLERSA.

Factores clave para el éxito.		Fábrica de condimentos "ILE"		Fábrica de aliños "CONDIMENSA"		Especerías "INKLERSA"	
Amplia distribución.	0,30	5	0,25	4	0,25	3	0,20
Indicaciones al cliente	0,20	5	0,25	4	0,25	2	0,13
Economías de escala.	0,20	4	0,20	3	0,19	3	0,20
Innovación de productos.	0,30	6	0,30	5	0,31	7	0,47
TOTAL	1	20	1	16	1	15	1

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Analizando los resultados de la matriz de análisis de competencia, se puede ver que la competencia principal para especerías INKLERSA es la fábrica de condimentos "ILE", de la ciudad de Loja, que por permanecer más tiempo en el mercado goza de mucha aceptabilidad entre los compradores, le sigue a esta la empresa de aliños "CONDIMENSA" de la ciudad de Quito que por situarse geográficamente en un territorio muy acorde en la economía nacional tiene gran acogida en el mercado, la empresa de condimentos INKLERSA además se puede decir que por el amplio trabajo desplegado no se queda atrás en los siguientes factores para resaltar su participación en el mercado, y en la innovación del producto se mantiene fuerte y a la vanguardia de los últimos procesos respectivos de esta rama de las especerías y condimentos existentes en la actualidad.

Para la siguiente tabla se analizan algunos de los productos de la empresa INKLERSA, entre ellos los siguientes:

Tabla 4. Cartera de productos de la empresa INKLERSA.

Productos	Aceptación en el mercado
Pasta de Maní	0.55%
Comino Molido	0.22%
Orégano molido	0.10%
Achiote	0.03%
Aliños	0.10%
TOTAL	100%

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

No importa el tamaño de la economía del país ni de la empresa, igual podemos empezar a marcar pasos importantes dentro del mercado y los consumidores. Como nuestro portafolio de productos comprende 100 ítems, que van desde condimentos, salsas, harinas pre cocidas, frutos secos y demás ingredientes necesarios para la amplia gama de alimentos que tiene nuestro país.

El producto “estrella” para la empresa INKLERSA es la pasta de maní, goza de muy buena aceptación en el mercado, por su calidad y envasado seguido por los aliños, en las temporadas como son las fiestas navideñas, la balanza de ventas se dirige a otros productos que tienen poca rotación durante todo el año, como son los frutos secos (nueces, pecanas, fruta confitada, aceitunas, canela en polvo, paprika) pero que tienen una alta tasa de crecimiento dentro del mercado, estos productos los podríamos llamar “Productos de Interrogación que con los años pueden llegar a convertirse en productos estrella” (Fischer & Espejo, 2011).

2.3.2 Matriz FODA.

La matriz FODA, es una herramienta conceptual para realizar un análisis sistemático de una situación en particular dentro de una organización, esta matriz puede ser aplicada a cualquier producto, individuo o empresa que sea parte de un estudio en determinado momento. Por medio de este análisis se facilita la adecuación y reconocimiento de: Fortalezas que son los factores críticos positivos con los que cuenta una empresa; las Oportunidades son los aspectos positivos que puede aprovechar utilizando las fortalezas existentes la empresa; las Debilidades son factores críticos negativos que se debe eliminar o reducir, y las Amenazas son aspectos negativos externos que obstaculizan el logro de los objetivos de una empresa.

También se puede decir que dentro de una Matriz FODA, las Fortalezas y Debilidades son aspectos internos, es decir están dentro de la empresa, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos que llegan a la organización; con los resultados obtenidos de la matriz, se minimizan las debilidades y se hace frente a las amenazas, que pueden afectar a toda la empresa, con los resultados de las fortalezas y oportunidades se enfatizan en aprovechar todos los recursos de la empresa, puede darse el caso que se presente un crédito muy conveniente y con bajos intereses, lo que será aprovechado por la empresa para expandir su organización o a la vez invertir en algo muy productivo. (Laborda Castillo, 2009)

A continuación se presenta la matriz FODA de INKLERSA:

Tabla 5. Matriz FODA de la empresa INKLERSA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Agradable ambiente de trabajo, compañerismo. - Solución a conflictos internos. - Satisfacción y pasión por el trabajo que se realiza en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitado crecimiento en las ventas. - Poca distinción en el empaqueo de los productos elaborados. - Escasez de talento humano en el área de ventas. - Extensión del plazo para las ventas a crédito.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño del mercado. - Alianzas estratégicas con otras empresas. - Créditos oportunos otorgados a las PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores en el mercado. - Restricciones a los productos importados que se necesitan como materia prima. - Apertura de nuevos locales comerciales cercanos a la empresa. - Productos sustitutos.

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Para la descripción de esta matriz FODA se puede ver que la compañía INKLERSA, al igual que todas las empresas existentes en el medio, está sujeta y predispuesta a los mismos peligros de amenazas y debilidades, y en cuanto a las fortalezas el tamaño de mercado se va expandiendo poco a poco debido a la innovación y constancia que ha logrado mantener desde sus inicios, tiene que adherirse a los constantes cambios de la Matriz Productiva bastante mejorada e incentivada en la actualidad por parte del gobierno de turno, y además estar vigilante a todo el contorno externo que representa las restricciones en materia de importación de insumos para la elaboración de sus productos finales, en resumen se mantendrá siempre a la mira de no desaparecer del mercado potencial de las especerías y harinas pre cocidas que representa su participación empresarial.

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

En toda empresa dedicada a la producción de cualquier artículo, es necesaria la aplicación de técnicas y herramientas que permitan calcular el costo de los productos elaborados, de acuerdo a los insumos utilizados en su proceso productivo.

En respuesta a esta necesidad de las empresas de producción nace la contabilidad de costos para calcular de la manera eficaz los costos en que incurre un producto para la elaboración final y total, los tres elementos fundamentales del costo son: materia prima, mano de obra y costos fijos y variables. (Torres Salinas, Sistemas de Costeo, 2002)

Para este análisis se tiene que tener muy claro todos los costos respectivos que se necesitan para la elaboración final de los productos, a veces hay costos que no representan en magnitud con los otros costos requeridos pero que son importantes tenerlos en cuenta para el precio final y de venta; como INKLERSA se dedica al área de alimentos estos costos de producción son muy variables, depende de la compra de la materia prima indispensable para la elaboración de los mismos. Por mencionar un ejemplo, para la elaboración de la pasta de maní, la materia prima es el maní en grano y éste, en temporadas, se encuentra a precios exorbitantes en el mercado, lo cual llega a encarecer la elaboración de la pasta, pero como dijimos antes, éste es el producto estrella de esta empresa y siempre tendrán en stock las cantidades necesarias de esta materia prima, ya que no se puede parar la producción, de igual manera sucede con los ingredientes para la elaboración de los aliños, las materias

primas para éste son los ajos y cebollas además de comino, pimienta y orégano que tienen variación y escasez de precio dependiendo de la temporada y la importación de los mismos.

Las ventas además de incurrir en los costos de producción tienen que tener un porcentaje de utilidad para poder cumplir con todos los gastos que conlleva mantener la empresa a flote y con existencia dentro del mercado, analizar estos costos es una tarea muy delicada que llevara mucho tiempo y esta información es de uso confidencial para la empresa y de ética por los profesionales que laboraran en la misma.

Para entender cómo se lleva a cabo la actividad de costos de producción y venta, a continuación un ejemplo con el producto orégano molido que produce la empresa INKLERSA.

- Costo 1 = costo por la compra de materia prima
- Costo 2 = costo de producción incluye costos directos y costos indirectos
- Costo 3 = C1 + C2
- Costo 4 = C3 + 40% de rentabilidad

Tabla 6. Costos para el precio final de un producto de la empresa INKLERSA.

Producto	C1 \$	C2 \$	C3 \$	C4 \$	P.V.P. \$
Orégano molido	150,00	30,00	180,00	72,00	252,00

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Cómo se puede ver en el costo 1 está la compra de la materia prima, que representa los \$ 150,00; en el costo 2 los costos directos e indirectos \$ 30,00 que se necesitan para la elaboración de la harina de maíz negro, a estos dos valores le sumamos la utilidad que en este caso sería del 40% para tener un precio final de venta al público de \$252,00.

2.4.1 Estructura de costos.

En el proceso de transformación y elaboración de productos intervienen además de la materia prima y los costos directos e indirectos, trabajadores y máquinas, en el caso de las empresas que se dedican al área de los alimentos los costos resultan muy variables, ya que estos dependen de la compra de la materia prima y de los insumos necesarios para la elaboración final, en el caso de la empresa INKLERSA este análisis debe ser detallado, y es muy importante tener los plenos conocimientos de contabilidad de costos ya que una equivocación al momento de estructurarlos traerá grandes conflictos para obtener el precio final de un producto.

