



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.**

TEMA:

**“EL CONTROL DE COSTOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A. DE LA CIUDAD DE
AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**

Autor: Oscar Omar Altamirano Freire

Tutor: Dr. Oscar López

AMBATO-ECUADOR

2011

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Oscar Raúl López Paredes con C.I. # 1801699164 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“EL CONTROL DE COSTOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”** desarrollado por el Sr. Oscar Omar Altamirano Freire, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 13 de Octubre del 2011

EL TUTOR

.....
Dr. Oscar López

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACION

Yo, Oscar Omar Altamirano Freire con C. I. # 1804155537, tengo a bien indicar que los criterios emitidos por el Trabajo de Graduación **“EL CONTROL DE COSTOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”** es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autor y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo tanto autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, 13 de Octubre del 2011

AUTOR

.....

Oscar Omar Altamirano Freire

APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema:
“EL CONTROL DE COSTOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”
elaborado por el señor **Oscar Omar Altamirano Freire**, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, 13 de Octubre de 2011

Para constancia firman

.....
DRA. LORENA LLERENA

.....
ING. MIGUEL SÁNCHEZ

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios que ha sido el pilar fundamental durante toda mi carrera universitaria y vida diaria, siempre ha estado presente en mis pensamientos y en mi corazón llevándome por el camino del éxito.

A mis padres, hermana y familia, quienes siempre me apoyaron incondicionalmente en toda índole.

Al mejor capítulo de mi vida, mi hija, por quien tuve valentía y fuerzas para salir adelante en los momentos más adversos, “este logro es para ti”.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, quien me abrió las puertas del saber y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría quien me enriqueció en conocimientos para la vida profesional, en especial un infinito agradecimiento al Dr. Ángel López y Dr. Oscar López quienes me guiaron en la elaboración de este Trabajo de Graduación. A todos quienes conforman la empresa SUELAS AMAZONAS S.A. por facilitarme la realización de la presente investigación; Un infinito gracias a todos ustedes por quienes he podido culminar mi meta profesional.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Sección preliminar

II	Portada.....	i
III	Página de aprobación por el tutor.....	ii
IV	Página de autoría del Trabajo de Graduación.....	iii
V	Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
VI	Dedicatoria.....	v
VII	Agradecimiento.....	vi
VIII	Índice general de contenidos.....	vii
IX	Índice de tablas y gráficos.....	xi
X	Resumen ejecutivo.....	xv

1. Cuerpo o Texto

	Introducción.....	1
--	-------------------	---

1. CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1	Tema.....	3
1.2	Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1	Contextualización.....	3
1.2.2	Análisis Crítico.....	6

1.2.3	Prognosis.....	8
1.2.4	Formulación del Problema	8
1.2.5	Interrogantes.....	9
1.2.6	Delimitación del objeto de la investigación.....	9
1.3	Justificación.....	9
1.4	Objetivos.....	10
1.4.1	Objetivo general.....	10
1.4.2	Objetivo específicos.....	10
2.	CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1	Antecedentes investigativos.....	11
2.2	Fundamentación Filosófica.....	13
2.3	Fundamentación legal.....	14
2.4	Categorías Fundamentales.....	17
2.5	Hipótesis.....	46
2.6	Señalamiento de variables.....	46
3	CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1	Enfoque de la investigación.....	47
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	48
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	50

3.3	Población y muestra.....	53
3.4	Operacionalización de variables.....	57
3.5	Plan de recolección de información.....	59
3.6	Plan de procesamiento de la información.....	60
4.	CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1/4.2	Análisis e Interpretación de los resultados.....	63
4.3	Verificación de hipótesis.....	83
5	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	Conclusiones.....	87
5.2	Recomendaciones.....	88
6	CAPITULO VI: PROPUESTA	
6.1	Datos informativos.....	90
6.2	Antecedentes de la propuesta.....	91
6.3	Justificación.....	92
6.4	Objetivos.....	94

6.5	Análisis de factibilidad.....	94
6.6	Fundamentación.....	96
6.7	Metodología.....	103
6.8	Administración.....	147
6.9	Previsión de la evaluación.....	149

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

1.	Detalle de la población.....	54
2.	Técnicas y procedimientos para la recolección de información	60
3.	Recopilación de la información.....	61
4.	Medidas de control	64
5.	Sistema actual de producción.....	65
6.	Reestructuración de procesos.....	66
7.	Forma actual de costeo.....	67
8.	Utilidades generadas.....	68
9.	Afectación de la rentabilidad.....	69
10.	Sistema de costos por procesos.....	70
11.	Niveles de ventas.....	71
12.	Pago oportuno de sueldos.....	72

13.	Stock de materias primas	73
14.	Pago de utilidades.....	74
15.	Cambio en organización.....	75
16.	Control de costos.....	76
17.	Personal Calificado.....	77
18.	Presentación de producto.....	78
19.	Calidad del producto.....	79
20.	Tiempo de entrega.....	80
21.	Servicio posventa.....	81
22.	Mejoras a considerar.....	82
23.	Tabla de contingencia.....	83
24.	Frecuencia observada.....	83
25.	Frecuencia esperada	83
26.	Calculo del chi cuadrado.....	85
27.	Recursos para la elaboración de la propuesta.....	95
28.	Listado de accionistas.....	106
29.	Cronograma para la evaluación.....	150

GRAFICOS

1.	Árbol de Problemas.....	6
2.	Categorías Fundamentales.....	17
3.	Superordinación Conceptual.....	17
4.	Subordinación Conceptual.....	18

5.	Subordinación Conceptual Variable Independiente.....	18
6.	Subordinación Conceptual Variable Dependiente.....	19
7.	Punto de equilibrio.....	40
8.	Porcentaje de datos.....	62
9.	Medidas de control.....	64
10.	Sistema actual de producción.....	65
11.	Reestructuración de procesos.....	66
12.	Forma actual de costeo.....	67
13.	Utilidades generadas.....	68
14.	Afectación de la rentabilidad.....	69
15.	Sistema de costos por procesos.....	70
16.	Niveles de ventas.....	71
17.	Pago oportuno de sueldos.....	72
18.	Stock de materias primas	73
19.	Pago de utilidades.....	74
20.	Cambio en organización.....	75
21.	Control de costos.....	76
22.	Personal Calificado.....	77
23.	Presentación de producto.....	78
24.	Calidad del producto.....	79
25.	Tiempo de entrega.....	80
26.	Servicio posventa.....	81

27.	Mejoras a considerar.....	82
28.	Comprobación de hipótesis.....	85
29.	Flujo Físico.....	102
30.	Mapa del proceso.....	129
31.	Cuadro evolutivo del desarrollo de la propuesta.....	148

Sección de anexos y referencias

A	Anexos	
A1	RUC.....	151
A2	Encuestas	152
A3	Muestra.....	158
B	Bibliografía.....	161

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se realizó en la empresa SUELAS AMAZONAS S.A. de la ciudad de Ambato a través de la observación en las diferentes actividades que realiza, corroborando esta observación se realizó una entrevista al gerente de la entidad, así como a los jefes departamentales de la misma, también se practicaron encuestas dirigidas a los empleados y a los principales clientes, para optimizar el control de costos de la entidad, todo esto con el objetivo de mejorar la rentabilidad que la empresa obtiene producto de sus operaciones.

Al mantener un ambiente controlado, se puede lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales; pues el talento humano estará comprometido con el cambio y su accionar diario estará orientado al beneficio común de la organización y consecuentemente se obtendrán beneficios personales.

Por otro lado, mejorar la situación económica de las empresas es algo que los directivos están constantemente considerando, por lo que el diseño e implantación de un sistema de control de costos, sería la solución ideal para los problemas que se han analizado en la empresa Suelas Amazonas, por tal motivo es de interés común el análisis de esta problemática que en la actualidad es un denominador común.

INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen, las estrategias aplicadas por la administración han permitido que la dirección haga frente a la evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias cambiantes de los clientes.

La Contabilidad pasa a ser hoy un elemento vital para la toma de decisiones gerenciales, dejando a un lado el papel que hace algunos años atrás tenía de ser una simple mecánica de registro de datos y consulta de ellos.

Los profesionales que actualmente se forman en esta rama, son enteramente conscientes de dicha naturaleza pues aprenden a tomar decisiones en entornos muy cambiantes y orientan sus conocimientos para ser un apoyo a la alta dirección empresarial; aportando con los conocimientos científicos adquiridos durante toda su formación profesional.

La contabilidad de costos, es sin duda una de las herramientas más versátiles que se disponen en la actualidad para la toma de decisiones gerenciales, pues en base a conocimientos científicos es posible orientar y encaminar a las empresas para la obtención de utilidades razonables sin descuidar la competitividad que deben mantener en el mercado.

Este nuevo y moderno enfoque ha hecho que los propietarios de industrias, permanentemente estén en busca de los mejores talentos

humanos dentro de esta rama, pues la competencia que se genera por las demás empresas los obliga a idear estrategias de costos para mantenerse y posicionarse en un mercado cada vez más cambiante.

Orientándonos al presente trabajo de investigación; El primer capítulo se relaciona con las generalidades, planteamiento del problema, justificación e importancia, objetivos (generales y específicos).

El segundo capítulo se refiere al marco teórico donde se expresa de forma detallada los antecedentes de la investigación, luego se anota las bases teóricas y sus fundamentaciones: filosófica, legal, además trata también sobre la formulación de la hipótesis para verificar en lo posterior la efectividad que va a tener como alternativa de solución del problema.

El tercer capítulo se relaciona con el marco metodológico, el tipo de investigación, la población y muestra utilizados para la verificación de la hipótesis determinando la operacionalización de las variables tanto dependiente como independiente detallando el plan de recolección de información y el procesamiento de la misma.

En el cuarto capítulo se detalla el marco administrativo en donde se detalla a través de qué recursos se realizará la presente investigación como: institucionales, materiales, etc.

El quinto capítulo corresponde al detalle de conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante la investigación realizada, con el propósito de que las mismas nos permitan orientar al personal responsable, esto implica que cada vez sus procesos y estrategias dentro del Departamento de Recursos Humanos se enfoquen al logro de sus objetivos.

En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta la cual contiene el caso práctico realizado en la empresa SUELAS AMAZONAS S.A., mediante el cual se demuestra teóricamente que la propuesta detallada es la solución a la problemática de la empresa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Tema

“El control de costos y su impacto en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010”

1.2.- Planteamiento del Problema

1.2.1.- Contextualización

1.2.1.1.-Contexto Macro

Ecuador, país andino situado en el sur de América con una extensión de 254886 Km², astronómicamente se halla entre las latitudes 01° 11´ 06´´N y 05° 00´ 56´´ S, y las longitudes 75° 11´ 49´´ W y 81° 00´ 40´´ W; es un país con gran desempeño comercial en el cual la mayor fuente de empleos es el comercio, sea formal o informal.

La industria del calzado y afines ha tenido un notable desarrollo en los últimos años, sin embargo cuando más notorio fue su crecimiento es en el año 2009 donde se llegó a concluir que en el país existen más de tres mil productores de calzado entre artesanos e industrias, generando así aproximadamente 100000 fuentes de trabajo y dinamizando la economía de nuestro país.

Según la **Superintendencia de Compañías (2011: Internet)** En el Ecuador existen aproximadamente 70 empresas productoras de calzado e insumos la mayoría de las cuales se ubican en las provincias de Guayas y Pichincha, sin embargo es necesario resaltar que también en Tungurahua existen 30 empresas dedicadas a esta actividad, lo cual da a notar que en nuestra provincia esta actividad es relevante.

Muchas de las empresas dedicadas a la elaboración de calzado y afines han evolucionado y han dejado de ser artesanales para convertirse en industriales ya sea por su volumen de ventas, cantidad de personal, entre otras causas; lo cual ha generado que la forma de costeo de su producción se lo haga de la misma manera artesanal cuando lo más correcto sería haber también evolucionado en su forma de analizar y establecer sus costos de producción.

En los últimos tiempos en el país se han establecido políticas, leyes y aumentos en los aranceles a las importaciones por este gobierno, existiendo escases de materia prima para la elaboración de suelas, ya que como es de conocimiento general la política del gobierno actual es la de consumir lo nuestro. Sin embargo este sector tiene la necesidad de importar la materia prima; como es TR, Expanso, PVC, los cuales son los diferentes tipos de caucho con los que se elabora la suela; ya que dichos materiales nuestro país no los produce, lo cual hace que el valor del producto final tenga constantes variaciones.

1.2.1.2.- Contexto Meso

En la actualidad en la provincia del Tungurahua, según la CALTU Cámara de Calzado de Tungurahua según sus siglas, existen alrededor de 15 empresas que se dedican al diseño elaboración y comercialización de suelas en PVC, TR y Expanso, las cuales son: La Fortaleza, Suelas Amazonas S.A., Milplast, Inducalza, Plasticaucho; generando así un alto grado de competitividad en el sector exigiendo que cada vez las empresas produzcan nuevos y mejores modelos de suelas. Esto hace que el sector productivo del ramo en nuestra provincia se vea en la necesidad de variar constantemente sus costos de producción creándose un problema para establecerlos fácilmente, ya que se necesita de un sistema que sea flexible para poder adaptarse a las constantes variaciones de costos de los insumos y demás materiales.

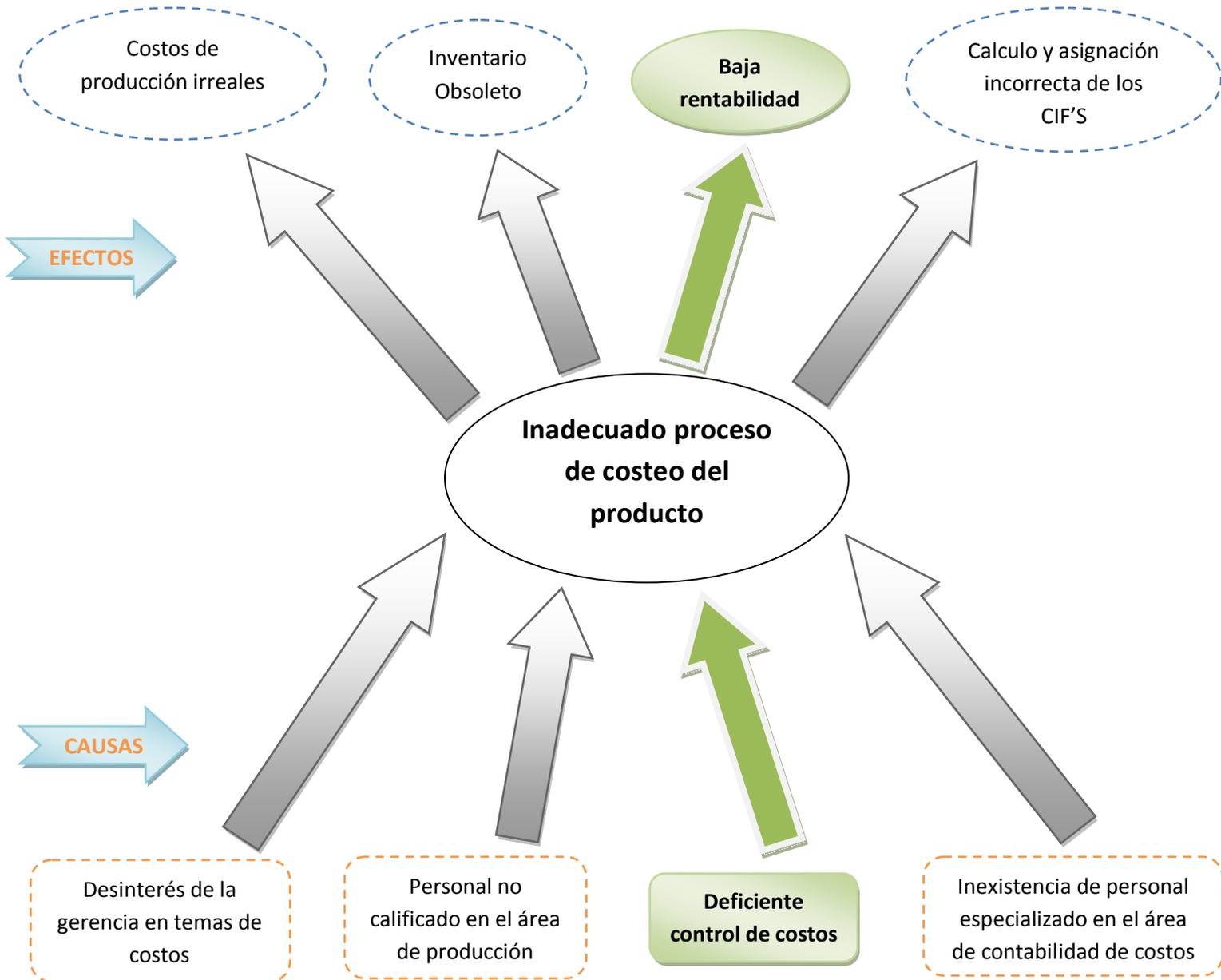
1.2.1.3.- Contexto Micro

Suelas Amazonas S.A. que se encuentra legalmente afiliada a la Cámara de Calzado de Tungurahua y a la Cámara de Comercio de Ambato pertenecientes a la Provincia de Tungurahua, es una de las empresas con mayor área de mercado captada, el nivel de aceptación de sus productos es alto lo que ha hecho que se deba trabajar en horarios extendidos a fin de producir ininterrumpidamente.

Su fecha de creación data del 16 de febrero del dos mil uno, según su escritura de constitución, fecha desde la cual sus actividades se han venido manteniendo, perfeccionando y tecnificando; sin embargo al igual que muchas otras empresas la forma de costear su producción no ha evolucionado conforme su crecimiento y más bien se ha venido manteniendo con el modelo empírico. Una de las razones por la cual esto no ha mejorado es por la idiosincrasia arraigada en la mente de sus directivos, ya que ellos consideran un gasto innecesario el contratar a un profesional en el área que los guíe y ayude a tecnificar y perfeccionar su modelo de costeo de producción. Si bien es cierto la empresa tiene buenos volúmenes de ventas, también contrasta con el mal sistema de costeo ya que se lo hace sin ningún conocimiento previo, generando así variación en su costo final mes a mes, asignación errónea de costos a los diferentes componentes del producto final, entre otros inconvenientes, dando como resultado una afectación en la utilidad de cada ejercicio económico.

1.2.2.- Análisis Crítico

Grafico 1: Árbol de problemas



Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

¿Cuáles son las causas para un inadecuado proceso de costeo del producto?

Algunas de las causas que generan inadecuados procesos de costeo son: Falta de un control de costos, Insuficiencia de un profesional en el área de contabilidad de costos. Personal no calificado en el área de producción, entre algunas otras.

¿Es la falta de un control de costos lo que genera baja rentabilidad?

El no tener un control de costos definitivamente afecta a la rentabilidad de la empresa, ya que los costos de producción no son reales ocasionándose así que los precios de venta no estén perfectamente establecidos de manera que se obtenga un margen de rentabilidad.

¿El desinterés de la dirección genera problemas en la rentabilidad de la empresa?

Uno de los factores incidentes en la rentabilidad de las empresas es la dedicación que los directivos muestren en mantener mejoras constantes en su organización, más aun si se trata de temas que vayan en función de las utilidades a obtenerse, por lo anterior siempre la dirección debe establecer nuevos procesos que vayan en pro de hacer cada vez más rentable su actividad empresarial.

¿El que no exista un profesional especializado en el área de contabilidad de costos repercute en el cálculo de los CIFS?

Un profesional especializado en el área de costos es quien en base a sus conocimientos, puede establecer un sistema de costeo que se adapte fácilmente a las necesidades de la empresa y a la correcta asignación de CIFS, parte integrante y muy importante del costo del producto, ya que de no existir la dirección técnica de este tipo de profesionales se estarían realizando cálculos inexactos sin ninguna base técnica.

1.2.3.- Prognosis

La situación financiera de SUELAS AMAZONAS S.A. es crítica por el inadecuado proceso de costeo de la producción, lo cual es generado por la falta de un sistema de costeo, afectando directamente a la rentabilidad de la empresa.

El no tener un sistema de costeo conlleva a valorar la producción de una manera errónea ya que no se tiene clara una estructura para establecer un costo lo más real posible, esto porque desde siempre la dirección de la empresa ha optado por el método empírico y no ha mostrado mayor empeño en la tecnificación de costos, ya que a su modo de analizar las cosas tienen la seguridad de que contratar un profesional en el área de costos que los guíe para estructurar un mejor sistema es un gasto, mas no una inversión que a futuro ofrecerá grandes beneficios.

De mantenerse este escenario negativo a futuro se podría decir que se vienen tiempos muy difíciles para Suelas Amazonas S.A, ya que algunas de las demás empresas del ramo están ya inmersas en un proceso de cambio en su estructura de costeo lo cual hará que se tenga una desventaja competitiva reduciéndose sus niveles de ventas, teniendo problemas de liquidez, poca capacidad de pago y el cierre definitivo de las operaciones de la empresa, afectando así a su plantilla de talento humano, a sus directivos y a algunos elementos de la sociedad en general que se hallan vinculados con la organización.

1.2.4.- Formulación del problema

¿Cómo incide el control de costos en la rentabilidad de la empresa SUELAS AMAZONAS S.A de la ciudad de Ambato en el segundo semestre del año 2010?

1.2.5.- Interrogantes

- 1.- ¿Cuál es el sistema de costeo actual de la empresa?
- 2.- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad actual en base a los datos del segundo semestre del año 2010?
- 3.- ¿Es necesario implementar un nuevo sistema de costeo?

1.2.6.1.-Delimitación del problema

Campo: Contabilidad

Área: Costos

Aspecto: Control de costos

1.2.6.2.- Delimitación Espacial

La empresa SUELAS AMAZONASS.A. Según RUC 1891707270001 está ubicada en la calle 4S/N Lote 63A Parque Industrial Ambato (ver anexo1)

1.2.6.3.- Delimitación Temporal

El periodo de investigación del trabajo es el segundo semestre del año 2010.

1.3.- Justificación

La necesidad de llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos hace que los mismos se orienten a solucionar problemas reales en el entorno empresarial.

Por esta razón este trabajo nace de investigar, la necesidad de la empresa SUELAS AMAZONAS S.A para determinar en forma clara y precisa el costo real del producto. Los resultados de esta investigación así como las conclusiones a las que lleguemos serán un aporte importante para resolver el problema que existe en la empresa.

Al investigar el proceso de costeo del producto se obtendrá una base precisa sobre la cual cuantificar los costos indirectos de producción todo

esto con el uso de un sistema de costeo adecuado, obteniendo una mejor manera de gestionarlos y en un futuro cercano mejorar la productividad de la empresa beneficiando a sus directivos, empleados, clientes y demás personas relacionadas.

Una vez hecho un análisis previo de la problemática de la empresa, observando la cantidad de información disponible y la predisposición de la administración y sus colaboradores para ejecutar un proceso de cambios muy importantes que podrían ser muy difíciles de asimilar en sus inicios, se puede afirmar que el presente proyecto es factible de ejecutarlo y que los resultados que se espera obtener son de mucha utilidad para los directivos, empleados, clientes, acreedores y en general todo aquel que se encuentre vinculado interna como externamente con la empresa.

1.4.- Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el control de costos y su impacto en la rentabilidad de la empresa SUELAS AMAZONAS S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el proceso actual de costeo de la producción.
- Evaluar el grado actual de rentabilidad que muestra la empresa.
- Diseñar un sistema de control de costos que permita la obtención del valor real del producto mejorando así la rentabilidad de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos

Una vez realizada una exhaustiva investigación, se pudo determinar la existencia de varias tesis sobre Contabilidad de costos, pero ninguna de ellas presenta relación directa con “El control de costos y su impacto en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010”, por lo que la presente investigación es auténtica.

Sin embargo es importante destacar los siguientes trabajos relacionados con la Contabilidad de costos efectuados en varias instituciones, mismos que han sido desarrollados desde otro enfoque.

Al respecto cabe mencionar las siguientes tesis.

Según **Susana Paola Guerrero Oleas (2009: 75)** en su trabajo **“Diseño de un sistema de control de costos por órdenes de producción para incrementar la rentabilidad de la empresa ALANBA, de la parroquia Quimiag, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para mejorar la rentabilidad de la empresa”** manifiesta lo siguiente:

“De la investigación realizada en la empresa ALANBA, se desprende que esta no cuenta con un control de costos por órdenes de producción, lo que influye directamente a la rentabilidad ya que no permite una adecuada distribución de los ingresos, egresos y costos para las actividades que se realizan en el proceso productivo.”

Puede entonces acotarse que, un control de costos es la base fundamental para que toda organización tenga una adecuada asignación de recursos, los optimice y así mejore progresivamente su rentabilidad.

Según **Ángel Culqui y Galo Silva (2006: 70)** “**Sistema de costos por procesos aplicado a la industria de calzado Artecenza**”, señala que “En la industria no existe una adecuada organización que optimice la aplicación de un sistema de costos, pues, esta se realizó sobre bases empíricas, sin embargo representa de gran utilidad proporcionar a los propietarios informes y análisis periódicos sobre los elementos del costo para determinar las incidencias de los materiales, mano de obra y carga fabril en el costo final del producto.”

Según lo expuesto anteriormente, se puede asegurar que una empresa debería basar su contabilidad de costos en un método científico y no empírico como es muy usual en nuestro medio, ya que el uso de herramientas científicas benefician a la empresa para la obtención de mejores márgenes de utilidad.

Según **Miriam Barreto (2005: 84)** “**Los costos como herramienta de control y su influencia en la rentabilidad de Galherashoes de Quito primer semestre 2005**”, manifiesta que “La fábrica no cuenta con un control adecuado de sus costos siendo este su principal problema, provocando que la misma cuente con pérdidas en lo que se refiere a desperdicios y producción, a más de que por este motivo las ventas se ven afectadas directa o indirectamente; puesto que no se ha establecido de alguna u otra manera un control que ayude a que no se produzca falencias en el momento de establecer el precio de costos, ya que de alguna manera esto ocasiona que se afecte dicho precio incrementándolo, pues de alguna manera se debe recuperar todo lo que se desperdiciado.”

En base a la tesis antes mencionada, se puede concluir que el control de costos es una de las herramientas fundamentales para un mejor desarrollo de cualquier industria, ya que como se hace mención se ven afectadas sus ventas y se generan demasiados desperdicios que podrían

ser reprocesados para evitar un gasto innecesario, mismo que repercute directamente en la rentabilidad de la empresa.

2.2. Fundamentación Filosófica

Una vez analizadas las características que definen el paradigma de investigación, puede manifestarse de que en la presente investigación es predominante el paradigma naturalista.

Según **Thomas Kuhn (2005: Internet)** “El paradigma naturalista también conocido como cualitativo surge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones problemáticas y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa, como por ejemplo los fenómenos culturales, que son más susceptibles a la descripción y análisis cualitativo que al cuantitativo.

Este nuevo planteamiento surge fundamentalmente de la antropología, la etnografía, el interaccionamiento simbólico, etc.

Varias perspectivas y corrientes han contribuido al desarrollo de esta nueva era de la investigación cuyos presupuestos coinciden en lo que se ha llamado paradigma hermeneútico, interpretativo simbólico, etc. o fenomenológico. Los impulsores de estos presupuestos fueron en primer lugar, la escuela alemana, con Dilthey, Husserl, Baden, etc. También han contribuido al desarrollo de este paradigma autores como Mead, Schutz, Berger, Luckman y Blumer.

Por otra parte, el paradigma cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social. El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva y cognoscible para todos los participantes en la interacción social. Además, el mundo social no es fijo

ni estático sino cambiante, mudable, dinámico. El paradigma cualitativo no concibe el mundo como fuerza exterior, objetivamente identificable e independiente del hombre. Existen por el contrario múltiples realidades.

En este paradigma los individuos son conceptuados como agentes activos en la construcción y determinación de las realidades que encuentran, en vez de responder a la manera de un robot según las expectativas de sus papeles que hayan establecido las estructuras sociales. No existen series de reacciones tajantes a las situaciones sino que, por el contrario, y a través de un proceso negociado e interpretativo, emerge una trama aceptada de interacción. El paradigma cualitativo incluye también un supuesto acerca de la importancia de comprender situaciones desde la perspectiva de los participantes en cada situación.”

2.3. Fundamentación Legal

Según la **Ley de Régimen Tributario Interno (2010)**, capítulo IV Art. 10 en los siguientes numerales señala que serán gastos deducibles aquellos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar ingresos no exentos como los detallados a continuación:

Numeral 1: “Los costos y gastos imputables al ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente”.

Numeral 3: “Los impuestos, tasas, contribuciones, aportes al sistema de seguridad social obligatorio que soportare la actividad generadora del ingreso, con exclusión de los intereses y multas que deba cancelar el sujeto pasivo u obligado, por el retraso en el pago de tales obligaciones. No podrá deducirse el propio impuesto a la renta, ni los gravámenes que se hayan integrado al costo de bienes y activos, ni los impuestos que el contribuyente pueda trasladar u obtener por ellos crédito tributario”

Numeral 4: “Las primas de seguros devengados en el ejercicio impositivo que cubran riesgos personales de los trabajadores y sobre los bienes que integran la actividad generadora del ingreso gravable, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente”

Numeral 6: “Los gastos de viaje y estadía necesarios para la generación del ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente. No podrán exceder del tres por ciento (3%) del ingreso gravado del ejercicio; y, en el caso de sociedades nuevas, la deducción será aplicada por la totalidad de estos gastos durante los dos primeros años de operaciones”

Numeral 9: “Los sueldos, salarios y remuneraciones en general; los beneficios sociales; la participación de los trabajadores en las utilidades; las indemnizaciones y bonificaciones legales y otras erogaciones impuestas por el Código de Trabajo, en otras leyes de carácter social, o por contratos colectivos o individuales, así como en actas transaccionales y sentencias, incluidos los aportes al seguro social obligatorio; también serán deducibles las contribuciones a favor de los trabajadores para finalidades de asistencia médica, sanitaria, escolar, cultural, capacitación, entrenamiento profesional y de mano de obra”.

Según el **Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2010)** capítulo IV Depuración de los ingresos, en su artículo 27 numerales 1 y 5 manifiesta que serán deducibles del pago de impuesto a la renta los siguientes elementos:

Numeral 1: “Los costos y gastos de producción o de fabricación”

Numeral 5: “Los gastos y costos financieros, en los términos previstos en la Ley de Régimen Tributario Interno”

Así mismo en su Art. 28 numerales 2 y 5 señalan que los siguientes gastos serán deducibles siempre que no se hayan cargado al costo de producción previamente:

Numeral 2: “Los costos de servicios prestados por terceros que sean utilizados con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos gravados y no exentos, como honorarios, comisiones, comunicaciones, energía eléctrica, agua, aseo, vigilancia y arrendamientos.”

Numeral 5: “Los costos y gastos pagados en concepto de reparación y mantenimiento de edificios, muebles, equipos, vehículos e instalaciones que integren los activos del negocio y se utilicen exclusivamente para su operación, excepto aquellos que signifiquen rehabilitación o mejora.”

Citando el Art. 97 del **Código de Trabajo (2010)** “Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

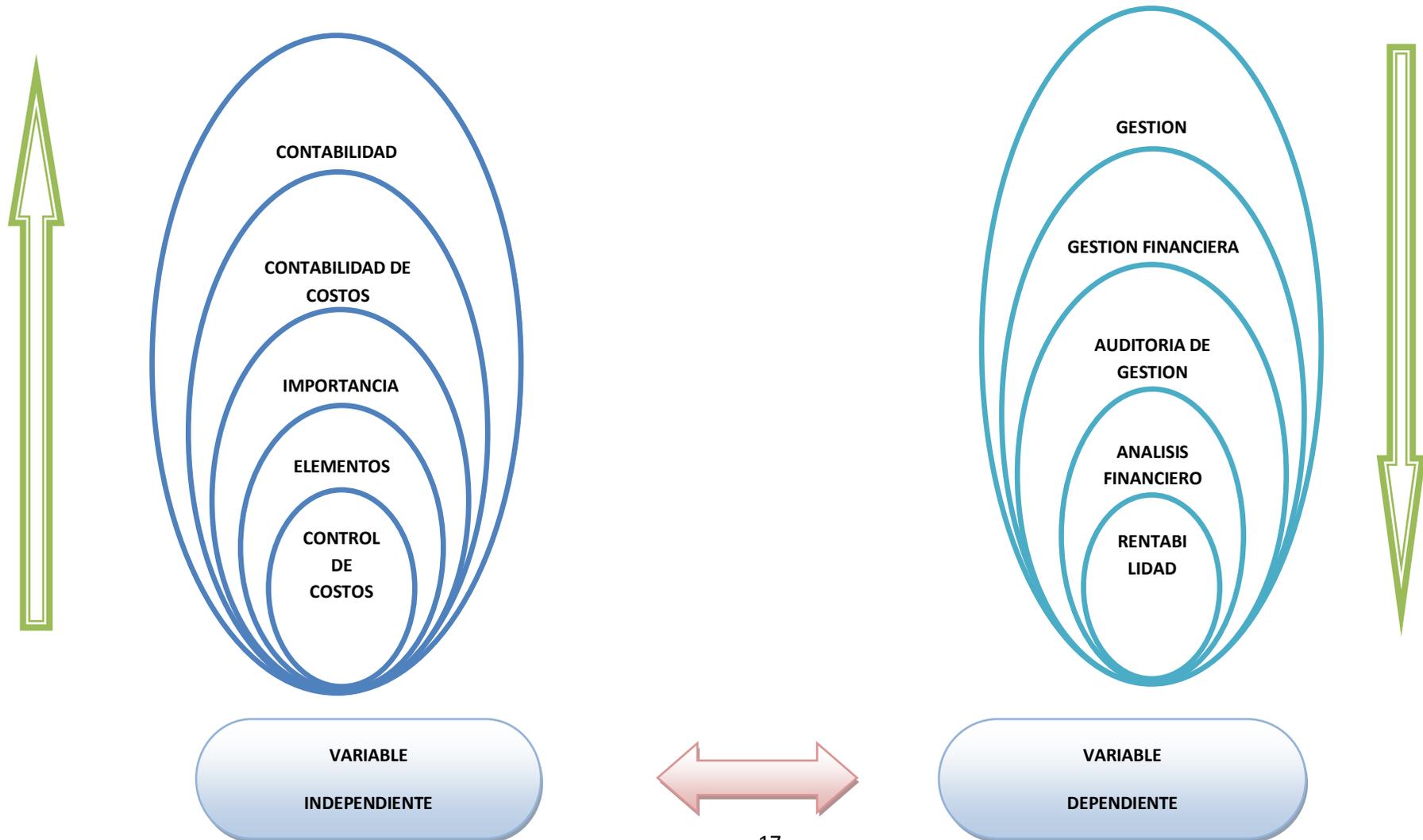
El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.”

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Superordinación conceptual

Grafico 2: Superordinación conceptual

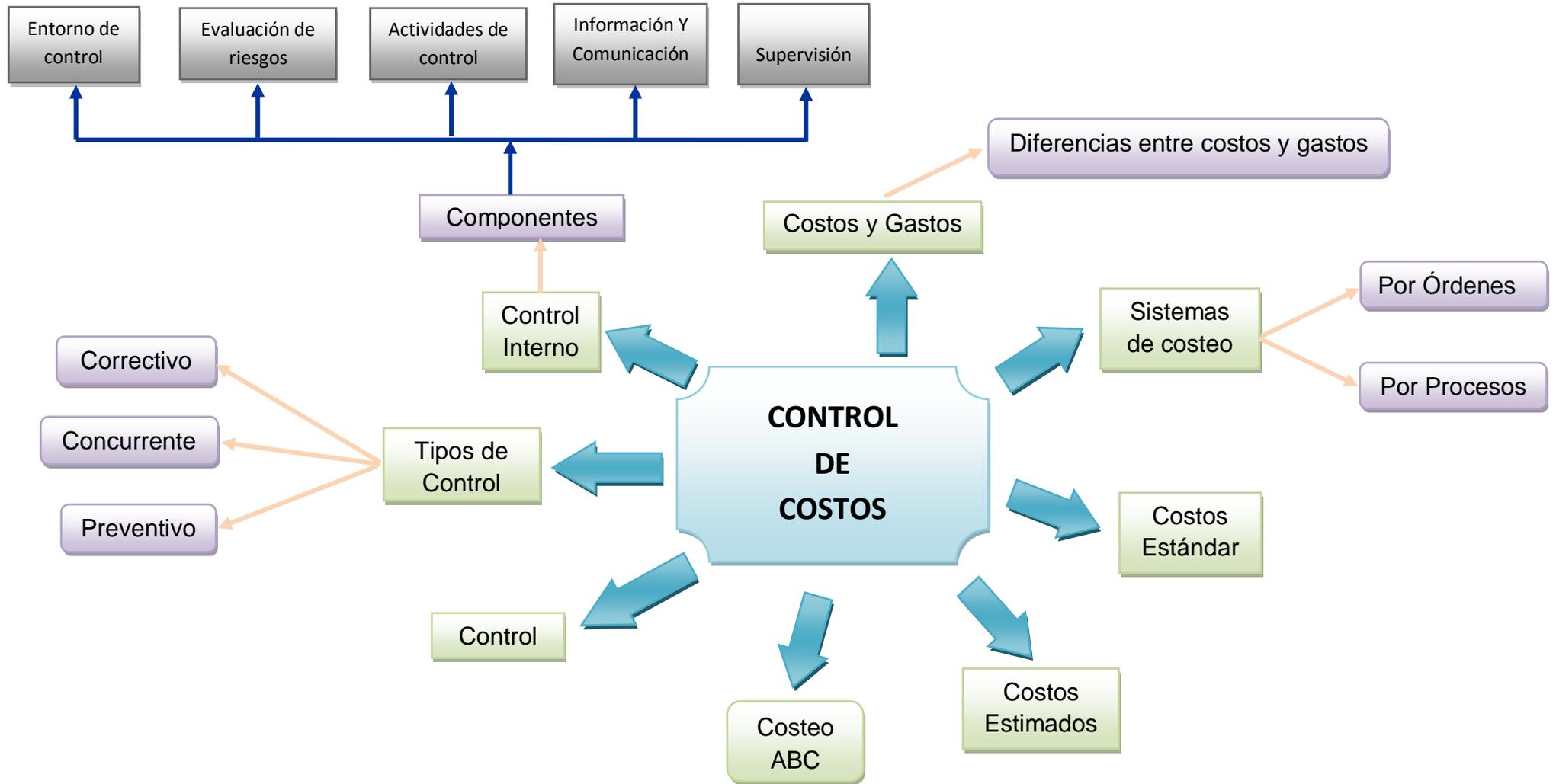


2.4.2. Subordinación conceptual

2.4.2.1. Subordinación conceptual variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE

Grafico 3: Subordinación conceptual variable independiente

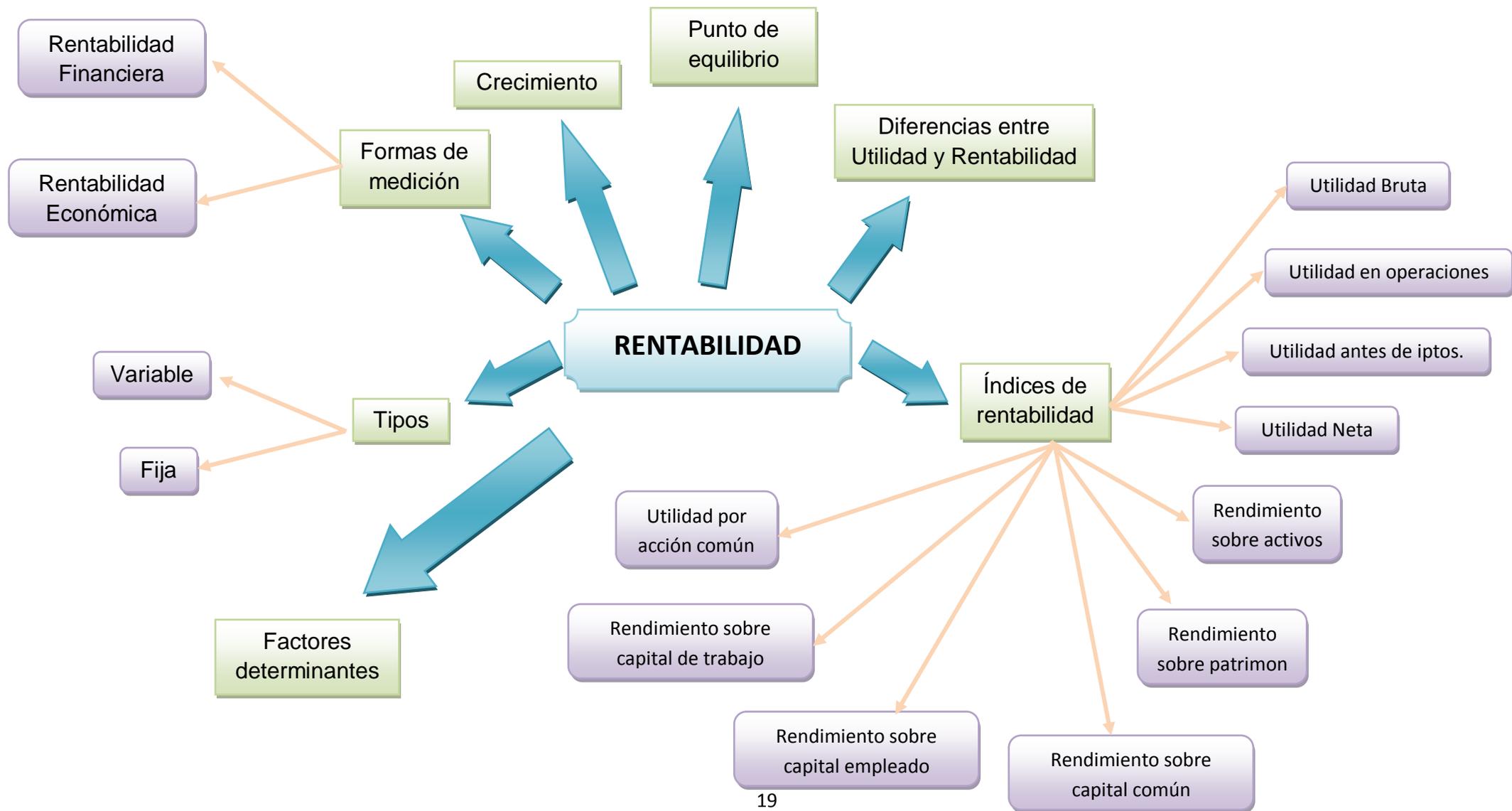


2.4.2.2. Subordinación conceptual

variable Dependiente

**VARIABLE
DEPENDIENTE**

Grafico 4: Subordinación conceptual variable dependiente



Marco Conceptual de la variable independiente

2.4.1.- Contabilidad General

Según **P. Garnier (1980:9)** “La contabilidad general cubre todas las transacciones financieras de la empresa con miras a la preparación de los estados financieros que son principalmente el balance General y el estado de rentas y gastos o de pérdidas o ganancias”.

2.4.2.- Contabilidad Industrial o de Costos

Según **Jaime Vicens Carrio (1970: 10)** “La contabilidad industrial también llamada contabilidad de Costes, transforma la materia prima en algo nuevo y distinto que constituye los productos terminados que posteriormente han de venderse. Consta fundamentalmente de seis etapas que son: gastos, compras, costes, producción, ventas, ingresos.”

Basándose en lo señalado por **Sante Fulan (2000: 18)** “La Contabilidad Industrial es una técnica cuya función es la predeterminación, la imputación, la agrupación, el control, el análisis y la demostración de los costos y los rendimientos de la gestión.”

2.4.3.- Importancia de la contabilidad de costos

Según lo expuesto por **Angelis Ortiz Rodríguez (2010: Internet)** “Los costos constituyen un ente muy importante, ya que son una herramienta de la gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, en cuanto se refiere a la toma de decisiones. Los costos son empleados en las tomas de decisiones para:

- Determinar los precios de los productos, lo cual constituye un proceso muy complicado, puesto que involucra consideración, como son la naturaleza.

- Permitir a la gerencia medir la ejecución del trabajo, es decir, comparar el costo real de fabricación de un producto, de un servicio o de una función con un costo previamente determinado.
- Evaluar y controlar el inventario; la valorización del inventario tiende a ser más complicada en las empresas manufactureras, puesto que éstas generalmente requieren de tres tipos de inventarios: materiales o sustancias, el trabajo en proceso, y el de artículos terminados listos para su venta.
- La inversión del capital y de selección de posibles inversiones, lo cual implica conocer las alternativas de producción, pronóstico de mercado y determinar los precios de los productos para la toma de decisiones y financiamiento.”

2.4.4.- Elementos del costo

Según lo citado por **Juan R Bach y Arturo M. Vitale (1985: 21)** “Los elementos claramente identificables que integran el costo son:

- **Materia Prima.-** Corresponden a los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes de que puedan venderse como productos terminados. Se divide en:
 - a) **Materia Prima Directa.-** Son todos los materiales sujetos a transformación, que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.
 - b) **Materia Prima Indirecta.-** Son todos los materiales sujetos a transformación, que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.
- **Mano de obra.-** Es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Se divide en:

- a) Mano de Obra Directa que son los salarios, prestaciones y obligaciones que den lugar de todos los trabajadores de la fábrica, cuya actividad se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.
 - b) Mano de Obra Indirecta que corresponde a los salarios, prestaciones y obligaciones que den lugar de todos los trabajadores y empleados de la fábrica, cuya actividad no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.
- CIF'S.- Son todos aquellos elementos que intervienen en la transformación de los productos pero no se identifican o cuantifican plenamente, estos no se encuentran en relación directa con el volumen de producción, es decir haya grandes o pequeños volúmenes estos son fijos, entre los más usuales se pueden citar los servicios básicos, arrendamientos, primas de seguros, etc.”

Costos históricos

Tomando lo señalado por **Marisela Morillo Moreno (2010: Internet)** “Los sistemas de costeo históricos, son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.

Costos predeterminados

Tomando lo señalado por **Marisela Morillo Moreno (2010: Internet)** “Los costos predeterminados, son los que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado

eficientemente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas.”

Costos fijos

Según lo expone **Wayne Corcoran (1992:48)** “Los costos fijos son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los costos fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción.

Por definición, estos no cambian durante un periodo específico. Por lo tanto, a diferencia de los variables, no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos durante el mismo periodo.

Nótese que durante el plazo en que un costo es fijo, es un costo inevitable porque debemos pagarlo independientemente de lo que suceda.”

Costos variables

Según lo citan en su libro **Ross, Westerfield y Jordan (1997: 51)** “Costos variables son aquellos en los que: “el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen de producción, dentro del rango relevante”, en tanto que el costo unitario permanece constante. Los costos variables son controlados por el jefe responsable del departamento.

Por lo tanto, la relación entre costo y volumen dentro del rango relevante puede ser:

- Los costos totales variables cambian en proporción a las variaciones en el volumen
- Los costos variables por unidad permanecen constantes cuando se modifica el volumen.”

2.4.5.- Control de costos

Según **Juan Carlos Fernández (2010: Internet)** “La idea del control de costos es enfocar los esfuerzos de control a donde son más efectivos, para así lograr un máximo control a un mínimo costo.

Todo control de costos busca un solo objetivo y es el de optimizar tiempo, costo y calidad; sin embargo para poder cumplir con todo lo anterior se requiere apoyo administrativo, una estructura organizacional adecuada y una actitud apta para el cambio.

Sin embargo es necesario que no existencia mayor resistencia al control, por ejemplo, si el dueño interfiere demasiado en el proceso con frases muy conocidas como *<Eso nos va a resultar muy caro (sin haberlo revisado)>*, *<Siempre lo hemos hecho así y seguimos en el negocio>*; *<No tenemos tiempo para andar experimentando>*; *Esa idea no le va a gustar al jefe>*entre otras actitudes negativas solo entorpecen el proceso.”

2.4.6.- Control.

Según el “**Manual de Auditoría de Gestión (2003)**” elaborado por la Contraloría General del Estado, control es “un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”.

2.4.7.- Tipos de control

Según **Stephen Robbins y David DeCenzo (2008: 94)** “Existen tres tipos de controles:

2.4.7.1.- Control preventivo: Anticipa y previene los resultados indeseables y cuyo objetivo es prevenir los problemas que genera una desviación de los parámetros del desempeño. Por lo general los controles preventivos son los que muestran costos más eficientes.