Para analizar la estructura de costos a continuación se verá el rol de pagos de la empresa INKLERSA:

Tabla 7. Rol de pagos salarios empresa INKLERSA.

Nómina	Sueldo	Antig.	Aporte Individual	Líquido a pagar	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Costo Total
Jefe de producción	6000	0	561.00	5439.00	669.00	500.00	29.50	7198.50
Obrero 1	5040	0	471.24	4568.76	561.96	420.00	29.50	6051.46
Obrero 2	5040	0	471.24	4568.76	561.96	420.00	29.50	6051.46
Obrero 3	5040	0	471.24	4568.76	561.96	420.00	29.50	6051.46
Obrero 4	5040	0	471.24	4568.76	561.96	420.00	29.50	6051.46
TOTALES			2445.96	23714.04	2916.84	2180.00	147.50	31404.34

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Costo mano de obra = 24205,84 = \$ 12,61

1920

160 horas al mes por 12 meses= 1920 horas.

Con los datos de los pagos a salarios se analizará los otros costos en que incurre la empresa para analizar y determinar todos los costos necesarios para el precio final de los productos que elabora en esta empresa.

A continuación la tabla de depreciación de la maquinaria de producción de la empresa INKLERSA.

Tabla 8. Cálculo de depreciaciones.

Bienes	Valores	Porcentajes	Total \$
Molinos piedra	4000.00	20%	800.00
Molino cilindro	2000.00	20%	400.00
Envasadoras	3750.00	10%	375.00
Etiquetadora	2000.00	10%	200.00
TOTAL ANUAL			\$ 1775.00

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Tabla 9. Costos indirectos de fabricación.

Conceptos	Costos fijos (\$)	Costos variables (\$)
Materia prima indirecta		
Empaque orégano arrobas		400.00
Empaque pasta de maní tarrinas		700.00
Empaque pasta de maní doy pack		1000.00
Empaque comino		400.00
Etiquetas		350.00
Mano de obra indirecta		
Jefe de Producción	7198.50	
Luz eléctrica		1800.00
Agua potable		720.00
Internet	360.00	
Teléfono	600.00	
Depreciaciones maquinaria	1775.00	
Suministros de oficina		500.00
Reparaciones		2000.00
Materiales de limpieza		300.00
Subtotales	9933.50	8170.00
TOTAL CIF		\$ 18103.50

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Una vez obtenidos los costos fijos y variables se obtiene la tasa de costos indirectos (C.I.) que es:

$$\text{Tasa de CI} = \frac{\text{Total de costos indirectos variables}}{\text{MO}} = \frac{\$ 8170.00}{1920} = \$ 4,25 \text{ cada hora}$$

Donde MO = mano de obra.

Base de asignación= 1920 horas

Este valor de \$ 4,25 significa el valor de la tasa de costos indirectos de producción, con este valor se realiza los cálculos para determinar los costos de producción para cada uno de los productos que elabora la empresa INKLERSA.

Tabla 10. Asignación de horas para la producción de INKLERSA.

Productos	Cantidad producida	Horas de producción	Total horas
Orégano Molido	120 qq	2,00	240
Comino Molido	480 qq	1,00	480
Pasta de Maní	600 qq	2,00	1200
TOTAL			1920

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Con los datos obtenidos se procede a hacer la distribución de los costos para cada uno de los productos que se analizan a continuación:

Tabla 11. Producción de producto N° 1.

ORÉGANO MOLIDO 10 qq al mes 120 qq al año						
MATERIA PRIMA DIRECTA						
CLASE DE MATERIAL		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Orégano		120 qq	\$ 250.00	\$ 30000.00		
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos			
No.	Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
2 h x 120 qq = 240 horas		\$ 12.61	\$ 3026,40	2 h x 120 qq = 240 horas	\$ 4,25	\$ 1020,00
COSTO TOTAL: \$ 34046,40						
PRECIO UNITARIO: \$ 283,72						

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Los resultados de la tabla N° 11, indican que los costos de producción de orégano molido son: \$ 283,72 por cada quintal. Como se puede observar el orégano molido genera \$ 34046,40 de costos para la producción anual de 120 quintales.

Tabla 12. Producción de producto N° 2.

COMINO MOLIDO 40 qq al mes 480 qq al año						
MATERIA PRIMA DIRECTA						
CLASE DE MATERIAL		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Comino en grano		480 qq	\$ 150,00	\$ 72.000.00		
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos			
No.	Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
1 h x 480 qq = 480 horas		\$ 12,61	\$ 6052,80	1 h x 480 qq = 480 horas	\$ 4,25	\$ 2040,00
COSTO TOTAL: \$ 80092,80						
PRECIO UNITARIO: \$ 166,86						

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Con la tabla No. 12, los resultados de los costos de producción de comino molido son de: \$ 166,86 por cada quintal y los costos totales de producción son \$ 80092,80.

Tabla 13. Producción de producto N° 3

PASTA DE MANÍ 50 QQ AL MES 600 qq AL AÑO					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Maní tostado	600,00		\$ 130,00	\$ 78.000,00	
Sal refinada	3,00		\$ 15,00	\$ 45,00	
Total				\$ 78.045,00	
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos		
No. Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
2 h x 600 qq= 1200 horas	\$ 12,61	\$ 15132,00	2 h x 600 qq = 1200 horas	\$ 4,25	\$ 5100,00
COSTO TOTAL: \$ 98277,00					
PRECIO UNITARIO: \$ 163,80					

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Los resultados de la tabla N° 13 indica que los costos de producción de la pasta de maní son de: \$ 163,80 para cada quintal, por ser éste el producto estrella de INKLERSA, la fabricación de este producto es primordial para la empresa, los costos de producción asignados para éste son \$ 98277,00.

2.4.2 Ciclo de producción.

Se denomina ciclo de producción al tiempo que se tarda en la elaboración de un producto. Este proceso empieza desde la compra de la materia prima que se lleva a las bodegas y planta de la empresa para seleccionar los ingredientes necesarios para empezar con el proceso de elaborar los aliños, luego de elegir los insumos estos pasan al molino, para conforme se van moliendo los ingredientes, van agregando todo lo que le da ese sabor y consistencia única a los aliños. Luego viene el envasado y etiquetado para lo cual necesitan de personal idóneo apto para esta tarea, después el paso siguiente consiste en empaquetar el producto para luego distribuirlo a las distintas áreas donde finalmente lo expenderán y llegará a manos de los consumidores.

El proceso en sí de los aliños no requiere de mucho tiempo, una vez reunidos todos los ingredientes para este proceso y llevarlo a los molinos no tarda mucho, todo el

trabajo de moler dura entre dos horas lo que requiere y toma más tiempo es el envasado y etiquetado, que es un trabajo que demanda una minuciosa labor.

A continuación se muestra el proceso de producción de la empresa INKLERSA, para los productos de aliños y envasados.



Gráfico 2. Ciclo de producción de la empresa INKLERSA

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

En el gráfico de ciclo de producción de la empresa INKLERSA se puede ver de manera ilustrativa cómo y dónde inicia el ciclo de producción, cada flecha indica paso por paso cómo llegar hasta el destino final que toma la elaboración de los aliños, desde la adquisición de la materia prima hasta el último paso que consiste en la eliminación de los desechos que se obtiene con la producción de este artículo.

2.4.3 Indicadores de producción.

Para el desarrollo de las actividades de las empresas los indicadores de producción son una herramienta imprescindible. Son imprescindibles porque no solo evalúan el estado de la producción, sino que además son útiles para proyectar el futuro de los

mismos. Permiten trazar estrategias y llevar las decisiones de la empresa en la dirección deseada. (Doerr & Sánchez, 2006)

Dentro de un sistema productivo se encuentran muchos índices de productividad, así como existen recursos sujetos a ser susceptibles para funcionar como indicadores de gestión tradicional; los índices de productividad es un recurso muy común que facilita el control a los gerentes de línea, jefes de producción además es una herramienta muy útil en esta área de productividad en las empresas de producción.