2.4.7.2.- Control concurrente: Tiene lugar mientras una actividad está en marcha. Cuando un control se instituye en tanto se efectúa el trabajo, es posible corregir el problema antes de que salga de control. Muchas actividades diarias de los supervisores incluyen el control concurrente, por ejemplo cuando supervisan directamente las acciones de los empleados, monitorean su trabajo y corrigen los problemas en el momento que suceden, realizan un control concurrente.

2.4.7.3.- Control correctivo: Este control proporciona retroalimentación una vez que la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras. Los ejemplos de control correctivo incluyen la inspección final de productos terminados, la evaluación del desempeño de los trabajadores, las diferentes auditorías, los informes trimestrales de presupuesto y otros.”

2.4.8. - Control Interno

Según el **Informe COSO (2010: Internet)** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), “Control interno es un proceso ejecutado por la alta gerencia y el personal mismo de la empresa a través de políticas, estrategias, procedimientos y actitudes socioculturales para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de las metas y objetivos institucionales. El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

2.4.8.1.- Componentes del control interno

Según el **Informe COSO (2010: Internet)** “El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

2.4.8.1.1.- Entorno de control: El personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.

2.4.8.1.2.- Evaluación de riesgos: Toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.

2.4.8.1.3.- Actividades de control: Establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.8.1.4.- Información y comunicación: Los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

2.4.8.1.5.- Supervisión: Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado. “

2.4.9.- Costos y Gastos

Según **Shane Moriarity y P. Allen (1990: 45)** “El costo representa toda erogación que se hace con la intención de producir algo que mediante su venta permita su recuperación. En tanto que gasto hace referencia a todas aquellas

erogaciones que se hacen a fin de finalizar el proceso de producción sin que esto necesariamente deba ser recuperable.”

2.4.9.1.- Diferencias entre costos y gastos

Shane Moriarity y P. Allen (1990: 53) Establecen las siguientes diferencias entre costos y gastos:

“- Costos

- Costo del producto o costos inventariables
- El valor monetario de los recursos inherentes a la función de producción; es decir, materia prima directa, mano de obra directa y los cargos indirectos.
- Estos costos se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan dentro del Balance General.
- Los costos totales del producto se llevan al Estado de Resultados cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón de costo de los artículos vendidos.

- Gastos

- Gastos del periodo o gastos no inventariables
- Son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados.
- Se relacionan con las funciones de distribución, administración y financiamiento de la empresa.
- Estos costos no se incorporan a los inventarios y se llevan al Estado de Resultados a través del renglón de gastos de ventas, gastos de administración y gastos financieros, en el periodo en el cual se incurren. “

2.4.10.- Sistemas de costeo

Según **Walter B. Meigs (1988: 13)** “La contabilidad de costos tiene por fin la determinación de los costos unitarios de los productos fabricados y otros fines administrativos como la planeación y el control de los costos de producción y la toma de decisiones especiales como la determinación de los precios de costos. Para lograr estos objetivos, la contabilidad de costos sigue una serie de normas y procedimientos contables que son los que constituyen precisamente los sistemas de costos.

Los sistemas de costos pueden ser por órdenes de producción y por procesos de producción.

2.4.10.1.- Por órdenes de producción: Se presenta cuando la producción tiene un carácter lotificado, discreto, que responde a instrucciones concretas y específicas de producir uno o varios artículos o un conjunto similar de los mismos.

Para el control de cada partida de artículos se requiere, por consiguiente, la emisión de una orden de producción. En este procedimiento cada persona produce a través de órdenes y generalmente se hace por lotes, lo que hace que la identificación de costos sea más específica.

2.4.10.2.- Por procesos de producción: Se presenta cuando la producción no está sujeta a interrupciones, sino que se desarrolla en forma continua e ininterrumpida, de tal manera que no es posible tomar decisiones aisladas para producir uno u otro artículo, sino que la producción está sujeta a una secuencia durante periodos indefinidos.

La producción es en serie o en línea. En el Sistema de costos por procesos el costo se obtiene hasta que se hace el cierre o inventario final, y siempre se calcula de manera más general.”

2.4.11.- Costo Estándar

Según lo menciona **Carlos Rafael Rodríguez (2010: internet)** “El costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados.

Para su establecimiento se requiere una rigurosa base normativa en los aspectos metodológicos y organizativos, así como una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo.

El costo estándar presupone la utilización de parámetros de medición que permitan determinar si las desviaciones con respecto al costo planificado son debidas, fundamentalmente, a problemas tecnológicos, de organización o auténticos despilfarros de recursos.

Representa el "costo objetivo" de la empresa, es decir lo que debe costar un producto o grupo homogéneo de productos, por lo que permite el análisis preciso de la eficiencia alcanzada en la actividad productiva.”

2.4.12.- Costos Estimados

Según establece **Marina Ivinsky (2011: Internet)** “El costo estimado es la cantidad que, según la empresa, costará realmente un producto o la operación de un proceso durante cierto período.

Son costos predeterminados; representan costos reales, futuros, que se espera coincidan lo más estrechamente posible con los resultantes.

Frecuentemente se basa en algún promedio de costos de producción real de períodos anteriores ajustados para reflejar los cambios de condiciones económicas, eficiencia, etc. que se anticipan para el futuro. También puede basarse en las estimaciones de especialistas.

Los presupuestos para cada elemento del costo se realizan de la siguiente manera:

- **Materia prima:** El presupuesto se hace a los precios de mercado del día o los precios que, se supone, regirán en el momento en que se efectúe el trabajo.
- **Mano de obra directa:** El presupuesto surge de multiplicar los tiempos asignados a cada operación por los salarios respectivos.
- **Carga fabril:** El presupuesto debe calcularse en virtud de las cifras históricas actualizadas y en función de un determinado volumen de trabajo"

2.4.13.- Método de costeo ABC

Tomando lo señalado por **James A. Brimson (1995: 215)** "El Costeo ABC fue generado como un método destinado a dar solución a un problema que tiene lugar en la mayoría de las organizaciones que utilizan el sistema tradicional de costeo, consistente en:

- La incapacidad de reportar los costos de productos individuales a un nivel razonable de exactitud.
- La incapacidad de proporcionar retroinformación útil para la administración de la empresa a los efectos del control de las operaciones.

En los estudios que se hacen sobre el ABC se separan o se describen las actividades y los procesos, a continuación se relacionan las más comunes:

ACTIVIDADES:

Homologar productos

Negociar precios

Clasificar proveedores

Receptar materiales

Planificar la producción

Expedir pedidos

Facturar
Diseñar nuevos productos,

Cobrar

PROCESOS:

Compras
Finanzas
Planeación”

Ventas
Personal

Marco conceptual de la variable dependiente

2.4.14.- Gestión

Mónica Santos Costa (2008: internet) señala que “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente para dar cumplimiento de sus objetivos; Persiguiendo así fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico involucrando a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.”

2.4.15.- Gestión Financiera

A criterio de **Mercedes G. Bartelt (2007: 103)** “Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”

Según lo expuesto por **Ec. Pablo Núñez (2008: 24)** “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas

con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

2.4.16.- Auditoría de Gestión

El **Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7** presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo. “

2.4.17.- Análisis Financiero

El **Prof. Ricardo A. Fornero (2011: Internet)** cita en su artículo:

“Análisis financiero es un método que establece las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicandodiversas técnicas que permiten una adecuada selección de la información relevante, así como realizar mediciones y establecer conclusiones.

Las conclusiones son respuestas a preguntas tales como:

¿Cuál es el rendimiento de una determinada inversión que va a realizar la empresa?

¿Cuál es el rendimiento que actualmente tiene un negocio?

¿Resulta atractivo este rendimiento?

¿Qué grado de riesgo tiene una inversión?

¿El flujo de fondos de la empresa será suficiente para hacer frente a los pagos de interés y capital de los pasivos?

¿Esta empresa es atractiva como cliente?

¿En qué condiciones debería concederse crédito? “.

2.4.18.- Índices Financieros

Según **Mba. Inocencio Sánchez (2006: 8)** “Los índices financieros son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan.

Los valores siempre son relativos ya que deben efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas.

Se pueden clasificar en Cuantitativos (solo indican cantidades) y Cualitativos (Indican además la calidad de las partidas)

Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras, estas se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes grupos que son: Liquidez, Apalancamiento, Actividad y Rentabilidad”.

2.4.19.- Rentabilidad

Según lo expuesto por **Joao Da Acosta (1992: 274)** “La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más 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.

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de que la rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Para hallar esta rentabilidad, simplemente debemos determinar la tasa de variación o crecimiento que ha tenido el monto inicial (inversión), al convertirse en el monto final (utilidades).”

2.4.20.- Tipos de Rentabilidad

Según lo manifiesta **Mba. Inocencio Sánchez (2006: 89)** “Fundamentalmente se hallan dos tipos de rentabilidades, una rentabilidad de tipo fijo y otra de tipo variable.

2.4.20.1.-Rentabilidad fija: Es el acuerdo de una tasa de interés fija que se paga periódicamente o con una fecha de vencimiento pactada para la inversión. Dentro de las herramientas más comunes que proporcionan una rentabilidad de este tipo están los bonos, los certificados de depósito a término o CDTs y los TES o títulos de tesorería. Usualmente este tipo de tasas envuelven una referencia como el índice de precios al consumidor (IPC) o la tasa de captación de los depósitos a plazo, a la cual se le suman unos puntos fijos para crear la tasa final.

No obstante hemos de tener presente que quienes resuelven vender el valor de renta fija en una fecha antes de su vencimiento, se exponen a una rentabilidad variable, ya que recogerán por el valor un precio determinado por el mercado.

2.4.20.2.-Rentabilidad variable: Al contrario que la mencionada anteriormente supone la inexistencia de una tasa determinada de antemano, ya que la rentabilidad del valor dependerá de aspectos tales como las circunstancias del mercado o la situación real de las empresas emisoras. Por ejemplo para este tipo de rentabilidad son las acciones.

En este tipo de inversiones debemos saber que así cómo es posible hallar muy buenas rentabilidades que incrementen el capital originariamente comprometido en la compra de acciones, también es viable que veamos reducido nuestro capital por variaciones negativas del valor de la acción en el mercado.”

2.4.21.- Formas de medición

Según lo señalado por **Ing. Jorge Ortega (2009: Internet)** “Las dos medidas de rentabilidad más utilizadas son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, que definimos a continuación:

2.4.21.1.- Rentabilidad económica:

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$RE = BE / AT$$

Donde BE = Beneficio Económico y AT = Activo Total

A veces se utilizan los términos ingleses para referirnos a la rentabilidad Económica: *Return on Assets (ROA)* o *Return on Investments (ROI)*.

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa *menos* todos los costes *no financieros*. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

2.4.21.2.- Rentabilidad financiera:

Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$RF = BN / K$$

Siendo BN = Beneficio Neto y K = Fondos Propios = Capital + Reservas

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios.

El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos:

$$BN = BE - \text{Intereses} - \text{Impuestos}$$

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de beneficios que estamos utilizando es consistente con la medida de recursos financieros. ¿Cómo lo sabemos? Lo sabemos porque el BN se va a utilizar para pagar a los accionistas, pero no se va a utilizar para pagar a los acreedores (ya se ha pagado a los acreedores, puesto que estamos restando los intereses).”

2.4.22.- Crecimiento de la rentabilidad

Según lo señalado por **Eco. José Silvestre Méndez Morales (2011: Internet)**“Para elevar la rentabilidad se sugieren los siguientes aspectos:

- a) Aumentar las ventas. Por supuesto que las ventas son un elemento primordial para elevar las ganancias de las empresas e incrementar su rentabilidad. Las empresas siempre deben tener en mente abarcar una porción más grande del mercado y realizar las acciones necesarias para lograrlo.
- b) Mejorar la mezcla de ventas y clientes. En la práctica se ha demostrado que es muy importante tener una adecuada mezcla de ventas y manejar en forma adecuada a los clientes, con estímulos y premios a la fidelidad a la marca o a la empresa. Consienta a sus mejores clientes, deles un trato preferencial en precios, en tiempos de entrega de los productos o en plazos de pagos. Tenga cuidado con las mercancías de lento movimiento y con la obsolescencia de las mismas; incremente su línea de productos nuevos y mejorados y establezca una atractiva política de precios.
- c) Reducir costos de los recursos. Reducir el costo de los factores de producción siempre redundará en incremento de la rentabilidad. Algunas áreas en donde se pueden reducir costos son: viajes, costos del establecimiento, energía, seguridad, seguros, correos, teléfonos, artículos de oficina, entre otros.
- d) Mejorar procesos. Cuide mucho de hacer las cosas bien la primera vez y siempre con una filosofía de mejora continua.

Muchas veces el empresario busca innovación en productos y descuida los procesos.

La mejora continua se debe dar en productos, procesos y sistemas. Recuerde aplicar la teoría del aprendizaje y de la experiencia que establece que las personas y las organizaciones aprenden haciendo las

cosas y que además se aprende de la propia experiencia y de la de los demás.

Motive a sus empleados a prepararse y capacitarse y harán mejor su trabajo.

- e) Eliminar actividades que no dan valor. Éste es un problema grave de muchas empresas, se realizan muchas actividades por rutina, que no generan valor. Para detectar las actividades superfluas o poco importantes, el empresario o el administrador deben monitorear el trabajo cotidiano, haciendo evaluaciones que les permitan eliminar actividades que no generan valor o que lo hacen en poca proporción. Estimule el trabajo productivo, premie el esfuerzo de los trabajadores más productivos.

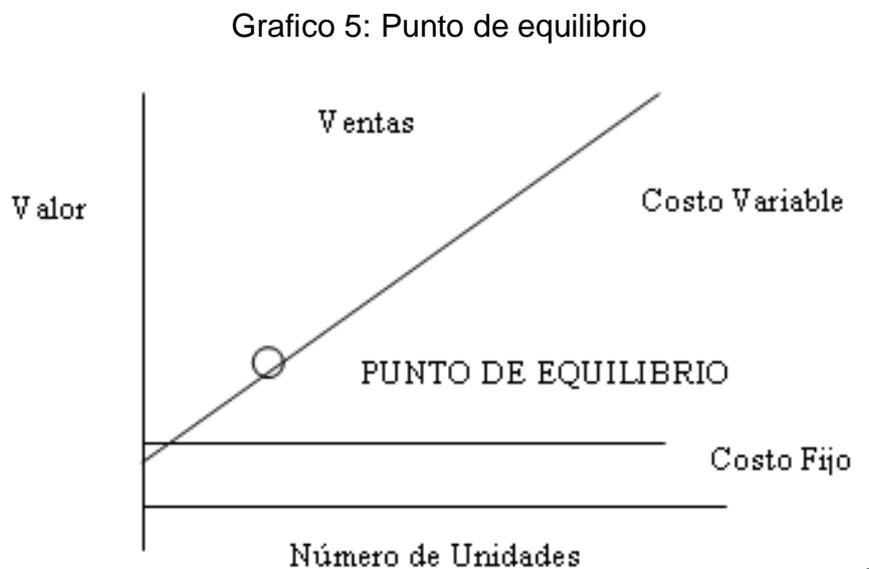
En síntesis, incrementar la rentabilidad de las empresas es una cuestión fundamental que debe contribuir no solamente a elevar las ganancias de los empresarios, sino también de todos los trabajadores y empleados que contribuyan a su elevación, lo que redundará en una mayor y mejor satisfacción en el trabajo, lo que, a su vez, constituye un estímulo para elevar la productividad, la rentabilidad y, en consecuencia, la competitividad de la empresa.”

2.4.23.- Punto de equilibrio

Según **Dr. Abraham Moreno (2007: 143)** “El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un

decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

En el eje de las abscisas se representan las cantidades de unidades y en el eje de las ordenadas los importes correspondientes a los costos fijos, costos totales y las ventas netas, se puede derivar el punto de equilibrio, a partir del punto donde se interceptan las ventas netas con los costos totales.



Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

2.4.24.- Diferencias entre utilidad y rentabilidad

Citando lo expuesto por **Eco. José Silvestre Méndez Morales (2011: Internet)** “Los conceptos de rentabilidad y utilidad en muchos casos son usados con el mismo significado cuando en realidad hay una pequeña diferencia entre ambos.

La utilidad:

La utilidad se obtiene cuando los egresos son descontados de los ingresos. Esto quiere decir que es el resultado final de un periodo de operaciones el cual puede ser de meses y hasta de años.

Rentabilidad:

Rentabilidad es lo que una inversión o activo llega a producir. En otras palabras, es la ganancia obtenida de algún capital invertido al comparar su utilidad y la inversión.

Por ejemplo, podemos decir que en el 2009, una empresa una vez que descontó sus gastos obtuvo \$2.000.000. Esto quiere decir que dicha empresa tuvo una utilidad por \$2.000.000.

Por otro lado si se hizo una inversión de \$3.000.000 y ésta obtuvo una utilidad de \$1.500.000, esta inversión generó una rentabilidad del 50%.

La utilidad y rentabilidad son dos conceptos tanto diferentes como complementarios. La utilidad es simplemente el nombre del valor resultante después de la diferencia entre los ingresos y gastos. Rentabilidad es el rendimiento obtenido de un capital invertido, el cual representa la gestión de ese capital. Al final de cuentas es la rentabilidad la que indica si la inversión ha sido fructuosa o no.

Esto también quiere decir que no necesariamente una utilidad mayor signifique también una mayor rentabilidad. La rentabilidad es la que necesita de un análisis superior y a fondo para determinar si una inversión en realidad va a producir los frutos deseados.

El estudiar la rentabilidad a fondo antes de cualquier inversión puede llegar a evitar que una empresa o persona llegue a cometer un gran error de hacer una

gran inversión la cual a final de cuentas no le generará las ganancias deseadas y en algunos casos ninguna ganancia”.

2.4.25.- Índices de Rentabilidad

Según lo manifiesta **Mba. Inocencio Sánchez (2006: 97)** “Índices de rentabilidad son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio.

2.4.25.1.- Margen de Utilidad Bruta: mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (Costos Operativos, Costo Integral de Financiamiento, Impuesto sobre la Renta, etc.). Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

2.4.25.2.- Margen de Utilidad en Operaciones: en las finanzas modernas, este es un indicador relevante, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

$$\text{Margen de utilidad en operaciones} = \frac{\text{Utilidad en operaciones}}{\text{Ventas}}$$

2.4.25.3.- Margen de Utilidad Antes de Impuestos: permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de Impuesto sobre la Renta.

$$\text{Margen de utilidad} = \text{Utilidad antes de impto.}$$

antes de impuesto	Ventas
-------------------	--------

2.4.25.4.- Margen de Utilidad Neta: mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

Margen de utilidad neta	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
----------------------------	---	--

2.4.25.5.- Rendimiento sobre Activos: da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión.

Rendimiento sobre activos	=	$\frac{[\text{Utilidad Neta} + \text{CIF} \times (1 - T)]}{\text{Total Activos}}$
------------------------------	---	---

Rendimiento sobre activos	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$
------------------------------	---	---

2.4.25.6.- Rendimiento sobre el Patrimonio: mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas. También se le conoce como ROE (return on equity).

Rendimiento sobre patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
---------------------------------	---	--

2.4.25.7.- Rendimiento sobre el Capital Común: se acostumbra aplicar este índice cuando la empresa tiene acciones preferidas en su capital. De no haberlas, el resultado sería igual que el anterior.

Rendimiento sobre capital común	=	$\frac{(\text{Utilidad Neta} - \text{Div. Acc. Pref.})}{\text{Capital común promedio}}$
------------------------------------	---	---

2.4.25.8.- Rendimiento sobre el Capital Empleado: este indicador mide la rentabilidad de la capitalización, por lo que tiene una gran relación con el Valor Económico Añadido (EVA).

Rendimiento sobre capital empleado	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{(\text{Patrimonio} + \text{Deuda a largo plazo})}$
---------------------------------------	---	---

2.4.25.9.- Rendimiento sobre el Capital de Trabajo: mide la rentabilidad que se está obteniendo sobre los recursos o inversión neta a corto plazo.

$$\text{Rendimiento sobre capital de trabajo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de trabajo}}$$

2.4.25.10.- Utilidad por Acción Común: como su nombre lo indica, demuestra la utilidad que se obtiene por cada una de las acciones en circulación. Este es el único índice de este grupo que debe presentarse siempre en valores absolutos.

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{(\text{Utilidad Neta} - \text{Div. Acc. Pref.})}{\text{Acciones en circulación}} "$$

2.4.26.- Factores determinantes en la rentabilidad

Citando lo mencionado por **Eco. José Silvestre Méndez Morales (2011: Internet)** "Existen nueve factores que influyen en la rentabilidad, sobre los cuales hay que actuar para incrementarla. Dichos factores son:

- Intensidad de la inversión.
- Productividad.
- Participación de mercado.
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Calidad del producto o servicio.
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.

- Integración vertical.
- Costos operativos.
- Esfuerzo sobre dichos factores.

La práctica empresarial, sobre todo en establecimientos pequeños y medianos, ha demostrado que existen otros factores que influyen en la rentabilidad y que es necesario no descuidar:

- Mejorar la comunicación interna para la toma de decisiones.
- Cumplimiento de las especificaciones de los bienes y servicios.
- Certificarse; por ejemplo: ISO 9,000 e ISO 14,000.
- Durabilidad del producto.
- Servicio post-venta.
- Liderazgo.
- Políticas de estímulos; por ejemplo, para investigación y desarrollo; innovación en productos, servicios y sistemas; y ahorro.
- Fomento del capital humano.
- Tecnología de vanguardia.

2.5. Hipótesis

El limitado control de costos conlleva a una disminución en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.

2.6. Señalamiento de variables

Variable Independiente: Control de costos.

Variable Dependiente: Rentabilidad.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Enfoque

La presente investigación está enmarcada en el enfoque cualitativo el cual guarda relación con el paradigma naturalista mencionado en la fundamentación filosófica.

Thomas Kuhn (2005: Internet) señala que “El paradigma naturalista también conocido como cualitativo surge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones problemáticas y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa, como por ejemplo los fenómenos culturales, que son más susceptibles a la descripción y análisis cualitativo que al cuantitativo.

Este nuevo planteamiento surge fundamentalmente de la antropología, la etnografía, el interaccionamiento simbólico, etc.

Varias perspectivas y corrientes han contribuido al desarrollo de esta nueva era de la investigación cuyos presupuestos coinciden en lo que se ha llamado paradigma hermeneúutico, interpretativo simbólico, etc. o fenomenológico. Los impulsores de estos presupuestos fueron en primer lugar, la escuela alemana, con Dilthey, Husserl, Baden, etc. También han contribuido al desarrollo de este paradigma autores como Mead, Schutz, Berger, Luckman y Blumer.

Por otra parte, el paradigma cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social. El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva,

viva y cognoscible para todos los participantes en la interacción social. Además, el mundo social no es fijo ni estático sino cambiante, mudable, dinámico. El paradigma cualitativo no concibe el mundo como fuerza exterior, objetivamente identificable e independiente del hombre. Existen por el contrario múltiples realidades.

En este paradigma los individuos son conceptuados como agentes activos en la construcción y determinación de las realidades que encuentran, en vez de responder a la manera de un robot según las expectativas de sus papeles que hayan establecido las estructuras sociales. No existen series de reacciones tajantes a las situaciones sino que, por el contrario, y a través de un proceso negociado e interpretativo, emerge una trama aceptada de interacción. El paradigma cualitativo incluye también un supuesto acerca de la importancia de comprender situaciones desde la perspectiva de los participantes en cada situación.”

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1.- De campo

La presente Investigación se basa en el tipo de campo ya que se visitó la empresa para recolectar los datos, apoyada de la investigación bibliográfica pues se recurrió a libros, revistas, tesis.

Según **Carvajal Luis L. (2008: Internet:)** “La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular. Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines

prácticos”. Esta investigación se la realizará en la empresa SUELAS AMAZONAS S.A. con la finalidad de realizar un estudio sistemático de las principales causas que provocan un deficiente control de costos, motivos para recabar información de fuente primaria con el propósito de obtener una base confiable a la investigación.

3.2.2.-Bibliográfica – Documental

Según **Cázares y otros (2000: 18)**, “La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documentos escritos, como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos fílmicos como películas, diapositivas, fílmicas; documentos grabados como discos, cintas y cassetes, incluso documentos electrónicos como páginas web.”

En esta investigación se utilizaron libros y tesis relacionados con las industrias con la finalidad de compensar algunos datos no obtenidos por medio de la fuente primaria, además de que ayudó al desarrollo de la fundamentación conceptual; también se obtuvo información de los archivos de la empresa referentes a la base de datos de sus empleados, así como de sus clientes para desarrollar el procesamiento estadístico de los datos obtenidos en la investigación,

Dicha investigación permitió comprobar efectivamente la hipótesis planteada.

3.3.- Nivel o Tipo de investigación

3.3.1.-Explicativo

La presente investigación llegara al nivel explicativo que según la **UNIVERSIDAD METROPOLITANA (2002: Internet)**, “Es la que se ocupa de la generación de teorías, determina las causas de un evento. En la investigación explicativa se pretende detectar las relaciones entre eventos.

Investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes y generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. Dentro de la investigación científica a nivel explicativo, se dan los siguientes elementos: Lo que se quiere explicar: se trata del objeto, hecho o fenómeno que ha de explicarse, es el problema que genera la pregunta que requiere una explicación.

Lo que se explica: La explicación se deduce (a modo de una secuencia hipotética deductiva) de un conjunto de premisas compuesto por leyes, generalizaciones y otros enunciados que expresan regularidades que tienen que acontecer. En este sentido, la explicación es siempre una deducción de una teoría que contiene afirmaciones que explican hechos particulares”

3.3.2.- Descriptiva

Según **Salazar Eduardo José (2008: Internet)** “Los estudios descriptivos exigen que el investigador identifique de antemano las preguntas específicas que desea contestar, cómo las responderá y las implicaciones que posiblemente tengan para la gerencia. Es preciso que se fije una finalidad bien definida. Es probable que la investigación descriptiva proporcione resultados que dan origen a otros trabajos de la misma índole.”

3.3.3.-Metodología

Según **Roberto Gómez López (2011: Internet)** manifiesta que:

“3.3.3.1.- Método deductivo

“El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

3.3.3.2.- Método inductivo

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

3.3.3.3.- Método analítico

Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado.

Analizar significa: Observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad.

En la Investigación documental es aplicable desde el principio en el momento en que se revisan, uno por uno los diversos documentos o libros que nos proporcionarán los datos buscados.

3.3.3.4.- Método sintético

Consiste en reunir los diversos elementos que se habían analizado anteriormente. En general la Síntesis y Análisis son dos fases complementarias.

La síntesis es indispensable en cuanto reúne esos elementos y produce nuevos juicios, criterios, tesis y argumentación.”

Se puede afirmar entonces que la presente investigación se basa en la metodología analítica, ya que se va a analizar la problemática existente en la empresa Suelas Amazonas S.A. de manera ordenada para así llegar a dilucidar las causas del problema con el apoyo de documentos y libros, para así proponer la mejor alternativa de solución.

3.3.4.- Técnicas

Según el autor **Wilson Puente (internet: 2000)** señala que:

“3.3.4.1.- La Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

3.3.4.1.1.- Empleo De La Entrevista

- a. Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona.

b. Cuando la población o universo es pequeño y manejable.

La entrevista se aplicara a los jefes de los principales departamentos de la empresa Suelas Amazonas S.A.

3.3.4.2.- La encuesta

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

La encuesta se aplicara al personal operativo (trabajadores) de la empresa Suelas Amazonas S.A. y a los principales clientes de la misma.”

3.4. Población y muestra

3.4.1.-Población

Según **Peña Carlos (2009: Internet)** “La población es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio estadístico (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación.”

La población de esta investigación se referirá a todo el personal de la empresa porque son los involucrados en la investigación, los cuales son clasificados por departamento y totalizan 20 personas, entre los que se encuentran 5 jefes de los diferentes departamentos.

A más de ello se incluirán a los principales clientes de la empresa ya que ellos son también afectados por la problemática existente en la organización, mismos que ascienden a 100.

Siendo entonces la anterior una población finita sobre la cual se aplicaran métodos estadísticos para la comprobación de la hipótesis tomando como periodo de análisis el segundo semestre del año 2010.

TABLA 1. DETALLE DE LA POBLACION DE SUELAS AMAZONAS S.A.	
CANTIDAD	DETALLES
100	Principales clientes de la empresa
15	Trabajadores de la empresa
5	Personal Administrativo

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

3.4.2.-Muestra

Según **Víctor Hugo Abril (2008: 57)** “En la gran mayoría de casos no podemos investigar a la población, sea por razones económicas, por falta de personal calificado o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que

recurrir a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto o subconjunto de la población denominada muestra, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.”

Según **Víctor Hugo Abril (2008: 60)** “El muestreo sistemático elige las unidades aplicando un intervalo de selección. Se numera la población y de acuerdo al tamaño de la muestra se calcula la razón de muestreo o intervalo, luego se toma un valor al azar que se encuentra dentro de la razón de muestreo y que viene a construir el primer elemento de la muestra.

El resultado del muestreo con la respectiva numeración se lo compara con la lista de los elementos de la población y se procede a investigar a quienes corresponde los números de la muestra.”

En la presente investigación es necesaria la aplicación de métodos estadísticos que permitan la obtención de una muestra representativa en relación a la población, ya que la misma asciende a un número considerable.

3.4.3.-Variables

N: Tamaño de la población (100).

O²: Varianza de población (0.25).

z: Nivel de confianza (1.96) 95%.

e: error muestral (0.05)

n: Muestra

3.4.4.-Calculo de la muestra

$$n = \frac{N * o^2 * z^2}{(N - 1) * e^2 + o^2 * z^2}$$

$$n = \frac{100 * 0.25 * (1.96)^2}{(100-1) * (0.05)^2 + (0.25) * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{100 * 0.25 * 3.8416}{99 * 0.0025 + 0.25 * 3.8416}$$

$$n = \frac{96.04}{0.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079}$$

$$n = 79.51$$

n = 80 Personas

CONCLUSION:

Al aplicar la formula estadística para poblaciones finitas, obtenemos una muestra de 80 personas, con las cuales se realizaran las encuestas a fin de comprobar la hipótesis planteada.

3.5.- Operacionalización de Variables

3.5.1.- Variable Independiente: Control de costos

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO (tangible-operacional)		
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
El deficiente control de costos es una manera inadecuada de procesar y elaborar la Contabilidad de Costos de la empresa, ya que existen insuficientes o inadecuados controles que permitan depurar los errores en la medida que se van dando las operaciones.	Control de Costos	Porcentaje de cumplimiento de los controles implantados.	¿Considera usted que las medidas de control de costos existentes son las más adecuadas?	ENTREVISTAS
		Porcentaje de errores en el proceso.	¿Considera usted que un cambio en el sistema de producción actual de la empresa sería una alternativa de solución a los problemas existentes?	
	Sistemas de Costos	Porcentaje de cumplimiento de ventas establecido	¿Cree que una reestructuración de todos los procesos actuales de la empresa ayudaría a mejorarla situación de la misma?	
		Porcentaje de alcance de utilidad proyectada	¿El control de costos que actualmente la empresa maneja es?	

3.5.2.- Variable Dependiente; Rentabilidad

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO (tangible-operacional)		
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
La Baja Rentabilidad es el producto de una mala gestión administrativa, generada por varios factores, en este caso en concreto, generada por un deficiente control de costos ocasionando desperdicios excesivos de toda índole que desembocan en problemas monetarios para la organización.	Personal no calificado en Contabilidad de Costos	No existe personal especializado en el área de Contabilidad de Costos.	¿Piensa que las utilidades que la empresa genera son lo suficientemente rentables?	ENTREVISTAS
	Costos de producción indirectos	Análisis de aumento o disminución de los costos indirectos de fabricación.	¿Considera que la rentabilidad de la empresa ha sido afectada por el actual sistema de costeo?	
		Identificación de las bases según las que se asignan los CIFS	¿En base a la puntualidad con la que sus sueldos son cancelados, considera que la empresa tiene una situación económica?	ENCUESTAS

Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

3.6.- Recolección de información

Según **Luis Miquilena (2003: Internet)**, menciona que “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información. La recolección de la información a través de diferentes técnicas, es uno de los procesos vitales de una investigación porque permitirá conocer las respuestas a las interrogantes planteadas en el problema de estudio”

El presente plan de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos:** Personas u objetos que van a ser investigados. Para la presente investigación se va a obtener información de todos los empleados de la empresa, incluyendo a los jefes de los diferentes departamentos así como a los clientes de la organización ya que también son partícipes de la problemática.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información:** Según la información obtenida de la operacionalización de las variables se van a realizar encuestas y entrevistas.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación:** Según la información obtenida de la operacionalización de las variables se van a realizar entrevistas y encuestas.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información:** Cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. Para tal efecto se presenta el siguiente

cuadro donde se puede apreciar que el mismo está orientado a obtener información primaria de la población de estudio.

TABLA 2.- TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	
TECNICAS	PROCEDIMIENTOS
Entrevista	<p>¿Cómo? Cuestionario Pre elaborado.</p> <p>¿Dónde? Suelas Amazonas S.A.</p> <p>¿Cuándo? Mayo 2011</p> <p>¿A Quién/es? Jefes Departamentales.</p>
Encuesta	<p>¿Cómo? Preguntas de selección múltiple.</p> <p>¿Dónde? Suelas Amazonas S.A y diversas entidades (Clientes).</p> <p>¿Cuándo? Mayo 2011.</p> <p>¿A Quién/es? Empleados de la organización y Principales clientes.</p>

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

3.7.- Procesamiento y análisis de la información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

TABLA 3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN				
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Si	No	Tal vez	
1.-	X			X
2.-		X		X
3.-			X	X
4.-		X		X
TOTAL	XX	XX	XX	XX

Fuente: Investigación (2011)

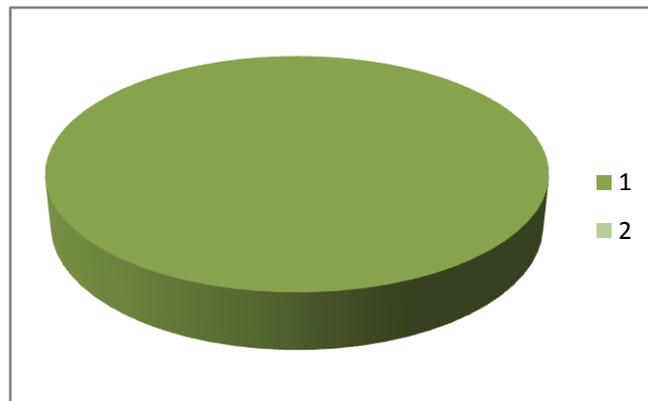
Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

3.7.1.- Representaciones Gráficas

Al momento de analizar la información necesitamos cuadros estadísticos para interpretar los resultados y tabular la información tanto de la encuesta como de la entrevista, luego se determinan los recursos para que al final se obtengan los resultados sobre el Control de Costos.

Luego de obtener los resultados se los grafica para presentarlos en esta figura que se llama pastel, la misma que nos ayudará en un futuro para dar a conocer los resultados obtenidos de la investigación.

GRAFICO 6.- PORCENTAJE DE DATOS



Fuente: Empresa Suelas Amazonas S.A.

Elaborado: Oscar Altamirano (2011)

3.7.2.- Interpretación:

El gráfico antes presentado ayuda a identificar con claridad cuál de las opciones tiene mayor impacto en la organización, es decir de las alternativas planteadas a los encuestados cuál de ellas es la más significativa.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2 Análisis e interpretación de resultados

El análisis de esta investigación está basado en el control de costos en la empresa Suelas Amazonas S.A.

Los resultados que a continuación se muestran han sido obtenidos al ejecutar las encuestas y entrevistas respectivamente al personal que labora en la empresa Suelas Amazonas S.A y a los más importantes clientes de la misma, con el fin de obtener una base sobre la cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

En el presente capitulo se encuentran el análisis e interpretación de resultados, verificación de hipótesis, tablas de contingencia, entre otros elementos.

Una vez aplicadas las entrevistas y encuestas, se procedió a la codificación de los resultados, para luego tabularlos, mediante el uso de Estadística Descriptiva como medio principal, para convertir dichos datos en porcentajes y posteriormente mediante representaciones graficas de tipo pastel dar una imagen de los datos obtenidos.

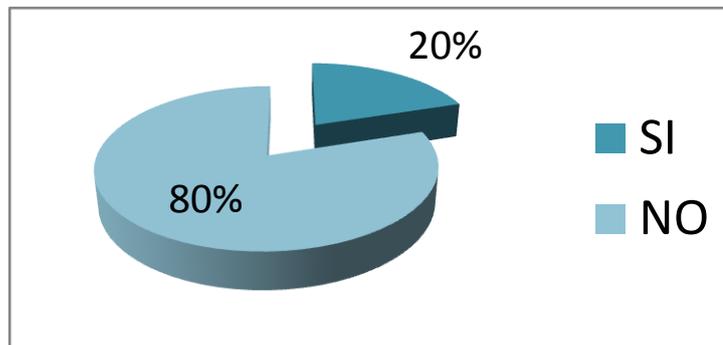
TABLA N°4
Medidas de control

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Considera usted que las medidas de control de costos existentes son las más adecuadas?	1	4	5
%		20%	80%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista

GRAFICO N°7
Medidas de control



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla 1

Análisis

Según lo expuesto por los directivos en la pregunta anterior, se puede evidenciar que existe un 20% que dijeron SI y el 80% que respondieron NO.

Interpretación

El 80% de los encuestados, que representa la mayoría, manifiesta que las medidas de control de costos existentes no son las más adecuadas; mientras que un 20% de los encuestados cree lo contrario.

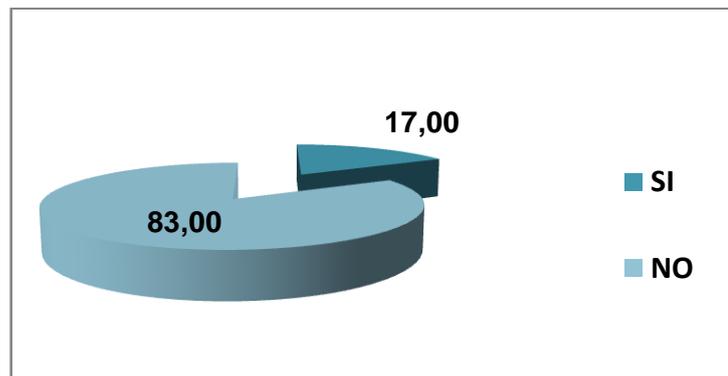
TABLA N°5
Sistema actual de producción

	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
F	¿Considera usted que se debe mantener el sistema de producción actual de la empresa para así evitarse más inconvenientes que los ya existentes?	17	83	100
%		17%	83%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista y Encuestas.

GRAFICO N°8
Sistema actual de producción



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla 2

Análisis

De un total de 100 personas encuestadas y entrevistadas, el 93% dijeron que NO, mientras que el 7% escogieron la opción SI.

Interpretación

El 7% de los encuestados, que son minoría, señalan que se debería mantener el sistema de producción actual de la empresa, mientras que el 97% que son una clara mayoría manifiestan que se deberían hacer cambios en el sistema de producción actual como una alternativa de solución a los problemas existentes.

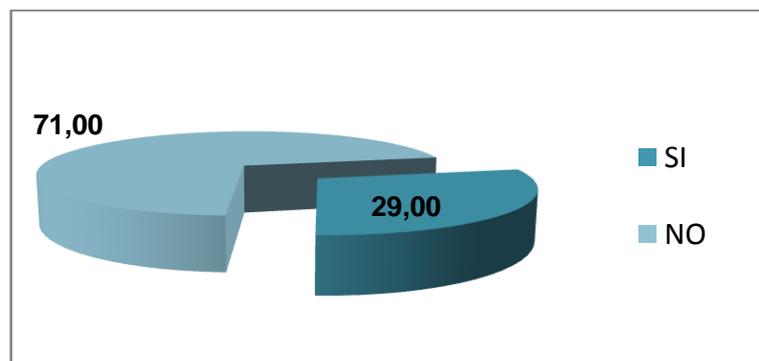
TABLA N°6
Reestructuración de procesos

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Cree que se debe mantener la actual forma de administración de la empresa?	29	71	100
%		29%	71%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista y Encuestas.

GRAFICO N° 9
Reestructuración de procesos



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla3

Análisis

Se han practicado 95 encuestas y 5 entrevistas respecto de la pregunta antes citada, obteniéndose como resultados 35 encuestados a favor del SI y 65 en contra.

Interpretación

El 65% de los encuestados, señalan no estar de acuerdo con mantener la actual forma de administración de la empresa, mientras que un notable 35% si estaría de acuerdo con dicho planteamiento.

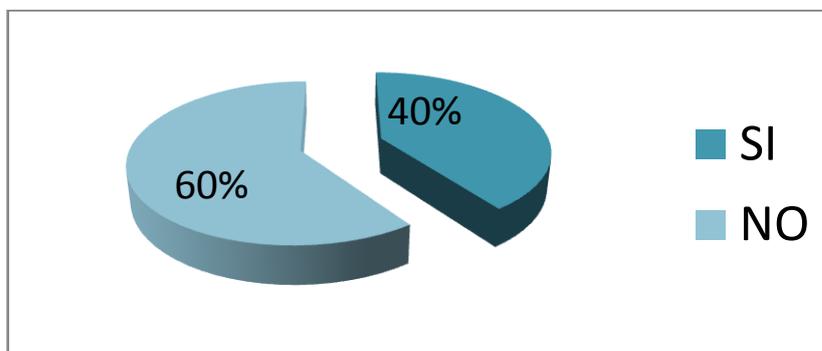
TABLA N°7
Forma actual de costeo

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Cree usted que la forma en la que la empresa costea su produccion es la idonea?	2	3	5
%		40%	60%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista.

GRAFICO N° 10
Forma actual de costeo



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla4

Análisis

Según lo señalado por los entrevistados, se ha obtenido un 40% que dicen SI y un 60% que dicen NO.

Interpretación

El 60% de los entrevistados, señalan estar en desacuerdo con la forma en que actualmente se costea la producción de la empresa, mientras que esto se contrasta con un 40% de encuestados que están de acuerdo con la actual forma de costeo.

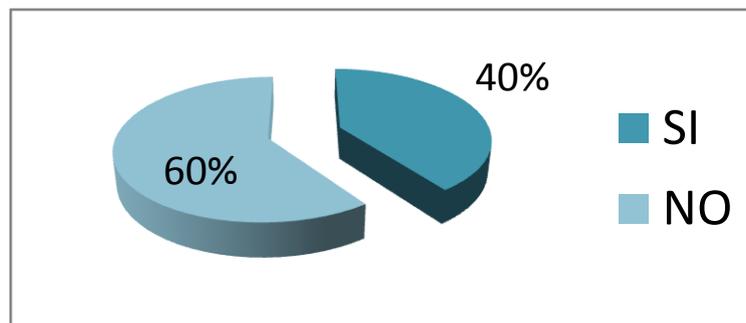
TABLA N°8
Utilidades generadas

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Piensa que las utilidades que la empresa genera son lo suficientemente rentables?	2	3	5
%		40%	60%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista.

GRAFICO N° 11
Utilidades generadas



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla5

Análisis

Después de aplicada la presente pregunta se ha podido notar que las opiniones sobre el SI representan el 40% y por el NO el 60%.

Interpretación

El 40% de los participantes, señalan que las utilidades que la empresa genera producto de su actividad, son lo suficientemente rentables mientras que esta opinión se ve dividida por un 60% de entrevistados que opinan que dichas utilidades no son lo suficientemente rentables.

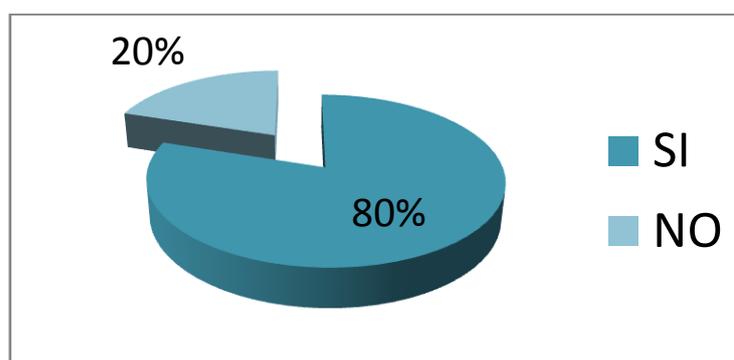
TABLA Nº 9
Afectación de la rentabilidad

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Considera que la rentabilidad de la empresa ha sido afectada por el actual sistema de	4	1	5
%	costeo?	80%	20%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista.

GRAFICO Nº 12
Afectación de la rentabilidad



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla6

Análisis

Según los datos obtenidos en la pregunta anterior se analiza que un 20% se inclina por el NO y un 80% por SI.

Interpretación

El 80% de los participantes, los cuales son la mayoría, consideran que la rentabilidad de la empresa ha sido afectada por el actual sistema de costeo que la empresa maneja; sin embargo un 20% de personas opina que esa no sería la causa que afecta a la rentabilidad de la empresa.

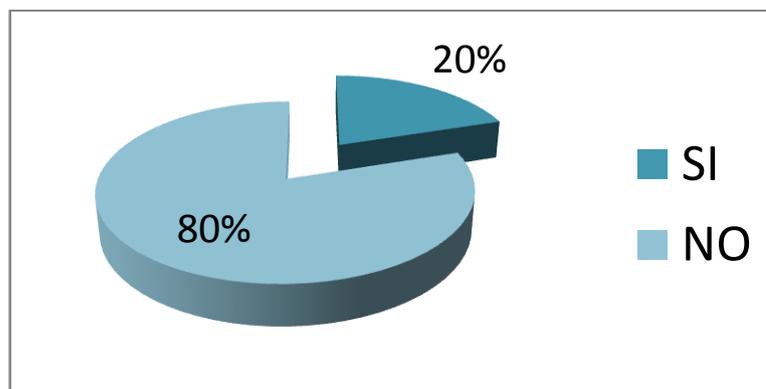
TABLA N° 10
Sistema de costos por procesos

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Conoce usted lo que es un sistema de costos por procesos de producción?	1	4	5
%		20%	80%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista.

GRAFICO N° 13
Sistema de costos por procesos



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla7

Análisis

Se ha indagado a los entrevistados si conocen sobre un sistema de costos por procesos de producción y se obtuvo un muy bajo 20% que SI y un 80% que no conocen.

Interpretación

El 80% de los participantes, los cuales son la mayoría, indican no conocer que es un sistema de costos por procesos de producción mientras que un muy bajo 20% señala conocer sobre el tema.

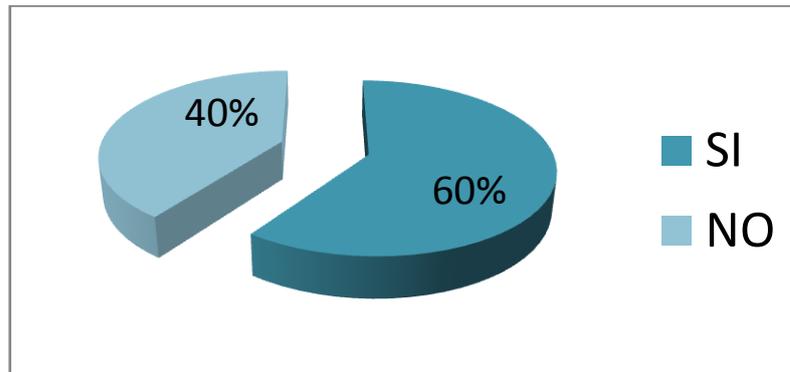
TABLA N° 11
Niveles de ventas

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Considera que los niveles de ventas están relacionados con el sistema de costeo	3	2	5
%	actualmente utilizado en la empresa?	60%	40%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Entrevista.

GRAFICO N° 14
Niveles de ventas



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla 8

Análisis

Según los resultados un 40% se inclina por NO y un 60% por la opción SI.

Interpretación

El 60% de los participantes, quienes son la mayoría, indican estar de acuerdo con que los niveles de ventas se relacionan con el sistema de costeo actualmente manejado por la empresa, mientras que el 40% restante opina lo contrario.