A continuación se mostrarán los indicadores de producción para cada uno de los productos que elabora la empresa INKLERSA:

Tabla 14. Productos analizados de la empresa INKLERSA

Productos	Costos de Producción \$
Orégano molido	34046,40
Comino molido	80092,80
Pasta de maní	98277,00
TOTAL	\$ 212416,20

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

$$\text{Índice de productividad} = \frac{378.000,00}{212416,20} = \$ 1,78.$$

Interpretación: La empresa INKLERSA produce tres productos para los cuales incurre en costos totales en materia prima, mano de obra y costos indirectos por un valor de \$212416,20 y cuyas ventas son de \$ 378000,00 dando como resultado un nivel de productividad del \$1,78, es decir que por la venta de los tres productos obtiene \$ 1,78.

- **Producto orégano molido.**

Índice de productividad de M.O.= Precio de venta unitario por nivel de producción

Costo hora M.O. por número de horas empleadas

$$\text{Índice de productividad M.O.} = \frac{400 \times 120}{12,61 \times 240 \text{ horas}} = \frac{48000}{3026,40} = \$ 15,86.$$

$$12,61 \times 240 \text{ horas} = 3026,40$$

Interpretación: la empresa INKLERSA produce 120 quintales de orégano molino, que vende a \$400 dólares por unidad. Para la fabricación de este producto emplea 240 horas y la tasa de costos indirectos es de \$ 12,61 dólares por hora generando una productividad en mano de obra de \$15,86

$$\text{Índice de productividad de M.P.} = \frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo total de materia prima}}$$

$$\text{Índice de productividad de M.P.} = 400 \times 120 = \frac{48000.00}{34046,40} = \$ 1,41.$$

Interpretación: La empresa INKLERSA produce 120 quintales de orégano molido, que vende a \$ 400,00 la unidad. Para su fabricación consume 34046,40 en materia prima obteniendo un nivel de productividad del \$1,41, es decir por cada dólar invertido en materia prima para la fabricación de dicho producto se obtiene \$ 1,41 en el momento de la venta.

$$\text{Índice de productividad total (I.P.T.)} = \frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo de M.O. + costos totales de M.P. + depreciación + gastos}}$$

$$\text{Índice de productividad total (I.P.T.)} = \frac{400 \times 120 \text{ qq}}{3026,40 + 30000.00 + 1775.00 + 8170,00} = \frac{48000.00}{42971,40} = \$ 1,12$$

Interpretación: La empresa INKLERSA al producir 120 quintales de orégano molino al año, genera \$ 48000,00 en ventas y para ello invierte \$ 42971,40 dólares en costos totales de producción con lo cual obtiene un nivel de productividad de \$ 1,12.

- **Producto pasta de maní.**

Índice de productividad de M.O.= $\frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo hora M.O. por número de horas empleadas}}$

$$\text{Índice de productividad M.O.} = \frac{310.00 \times 600 \text{ qq}}{12,61 \times 1200 \text{ horas}} = \frac{186.000.00}{15132.00} = \$ 12,29$$

Interpretación: la empresa INKLERSA produce 600 quintales de pasta de maní, que vende a \$310,00 dólares por quintal. Para la elaboración de este producto emplea 1200 horas cuyo costo es de \$ 12,61 dólares por hora generando una productividad en mano de obra de \$12,29

Índice de productividad de M.P. = $\frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo total de materia prima}}$

$$\text{Índice de productividad de M.P.} = \frac{310,00 \times 600}{78045} = \frac{186.000,00}{78045} = \$ 2,38$$

Interpretación: La empresa INKLERSA produce 600 quintales de pasta de maní, que vende a \$ 600,00 el quintal. Para la elaboración de este producto invierte \$ 78045, en materia prima obteniendo así un nivel de productividad del \$2,38, es decir por cada dólar invertido en materia prima para la elaboración de dicho producto obtiene \$ 2,38 en el momento de la venta.

Índice de productividad total (I.P.T.) = $\frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo de M.O. + costos totales de M.P. + depreciación + gastos}}$

$$\text{Índice de productividad total (I.P.T.)} = \frac{310,00 \times 600}{15132,00 + 78045,00 + 1.775,00 + 10.060,00} = \frac{186.000,00}{105012,00} = \$ 1,77$$

Interpretación: La empresa INKLERSA al producir 600 quintales de pasta de maní al año, genera \$ 186000,00 en ventas y para ello invierte \$ 105012,00 dólares en costos totales de producción con lo cual obtiene un nivel de productividad de \$ 1,77.

- **Producto comino molido.**

Índice de Productividad de M.O.= $\frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo hora M.O. por número de horas empleadas}}$

$$\text{Índice de productividad M.O.} = \frac{300.00 \times 480}{12,61 \times 480 \text{ horas}} = \frac{144.000.00}{6052,80} = \$ 23,79$$

Interpretación: la empresa INKLERSA produce 480 quintales de comino molido, que tiene un PVP de \$300,00 dólares por cada quintal. Para la elaboración de este producto emplea 480 horas cuyo costo es de \$ 12,61 dólares por hora generando una productividad en mano de obra de \$ 23,79 por cada quintal.

Índice de productividad de M.P. = $\frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo total de materia prima}}$

$$\text{Índice de productividad de M.P.} = \frac{300.00 \times 480}{80092,80} = \frac{144000.00}{80092,80} = \$ 1,80$$

Interpretación: La empresa INKLERSA produce 480 quintales de comino molino, que vende a \$ 300,00 el quintal. Para su fabricación consume \$ 80092,80 dólares en materia prima obteniendo un nivel de productividad del \$1,80 dólares, es decir por cada dólar invertido en materia prima para la fabricación de dicho producto se obtiene \$ 1,80 al momento de la venta.

Índice de productividad total (I.P.T.) = $\frac{\text{Precio de venta unitario por nivel de producción}}{\text{Costo de M.O. + costos totales de M.P. + depreciación + gastos}}$

$$\text{Índice de productividad total (I.P.T.)} = \frac{300.00 \times 480}{6052,80 + 72000,00 + 1775.00 + 10060.00} = \frac{144000.00}{89887,80} = \$ 1,60$$

Interpretación: La empresa INKLERSA al producir 300 quintales de comino molino al año, genera \$ 144000,00 en ventas y para ello invierte \$ 89887,80 en costos totales de producción con lo cual obtiene un nivel de productividad de \$ 1,60, es decir que por cada quintal de comino que vende la empresa obtiene \$ 1,60 dólares de beneficios.

CAPÍTULO III
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
EMPRESA DE PRODUCCIÓN INKLERSA

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

Para dar inicio al análisis es importante tener en consideración el estado de pérdidas y ganancias, el mismo que está incluido en anexo II.

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia, por ejemplo: un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos. Un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Con el estado de resultados de pérdidas y ganancias se puede ver que la empresa INKLERSA sí obtiene beneficios en el período del año 2014.

A continuación, se analiza los precios de venta y los beneficios obtenidos para cada producto de la empresa analizada.

Tabla 15. Precios de venta y sus beneficios.

Producto	P.V.P. (\$)	Costos de producción (\$)	Beneficio (\$)
Orégano Molido	400.00	283,72	116,28
Comino Molido	300.00	166,86	133,14
Pasta de Maní	310.00	163,80	146,20

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Con los resultados obtenidos de la tabla N° 15, estos valores indican los beneficios que se obtiene por cada uno de los productos que elabora la empresa INKLERSA.

En la siguiente tabla se analiza las cantidades que produce la empresa INKLERSA de los siguientes productos:

Tabla 16. Cantidades producidas.

Producto	Cantidad producida	P.V.P. \$ qq	Total \$
Orégano Molido	120 qq	400.00	48000.00
Comino Molido	480 qq	300.00	144000.00
Pasta de Maní	600 qq	310.00	186000.00
TOTAL			378000.00

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Los resultados de la tabla 16 indica que la cantidad que más produce la empresa INKLERSA es la pasta de maní 600 quintales anuales, este producto goza de muy buena aceptación en el mercado donde se distribuye.

En la siguiente tabla se analiza el resultado de la mezcla de productos y por consiguiente la contribución marginal que tiene cada producto en la empresa; el producto 1 orégano molido; se lo llamará producto A, el producto 2 que es comino molido se llamará producto B; el producto 3 pasta de maní se llamará producto C.

Tabla 17. Resultado de la mezcla de productos.

RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS							
	A		B		C		TOTAL
VENTAS	48000,00	100%	144000,00	100%	186000,00	100%	378000,00
COSTOS VARIABLES	34046,40	0,71	80092,80	0,56	98277,00	0,53	212416,20
C.M.	13953,60	0,29	63907,20	0,44	87723,00	0,47	165583,80
PARTICIPACIÓN	13%		38%		49%		100%
C.F. TOTALES	9933,50		9933,50		9933,50		9933,50
IGUAL A							
C.F. ASIGNADOS	1291,36		3774,73		4867,41		9933,50
UTILIDAD OPERACIÓN	12662,24		60132,47		82855,59		155650,30

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

El resultado de la tabla de mezcla de productos indica que el producto con mejor participación en el mercado es la pasta de maní con 49% además este producto es el segundo seguido del maní molido con mejor rentabilidad para la empresa INKLERSA.

La siguiente tabla de mezcla de contribución marginal indica los siguientes resultados para los tres productos analizados.

Tabla 18. Mezcla de contribución marginal.

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO O LÍNEA DE PRODUCTOS							
	A		B		C		
PRECIO DE VENTA	400,00	100%	300,00	100%	310,00	100%	
COSTO VARIABLE	283,72	0,71	166,86	0,56	163,80	0,53	
C. M.	116,28	0,29	133,14	0,44	146,20	0,47	
	X		X		X		
PARTICIPACIÓN	13%		38%		49%		100%
IGUAL A							
M. C. PONDERADO	15,12		50,60		71,64		

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Los resultados de la tabla N°. 18 indican el MCP (margen de contribución ponderado) es para el producto N°. 3 con 71,64 % seguido del producto N°. 2 con 50,60%. En todas las presentaciones que elaboren la pasta de maní todas tienen demanda en el mercado, es un ingrediente indispensable en todas las cocinas de esta zona del país.

Diversas son las situaciones financieras por las que debe pasar la gerencia de una industria y dependiendo de las decisiones que tomen para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas financieras basadas en costos que les permitan optar por la decisión acertada, esta tiene que garantizar a la empresa la permanencia en el mercado y sobre todo una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los trabajadores y los accionistas de la empresa.

3.2 Análisis de las relaciones costo volumen-utilidad.

Es un modelo que ayuda a la administración a determinar las acciones que tienen que tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas de producción se llama utilidades.

Es una técnica que se utiliza en el análisis de costos para las decisiones, el análisis de la relación existente entre los tres elementos del costo, y provee una guía para el planeamiento y selección entre las distintas alternativas que se presentan a la hora de seleccionar la mejor de ellas; tanto el factor costo total como el factor ingreso total están incluidos por los cambios en el volumen de la producción de una empresa, lo mismo ocurre con el termino beneficio.

En la tabla indicada a continuación, analizamos el CVU de los porcentajes de utilidad para cada uno de los tres productos analizados y también los costos de producción de cada uno de ellos.

Tabla 19. Relación CVU de la empresa INKLERSA.

Producto	PVP	Costo producción	Utilidad	Cantidad	Total	Porcentaje de utilidad
Orégano molido	\$ 400,00	283,72	116,28	120	13953,60	0,08
Comino molido	\$ 300,00	166,86	133,14	480	63907,20	0,39
Pasta de maní	\$ 310,00	163,80	146,20	600	87720,00	0,53
TOTAL					165580,80	

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Los productos con un porcentaje alto de utilidad para la empresa INKLERSA son la pasta de maní con 53% y el comino molido con 39%; el orégano molido representa solo el 8% de utilidad para la empresa.

La empresa INKLERSA aplica este modelo basándose en la venta de toda la producción de estos tres productos, que son los más vendidos y los que mejores beneficios rinden a la empresa, el porcentaje de ganancias para la venta al público no puede ser muy excesivo ya que la competencia estará observando estos precios y bajarían los suyos para poder ganar mercado

A continuación en la tabla N°. 20 se puede observar los cálculos de margen de contribución para los productos y su participación en el mercado.

Tabla 20. Cálculo de margen de contribución.

CÁLCULO MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						
	Orégano	%	Comino	%	Pasta de maní	%
P.V.P.	400,00	100	300,00	100	310,00	100
Costos variables	283,72	71	166,86	56	163,80	53
M.C.	116,28	29	133,14	44	146,20	47
Participación mercado	13%		38%		49%	
M.C. Ponderado	15,12		50,60		71,64	

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Este cálculo refleja que el mejor margen de contribución sigue siendo el producto pasta de maní, ya que este es el que mejores beneficios rinde a la empresa.

Para obtener el punto de equilibrio de estos 3 productos dividimos para 12 los costos variables ya que se trabajó con estos valores anuales.

Tabla 21. Cálculo del punto de equilibrio.

MEZCLA DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTOS							
	Orégano molido		Comino molido		Pasta de maní		Total
Precio de venta	400.00	100%	300.00	100%	310.00	100%	1010.00
costo variable	283,72	71%	166,86	56%	163,80	53%	614,38
(=)Contribución Marginal	116,28	29%	133,14	44%	146,20	47%	395,62
Participación	13%		38%		49%		100%
(=)Margen de contribución ponderado	15,12		50,60		71,64		137,36
PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL =COSTOS FIJOS TOTALES/ MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO = 201,83792 quintales							

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

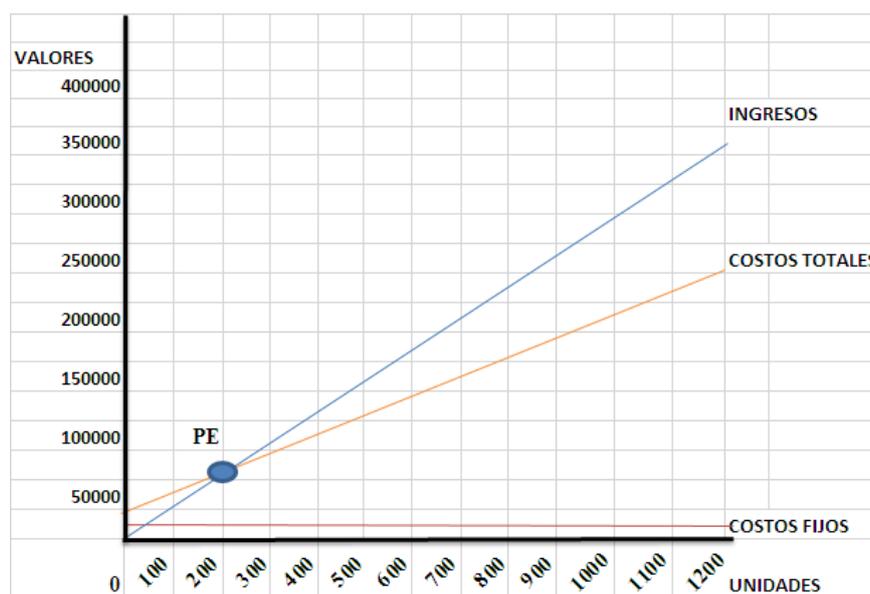


Ilustración 1. Punto de equilibrio

Fuente: INKLERSA (2014)

El PE de los tres productos se sitúa en 202 quintales y en el valor de \$ 100000, para no obtener pérdidas ni ganancias, pero si mantenerse dentro del mercado.

Punto de equilibrio Orégano molido.

$$\text{Costos Fijos} = \frac{1508,63}{15,12} = 99,78,$$

$$\text{Margen de Contribución} = 15,12$$

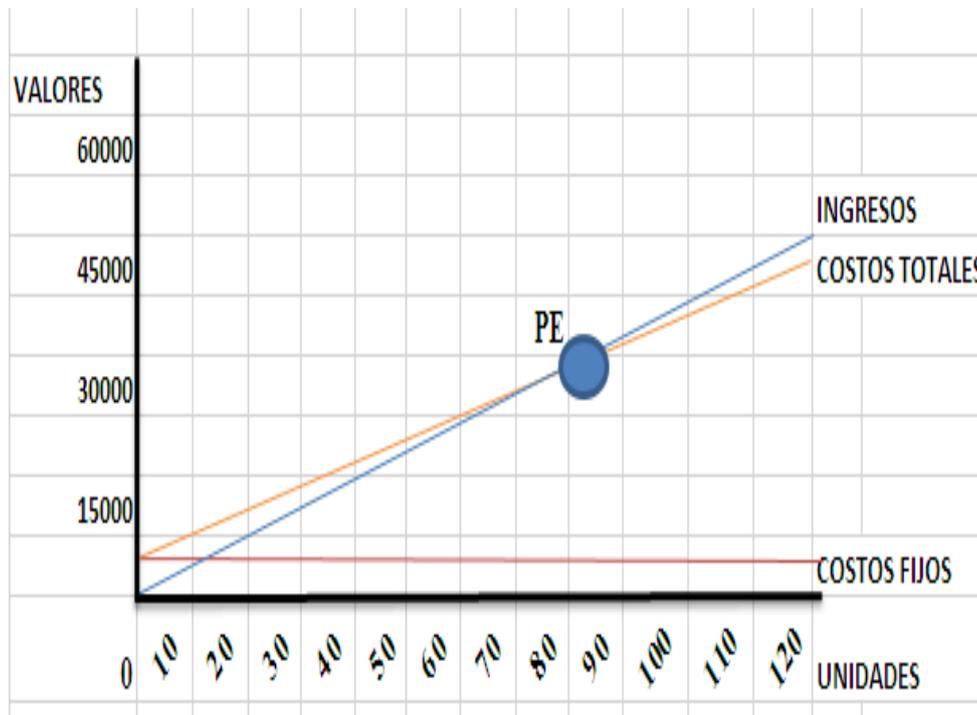


Ilustración 2. Punto de equilibrio del Orégano molido

Fuente: INKLERSA (2014)