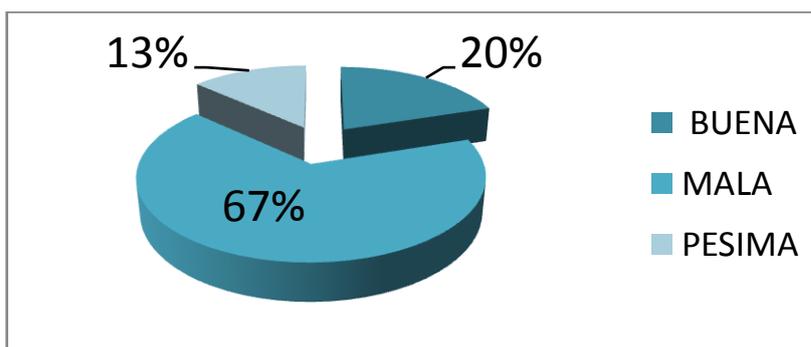
TABLA N°12
Pago oportuno de sueldos

	PREGUNTA	BUENA	MALA	PESIMA	TOTAL
F	¿En base a la puntualidad con la que sus sueldos son cancelados,	3	10	2	15
%	considera que la empresa tiene una situación económica?	20%	67%	13%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 15
Pago oportuno de sueldos



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla9

Análisis

Los datos obtenidos hacen conocer que 20% escoge la opción Buena, 67% Mala y 13% Pésima.

Interpretación

El 20% de los participantes, nos hace conocer que según su criterio y en base a la puntualidad con que sus sueldos se cancelan la situación económica de la empresa es Buena; el 67% nos dice que esta es Mala y un 13% cree que es Pésima.

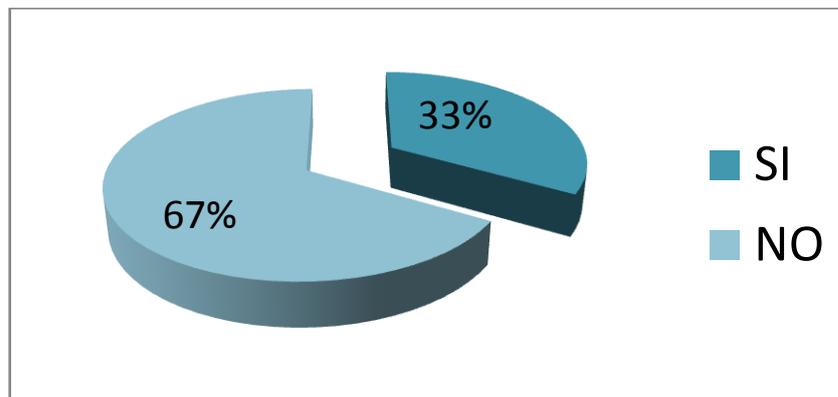
TABLA N°13
Stock de materias primas

	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
F	¿Existe permanentemente el suficiente stock	5	10	15
%	de materias primas?	33%	67%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 16
Stock de materias primas



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla10

Análisis

Se ha encuestado a los empleados de la empresa y se ha llegado a determinar una inclinación por el NO con el 67% y por el SI con el 33%.

Interpretación

El 67% de los participantes, considera que el stock de materias primas que existe en la empresa no es permanente mientras que el 33% considera que si lo es.

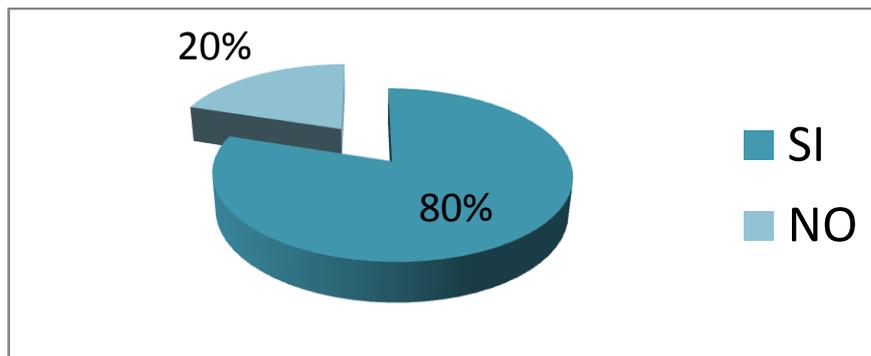
TABLA N°14
Pago de utilidades

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Ha recibido el pago por la participación en las utilidades de la empresa del último año?	12	3	15
%		80%	20%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 17
Pago de utilidades



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla11

Análisis

Respecto de la anterior pregunta formulada a los empleados, sus opiniones respecto de la pregunta son un 80% por el SI y un 20% dice NO.

Interpretación

El 80% de los encuestados, indica haber recibido el pago de las utilidades correspondientes al último año (2010), sin embargo un 20% señala no haber aun recibido dicho derecho.

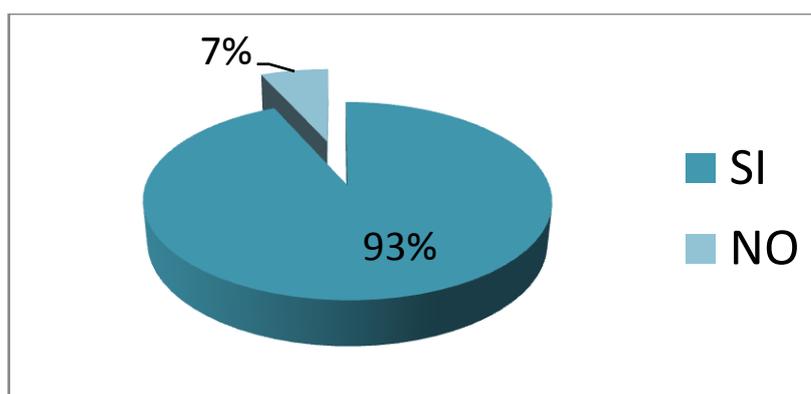
TABLA N°15
Cambio en organización

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Considera que sería correcto un cambio en la organización de la empresa?	14	1	15
%		93%	7%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 18
Cambio en organización



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla12

Análisis

Según las opiniones de los empleados un 93% dicen SI y un ínfimo 7% se manifiesta a favor del NO.

Interpretación

El 93% de los encuestados, está de acuerdo con un cambio en la organización de la empresa mientras un minúsculo 7% indica no sentirse de acuerdo con que se haga un cambio en la organización de la empresa.

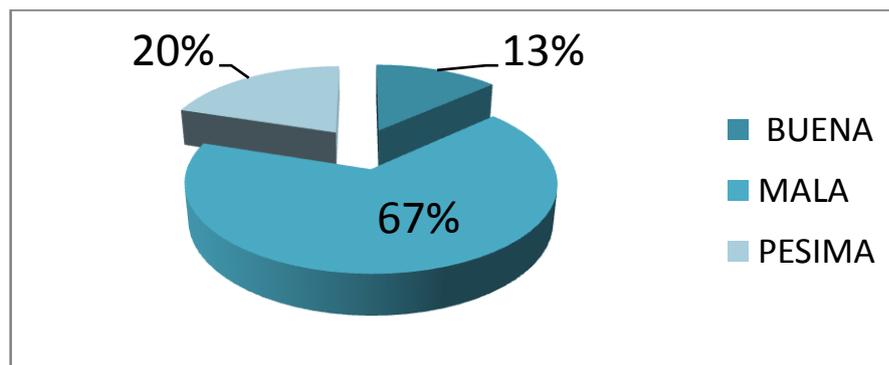
TABLA N°16
Control de costos

	PREGUNTA	BUENO	MALO	PESIMO	TOTAL
F	¿El control de costos que actualmente la empresa maneja es?	2	10	3	15
%		13%	67%	20%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 19
Control de costos



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla13

Análisis

Del total de encuestados se desprende que 13% opinan Bueno, 67% Malo y un 20% Pésimo.

Interpretación

Apenas el 13% de los encuestados creen que el control de costos que la empresa maneja es Bueno; el 67%, que vendría a ser la mayoría, creen que es Malo y un 20% restante opinan que es Pésimo.

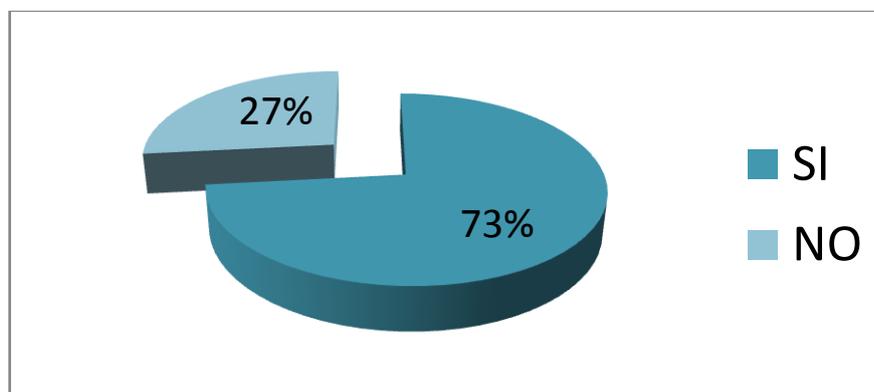
TABLA N°17
Personal Calificado

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Considera que el personal que labora en la empresa está calificado para las labores que desempeña?	11	4	15
%		73%	27%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 20
Personal Calificado



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla14

Análisis

Según las opiniones de los empleados un 27% dicen que NO y un 73% que SI.

Interpretación

Un 73% de los encuestados creen que el personal que labora en la empresa es el más calificado según sus labores específicas, mientras que el 27% de los restantes encuestados opinan que el personal existente no es el más calificado para sus respectivas labores.

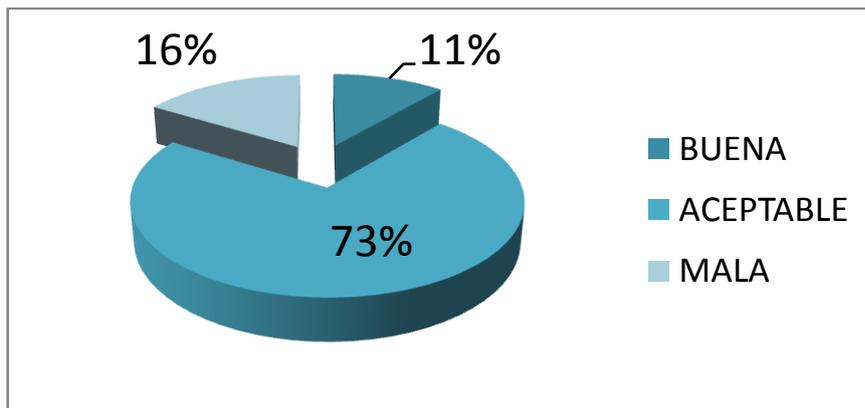
TABLA N°18
Presentación del producto

Nº	PREGUNTA	BUENA	ACEPTABLE	MALA	TOTAL
F	¿Considera que la presentación del producto es?	9	58	13	80
%		11%	73%	16%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 21
Presentación del producto



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla15

Análisis

Del total de clientes encuestados, 11% selecciona Buena, 73% Aceptable y un 16% Mala.

Interpretación

Del total de clientes encuestados, apenas un 11% cree que la presentación final de la producción que la empresa entrega es Buena; la mayoría, 73% dice ser Aceptable y un alentador 16% dice ser Mala.

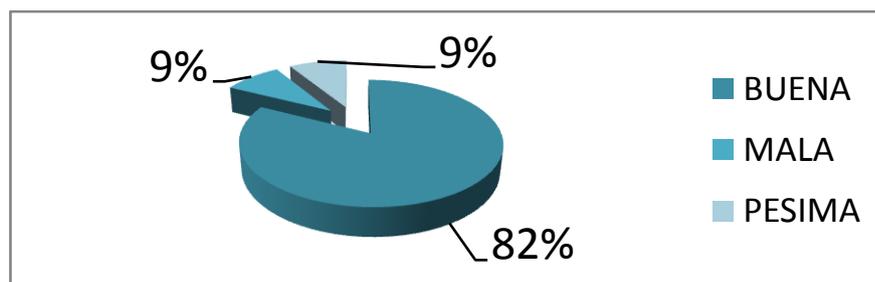
TABLA N°19
Calidad del producto

	PREGUNTA	BUENA	MALA	PESIMA	TOTAL
F	¿La calidad del producto es?	66	7	7	80
%		82%	9%	9%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 22
Calidad del producto



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla16

Análisis

Los encuestados han respondido por la opción Buena 82%, por la opción Mala 9% y por la opción Pésima 9%.

Interpretación

Respecto de si la calidad del producto es Buena 82% responden por dicha opción, por la alternativa Mala 9% y por la opción Pésima también 9% lo cual motiva a seguir en esa línea y mejorar ya que la mayoría cree que es Buena la calidad del producto.

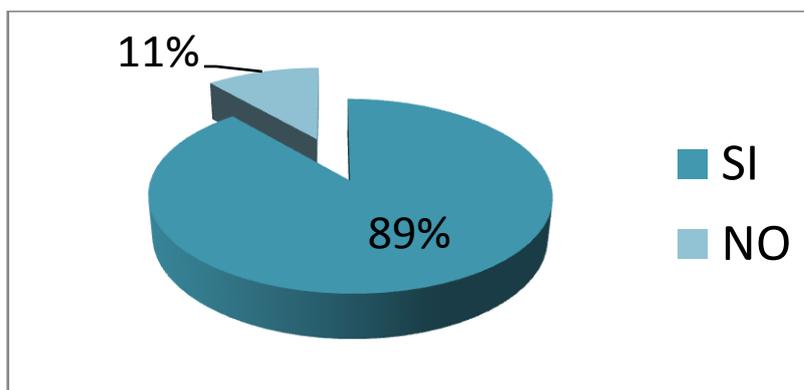
TABLA N° 20
Tiempo de entrega

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Le parece oportuno el tiempo que se tarda en llegar su pedido?	71	9	80
%		89%	11%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 23
Tiempo de entrega



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla17

Análisis

Del total de encuestados un 89% indica SI y un 11% se inclina por el NO.

Interpretación

De la totalidad de clientes encuestados un 89% responde estar de acuerdo con los tiempos que se tardan en llegar sus diferentes pedidos mientras que tan solo un 11% no estaría de acuerdo con dichos tiempos, lo que nos da una idea de que dicha labor se la realiza en su mayoría en tiempos prudentes.

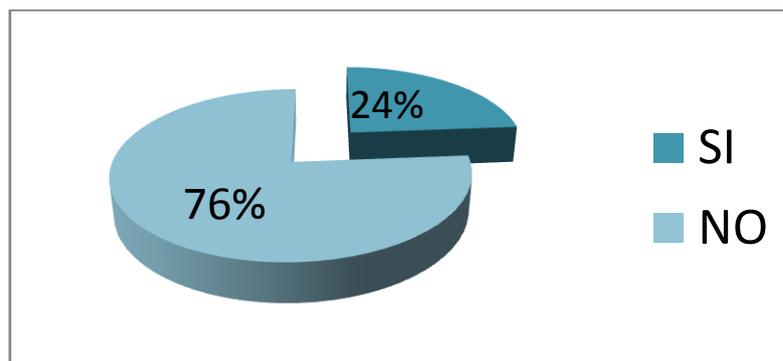
TABLA N° 21
Servicio posventa

	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
F	¿Existe un servicio postventa por parte de la empresa?	19	61	80
%		24%	76%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 24
Servicio posventa



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla18

Análisis

Sobre si existe o no un servicio posventa responden 24% Si y un 76% No.

Interpretación

Sobre si la empresa brinda un servicio posventa 76% que se ve notablemente son mayoría, indican que no existe dicho servicio mientras que el 24% que resulta ser muy bajo indica que si lo hay.

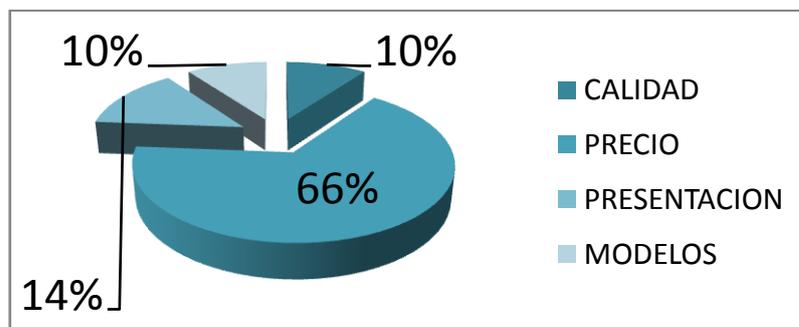
TABLA N°22
Mejoras a considerar

	PREGUNTA	CALIDAD	PRECIO	PRESENTAC	MODELOS	TOTAL
F	¿Cuál de las siguientes alternativas considera debe mejorar la empresa en sus productos?	8	53	11	8	80
%		10%	66%	14%	10%	100%

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 25
Mejoras a considerar



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Tabla19

Análisis

Por la opción Calidad contestan un 10%, Por Precio un 66%, por Presentación un 14% y por Modelos un 10%.

Interpretación

Se consultó a los principales clientes de la empresa cual opción se debería mejorar en su producción y estas fueron sus respuestas; Por Calidad 10%, por Precio 66%, por Presentación 14%, por Modelos 10%. Lo que evidencia que la mayor parte de clientes estarían gustosos de que la empresa mejorara de alguna manera los precios de sus productos.

4.3 Verificación de la hipótesis

La verificación de la hipótesis planteada se la realizará con los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas, con el uso del método estadístico del Chi-Cuadrado.

La tabla de contingencia que a continuación se muestra se estructura a partir de los valores cuantitativos de las preguntas 2 y 3, mismas que se hallan directamente relacionadas con las variables en estudio.

TABLA N° 23 TABLA DE CONTINGENCIA

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que se debe mantener el sistema de producción actual de la empresa para así evitarse más inconvenientes que los ya existentes?	17	83	100
¿Cree que se debe mantener la actual forma de administración de la empresa?	29	71	100

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

TABLA N° 24 FRECUENCIA OBSERVADA

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que se debe mantener el sistema de producción actual de la empresa para así evitarse más inconvenientes que los ya existentes?	17	83	100
¿Cree que se debe mantener la actual forma de administración de la empresa?	29	71	100
TOTALES	46	154	200

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

TABLA N° 25 FRECUENCIA ESPERADA

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que se debe mantener el sistema de producción actual de la empresa para así evitarse más inconvenientes que los ya existentes?	23	77	100
¿Cree que se debe mantener la actual forma de administración de la empresa?	23	77	100
TOTALES	46	154	200

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

CALCULO DEL CHI-CUADRADO

1.- Formulación de la Hipótesis

HIPOTESIS NULA

Ho: El limitado control de costos **NO** conlleva a una disminución en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A. de la ciudad Ambato durante segundo semestre del año 2010

HIPOTESIS ALTERNATIVA

H1:El limitado control de costos conlleva a una disminución en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A. de la cuida Ambato durante segundo semestre del año 2010

2.- Modelo Matemático

$$X^2 = \sum(O-E)^2 / E$$

3.- Elección de la prueba estadística

Chi-Cuadrado

4.- Nivel de significación

$$5\% = 0.05$$

5.- Distribución Muestral

$$X^2 = 3.84$$

$$GL = (h-1) (k-1)$$

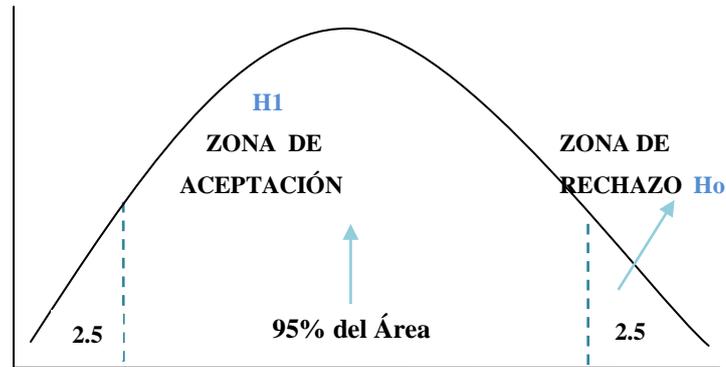
$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1 \text{ (Tabla estadística)}$$

6.- Definición de la zona de rechazo

GRAFICO N° 26 COMPROBACION DE HIPOTESIS



Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

7.- Cálculo Matemático

TABLA N° 26 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² / E
Pregunta 2	17	23	-6	36	1.5652
Pregunta 3	29	23	6	36	1.5652
Pregunta 2	83	77	6	36	0.4675
Pregunta 3	71	77	-6	36	0.4675
TOTAL	200	200			4.07

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

CONDICIÓN:

$x^2 \leq x^2_c$ Se rechaza H_0 .

$3.84 < 4.07$ Se cumple H_1 .

DECISION:

$X^2_{\text{calculado}} = 4.07.$

$X^2_{\text{tabla}} = 3.84.$

GL = 1.

Nivel de confianza = 95%.

Margen de error: 5%.

Con un 95% de efectividad, 5% de margen de error y con 1 grados de libertad se obtiene que X^2 proveniente de la tabla es 3.84, resultando ser menor que $X^2_{\text{calculado}}$ que es de 4.07, entonces cumple la condición por lo tanto se rechaza H_0 , aceptando H_1 .

H1: El limitado control de costos conlleva a una disminución en la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

La presente investigación refleja una deficiencia en el sistema de control de costos de la empresa Suelas Amazonas S.A. en el segundo semestre del año 2010, año desde el cual se pueden evidenciar una serie de inconvenientes ya que dicho control se lo ha establecido de manera empírica, sin contar con la ayuda de un profesional en el área que en base a herramientas y conocimientos científicos establezca verdaderos controles, mismos que permitan un mejor manejo de los recursos de la empresa.

Mucho de lo antes citado se debe a que los directivos de la empresa, en especial el Gerente Propietario, considera que es un gasto innecesario de tiempo y dinero el contar con un profesional en el área de Contabilidad de costos que con su preparación profesional ayude a establecer un verdadero control de costos.

Según la información obtenida del departamento de contabilidad, también se puede concluir que la rentabilidad que la empresa produce no es óptima, es decir que el nivel de rentabilidad que la empresa genera no es el más adecuado, de hecho podría citarse que en el periodo evaluado se evidencia una pérdida bastante notoria.

En este punto es necesario considerar que todo aquello que la empresa invierte y todos aquellos esfuerzos que se realizan con el fin de obtener utilidades acordes a todo esto, no está siendo lo suficiente, incluso según

los balances obtenidos del departamento de contabilidad correspondientes al periodo en estudio, se evidencia una fuerte pérdida.

Conjuntamente con el jefe de producción se ha analizado íntegramente el proceso y se ha llegado a determinar que una buena opción de solución sería una reestructuración técnica de todo el proceso, definiendo políticas, procedimientos y mapas que permitan ordenar el proceso de producción.

Se puede concluir también que el personal del área contable está muy de acuerdo con un cambio en el sistema de costeo que actualmente maneja la empresa, ya que según manifiestan es poco técnico y no permite obtener datos contables reales, preciosos y oportunos.

5.2.- Recomendaciones

Una vez analizados los inconvenientes antes citados y todos aquellos problemas que se derivan de estos, se recomienda:

- La contratación de un profesional en el área de Contabilidad de Costos que con sus conocimientos sea un apoyo para la alta dirección.
- La implantación de un verdadero sistema de control de costos que conjuntamente con un sistema de costeo adecuado a las necesidades de la empresa, permitan obtener costos razonables de la producción.
- Capacitación a todo el personal que integra la empresa Suelas Amazonas S.A. en las fases ante, durante y después del cambio

recomendado para lograr que el talento humano se motive así y se sienta comprometido a laborar de forma eficiente.

- Establecer parámetros que permitan evaluar la rentabilidad que se obtiene para compararlos entre distintos periodos, a fin de tomar los correctivos necesarios que permitan mantener una buena rentabilidad.
- Diseñar documentos de control que permitan en cada una de las fases de producción mantener un adecuado control sobre materia prima, productos en proceso, productos terminados, envíos a punto de venta, etc.
- En caso de considerarlo necesario se recomienda también la contratación de más personal para el área de contabilidad ya que como es comprensible todo cambio demanda de esfuerzo y es probable que se necesite de mayor colaboración para ejecutar dicho proceso de la mejor manera.
- Se recomienda también que el profesional del área de Contabilidad de costos este siempre pendiente de los controles implantados, que estos se encuentren funcionando de forma adecuada y de ser necesario que se modifiquen o aumenten a fin de mantener un ambiente siempre controlado.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Título: Diseño e implantación de un sistema de control de costos como solución a los problemas de rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A.