Punto de equilibrio Comino molido.

$$\text{Costos Fijos} = \frac{1508,63}{50,60} = 29,81$$

$$\text{Margen de Contribución} = 50,60$$

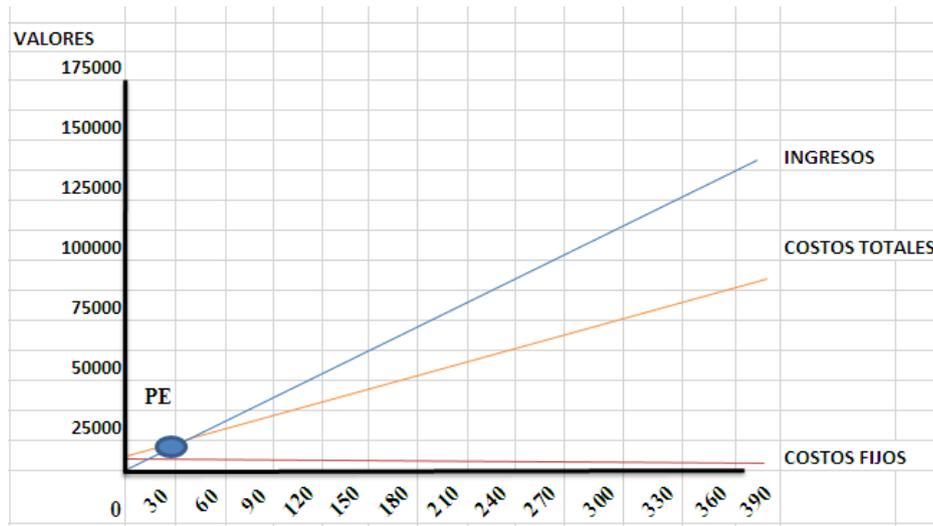


Ilustración 3. Punto de equilibrio del Comino molido
Fuente: INKLERSA (2014)

Punto de equilibrio Pasta de maní.

Costos Fijos = $\frac{1508,63}{71,64} = 21,06$

Margen de Contribución = 71,64

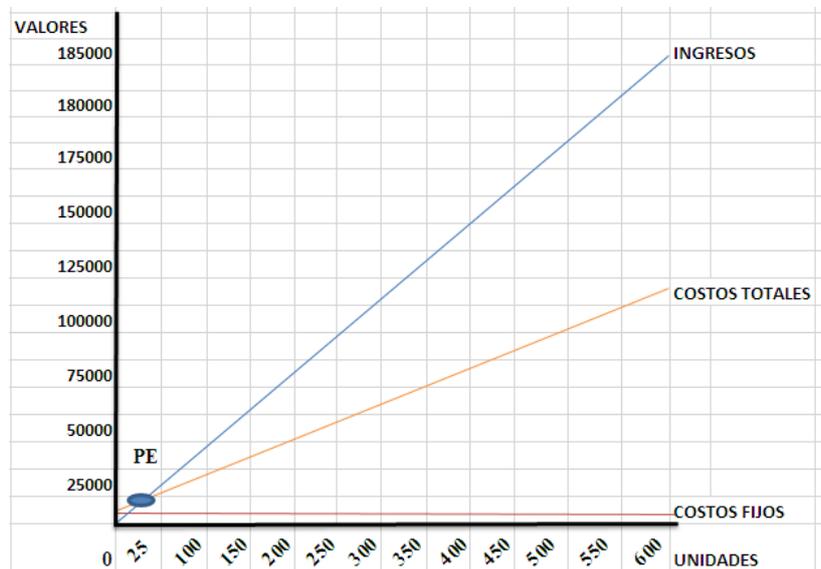


Ilustración 4. Punto de equilibrio del Maní
Fuente: INKLERSA (2014)

Con los datos de estos tres productos se puede ver que para mantener el Punto de Equilibrio por cada uno de estos 3 productos; el orégano molido debe vender 31.59 quintales de este producto para mantener la balanza en su Punto de Equilibrio ya que los beneficios por la producción de este producto no superan a los otros 2 siguientes productos que si traen mejores y mayores beneficios para la empresa, el comino molido por tener un margen de contribución mejor que el producto anterior este se sitúa en 13.18 el punto de equilibrio y para la pasta de maní por ser el producto estrella de INKLERSA se coloca esta balanza en 15.17.

3.3 Fijación de precios para la empresa INKLERSA.

La fijación de precios es una estrategia económica que determina los objetivos financieros de marketing y de métodos que tiene una empresa, también establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de la demanda en relación al precio y los recursos disponibles para su disposición.

Los resultados de las estimaciones antes mencionadas, pueden variar pero una selección acertada se caracteriza por varios aspectos: el primero es satisfacer los objetivos financieros de la organización ofertante, también debe estar en consonancia con los otros elementos del marketing mix y especialmente comprobar si el monto fijado es coherente con el mercado actual; es decir si los consumidores pagarán el precio real. Cuando al menos uno de estos parámetros no se cumple debe revisarse nuevamente el proceso hasta obtener una opción correcta.

Para la empresa INKLERSA la fijación de precios es una tarea exclusiva del gerente-propietario, con los resultados de la producción y los precios de la competencia hace un estudio minucioso de como se encuentra en determinado momento el mercado y como se fluctúan los precios de los productos que estarán a la venta del público, además añade un porcentaje que puede ir desde un 25% hasta un 40%, para poder cumplir con todas las obligaciones respectivas de pagos y declaraciones; además según como el cliente presente su manera de pago recibe un descuento por sus compras estas fijaciones de precios es muy primordial y depende mucho para que la empresa siga manteniéndose dentro del mercado ya que una elevación exagerada de los mismos perjudicará sobre manera a la empresa y declinará sus ventas y a la vez sus beneficios.

Tipos de precios con algunas variaciones tenemos la siguiente clasificación de estos:

- **Precio efectivo:** es el pago final que hace el comprador después del descuento de promociones y otros incentivos .
- **Precio Lineal:** se trata del uso de un número limitado de precios para varios productos.
- **Precio a pérdida:** consiste en establecer un precio bajo los niveles de costo para motivar la adquisición de otros productos que si tienen un valor de compra adecuado.
- **Precio Psicológico:** mas que en el valor real del producto, esta basado en la percepción que tienen los consumidores.
- **Precio Multidimensional:** en lugar de un simple monto de dinero, esta metodología combina cronogramas de pago y cancelación de inicales entre otras alternativas.

Diferenciales de Precios.

Existen varios criterios para implementar distintas modalidades de precios en torno a un mismo producto, entre ellos tenemos:

- **Calidad:** promedio vs lujo, bueno vs mejor.
- **Tamaño:** existen varios estándar, familiar, económico, gigante y yumbo.
- **Usos:** leche para beber/leche para elaborar yogurt, teléfonos residenciales, teléfonos de negocios.
- **Recarga:** horario matinée vs horario nocturno, montos especiales para horas pico en gimnasios o canchas deportivas.

Las variaciones son las diferencias o desvíos entre el costo estándar y el costo real, este análisis de las variaciones puede incrementar la utilidad de los informes periódicos de desempeño, en vez de iniciar la acción únicamente sobre la base de una diferencia entre los costos o las ventas reales y los costos o las ventas planificadas, el análisis de variaciones permite a la administración descomponer esas diferencias en subvariaciones mas pequeñas, cada una de estas esta asociada con un tipo de causa en particular.

Al evaluar una variación para determinar las causas que la originaron deben considerarse las posibilidades siguientes:

- La variación no es importante.
- La variación se debió a una decisión específica de la administración.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

En el siguiente punto se analizará que sucede con los diferentes cambios que presentan la producción de la empresa INKLERSA, cuando la materia prima sube de precio pero no sube el precio de venta para los productos.

Tabla 22. Supuesto cuando sube la materia prima para la producción de pasta de maní.

PASTA DE MANÍ 600 QUINTALES DE PRODUCCIÓN AL AÑO							
MATERIA PRIMA DIRECTA							
CLASE DE MATERIAL		CANTIDAD		COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Maní tostado		600.00		\$ 150.00		\$ 90000.00	
Sal refinada		15.00		\$ 5.00		\$ 75.00	
Total						\$ 90075.00	
Mano de Obra Directa				Costos Indirectos			
No. Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total		
2 h x 600 qq = 1200 horas	\$ 12,61	\$ 15132,00	2 h x 600 qq = 1200 horas	\$ 4,25	\$ 5100,00		
COSTO TOTAL: = \$ 110307,00							
PRECIO UNITARIO= \$ 183,85							

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Tabla 23. Supuesto cuando sube la materia prima para la producción de comino molido.

COMINO MOLIDO 40 qq al mes 480 qq al año							
MATERIA PRIMA DIRECTA							
CLASE DE MATERIAL		CANTIDAD		COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Comino en grano		480 qq		\$ 175.00		\$ 84000.00	
Mano de Obra Directa				Costos Indirectos			
No. Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total		
1h x 480 qq = 480 horas	\$ 12,61	\$ 6052,80	1 h x 480 qq = 480 horas	\$ 4,25	\$ 2040,00		
COSTO TOTAL= \$ 90092,80							
PRECIO UNITARIO= \$ 191,86							

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Tabla 24. Supuesto cuando sube la materia prima para la producción de orégano molido.

ORÉGANO MOLIDO 10 qq al mes 120 qq al año					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD		COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL
Orégano	120 qq		\$ 260.00		\$ 31200.00
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos		
No. horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
2hx120qq= 240 horas	\$ 12,61	\$ 3026,40	2h x 120qq= 240 horas	\$ 4,25	\$ 1020,00
COSTO TOTAL=\$ 35246,40					
PRECIO UNITARIO= \$ 293,72					

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

En las tablas 22, 23 y 24 constan los nuevos costos de producción para los 3 productos, todos ellos tienen una variación que va de la siguiente manera: para el producto N°. 1 la materia prima sube \$ 12.030,00 es decir entre un 15% en relación con el precio anterior; para el producto N°. 2 la materia prima tiene un incremento de \$ 12.000,00 calculado este valor en porcentaje sería entre un 16,60 % este nuevo valor del comino en grano se debe a los nuevos aranceles de importación fijados por el gobierno de turno, para el producto N°. 3 la variación de precios no es mucho en referencia al precio anterior este es \$ 1.200,00 lo que en porcentaje indica 4% de incremento.

En la tabla N°. 25 se puede observar los nuevos beneficios obtenidos con el nuevo precio de M.P. para la elaboración de los productos, es decir cuando sube de precio.

Tabla 25. Beneficios con los nuevos precios de materia prima.

Producto	P.V.P. \$	Costos de producción \$	Beneficio \$
Orégano Molido	400.00	293,72	106,28
Comino Molido	300.00	191,86	108,14
Pasta de Maní	310.00	183,85	126,15

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Al hacer una comparación de estos valores con los datos anteriores donde no había incremento de la materia prima se puede observar que los beneficios tienen reducción en el primer producto en \$10, en el segundo producto la variación es de \$25 y en el último producto esta variación es de \$ 20.02; con estos valores los beneficios se reducen, ya que al subir la materia prima encarece el precio final de producción y los precios de venta al público no pueden incrementarse.

A continuación en la tabla No. 26, se tiene los nuevos costos de producción y los nuevos beneficios de los tres productos que produce la empresa INKLERSA.

Tabla 26. Nuevos valores de CVU para la producción de la empresa INKLERSA.

Producto	P.V.P. \$	Costos de producción \$	Utilidad \$	Cantidad	Total \$	Utilidad %
Orégano Molido	400.00	293,72	106,28	120	12753,60	0.09
Comino Molido	300.00	191,86	108,14	480	51907,20	0.37
Pasta de Maní	310.00	183,85	126,15	600	75690,00	0,54

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Los nuevos CVU cuando sube la M.P. minimizan los beneficios de la empresa INKLERSA, al incrementar los costos de producción y no subir el precio de venta al público.

A continuación los costos variables tienen una considerable variación, lo cual eleva los costos al precio final de un producto ya que en una empresa de producción toda variación en los costos encarece el precio final de la producción y esto determina el precio final del producto para la venta al público.

Tabla 27. Supuesto con nuevos valores en costos variables.

Conceptos	Costos fijos \$	Costos variables \$
Materia prima indirecta		
Empaque orégano arrobas		550.00
Empaque pasta de maní tarrinas		580.00
Empaque pasta de maní doy pack		600.00
Empaque comino		400.00
Etiquetas		850.00
Mano de obra indirecta		
Jefe de producción	7198.50	
Materiales de limpieza		180.00
Reparaciones		2500.00
Suministros de oficina		700.00
Luz eléctrica		2000.00
Agua potable		820.00
Internet	360.00	
Teléfono	600.00	
Depreciaciones maquinaria	1775.00	
Subtotales	9933.50	9180.00
TOTAL CIF	\$ 19113.50	

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Tasa de CI = $\frac{\text{Total de costos indirectos variables}}{\text{Base de asignación}} = \frac{\$ 9.180.00}{1.920} = \$ 4,78$

La nueva tasa de asignación ahora es de \$ 4,78 por cada hora de M.O.

En las siguientes tablas No. 28, 29 y 30 los nuevos valores con los supuestos de variación con la nueva tasa de asignación, pero sin el incremento de la M.P.

Tabla 28. Supuesto cuando sube el valor de los costos variables del Maní.

PASTA DE MANÍ 50 qq al mes 600 qq al año					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Maní tostado	600.00		\$ 130.00	\$ 78000.00	
Sal refinada	3.00		\$ 15.00	\$ 45.00	
Total				\$ 78045.00	
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos		
No. Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
2h x 600qq= 1200 horas	\$ 12.61	\$ 15132.00	2h x 600qq= 1200 horas	\$ 4,78	\$ 5736,00
COSTO TOTAL: \$ 98913,00					
PRECIO UNITARIO: \$ 164,85					

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Tabla 29. Supuesto cuando sube el valor de los costos variables del Comino molido.

COMINO MOLIDO 40 qq al mes 480 qq al año					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Comino en grano	480 qq		\$ 150.00	\$ 72000.00	
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos		
No. Horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
1hx480qq= 480 horas	\$ 12.61	\$ 6052,80	1h x 480qq=480 horas	\$ 4,78	\$ 2294,40
COSTO TOTAL: \$ 80347,20					
PRECIO UNITARIO: \$ 167,39					

Fuente: INKLERSA (2014)
Elaborado por: Patricia Pesantez

Tabla 30. Supuesto cuando sube el valor de los costos variables del Orégano molido.

ORÉGANO MOLIDO 10 qq al mes 120 qq al año					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Orégano	120 qq		\$ 250.00	\$ 30000.00	
Mano de Obra Directa			Costos Indirectos		
No. horas	Costo Hora	Costo Total	Base	Tasa	Costo Total
2 h x 120 qq = 240 horas	\$ 12.61	\$ 3026,40	2 h x 120 qq = 240 horas	\$ 4,78	\$ 1147,20
COSTO TOTAL: \$ 34173,60					
PRECIO UNITARIO: \$ 284,78					

Fuente: INKLERSA (2014)
Elaborado por: Patricia Pesantez

Toda la producción se vio afectada con estos nuevos costos de producción, ya que un cambio de esta magnitud implica que la empresa verá menos beneficios por las ventas de cada uno de los productos que fabrican en la planta de producción.

Tabla 31. Beneficios con nuevos costos variables en la empresa INKLERSA.

Producto	P.V.P. (\$)	Costos de producción \$	Beneficio \$
Orégano Molido	400.00	284,78	115,22
Comino Molido	300.00	167,39	132,61
Pasta de Maní	310.00	164,85	145,15

Fuente: INKLERSA (2014)
Elaborado por: Patricia Pesantez

Si se compara estos datos con la nueva tasa de costos variables y con los costos de la materia prima se puede ver a que son más susceptibles estas variaciones cuando suben los costos de la materia prima que se utiliza para la producción; ya que cuando los costos variables tienen una variación estos valores representan menos del 10% de los beneficios que reciben por la producción de los mismos.