Institución ejecutora

Empresa Suelas Amazonas S.A.

Beneficiarios:

Empresa Suelas Amazonas S.A.

Ubicación

Parque industrial Ambato Panamericana Norte Km 61/2 calle 4S/N Lote 63A.

Tiempo estimado para la ejecución

Enero 2011 - Julio 2011

Equipo Técnico responsable:

- Gerente Propietario: Sr. Hernando Sierra Cano
- Contadora: Ing. Cristina Vargas.
- Jefa de Producción: Ing. Eliana León.
- Jefe de Ventas: Víctor Hugo León.
- Jefa de personal: Silvia Maldonado Malliquinga
- Autor: Oscar Omar Altamirano Freire.

Costo:

Asesor:	\$	300,00	
Investigador:	\$	1000,00	
Impresiones	\$	75.00	
Movilización:	\$	50.00	
Imprevistos (10%)	\$	<u>142,50</u>	
TOTAL:	\$	1567,50	dólares americanos.

6.2.- Antecedentes de la Propuesta

Actualmente las Industrias del calzado y sus afines han tenido un gran reto ante el incremento de las mismas en el mercado, pues deben mantenerse a la par de la competencia.

Es así que es un aspecto muy importante a considerar la estructura que cada una de ellas tenga para obtener un buen desenvolvimiento y captación de mercado, así como también es de vital importancia la generación de productos de muy buena calidad con precios bajos sin descuidar la utilidad que la empresa debe obtener para cubrir sus necesidades.

Cuando hablamos de aspectos como los anteriores siempre se nos viene a la mente la importancia de un buen Control Interno, que existan las suficientes y adecuadas medidas para contrarrestar posibles actos que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa, y en efecto es la parte más importante a considerar al momento de plantearnos una estructura

empresarial. Una muy buena alternativa es la de analizar etapa por etapa el proceso productivo de la empresa, para así establecer controles para cada etapa así como también controles globales que apoyen las actividades y se conviertan en estándares a cumplirse en todo momento, claro está sin descuidar dichas medidas y evaluándolas periódicamente a fin de verificar su efectividad.

La actual proliferación de empresas dedicadas a la elaboración de calzado y afines, ha hecho que las más antiguas deban reorganizarse incluso se ha observado casos en que sus instalaciones y puntos de venta han sido reacondicionados de manera que tengan un toque fresco y atractivo para así motivar a sus clientes, pero toda esta evolución debe venir apoyada de un cambio interno en organización, procesos, controles e incluso en la forma en cómo se costea la producción, ya que un aspecto también muy importante es la de mejorar precios y la única vía para hacerlo es analizar la forma en que se costea la producción.

Es así que muchas empresas se han visto en la necesidad de cambiar sus antiguos sistemas de costeo por nuevos esquemas que sean más flexibles pero a la vez más precisos a la hora de establecer valores que ayuden a obtener mejores precios sin descuidar la rentabilidad.

Particularmente la situación de la empresa Suelas Amazonas S.A. evidencia que no existen suficientes controles que permitan garantizar una estabilidad adecuada así como también es notorio que el esquema según el cual la empresa costea su producción es totalmente empírico, por lo cual la rentabilidad que la empresa genera producto de sus operaciones está siendo seriamente afectada.

6.3.- Justificación

La presente propuesta tiene como propósito mejorar la rentabilidad de la empresa Suelas Amazonas S.A., para ello se ha considerado que la mejor alternativa de solución es la de implementar un verdadero control de

costos así como también la adopción del Sistema de Costeo por Procesos de producción.

Estas nuevas medidas de control serán las que rijan en la empresa, mismas que en conjunto con el sistema de costeo por procesos, ayudaran a tener una mejor organización en el proceso de producción, en el área contable y en la estructura organizacional de la empresa por supuesto teniendo presente que el objetivo a seguirse es la mejora de la rentabilidad que la empresa genera.

Es muy importante tomar en cuenta que dichos controles deben ser evaluados periódicamente, con el fin de confirmar su efectividad, así como también en el caso de que fuera necesario, modificar, eliminar y/o añadir nuevos controles que permitan obtener información contable veraz y oportuna.

Habiéndose realizado un análisis previo de la naturaleza de la empresa, sus políticas de ventas, sus clientes, su proceso de producción, su estructura administrativa, entre otros aspectos, se puede afirmar con total certeza que el mejor sistema de costeo que la empresa debe adoptar es el denominado Sistema de Costeo por Procesos de producción.

Todo lo anterior dado que la naturaleza de producción de la empresa es masiva, en serie y continua, características propias de este sistema, mismo que a pesar de ser tradicional oferta algunas ventajas, por ejemplo, nos permite averiguar los costos por cada uno de los departamentos y por cada uno de los elementos que lo integran en periodos regulares que por lo general son mensuales.

Consciente de la problemática existente se procederá a elaborar el presente documento referente al control de costos, que contiene una serie de procedimientos orientados a mejorar el control del proceso de producción, permitiendo de esta manera un proceso controlado que se debe seguir hasta la obtención del producto final, obteniendo una rentabilidad razonable.

6.4.-Objetivos

6.4.1-Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema de control de costos, que basado en el sistema de costeo por procesos de producción mejore la rentabilidad de la empresa.

6.4.2- Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Establecer puntos críticos para sobre estos aplicar controles específicos que permitan mantener un ambiente controlado.
- Diseñar e implementar el uso de documentos claves que permitan a la administración evaluar la efectividad de los controles implantados.
- Calcular los índices financieros necesarios a fin de establecer la rentabilidad de la empresa.

6.5.- Análisis de Factibilidad

6.5.1.- Administrativa

Luego de haber mantenido reuniones en diversas ocasiones con el Sr. Gerente propietario de la empresa así como con los demás miembros de la directiva, se explicó al detalle los beneficios que la implementación del sistema de control de costos ofrecería a la empresa; obteniéndose que todas las antes citadas personas se mostraron optimistas y muy de acuerdo con este proceso de cambio. Por lo anterior expuesto se puede

afirmar que la presente propuesta es viable administrativamente, pues se cuenta con el apoyo de los directivos de Suelas Amazonas S.A.

6.5.2.- Organizacional

La presente propuesta es factible según el aspecto organizacional pues tanto el gerente propietario, el contador y la jefa de producción están de acuerdo en que se diseñe e implante un sistema de control de costos para mejorar la situación administrativa y financiera de la industria.

6.5.3.- Económico - Financiero

La siguiente propuesta es viable económica y financieramente, ya que la gerencia ha evidenciado un total interés en invertir en este proyecto, pues lo consideran de suma importancia. Por tal razón el proyecto que se desarrollará será reconocido económicamente durante el tiempo que este dure, mismo que se estima en 6 meses con un valor de \$300.00 dólares líquidos mensualmente.

**TABLA Nº 27 RECURSOS PARA LA ELABORACION DE LA
PROPUESTA**

Nº	CONCEPTO	DETALLE	VALOR
1	Tiempo	Enero - Julio 2011	
2	Honorarios sobre el control de costos	\$300.00	1800,00

6.5.4.- Legal

Habiéndose realizado una consulta con un profesional del derecho, se puede afirmar de que según la constitución, leyes, ordenanzas y demás

disposiciones legales que rigen nuestro país, la presente propuesta para la empresa legalmente constituida Suelas Amazonas S.A., es viable.

6.6 Fundamentación

Una vez analizada la problemática que se vive en la empresa, se puede considerar como fundamentación de la presente propuesta la planteada a continuación:

Control

Según **Emilio Castro (2001: 43)** “Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la alta dirección no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos planteados.

Sin embargo un concepto más incluyente y apegado a la actual realidad sobre el control nos dice que es una **función administrativa**, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo, las principales áreas de control en la empresa son:

- **Áreas de producción:** Es aquella/s donde se fabrican los productos; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- ✓ Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas.
 - ✓ Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección.
 - ✓ Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
 - ✓ Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
 - ✓ Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros.
- Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.
 - ✓ Control de ventas: Acompaña el volumen de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones.
Pueden mencionarse como principales controles de ventas:
 - Por volumen total de las mismas ventas.
 - Por tipos de artículos vendidos.
 - Por el precio de artículos vendidos.
 - Por clientes.
 - ✓ Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

- Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:
 - ✓ Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
 - ✓ Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.
- Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son:
 - ✓ Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas y las no justificadas.
 - ✓ Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos, entre otros.

Implantación de un sistema de control

Implantar un sistema de control es un esfuerzo sistemático que establece normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de re información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas

medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se pueden identificar cuatro pasos clave para la implantación de un sistema de control, los cuales son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento que ha tenido la organización con el objeto de compararlos con las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación.

Esto es importante por los siguientes motivos:

En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

- Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los

resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

El control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

- Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo con el pasar del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los

miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.”

Sistema de costeo por procesos

Luis Gonzales (2011: Internet) manifiesta que:

“Sistema de costeo en el cual el costo de un bien o servicio se obtiene asignando costos a masas de unidades similares y luego se calculan los costos unitarios sobre la base de un promedio.

A menudo se producen artículos idénticos para su venta general y no para un cliente específico.

Características:

- 1.- La corriente de producción es continua, en masa, uniforme y rígida.
- 2.- La transformación de las materias primas se realiza a través de uno o más procesos consecutivos y los costos se acumulan en el proceso a que correspondan.
- 3.- El costo unitario se obtiene dividiendo el costo total de la producción acumulado, entre las unidades equivalentes producidas de cada tipo de artículos lo que origina:
 - Existe un control más global de los costos de producción.

- Cuando queda producción en proceso de transformación al final del periodo, es indispensable conocer su fase de acabado, es decir hay que determinar su equivalencia en unidades terminadas.

4.- La producción es uniforme en cuanto al artículo o unidades.

5.- No es posible identificar en cada unidad producida los elementos del costo.

6.- Se determinan costos promediados por procesos de operación, y el volumen de producción se cuantifica a través de medidas unitarias tales como: kilo, litros, toneladas, metros, etc.

7.- Es un sistema más económico contable y administrativamente.

8.- Los procesos son continuos, ininterrumpidos y cada uno representa una transformación parcial, por lo que el producto va pasando sucesivamente de un proceso a otro hasta llegar al almacén de artículos terminados.

9.- La producción se inicia sin que necesariamente existen pedidos u órdenes específicas.

Flujo Físico

El siguiente es un modelo del flujo que se mantiene bajo el sistema de costeo por procesos: “

GRAFICO Nº 27 FLUJO FISICO



6.7. Metodología Modelo Operativo

SUELAS AMAZONAS S.A.



INDICE

6.7 Modelo Operativo.....	103
6.7.1.- Generalidades.....	104
6.7.2.- Diagnostico y análisis de la situación actual.....	115
6.7.3.-Diseño e implantación de controles.....	120
Fase 1.- Establecer puntos críticos.....	120
Fase 2.- Diseño de controles y documentos clave.....	122
6.7.4.- Diseño e implantación del sistema de costeo por procesos de producción.....	128
Fase 1.- Mapa de funcionamiento del proceso.....	129

Fase 2.- Planificación Contable.....	130
Fase 3.- Diseño de la hoja de costos (Caso Practico).....	136
Fase 4.-Sistema de costeo actual VS Sistema Propuesto.....	142
Fase 5.-Calculo de índices financieros.....	142
6.8.- Administración.....	143
6.9 Previsión de la Evaluación.....	145
6.9.1.-Entes participes de la evaluación.....	145
6.9.2.- Áreas a evaluar.....	145
6.9.3.- Personal encargado de la evaluación.....	145
6.9.4.- Momento para evaluar.....	146

6.7.1.- Generalidades

La Fábrica “Suelas Amazonas S.A.” de propiedad del Sr. Hernando Sierra, quien se desempeña como Gerente, se inicia a partir del año 2001, dedicándose a la fabricación de suelas para calzado en materiales como TR, Expanso, etc., provenientes de Colombia, teniendo mucha aceptación en esa época debido a que fue una de las primeras fábricas a nivel regional que se dedicó a la elaboración de este tipo de suelas, ya que hasta ese entonces la mayoría provenía del exterior a precios elevados. Esto permitía llegar a todos los estratos sociales y la pequeña producción era totalmente vendida por la gran aceptación del mercado.

Con el pasar de los años la empresa ha ido cambiando el ritmo impuesto por la competencia y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con las mismas, ha sido necesario buscar mejores proveedores, importar maquinaria de última tecnología y contar con personal capacitado y

comprometido, para así obtener productos de calidad, durabilidad y posicionarse con una imagen empresarial sólida.

Sin duda alguna, la experiencia que se ha ido adquiriendo durante todo este tiempo y el posicionamiento empresarial logrado, han hecho que los pequeños niveles de producción iniciales vayan creciendo hasta que actualmente es necesaria la producción de varias centenas diarias con el fin de cubrir efectivamente la demanda.

La calidad de la producción ha sido evaluada en múltiples ocasiones, ya que la empresa ha participado de varias ferias como Piel Moda en sus ediciones 2004, 2008, 2009 entre otras ferias; en donde se ha certificado la calidad de la producción por parte de representantes de mercados muy exigentes que requieren precisión y seguridad en sus productos.

Actualmente Suelas Amazonas S.A. es considerada como pequeña empresa, por su capacidad productiva de 19.800 pares mensuales utilizando tecnología de punta y generando trabajo a varias familias en la provincia de Tungurahua.

Localización

La empresa Suelas Amazonas S.A. se encuentra ubicada en la calle 4 S/N Lote 63A Parque Industrial Ambato. Teléfonos de contacto: 032855000 – 032855890. E-mail: suelas.amazonas@gmail.com.

Conformación Jurídica

La empresa Suelas Amazonas S.A., es una sociedad anónima legalmente constituida, domiciliada en el cantón Ambato provincia de Tungurahua, la misma que está habilitada para establecer sucursales en todo el territorio nacional. La máxima autoridad es la Junta General de Accionistas. La duración de la empresa es de 50 años pudiendo prorrogarse por periodos

iguales o disolverse anticipadamente. La Junta General de Accionistas está conformada de la siguiente manera:

TABLA Nº 28 LISTADO DE ACCIONISTAS

NOMBRE ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NUMERO ACCIONES	PORCENTAJE
Claudia Sierra	\$1500.00	\$750.00	1500	50%
Hernando Sierra C.	\$780.00	\$390.00	780	26%
Adriana Sierra S.	\$720.00	\$360.00	720	24%
TOTALES	\$3000.00	\$1500.00	3000	100%

Fuente: Acta de Constitución

Razón Social

SUELAS AMAZONAS S.A.

Perfil del gerente propietario

La empresa Suelas Amazonas S.A. surgió de la iniciativa de Hernando Sierra quien ya se dedicaba a la actividad del calzado y sus afines en su natal Colombia, dada la situación de la guerrilla en dicho país y los riesgos que los empresarios corrían, decide emigrar al Ecuador en busca de seguridad y días mejores para él y su familia.

Una vez establecidos en la ciudad de Quito inicialmente, decide analizar la posibilidad de desarrollar la actividad que en su país ejercía, y al ver que Pichincha ya contaba con empresas dedicadas a esta actividad, comienza a recorrer el callejón interandino, llegando hasta Ambato, ciudad de la cual se enamoró según manifiesta, es por eso que decide establecerse en ella y empezar su actividad empresarial en primera instancia con un pequeño taller. Con la creciente demanda por la calidad

de sus productos, se expandió poco a poco hasta llegar a adquirir las actuales instalaciones.

El pasar del tiempo hizo que regresara a su natal país, lugar en donde actualmente reside y desde donde periódicamente visita nuestra ciudad para velar por el cumplimiento de los objetivos de su empresa y la de sus socios.

Misión

“Producir y comercializar suelas de calzado de excelente calidad, con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de óptima calidad, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizando durabilidad del producto, comodidad, seguridad y vanguardia a nuestros clientes”

Visión

“Ser una empresa certificada, líder en el mercado Nacional en la fabricación y comercialización de suelas de calzado de alta calidad con precios competitivos”

Valores

- Lealtad con la empresa
- Puntualidad
- Responsabilidad social
- Honradez e inteligencia
- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad

- Compañerismo
- Comunicación
- Transparencia
- Ética

Lealtad con la empresa

Para Suelas Amazonas es muy importante ya que un colaborador de la empresa debe saber guardar la información que tiene a su cargo y estar presto a colaborar en lo que se requiera.

Puntualidad

La puntualidad es importante en el ámbito laboral ya que este valor favorece a la empresa para que los trabajadores no se retrasen en la producción y se pueda cumplir con los tiempos estimados de entrega del producto a sus diversos clientes.

Responsabilidad social

Todos los empleados están prestos para colaborar en lo que sea necesario; un ejemplo claro es la ayuda que Suelas Amazonas anualmente entrega a diversas fundaciones de niños de escasos recursos en épocas como la navidad, el día del niño entre otras y las mingas de limpieza en las que ha colaborado

Honradez e inteligencia

Suelas Amazonas tiene este valor como base fundamental para cumplir a cabalidad su trabajo y mantenerlo dentro de la empresa con una moral integra.

Honestidad

Esta empresa da la oportunidad para que los trabajadores opinen y apoyen con sugerencias que permitan mejorar el desempeño colectivo y sobre todo con los clientes poniendo precios justos y ofreciendo productos de calidad y durabilidad.

Respeto

El respeto es el pilar fundamental para una buena relación cotidiana con todas las personas permitiéndonos mejorar toda clase de ellas tanto internas como externas, sin discriminación de ningún tipo.

Solidaridad

La solidaridad es un don que posee Suelas Amazonas y que permite ayudar a todas las personas que se encuentren en momentos difíciles.

Compañerismo

Compañerismo es un sinónimo de bondad y de brindar apoyo sin esperar nada a cambio, cumpliendo el trabajo conjuntamente sin egoísmo, ayudándose unos a otros dentro de la empresa.

Comunicación

La comunidad es vital dentro y fuera de la empresa ya que permite la comprensión fácil y rápida de ideas, sugerencias, órdenes, etc.

Transparencia

La transparencia y la honestidad son los principios centrales en el actuar organizacional de Suelas Amazonas.

Ética

Es el comportamiento de todos quienes conformamos la empresa en toda circunstancia enmarcados siempre en los principios de honestidad e integridad de justicia.

PLANTA DE PRODUCCION

En Suelas Amazonas producimos suelas de calzado de calidad, trabajamos con la mejor materia prima colombiana, óptima mano de obra, tecnología de punta e instalaciones adecuadas permitiéndonos garantizar así un producto de alta durabilidad, cómodo y moderno.



PERSONAL

Nuestro selecto personal altamente capacitado y experimentado en fabricación de calzado, forma un equipo de trabajo que nos hace una empresa confiable eficiente y altamente productiva.

MAQUINARIA

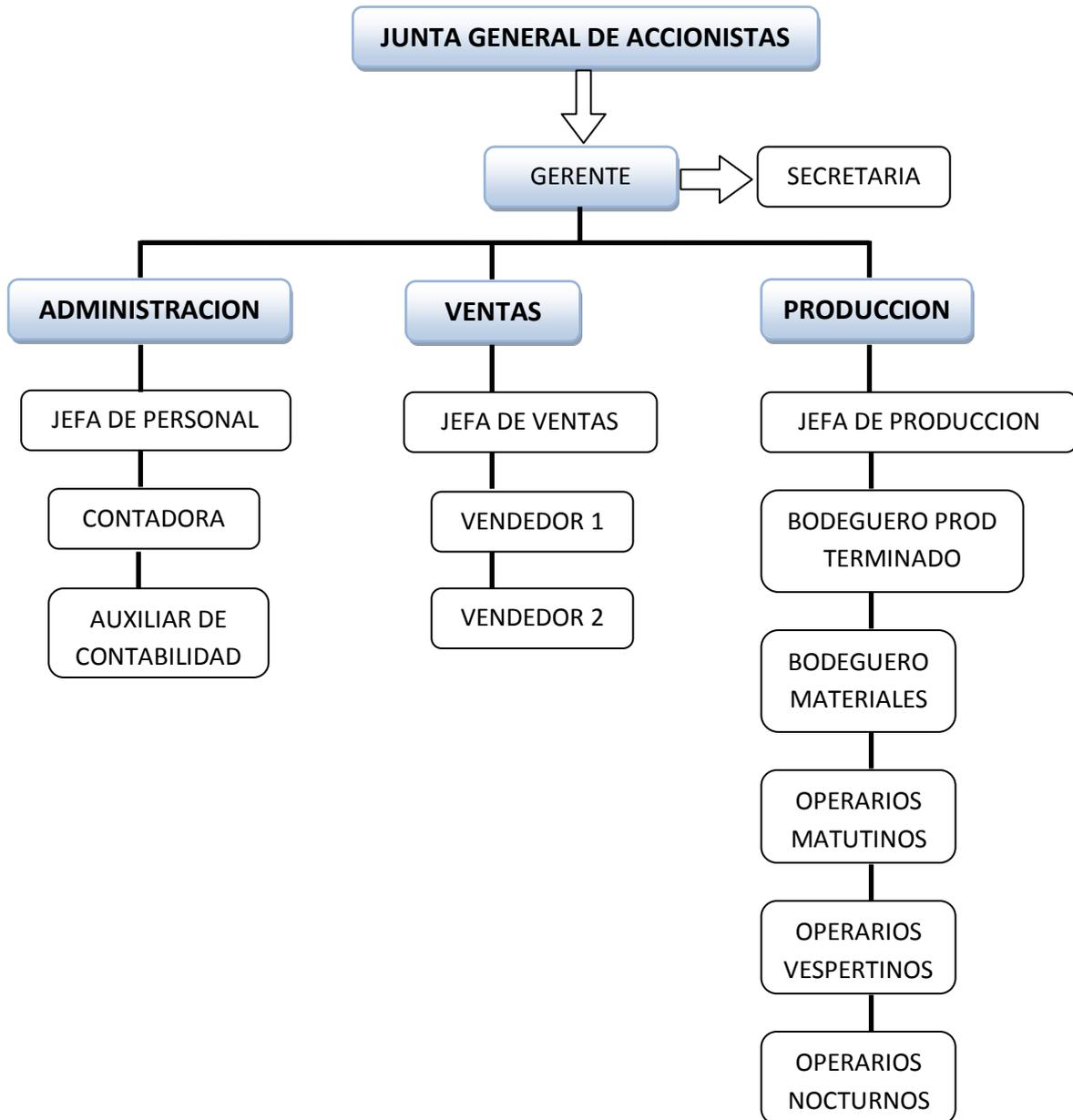
Se cuenta con tecnología italiana de punta, las maquinas inyectoras que dispone son marca Wintech semiautomáticas. Se cuenta además con un equipo de compresores alemanes que en conjunto con las maquinas hacen posible la fase neumática de inyección del TR. A más de ello se cuenta con una gran cantidad de moldes que dan variedad de productos, mismos que son provenientes de Brasil.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

El organigrama de una empresa es la representación gráfica y dinámica de la estructura de la misma, por ser una representación gráfica, el organigrama facilita el estudio de la estructura de la empresa y permite

ver fácilmente los fallos que puede haber en la misma, posibilitando su corrección.



COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Suelas Amazonas trabaja la mayor parte en producción por serie, es decir que su producción es constante, en 3 jornadas de 8 horas laborales cada

una, distribuyendo el total de su producción entre sus clientes que ya son permanentes.

VENTAS

- Las ventas se las realizan al contado y a crédito.
- A los clientes nuevos se les vende al contado y dependiendo su historial crediticio se les concede crédito, previa verificación en la central de riesgos.
- Las ventas que se realiza en la planta son al por mayor.
- Las ventas en su mayoría son a grandes industrias productoras de calzado, talleres artesanales y público en general.

PUBLICIDAD

Suelas Amazonas S.A., se publicita a través de prensa escrita, y radios como Rumba, Bonita, entre otras.

TRANSPORTE

La empresa cuenta con un camión despachador que cubre toda la zona viajando solamente a entregar el producto solicitado.