Es decir una empresa de producción es más susceptible a una variable externa que a una variable interna, afecta en sobre medida todos los cambios de los costos de producción para la elaboración de los productos que en ella fabrican.

Ahora en la siguiente tabla se analiza los nuevos beneficios para la empresa con las variaciones de M.P. y los costos variables para cada uno de los productos siguientes:

Tabla 32. Nuevos beneficios cuando suben la M.P. y los Costos Variables.

Producto	P.V.P. (\$)	Costos de producción cuando sube la materia prima	Beneficio (\$)	Costos de producción con costos variables más altos	Beneficio (\$)	Diferencia de beneficios entre las 2 variables
Orégano	400.00	\$ 293,72	106,28	\$ 284,78	115,22	8,94
Comino	300.00	\$ 191,86	108,14	\$ 167,39	132,61	24,47
Pasta de Maní	310.00	\$ 183,85	126,15	\$ 164,85	145,15	19,00

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Con los nuevos precios de M.P. y la nueva tasa de asignación los beneficios para la empresa se reducen al no subir el precio para la venta al mercado, tienen que mantenerse constantes estos y la balanza declina en las operaciones realizadas en la producción; pero el que menor impacto causa en los costos de fabricación son los costos variables y en términos numéricos la diferencia entre las dos variables se podría decir que un incremento en la tasa de asignación para la producción no altera en gran medida como cuando sube el precio de la materia prima.

En la siguiente tabla se analiza los porcentajes de utilidad para los tres productos fuertes de la empresa INKLERSA.

Tabla 33. Porcentajes de Utilidad.

Utilidad con diferentes expectativas de porcentaje				
Producto	Costos Pr.	Utilidad 20%	Utilidad 25%	Utilidad 40%
Orégano	283,72	56,74	70,93	113,49
Comino	166,86	33,3	41,72	66,74
Pasta Maní	163,80	32,76	40,95	65,52

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

La utilidad para no causar mayor impacto frente a la competencia se situará entre un 25%; con esto la empresa recibe beneficios y también no altera la balanza en el mercado existente donde compete.

$$\text{Costos Indirectos Variables} = \frac{8170}{1920} = 4.25$$

La asignación de los CIF (Costos Indirectos de Fabricación) indica los siguientes valores para cada producto.

Tabla 34. Asignación de CIF.

Asignación CIF por producto			
Producto	Horas fabricación	Tasa CIF	Total
Orégano	240	4.25	1020.00
Pasta de Maní	1200	4.25	5100.00
Comino Molido	480	4.25	2040.00
Totales	1920		\$ 8160.00

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

El producto que requiere mayor horas de trabajo es la pasta de maní con 1200 horas de fabricación al año, y con un presupuesto de \$ 5100.00 para la fabricación de los 600 quintales anuales.

En la siguiente tabla se obtiene los costos necesarios para la fabricación de cada uno de los productos.

Tabla 35. Costos por productos.

COSTOS POR PRODUCTOS			
Conceptos	Orégano molido	Comino molido	Pasta de maní
Materiales directos unitarios	250,00	150,00	130,07
Mano de obra directa	12,61	12,61	12,61
Costos variables de fabricación	116,28	133,14	146,20
Totales	\$ 378,89	\$ 295,75	\$ 288,88

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

El producto que requiere de mayores costos desde la M.P. es el orégano en grano, pero se tiene que seguir produciendo pese a que no representa mayores beneficios para la empresa INKLERSA, para tenerlo en stock y despachar cuando el cliente necesite junto a los otros productos de esta empresa.

Tabla 36. Mezcla de productos.

RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS						
	A		B		C	
Ventas	48000,00	100%	144000,00	100%	186000,00	100%
Costos Variables	34046,40	0,71	80092,80	0,56	98277,00	0,53
C.M.	13953,60	0,29	63907,20	0,44	87723,00	0,47
Participación	13%		38%		49%	100%
	X		X		X	
C.F. Totales	9933,50		9933,50		9933,50	
Igual A						
C.F. Asignados	1291,35		3774,73		4867,42	9933,50
Utilidad Operación	12662,25		60132,47		82855,58	155650,30

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

El resultado de la tabla No. 36 indica que la utilidad de las operaciones es de \$ 101023,90 por la producción de los tres productos analizados anteriormente.

Tabla 37. Cantidad de producción con nuevos precios.

Producto	Cantidad Producida	P.V.P. \$
Orégano molido	120	410.00
Pasta de maní	600	370.00
Comino molido	480	310.00
TOTAL	1200	

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Ahora se aborda un nuevo análisis con precios más elevados para alcanzar la nueva Meta planteada para este período.

A continuación en la tabla No. 38 el margen de contribución con los nuevos precios de venta:

Tabla 38. Cálculo de nuevo margen de contribución con nuevos precios de venta.

CÁLCULO MARGEN DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL						
	Orégano molido	%	Comino molido	%	Pasta de maní	%
P.V.P.	410,00	100	310,00	100	370,00	100
Costos Variables	283,72	0,69	166,86	0,54	163,86	0,44
C.M.	126,28	0,31	143,14	0,46	206,14	0,56
Participación mercado	13%		38%		49%	100%
M.C. Ponderado	16,42		54,39		101,00	

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

La pasta de maní eleva el precio a \$ 370.00 el comino molido solo incrementa el precio en \$ 10,00 sobre el precio anterior, el orégano molido a \$ 410.00, la participación de todos los productos sigue siendo igual.

El nuevo PE para los productos de esta empresa sigue situándose en la pasta de maní, ya que al gozar de la aceptación de los clientes en el mercado, no altera el punto de equilibrio en la balanza de INKLERSA.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación de la empresa INKLERSA, se tienen las siguientes conclusiones:

1. En la empresa de producción INKLERSA no se aplica las herramientas financieras y administrativas, esto se convierte en una barrera para todo el equipo que conforma la empresa, al no poder cumplir en totalidad con todo lo planteado para sus operaciones.
- 2.- La producción de orégano molido, no representa mayores beneficios para la empresa, sin embargo tienen que seguir con la producción de este producto para cumplir con pedidos y despachos de clientes que requieren de este ingrediente para compras de los otros productos que si proporcionan utilidades a la empresa.
- 3.- Analizando los estados de resultados de la empresa INKLERSA se observó que el producto con mayor aceptación en el mercado y el que mejores beneficios rinde a toda la empresa es la pasta de maní, por lo tanto la producción de éste es indispensable mientras que los otros productos con menos utilidades son complementarios para satisfacer a los clientes.
- 4.- Los indicadores de producción dan como resultado que la planta trabaja a la capacidad total, con la rentabilidad de cada producto la empresa obtiene beneficios y no tienen pérdidas por la producción de los productos analizados, no hay desperdicios anormales, cumplen con todas las normas exigidas por las entidades encargadas de esta rama de alimentos,
- 5.- La empresa no tiene al momento una publicidad amplia de toda la gama de los productos que comercializa, esto es una barrera que obstaculiza las ventas y hace que la marca no se posicione en el mercado.
- 6.- La empresa INKLERSA cuenta con un portafolio muy amplio de otros productos que pueden ser mezclados para tener una acogida para un sector del mercado, un ejemplo de este portafolio es la granola mezclada con frutos secos sería un producto de mucha aceptación en el mercado, el amaranto molido y luego envasado sería otro producto que tendría acogida en el mercado, por los poderes curativos que le atribuyen a este producto.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para la empresa INKLERSA serían:

- 1.- Es importante que la empresa INKLERSA tome en consideración la aplicación de las herramientas administrativas y financieras para mejorar la matriz de producción y mejorar la participación en el mercado, además con estas herramientas se consolidará las relaciones de todo el personal de esta organización.
- 2.- En base al análisis se determinó que la producción del orégano molido no está generando mayor rentabilidad, por lo que se recomienda a la empresa eliminar de la línea de productos y destinar los recursos que se empleaban en este producto a aquellos que le generan mayores beneficios; o como segunda alternativa incrementar la producción para lo cual deberá buscar clientes que deseen adquirir este insumo.
- 3.- La empresa INKLERSA debería hacer énfasis en la elaboración de nuevas presentaciones del producto estrella que tiene, la pasta de maní que viene a ser la producción con mejor rentabilidad para la empresa, y así llegaría a posicionar este producto como el número uno de las amas de casa.
- 4.- Como los indicadores de producción indican que la empresa trabaja a su capacidad total se recomendaría que expanda sus productos a nivel nacional, ya que ahora solo tiene mercado en la zona regional de las provincias del norte del país, con esto la empresa mejoraría la matriz de productividad y por ende toda la organización.
- 5.- Se recomienda contratar a una empresa de publicidad para que con ideas innovadoras creen una campaña de publicidad y marketing para que la marca gane mercado y se consolide como una de las favoritas frente a las marcas de la competencia.
- 6.- Se sugiere aprovechar el portafolio de otros productos que pueden ser mezclados para analizar la generación de otros productos que demanda el mercado ecuatoriano mediante un estudio de mercado adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

- Carlberg, C. (2003). *Análisis de los negocios con Excel XP* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Doerr, O., & Sánchez, R. (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria: aplicación en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- Douglas R. Emery, John D. Finney, John D. Stowe. (2000 Primera Edición).
Fundamentos de Administración Financiera. En J. D. Douglas R. Emery,
Fundamentos de Administración Financiera (págs. 99,100,101,102,103). Mexico
D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *MERCADOTECNIA, CUARTA EDICION*. Mexico D.F.:
McGraw-Hill.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Goldratt, D. e. (2004). *La Meta*. España: Dias de Santos.
- Goldratt, D. E. (2004). *La Meta*. Madrid España: Diaz de Santos.
- Gonzalez, C. (2012). La Calidad Total. *monografias.com*, varias.
- INKLERSA. (2014). *Página institucional*. Obtenido de <http://www.donaclarita.com.ec/>
- Laborda Castillo, L. (2009). *FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL*. Buenos
Aires-Rep. Argentina: Valleta Ediciones.
- Lefcovich, M. (2004). *Sistema de Producción Justo a Tiempo - JIT*. De Gerencia.com.
- Lefcovich, M. (2004). *Sistema de Producción Justo a Tiempo - JIT*. De Gerencia.com.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. México:
Pearson Educación.
- Meraz, A. (2014). *Copy of Corrientes actuales de la administracion*. Prezi.
- Padilla, D. N. (2008). Justo a Tiempo. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa*.
- Padilla, D. N. (2008). El papel de la contabilidad administrativa en al toma de decisiones.
En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa* (pág. 15 y 16). Mexico D.F.:
McGraw-Hill.
- Padilla, D. N. (2008). El papel de la contabilidad administrativa en la planeacion. En D. N.
Padilla, *Contabilidad Administrativa* (págs. 15,16,17). Mexico: McGraw-Hill.
- Padilla, D. N. (2008). Justo a Tiempo. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa* (págs.
132-133). Mexico: MacGraw-Hill.
- padilla, r. (2010). *contabilidad administrativa*. mexico .
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México, D.F.: McGraw-Hill
Interamericana.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). Contabilidad Administrativa. En D. N. Padilla, *Contabilidad
Administrativa* (págs. 16,158,159). Mexico D.F.: McGraw-Hill.

- Randall, G. (s.f.). *El Estudio de Mercado*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *El Proceso de Toma de Decisiones*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Salinas, A. S. (2002). *Contabilidad de Costos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Salinas, A. S. (2002). Teorías enfocadas a la reducción de costos. En *Contabilidad de Costos* (pág. pag. 16). Mexico: McGraw-Hill.
- Salinas, A. T. (2002). Relación entre contabilidad de Costos y Contabilidad Financiera. En A. T. Salinas, *Contabilidad de Costos* (pág. 5 y 6). Mexico D.F. : McGraw-Hill.
- Sandoval, J. (2014). *Contabilidad Gerencial*. Trujillo (Perú): Universidad Privada Antenor Orrego.
- Torres Salinas, A. S. (2002). Sistemas de Costeo. En A. S. Torres Salinas, *Contabilidad de Costos* (pág. 12). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Torres Salinas, A. S. (2002). Teorías enfocadas a la reducción de costos. En A. S. Torres Salinas, *Análisis para la Toma de decisiones Segunda Edición* (pág. 15). Mexico: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Fotografías de la planta de producción de INKLERSA.



Ilustración 5. Planta de producción (1)

Fuente: INKLERSA (2014)



Ilustración 6. Planta de producción (2)

Fuente: INKLERSA (2014)



Ilustración 7. Productos de la empresa INKLERSA

Fuente: INKLERSA (2014)

Anexo II. Estados de pérdidas y ganancias.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
EMPRESA INKLERSA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CONCEPTO		
INGRESOS		
VENTAS	\$ 378000.00	
TOTAL INGRESOS		\$ 378000.00
COSTOS Y GASTOS		
MATERIALES	\$ 180045.00	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 24211,20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 8160,00	
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 212416,20
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 9933.50	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 9933.50
TOTAL GASTOS		\$ 222349.70
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 155650.30

Fuente: INKLERSA (2014)

Elaborado por: Patricia Pesantez

Anexo III. Autorización



AUTORIZACIÓN

Ambato, 10 de noviembre de 2014

**Señores
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA UPTL
Ciudad**

INKLERSA - ESPECERÍAS "DOÑA CLARITA" empresa domiciliada en la ciudad de Ambato desde 1999, AUTORIZA a la señora PATRICIA ALEXANDRA PESANTEZ CARPIO con cédula de ciudadanía No: 0702320490 para que realice su trabajo práctico de investigación previo a la obtención de su título terminal bajo el Tema: ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN UNA PYME.

Sin presentar ninguna novedad ante lo expuesto, la interesada puede hacer uso del presente documento de la forma que considere justo.

Ing. Com. Mg. Kléber Shambi

1802111326

Gerente

Inklersa - Especerías "Doña Clarita"



Planta: Santa Rosa, Barrio Venezuela - Elevación Telf.: 2 755029
Punto de Venta: Mercado Mayorista, Nave "J" Bodega N° 23
Telfs.: 2 407685 / 2 406100
www.donaclarita.com.ec / kshambi@andinanet.net
Ambato - Ecuador



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES


...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1802111328001

APELLIDOS Y NOMBRES: SHAMBI GUILCAPI KLEBER ENRIQUE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 01/07/1999
NOMBRE COMERCIAL: INKLESA	FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
ELABORACION DE ALIMENTOS MEDIANTE EL MASERAMIENTO, HOJALDRADO O PULIMENTO DE GRANOS Y CEREALES PARTIDOS, TRITURADOS O APLASTADOS. ELABORACION DE SALSAS LIQUIDAS, INCLUSO MAYONESA, MOSTAZA Y SALSA DE TOMATE ELABORACION DE VINAGRE ELABORACION Y EMPACADO DE ESPECIAS Y CONDIMENTOS PREPARADOS COMO LAUREL, TOMILLO, ALBAHACA, CILANTRO, COMINO, CANELA, FIMIENTA, NUEZ MOSCADA, JENGIBRE, ETC VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ESPECIAS			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SANTA ROSA Barrio: VENEZUELA ELEVACION Número: S/N Referencia: A CIEN METROS DE LAS CANCHAS, CASA DE DOS PISOS, COLOR BEIGE Telefono Domicilio: 032842549 Email: kshambi@andinanet.net Celular: 0999810677 Telefono Trabajo: 032755029			

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 31/03/2006
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS DE PRIMERA NECESIDAD VENTA AL POR MENOR DE BALANZAS Y MAQUINAS DE COSER			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: NAPD GALERA Número: S/N Intersección: AV. BOLIVARIANA Referencia: FRENTE A LA GASOLINERA ORIENTE Edificio: MERCADO MAYORISTA Oficina: 23 Telefono Trabajo: 032407685			



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: ASLR030113 **Lugar de emisión:** BANOS DE ABUA **Fecha y hora:** 07/02/2013 16:04:19

Página 2 de 2



PERSONAS NATURALES

...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1802111326001
APELLIDOS Y NOMBRES: SHAMBI GUILCAPI KLEBER ENRIQUE

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: MPRO

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NUMERO: 32

FEC. NACIMIENTO: 21/08/1966
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/07/1999
FEC. INSCRIPCIÓN: 27/10/1999
FEC. ACTUALIZACIÓN: 07/02/2013
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ELABORACION DE ALIMENTOS MEDIANTE EL MASERAMIENTO, HOJALDRADO O PULIMENTO DE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: VALENCIA Número: 06-121 Intersección:
BARCELONA Referencia: JUNTO A LA ESCUELA ITALIA, CIUDADELA ESPAÑA Teléfono: 032842549 Email:
kshambi@andina.net

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	2
JURISDICCIÓN:	REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA	CERRADOS:	0

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ASLU030113

Lugar de emisión: BANOS DE AGUA

Fecha y hora: 07/02/2013 16:04:19