ANÁLISIS DE MERCADO

Oferta

Principales empresas competidoras:

1. Caucho Sierra.
2. Plasticaucho.
3. Vulcaucho.
4. Miltplast.

Demanda

Principales Clientes:

1. Inducalza
2. Sr. Ronald Chicaiza.
3. CalzaPies
4. Fabrical Cia. Ltda.

PRODUCTO SELECCIONADO

Para el desarrollo de la presente propuesta se ha seleccionado la suela denominada "Manchester", por ser la que más aceptación ha tenido en el mercado y por ende la que más ventas genera.

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO:

Compuesto: TR

1. Puntera para protección del pie y agarre.
2. Tacón recto para asegurar la frenada.
3. Perfil curvado para despegue fácil.
4. Diseño abierto para efectiva auto limpieza.

Usos: Ideal para la confección de calzado casual, tipo sport de uso diario.





El zapato casual es comúnmente denominado zapato informal; podemos encontrarlos en dos grandes grupos, aquellos destinados para hombres y los orientados a las mujeres. El zapato casual destinado a la mujer admite varias cualidades: los modelos pueden ser sandalias, zapatos abiertos, cerrados, con cordones o lazos; lo importante aquí es que no sea demasiado formal, no nos olvidemos que esta clase de calzado está destinado al uso diario.

Se caracteriza por ser ligero cómodo y práctico, su punta puede ser redondeada o afilada, usualmente hecho de piel; es ideal para llevar a la oficina o para los largos días de compras.

6.7.2.- Diagnostico y análisis de la situación actual

Como hemos visto en el punto anterior, la actividad de la empresa es la producción y comercialización de Suelas elaboradas en caucho TR y para el análisis de nuestro caso se ha seleccionado al producto llamado suela "Manchester".

El deficiente control de costos y la inadecuada forma de costeo de la producción es el principal inconveniente que se puede evidenciar en la organización. A continuación daremos a conocer algunos aspectos que se considera son los causantes de una baja rentabilidad obtenida por la empresa:

Forma actual de costeo

Sin duda alguna la forma de costeo que actualmente Suelas Amazonas utiliza es 100% empírica, la misma que ha sido diseñada en base a la experiencia que los años en el mercado les ha otorgado, es decir no se cuenta con un verdadero sistema de control de costos, mucho menos se usa un sistema de costeo adecuado para el cálculo de costos de producción.

La contadora de la empresa ha manifestado que en múltiples ocasiones ha sugerido al Sr. Gerente la implementación de un sistema de costeo pues la rentabilidad que la empresa obtiene está siendo seriamente afectada por la carencia de dicha herramienta, a lo indica que se le ha respondido de que “no es necesario”, sin embargo una vez analizada esta problemática en conjunto se ha podido dejar en claro que de seguir este mismo escenario durante algún tiempo la empresa tendrá serios problemas económicos llegando incluso al cierre definitivo de la organización.

Según los datos recabados del Departamento de producción, Contabilidad y Gerencia la siguiente es la forma como se costea la producción del producto seleccionado.

Cabe señalar que para efectos didácticos y para facilitar la comprensión de las diferencias halladas se presentan una hoja semestral y una del mes de Septiembre considerado uno de los mejores según se nos indicó:

SUELAS AMAZONAS S.A.
HOJA DE COSTOS

2do SEMESTRE 2010

MODELO MANCHESTER
 TALLA 41

PROCESO	MATERIAL	PRODUCCION (PARES)	MATERIA PRIMA				MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
			CANTIDAD (KGRS)	CANTIDAD (GRS)	V.UNIT.	V.TOTAL		DESCRIPCION	VALOR
INYECTADO	TR	105000	39.900,00	39900000	3,25	129.675,00	24.884,87	MANO DE OBRA INDIRECTA	
								SUELDOS ADMINISTRACION	11.487,65
								SUELDOS VENTAS	20.483,01
SUMAN						129.675,00	24.884,87		
								TOTAL MANO OBRA INDIRECTA	31.970,66
								CARGA FABRIL	
								ENERGIA ELECTRICA	11.986,55
								AGUA (INDUSTRIAL)	206,27
								TELEFONO	2.242,24
								DEPRECIACION MAQ. EQUIPO	13.456,99
								SEGUROS	586,56
								ARRIENDOS	3.586,98
								TOTAL CARGA FABRIL	32.065,59
								TOTAL COSTOS INDIRECTOS	64.036,25

COSTO DE PRODUCCION	
TOTAL	218.596,12

COSTO DE PRODUCCION	
UNITARIO	2,08

COSTO UNITARIO	2,08
12% IVA	0,25
COSTO + IMPTOS	2,33
40% UTILIDAD	0,93
P.V.P	3,26

Fuente: Suelas Amazonas (2011)

SUELAS AMAZONAS S.A.

HOJA DE COSTOS

SEPTIEMBRE - 2010

MODELO MANCHESTER
TALLA 41

PROCESO	MATERIAL	PRODUCCION (PARES)	MATERIA PRIMA				MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
			CANTIDAD (KGRS)	CANTIDAD (GRS)	V.UNIT.	V.TOTAL		DESCRIPCION	VALOR
INYECTADO	TR	16200	6.156,00	6156000	3,25	20.007,00	4.325,87	MANO DE OBRA INDIRECTA	
								SUELDOS ADMINISTRACION	1.984,60
								SUELDOS VENTAS	2.764,49
SUMAN						20.007,00	4.325,87		
								TOTAL MANO OBRA INDIRECTA	4.749,09
								CARGA FABRIL	
								ENERGIA ELECTRICA	1.700,85
								AGUA (INDUSTRIAL)	72,30
								TELEFONO	338,15
								DEPRECIACION MAQ. EQUIPO	2.913,03
								SEGUROS	97,76
								ARRIENDOS	597,83
								TOTAL CARGA FABRIL	5.719,92
								TOTAL COSTOS INDIRECTOS	10.469,01

COSTO DE PRODUCCION TOTAL	34.801,88
----------------------------------	------------------

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO	2,15
-------------------------------------	-------------

COSTO UNITARIO	2,15
12% IVA	0,26
COSTO + IMPTOS	2,41
40% UTILIDAD	0,96
P.V.P	3,37

Fuente: Suelas Amazonas (2011)

Como se puede apreciar en las hojas de costos anteriores, no existe una base de distribución técnica para los costos indirectos de fabricación; es más aquellos que están listados ni siquiera corresponden al proceso de producción de la empresa, como es el caso de los sueldos administrativos y de ventas que fácilmente se puede ver son valores bastante altos y que no están relacionados con la producción en sí. A más de ello no existe un criterio de distribución para los CIF como son Luz, Teléfono y el mismo Arriendo lo que provoca que la totalidad de dichos rubros sea cargado al costo del producto.

Controles actualmente implantados

Luego de haber analizado minuciosamente el proceso de producción en compañía del gerente, la jefa de producción, contadora, y jefa de personal; desde su inicio hasta su culminación se ha podido establecer que los actuales controles en cada una de las fases no son suficientes y en algunos casos ni siquiera existen por lo que se evidenció una preocupación general por parte de los directivos al analizar detenidamente esta problemática, pues se estudiaron todos los posibles escenarios que esto puede ocasionar.

Algunos de los controles actuales son:

Producción:

- Bodega de materiales envía a la planta de producción los sacos de T.R. (Materia Prima) mediante una hoja de cuaderno escrita a mano con la cantidad de sacos enviados.
- El operario de turno revisa la cantidad detallada y firma dicha hoja para entregarla a la jefa de producción quien envía a contabilidad para el respectivo registro contable.
- Al final de la jornada el operario informa únicamente la cantidad de pares producidos en su turno de forma verbal,

- El operario al final de su turno lleva el total de la producción a bodega de producto terminado donde la bodeguera lo recibe anotando en un cuaderno las cantidades.

Ventas

- Los vendedores usan notas de pedido para registrar los pedidos que han receiptado en sus recorridos.
- Las notas de pedido son entregadas a la bodeguera de producto terminado para que realice el respectivo despacho.
- Las notas de pedido despachadas son entregadas a la auxiliar de contabilidad quien se encarga de facturar los artículos despachados según el detalle.

Recursos Humanos

- Para el control de asistencia y puntualidad la jefa de personal elabora hojas de control de asistencia que son colocadas en cada uno de los departamentos para sean firmadas diariamente por los empleados.
- Se elaboran también hojas para el control de horas extras.
- A fin de mes dichas hojas son entregadas a la auxiliar de contabilidad quien se encarga de realizar los respectivos roles que posteriormente son revisados y generados por la contadora.

6.7.3.- Diseño e implantación de controles

Fase 1.- Establecer puntos críticos

Es menester identificar los puntos más críticos, para lo cual se va a analizar departamento por departamento las actividades de cada uno

de ellos para así establecer cuáles de ellas se encuentran en potencial riesgo.

Producción:

Bodega de materia prima:

- Envío solicitudes de compra a jefa de producción.
- Recepción de materia prima (Compras).
- Envío de materia prima a producción.
- informar a contabilidad la cantidad de materia prima enviada a producción para su registro.

Planta de producción:

- Envío solicitudes de materia prima a su bodega.
- Recepción de materia prima por parte de bodega.
- Detalle de producción por jornada.
- Envío de producción por jornada a bodega de productos terminados.

Bodega de producto terminado:

- Recepción de productos terminados por parte de producción.
- Recibe las notas de pedido aprobadas para despachar lo detallado.
- Envío a contabilidad el detalle de lo despachado para su posterior facturación.

Ventas:

- Recepción de pedidos en sus recorridos.
- Entrega de notas de pedido a la jefa de producción para evaluar al cliente y aprobar o rechazar el pedido.
- Bodega de producto terminado recibe las notas de pedido aprobadas para despachar la mercadería detallada.

- Las notas de pedido despachadas se entregan a contabilidad para su respectiva facturación y registro.

Recursos Humanos

- Controlar la asistencia diaria de todo el personal así como la puntualidad en cada una de las jornadas.
- Controlar la cantidad de horas extras que cada una de las personas labora.
- Enviar la información antes mencionada a contabilidad para su respectivo registro y cancelación.

Contabilidad

- Registrar el consumo de materiales generado por su bodega.
- Cotejar la producción generada en planta con la informada por bodega de producto terminado a fin de establecer diferencias.
- Registrar contablemente él, producto terminado.
- Registrar las salidas de producto terminado generadas por los despachos realizados.
- Verificar que los despachos efectuados estén debidamente facturados y cargados a cartera en caso de crédito.
- Registrar los datos enviados por recursos humanos para la generación de los respectivos roles de pago y su posterior cancelación.

Fase 2.- Diseño de controles y documentos clave

Una vez establecidos los puntos críticos en los diferentes departamentos se procede a establecer los controles para cada uno de dichos puntos así como también los documentos de control necesarios para dar cumplimiento efectivo a los controles implantados.

Bodega de materia prima:

- El bodeguero de materia prima envía la requisición a la jefa de producción, para que ella la analice en conjunto con contabilidad y se ordene la compra.

SUELAS AMAZONAS S.A		REQUISICION DE MATERIALES Y SUMINISTROS			N° 0045
DEPARTAMENTO SOLICITANTE: _____					
DESCRIPCION: _____					
FECHA PEDIDO: _____		FECHA ENTREGA: _____			
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
TOTALES					
_____		_____			
RESPONSABLE		AUTORIZA			

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

- El bodeguero de materia prima envía los materiales a la planta de producción previa la recepción de la hoja de requisición.

	SUELAS AMAZONAS S.A INFORME DE RECEPCION DE MATERIALES Y SUMINISTROS	Nº 0045		
DEPARTAMENTO QUE ENVIA _____ DEPARTAMENTO QUE RECIBE _____ FECHA PEDIDO: _____ FECHA ENTREGA: _____				
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TOTALES				
_____ RESPONSABLE		_____ AUTORIZA		

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Planta de producción:

- Cada uno de los operarios debe llenar una hoja similar a esta en donde se debe detallar la cantidad de pares de suelas que se produjeron bajo su jornada de trabajo.

SUELAS AMAZONAS S.A.



SUELAS AMAZONAS S.A
HOJA DE PRODUCCION

Nº 0045

FECHA: _____ PRODUCE: _____
PROCESO: _____

DETALLE	JORNADA 1	JORNADA 2	JORNADA 3	TOTAL
NOMBRE DE LA SUELA				
TALLA PRODUCIDA				
CANTIDAD DE PARES				
TOTALES				

RESPONSABLE

AUTORIZA

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Bodega de producto terminado:

- El/la encargada de la bodega de producto terminado recibe una nota de pedido aprobada por el jefe de producción, con la cual procede a despachar lo ahí detallado.

	SUELAS AMAZONAS S.A NOTA DE PEDIDO	Nº 0045
FECHA: _____ CLIENTE: _____	CIUDAD: _____ VENDEDOR: _____	
SUELA	COLOR	SERIE
		21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
		TOTAL
SUELA	COLOR	SERIE
		33 34 35 36 37 38 39 40 41 42
		TOTAL
RESPONSABLE	AUTORIZA	

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Recursos Humanos

- Cada empleado debe llenar una hoja similar a esta donde consta claramente identificado su nombre, por cada uno de

los días del mes con las horas en las que ingreso y salió de su jornada de trabajo.



SUELAS AMAZONAS S.A
CONTROL DE ASISTENCIA

Nº 0045

MES: _____ CODIGO: _____
 EMPLEADO: _____
 CARGO: _____ DEPTO: _____

DIA	JORNADA 1		JORNADA 2		JORNADA 3		HORAS
	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

RESPONSABLE

AUTORIZA

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

Contabilidad

- Conjuntamente con el Gerente general o la jefa de producción analizan las necesidades reales de la empresa de adquirir materia prima y generar la orden siguiente:

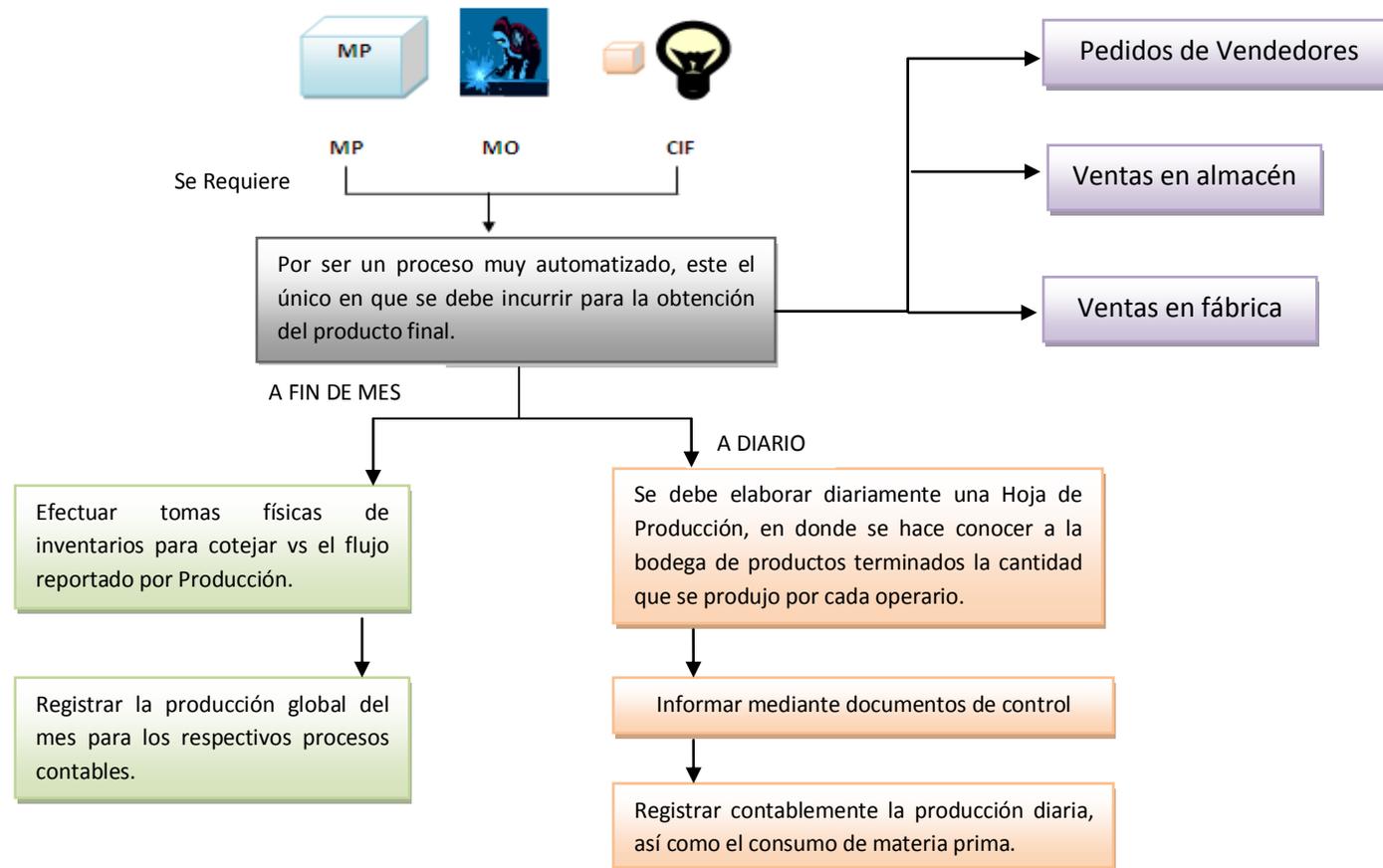
SUELAS AMAZONAS S.A		ORDEN DE COMPRA		Nº 0045	
		PROVEEDOR _____ DESCRIPCION: _____ FECHA PEDIDO: _____ FECHA ENTREGA: _____			
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
TOTALES					
_____ RESPONSABLE		_____ AUTORIZA			

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

6.7.4.- Diseño e implantación del sistema de costeo por procesos de producción

Fase 1.- Mapa de funcionamiento del proceso

GRAFICO Nº 28: MAPA DEL PROCESO



Fase 2.- Planificación Contable

Identificación de elementos

Es necesario el estudio particular de los elementos del costo de producción, pues permite identificar ciertos parámetros básicos del control que se debe realizar a fin de optimizar la producción. Los tres elementos básicos son:

- Materia Prima.
- Mano de Obra.
- Costos Generales de Fabricación (CIF)

MATERIA PRIMA

Para el control de los Materiales Directos dentro de una empresa es preciso establecer las siguientes funciones:

- Determinación de las necesidades.
- Adquisición de materia prima (compras).
- Inspección y recepción.
- Almacenamiento y entrega de bodega.
- Contabilización.

Determinación de las necesidades

La compra de Materia Prima debe seguir el siguiente ciclo:

Primero se debe detectar la necesidad de adquirir los Materiales Directos, misma que es detectada por los operarios quienes trasladan dicha inquietud a la persona encargada de la bodega de materiales. El bodeguero/a revisa su stock y solicita al jefe de producción se adquiera más materia prima mediante una nota de requisición de materiales. El jefe de producción analiza en conjunto con contadora y gerente y si se autoriza se efectúa la compra.

Adquisición de materia prima

La adquisición de Materia Prima, debe operarse en cumplimiento estricto de las órdenes que se han encomendado, cuidando que las especificaciones que consten en las correspondientes solicitudes sean satisfechas en los artículos que se adquieren. Además se ha de cuidar que el precio, la calidad y la fecha de entrega sean convenientes para las necesidades de la empresa.

Inspección y recepción

La recepción de los materiales es una actividad realizada por el bodeguero de materiales, el mismo que recibe del proveedor los materiales requeridos tomando en cuenta la cantidad, calidad y el precio. Tendrá el respaldo formal de la factura, donde constarán las firmas de entrega – recepción; creándose la obligación de pago por los materiales.

El bodeguero se encarga de realizar el ingreso a bodega, usando el documento llamado Informe de Recepción de Materiales y Suministros, el cual debe contar con las respectivas firmas de responsabilidad.

Almacenaje y entregas

El almacenaje, al igual que la recepción, está a cargo del bodeguero y consiste en colocar los materiales de tal manera que sean fácilmente identificables en el momento de utilizarlos.

Debe colocarlos en lugares aptos para su conservación, es decir en lugares que se conserven en condiciones físicas óptimas y sobre todo debe cuidar que se encuentren protegidos de posibles hurtos o se realicen usos indebidos.

La entrega de materiales a la planta de producción se la realiza mediante el documento llamado Informe de Recepción de Materiales y Suministros donde se debe detallar que bodega de materiales envía a producción.

Contabilización

Contabilidad deberá registrar el asiento por la compra de esta manera:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
XX/XX/2010	INVENTARIO DE MATERIALES		XX,XX	
	IVA COMPRAS		XX,XX	
	PROVEEDORES			XX,XX
	1% RETENCIÓN FTE IR			XX,XX
	P.R. F/C No. XX			

Para registrar las requisiciones de materia prima por parte de la planta de producción se lo hará de esta manera:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
XX/XX/2010	INVENTARIO PROD EN PROCESO		XX,XX	
	Inyección (Proc Único)	XX,XX		
	INVENTARIO DE MATERIALES			XX,XX
	P.R. Requisición No.			

MANO DE OBRA

La mano de obra está integrada por las remuneraciones que perciben las personas que intervienen en la producción, siendo el conjunto de pagos realizados a los empleados por su trabajo, incluyendo pagos adiciones derivados por este mismo concepto, como beneficios sociales y horas extras.

Para el control de tiempos, se utiliza un documento denominado Control de Asistencia, en donde el trabajador debe llenar individualmente la hora en que ingresó y salió de su jornada, siendo esta diurna, vespertina o nocturna durante todos los días del mes. Cada jornada de trabajo dura 8 horas según lo manda la ley y durante las mismas el operario destina su tiempo únicamente a la producción de suelas mediante el uso de las

maquinas inyectoras, por lo que no existe la posibilidad de tener horas improductivas, salvo casos especiales en que por ejemplo el fluido eléctrico sea interrumpido o un trabajador haya solicitado permiso por alguna calamidad domestica o enfermedad debidamente comprobadas.

Una vez terminado el mes, la jefa de personal entrega estos documentos a contabilidad para que se preparen los respectivos roles, a continuación se paguen dichos rubros y alternamente se hagan los respectivos registros contables así:

FECHA	CUENTAS	PARCIAL	DEBE	HABER
31/XX/2010	MANO DE OBRA		XX.XX	
	Salarios			
	Horas Extras			
	Comisiones			
	IESS POR PAGAR			XX.XX
	BANCOS			XX.XX

Para registrar las provisiones de beneficios sociales:

31/XX/2010	MANO DE OBRA		XX.XX	
	Beneficios Sociales			
	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR			XX.XX
	XIII Sueldo por pagar			
	XIV Sueldo por pagar			
	Vacaciones por pagar			
	IESS POR PAGAR			XX.XX
	Aporte Patronal por pagar			
	Fondo de reserva			

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

El tercer elemento comprende los servicios y bienes de uso general utilizados tanto por los centros productivos como por los centros de apoyo o de servicio a la producción. Estos son egresos efectuados con el fin de mejorar el producto o de apoyar el proceso para su culminación y que por su naturaleza no se pueden cargar a una unidad de proceso definida.

Muchos de estos conceptos son comunes, puesto que una parte los consumen los centros productivos y el resto los centros de servicios a la producción, por tanto es vital efectuar la asignación original para redistribuirlos de inmediato entre los procesos productivos. Particularmente en el caso de Suelas Amazonas el proceso productivo comprende una sola fase, ya que el proceso de inyección empieza por consumir la materia prima y mediante la maquina inyectora se obtiene el producto final sin ningún otro proceso; por lo que la reasignación únicamente se la realizara entre el centro productivo (inyección) y los centros de apoyo (administrativo) en base a porcentajes preestablecidos, que han sido obtenidos luego de analizar la participación que tiene tanto el centro productivo como el de apoyo en cada uno de los rubros.

Para tal efecto analicemos la tabla de asignación original de los costos indirectos de fabricación:

ASIGNACION ORIGINAL DE CIFS

ASIGNACION ORIGINAL - CIFS	
RUBROS	VALOR MES
ENERGIA ELECTRICA	11986,55
AGUA	206,27
TELEFONO	2242,24
DEPRECIACIONES	13456,99
SEGUROS	586,56
ARRIENDOS	3586,98
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	11487,65
SUELDOS VENTAS	20483,01

Los valores antes detallados corresponden al total registrado en las planillas de Agua, Luz y Teléfono así como también el total del rol del área administrativa.

El valor de depreciaciones ha sido tomado únicamente de las maquinarias y equipos que son parte integrante del proceso de producción por lo que

podría decirse que es bastante apegado a la realidad y se considera que no requerirá de reasignación.

REASIGNACION DE CIFS

1.- Energía Eléctrica

ENERGIA ELECTRICA		
VALOR TOTAL	BASE REASIGNAC	VALOR REASIGNADO
11986,55	Consumo Real en Planta	11433,20

El caso anterior detalla la reasignación del valor pagado por energía eléctrica, en donde la base de reasignación se la hace considerando el valor real que gasta la planta de producción sobre este rubro lo que se facilitó en cierto modo dado que la planta de producción cuenta con su propio medidor de luz por ser de tipo trifásico. Por lo anterior se estableció que lo mas real es únicamente cargar al costo aquel valor que se cancela por el consumo específicamente de la planta de producción que en relación al valor antes asignado muestra una diferencia de \$ 553.35.

2.- Agua Potable

AGUA POTABLE			
VALOR PLANILLA	BASE REASIGNAC	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
206,27	50% por depto	50%	123.76

Tomando una base de reasignación equitativa, el agua potable se ha decidido reasignar en un 50% para cada centro tanto productivo como de apoyo; ya que si bien es cierto el agua no es parte integrante del proceso de producción los operarios que allí laboran usan las instalaciones del baño de la planta de producción para su aseo personal después de cada jornada de trabajo y al ser 3 jornadas al día la cantidad usada en producción es considerable, sin embargo también los departamentos

administrativo y ventas hacen uso de este elemento vital por lo que se estima lo consumen en partes iguales.

3.- Teléfono

TELÉFONO		
VALOR PLANILLA	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
2242,24	0%	0.00

Una vez analizada la disposición física de las instalaciones de la empresa, se pudo identificar que en la planta de producción no existe un terminal telefónico y que únicamente quienes tienen acceso al mismo son los departamentos de ventas y administrativo, por lo que no sería parte integrante del proceso productivo ya que para generar un par de suelas no es vital el uso del equipo telefónico como factor determinante en la producción.

4.- Depreciaciones

Como parte integrante del proceso productivo, las depreciaciones son un pilar fundamental del mismo, ya que el desgaste que sufre la maquinaria por la producción, que en particular en Suelas Amazonas es constante, es de consideración; Por ello se analizó cuales son las depreciaciones influyentes en el proceso productivo, estableciéndose que las depreciaciones de la maquinaria y equipo son las que deben formar parte del costo hallándose un valor de \$13456.99. Cabe señalar que el método usado para estos cálculos es el de línea recta que tiene concordancia con las leyes vigentes en nuestro país.

5.- Seguros

En base al criterio antes analizado, se tomó en cuenta la misma naturaleza de distribución y para el rubro de seguros se analizó que

únicamente debe formar parte del costo aquellos seguros que tienen relación directa con la planta de producción y los bienes allí contenidos, hallándose en este caso un seguro por incendio y otro por robo los cuales están ligados íntimamente con el proceso productivo por lo que se mantiene el valor de \$586.56.

6.- Arriendo

Una vez analizado el rubro Arriendos, se hizo un breve estudio del área física ocupada por el departamento de producción donde se concluyó que dicho departamento ocupa el 80% aproximadamente del espacio físico disponible, mientras que los departamentos de ventas y administrativo apenas ocupan el 20% restante. Reasignación que resultaría de la siguiente manera:

ARRIENDO		
VALOR PAGADO	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
3586,98	80%	2869.58

7.- Sueldos Administrativos y Ventas

Según lo observado en las hojas de costos actuales de la empresa, los valores cancelados por concepto de sueldos a los departamentos administrativo y ventas son cargados al costo del producto, lo cual es erróneo ya que dichos departamentos son de apoyo mas no tienen relación directa con la producción por lo que sus valores constituyen un gasto más que un costo. Dicho lo anterior para el cálculo de la nueva hoja de costos (propuesta) dichos rubros no serán considerados.

Para el respectivo registro de los antes estudiados rubros se realiza el siguiente registro contable:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
XX/XX/2010	INVENTARIO PROD EN PROCESO		XX,XX	
	INVENTARIO DE MATERIALES			XX,XX
	CIF REALES			XX,XX
	MANO DE OBRA			XX,XX
	P.R. Carga a prod en proceso			

Una vez registrado el proceso en el único departamento de producción que tiene la empresa, las unidades fabricadas y terminadas se convierten en mercadería disponible para la venta, mediante el siguiente asiento:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
XX/XX/2010	INVENTARIO PROD TERMINADO		XX,XX	
	INVENTARIO PROD EN PROCESO			XX,XX
	P.R. Carga a prod terminados			

Fase 3.- Diseño de la Hoja de Costos Propuesta

Una vez que se han analizado los tres elementos integrantes del costo de manera pormenorizada y se ha detallado los asientos por cada uno de estos, el siguiente paso es la realización de la hoja de costos, que no es más que un resumen de los elementos del costo para obtener el valor unitario de cada bien producido, fijando un margen de utilidad razonable y estableciendo un precio de venta al público competitivo.

CASO PRÁCTICO

Al 01 de Septiembre del 2010, Suelas Amazonas S.A. comienza su producción con un inventario de materias primas de 7524.00 kilogramos de T.R., suficiente para cubrir la capacidad productiva del mes; por lo cual arranca su producción:

El operario del primer turno, llena una hoja de requisición de materia prima, con los siguientes datos:

SUELAS AMAZONAS S.A				
REQUISICION DE MATERIALES Y SUMINISTROS				
				Nº 0045
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:		PRODUCCION		
DESCRIPCION:		T.R.METALIZADO		
FECHA PEDIDO:		01-09-2010	FECHA ENTREGA:	
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TRM01	6156 KGS	T.R. METALIZADO	\$ 3.25	\$ 20007.00
TOTALES				\$ 20007.00
_____		_____		
RESPONSABLE		AUTORIZA		

Bodega de materiales responde al pedido con el siguiente documento:

SUELAS AMAZONAS S.A				
INFORME DE RECEPCION DE MATERIALES Y SUMINISTROS				
				Nº 0065
DEPARTAMENTO QUE ENVIA		BODEGA MATERIALES		
DEPARTAMENTO QUE RECIBE		PRODUCCION		
FECHA PEDIDO:		01-09-2010	FECHA ENTREGA:	
			01-09-2010	
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TRM01	6156 KGS	T.R. METALIZADO	\$ 3.25	\$ 20007.00
TOTALES				\$ 20007.00
_____		_____		
RESPONSABLE		AUTORIZA		

El envío de materiales es notificado a Contabilidad donde se realiza el registro respectivo:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
01/09/2010	INVENTARIO PROD EN PROCESO		20007,00	
	Inyección (Proc Único)	20007.00		
	INVENTARIO DE MATERIALES			20007.00
	P.R. Requisición No. 0047			

Al 30 de Septiembre del año en curso se elaboran los roles de pago del área de producción, generando los siguientes asientos:

FECHA	CUENTAS	PARCIAL	DEBE	HABER
30/09/2010			,	
	Sueldos Producción		3590,00	
	Horas Extras		946.33	
	Fondo Reserva por pagar		213.69	
	XIII Sueldo por pagar		378.03	
	XIV Sueldo por pagar		260.00	
	Gasto Aporte Patronal		551.16	
	Bancos			4325.87
	Gasto Aporte Personal			424.14
	Gasto Aporte Patronal			551.16
	Gasto XIII Sueldo			378.03
	Gasto XIV Sueldo			260.00
	Gasto Fondo Reserva			5939.20

Contabilidad procede a registrar los CIF del periodo en base a las redistribuciones analizadas anteriormente de donde se obtiene:

REASIGNACION DE CIFs

ENERGIA ELECTRICA		
VALOR PLANILLA	BASE REASIGNAC	VALOR REASIGNADO
1700,85	Consumo Real Planta	1609,20

AGUA POTABLE			
VALOR PLANILLA	BASE REASIGNAC	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
72,30	50% por depto	50%	36.15

DEPRECIACIONES		
BASE REASIGNAC	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
Relacionados con la planta	100%	2913.03

SEGUROS		
BASE REASIGNAC	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
Relacionados con la planta	100%	97.76

ARRIENDOS		
BASE REASIGNAC	% ASIGNADO	VALOR REASIGNADO
Espacio Ocupado	80%	478.26

Contabilidad asigna los tres elementos del costo a la producción en proceso de la siguiente manera:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
31/07/2010	INVENTARIO PROD EN PROCESO		33913.27	
	INVENTARIO DE MATERIALES			20007.00
	CIF REALES			5134.40
	MANO DE OBRA DIRECTA			4325.87
	P.R. Carga a prod en proceso			

Al tener todos los elementos del costo cargados a la producción en proceso, esta se convierte en Producto Terminado así:

FECHA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
31/07/2010	INVENTARIO PROD TERMINADO		29467,27	
	INVENTARIO PROD EN PROCESO			29467.27
	P.R. Carga a prod terminados			

Cabe señalar que al anterior asiento solamente transfiere de la planta de producción a la bodega de producto terminado todos los elementos que se han producido. Lo que respecta a Utilidad e Impuestos corresponde a otro asiento que se registraría en lo posterior cuando se genere la venta.

Sin embargo el porcentaje de utilidad establecido por los directivos de Suelas Amazonas S.A. ha sido establecido en el 40%.

Con todos los datos antes apreciados se presenta la hoja de costos propuesta tanto semestral (acumulada) como mensual del mes en consideración (Septiembre):

SUELAS AMAZONAS S.A.
HOJA DE COSTOS

SEPTIEMBRE - 2010

MODELO MANCHESTER
 TALLA 41

PROCESO	MATERIAL	PRODUCCION (PARES)	MATERIA PRIMA				MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
			CANTIDAD (KGRS)	CANTIDAD (GRS)	V.UNIT.	V.TOTAL		DESCRIPCION	VALOR
INYECTADO	TR	16200	6.156,00	6156000	3,25	20.007,00	4.325,87	ENERGIA ELECTRICA	1.609,20
		900/dia						AGUA (INDUSTRIAL)	36,15
SUMAN						20.007,00	4.325,87	DEPRECIACION MAQ. EQUIPO	2.913,03
								SEGUROS	97,76
								ARRIENDO GALPON	478,26
								TOTAL CIFS	5.134,40

COSTO DE PRODUCCION TOTAL	29.467,27
----------------------------------	------------------

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO	1,82
-------------------------------------	-------------

COSTO UNITARIO	1,82
12% IVA	0,22
COSTO + IMPTOS	2,04
40% UTILIDAD	0,81
P.V.P	2,85

Fuente: Oscar Altamirano (2011)

Fuente: Suelas Amazonas (2011)
SUELAS AMAZONAS S.A.

HOJA DE COSTOS

2do SEMESTRE 2010

MODELO MANCHESTER
 TALLA 41

PROCESO	MATERIAL	PRODUCCION (PARES)	MATERIA PRIMA				MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
			CANTIDAD (KGRS)	CANTIDAD (GRS)	V.UNIT.	V.TOTAL		DESCRIPCION	VALOR
INYECTADO	TR	105000 900/dia	39.900,00	39900000	3,25	129.675,00	24.884,87	ENERGIA ELECTRICA	11.433,20
								AGUA (INDUSTRIAL)	123,76
SUMAN						129.675,00	24.884,87	DEPRECIACION MAQ. EQUIPO	13.456,99
								SEGUROS	586,56
								ARRIENDO GALPON	2.869,58
								TOTAL CIFS	28.470,09

COSTO DE PRODUCCION TOTAL	183.029,96
----------------------------------	-------------------

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO	1,74
-------------------------------------	-------------

COSTO UNITARIO	1,74
12% IVA	0,21
COSTO + IMPTOS	1,95
40% UTILIDAD	0,78
P.V.P	2,73

Fuente: Oscar Altamirano (2011)

Fase 4.- Sistema de costeo actual VS Sistema Propuesto

Como podemos apreciar el sistema de costeo que la empresa utiliza actualmente resulta perjudicial para la misma en muchos aspectos, es muy notorio tan solo con observar las hojas de costos actual y propuesta para poder establecer las diferencias abismales que se hallan tanto en la distribución de los valores del grupo CIFS como la diferencia final obtenida al generar el PVP del Producto Suela Manchester Talla 41. También podemos notar la gran diferencia que se marca al cotejar el control de costos actual frente al control propuesto ya que se presentan documentos de control de uso permanente así como también lineamientos que se deben seguir para lograr y mantener un ambiente controlado con la menor cantidad de exposiciones a riesgos inherentes.

En síntesis podemos afirmar que la presente propuesta se constituye en la mejor alternativa de solución para la problemática observada en la empresa Suelas Amazonas S.A, pues al obtener un costo más bajo con el modelo propuesto se pueden incrementar las ventas o aumentar el margen de ganancia unitario para así obtener mejores utilidades que las actuales, cumpliendo así con lo propuesto en el presente trabajo investigativo sobre mejorar la rentabilidad de la empresa con un sistema de control de costos apoyado en el sistema de costos por procesos.

Fase 5.- Cálculo de índices financieros

Con el objetivo de evaluar el grado de rentabilidad que la empresa muestra en el periodo Julio - Diciembre del año 2010, se procede a calcular los índices financieros establecidos:

- **Margen de utilidad bruta:**

Margen de utilidad bruta	=	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$
--------------------------------	---	--

FÓRMULA

$\frac{692081.22 - 341448.05}{692081.22}$	$\frac{350633.17}{692081.22}$	0.5066	50.66%
---	-------------------------------	--------	--------

CÁLCULOS

Lo anterior nos indica que el 50.66% del total de los ingresos que ha obtenido la empresa en el periodo servirán para cubrir todos aquellos gastos que no constituyen el costo de ventas, como son gastos financieros, entre otros

- **Margen de utilidad neta:**

Margen de utilidad neta	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
----------------------------	---	--

FÓRMULA

$\frac{50234.17}{692081.22}$	0.0725	7.26%
------------------------------	--------	-------

CÁLCULOS

El dato antes calculado indica que el 7.26% es el porcentaje que ha dejado la operación de la empresa en el periodo Julio – Diciembre del 2010, dato que no suena muy alentador si tomamos en cuenta la magnitud de la inversión realizada durante el periodo.

- **Rendimiento sobre el patrimonio:**

Rendimiento sobre patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
---------------------------------	---	--

FÓRMULA

$\frac{50234.17}{298960.99}$	0.1680	16.80%
------------------------------	--------	--------

CÁLCULOS

El porcentaje antes mostrado señala un 16.80% de participación que están obteniendo los inversionistas sobre su actuación en la empresa durante el periodo analizado, misma que si se relacionan los demás rubros es un tanta baja.

6.8.- Administración

Para que el diseño del sistema de control de costos propuesto arroje resultados efectivos, los directivos deben considerarlo con alta prioridad y aplicarlo en todas las áreas de la empresa recomendadas, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino el medio que ayuda a alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia esperados para la empresa.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

El siguiente es un cuadro evolutivo del desarrollo de la antes presentada propuesta:

GRAFICO Nº 29: CUADRO EVOLUTIVO DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

FASES	FEBRERO						MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO									
	1	5	0	5	0	5	0	1	5	0	5	0	5	0	1	5	0	5	0	1	5	0	5	0	1	5	0	5	0	1	5	0	5	0	1	5
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA																																				
FASE 1																																				
FASE 2																																				
DISEÑO E IMPLANTACION DE CONTROLES																																				
FASE 1																																				
FASE 2																																				
DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE COSTEO POR PROCESOS																																				
FASE 1																																				
FASE 2																																				
FASE 3																																				
FASE 4																																				

Fuente: Suelas Amazonas S.A.

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

6.9 Previsión de la Evaluación

6.9.1 Planificación

Se desarrollará un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta, que permita tomar decisiones oportunas con la finalidad de mejorar. Para lo cual es necesario el compromiso firme de los directivos y empleados de la empresa, con su apoyo moral, intelectual y empeño en el desarrollo de sus actividades.

6.9.2 Áreas a evaluar

Para un sistema de control de costos, se debe realizar por lo menos cada seis meses una evaluación de los controles implantados mediante la revisión de los documentos de control establecidos, verificando que se encuentren correctamente llenos, que se entreguen a tiempo y que los responsables de emitirlos siempre lo hagan, a mas de ello verificar la secuencia y que no tengan enmendaduras. Caso contrario se tendrá que imponer sanciones a los elementos que no deseen colaborar activamente en el proceso de cambio y de ser necesario se tendrán que implantar nuevos controles.

Es también necesario evaluar si el sistema de costeo está cumpliendo con su función, para ello bastara tomar las cifras de dos o más meses y compararlas para ver si los resultados obtenidos están en función de lo establecido.

6.9.3 Personal a cargo

El Gerente, Contadora y Jefa de producción son las personas más idóneas para ejecutar la evaluación, ya que el Gerente podrá aceptar los correctivos sugeridos; la Contadora con su experiencia y formación profesional podrá aplicar pruebas a las áreas antes descritas para evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los controles; la Jefa de producción con su vivir diario en la planta podrá contribuir con sugerencias en base a

experiencias reales mismas que podrán ser ajustadas a procesos técnicos.

6.9.4 Momento para evaluar

La siguiente tabla muestra un modelo de cómo evaluar en el tiempo y a que áreas.

TABLA Nº 29 CRONOGRAMA PARA EVALUACION

PUNTOS CRITICOS	TIEMPO (MESES)					
	01	02	03	04	05	06
Controles en Bodegas Documentos de control en bodegas	X	X				
Controles en producción Documentos de control en producción			X			
Tiempos de entrega de documentación de control y registro en contabilidad				X		
1. Evaluación del sistema de 2. Costeo					X	X

Elaborado por: Oscar Altamirano (2011)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A.

**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA
EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A.**

Objetivo: Conocer los motivos que afectan al control de costos y que incidencia generan en los resultados de la empresa.

1. ¿Considera usted que las medidas de control de costos existentes son las más adecuadas?

SI

NO

2. ¿Considera usted que un cambio en el sistema de producción actual de la empresa sería una alternativa de solución a los problemas existentes?

SI

NO

3. ¿Cree que una reestructuración de todos los procesos actuales de la empresa ayudaría a mejorarla situación de la misma?

4. ¿Cree usted que la forma en la que la empresa costea su producción es la idónea?

SI

NO

5. ¿Piensa que las utilidades que la empresa genera son lo suficientemente rentables?

SI

NO

6. ¿Considera que la rentabilidad de la empresa ha sido afectada por el actual sistema de costeo?

SI

NO

7. ¿Conoce usted lo que es un sistema de costos por procesos de producción?

SI

NO

8. ¿Considera que los niveles de ventas están relacionados con el sistema de costeo actualmente utilizado en la empresa?

SI

NO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer las causas por las que el control de costos incide en la rentabilidad de la empresa.

1. En base a la puntualidad con la que sus sueldos son cancelados, considera que la empresa tiene una situación económica

BUENA MALA PESIMA

2. ¿Considera usted que un cambio en el sistema de producción actual de la empresa sería una alternativa de solución a los problemas existentes?

SI NO

3. ¿Cree que una reestructuración de todos los procesos actuales de la empresa ayudaría a mejorarla situación de la misma?

SI NO

4. ¿Existe permanentemente el suficiente stock de materias primas?

SI NO

5. ¿Ha recibido el pago por la participación en las utilidades de la empresa del último año?

SI NO

6. ¿Considera que sería correcto un cambio en la organización de la empresa?

SI

NO

7. ¿El control de costos que actualmente la empresa maneja es?

BUENO

MALO

PESIMO

8. ¿Considera que el personal que labora en la empresa está calificado para las labores que desempeña?

SI

NO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A.

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Objetivo: Determinar la opinión que tienen los clientes de los productos que la empresa elabora.

1. ¿Considera que la presentación del producto es?

BUENA ACEPTABLE MALA

2. ¿Considera usted que un cambio en el sistema de producción actual de la empresa sería una alternativa de solución a los problemas existentes?

SI NO

3. ¿Cree que una reestructuración de todos los procesos actuales de la empresa ayudaría a mejorarla situación de la misma?

SI NO

4. ¿La calidad del producto es?

BUENA MALA PESIMA

5. ¿Le parece oportuno el tiempo que se tarda en llegar su pedido?

SI NO

6. ¿Existe un servicio postventa por parte de la empresa?

SI

NO

7. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera debe mejorar la empresa en sus productos?

CALIDAD PRECIO PRESENTACION MODELOS

SUELAS AMAZONAS SOCIEDAD ANONIMA
LISTADO DE PRINCIPALES CLIENTES
CALLE 4 S/N LOTE 63-A PARQUE INDUSTRIAL

32855000

COD	CLIENTE	DIRECCION
1	ALDAS GONZALO	TOTORAS
2	ALDAS NELSON	CEVALLOS
3	ALOMALIZA JAIME	
4	ALTAMIRANO ENMA	SANTA ROSA
5	ALVARES DAMIAN	
6	AREVALO LUIS	RIOBAMBA
7	ARGUELLO GUIDO	ELOY ALFARO Y ARAUJO
8	BALLADADES DAVID	MOCHA
9	BONILLA HILDA	TISALEO
10	CAIZA GLADIS	CONSTANTINO
11	CARRILLO NUÑEZ EDWIN ROBERTO	DARQUEA 12-25 Y EUGENIO ESPEJO
12	CASTILLO VILLACRES JOSE OSWALDO	TISALEO
13	CASTRO LEONARDO	HUACHI TOTORAS
14	CHIMBOLEMA PEREZ GLADIS	CEVALLOS
15	CLIENTES VARIOS	
16	COCHA ROSA	CUNCHIBAMBA
17	COMERCIALIZADORA GRUPO CANGURO	CINCO DE JUNIO Y DARQUEA
18	CUNALATA FAVIAN	SANTA ROSA
19	DAZA PIÑEIRO JOSÉ GERARDO	BOLIVAR 0609 Y VARGAS TORRES
20	ESPINOZA RIGOBERTO	YANAHURCO
21	FIALLOS DORIS	DARQUEA Y ESPEJO
22	FIALLOS MARTHA	TOTORAS
23	GARCÉS SALOMÓN	MARTINEZ
24	JIMENEZ BOLIVAR	LA MANA
25	LASCANO CARLOS	
26	MARCIAL VELASTEGUI CECILIA RUDYT	FRANCO DAVILA 423 Y LORENZO DE
27	MATUTE DELGADO LUIS ALEJANDRO	LUIS CORDERO Y COLON 530
28	MOREJON ACOSTA ALVARO OMAR	MONTALVO
29	ORJUELA TRUJILLO JOSE GERSON	LUIS CORDERO A BELARDO J
30	PAREDES MOISES	
31	PAUCAR LUIS	EL PISQUE BARRIO CORAZON DE
32	PAZMIÑO WILSON	EL PISQUE

33	RIQUELME PATRICIO	GUAYAQUIL Y ROCAFUERTE CENTRO
34	ROJAS HERNANDEZ JORGE HUMBERTO	CARLOS RUBIRA Y LINEA FERREA
35	VILLACIS VICENTE	PINLLO
36	LOPEZ ALTAMIRANO BLANCA ALIBALI	CARIHUAIRAZO 596 Y ILINISA
37	ACHACHI HOLGER	CUNCHIBAMBA
38	ACHACHI JORGE	
39	ACHUPATIN TOMAS	AMBATILLO
40	ACOSTA ARCOS MENTOR OLMEDO	HUACHI PROGRESO
41	ACOSTA FIALLOS TERESA	DARQUEA Y ESWPEJO
42	AGUAYO MARIANA	
43	AGUILAR AGUILAR LUIS	ENTRADA ATAHUALPA CALLE 22 DE
44	AGUILAR VICENTE	AMBATILLO
45	AGUIRRE WALTER	PICAHUA
46	ALAJO MARIO GUSTAVO	QUITO
47	ALDAS ARIAS FREDDY	TOTORAS
48	ALDAS MARISOL	TOTORAS EL RECREO
49	ALDAS RITA	TOTORAS
50	ALLAUCA NELSON	QUINCHE
51	ALMENDARIS LUIS	HUACHI
52	ALOMALISA SEGUNDO FRANCISCO	TISALEO BARRIO SAN JASINTO
53	ALOMALIZA LUIS	
54	ALTAMIRANO ALICIA	TOTORAS
55	ALTAMIRANO CARLOS	SANTA ROSA
56	ALTAMIRANO ROBERTO	HUACHI GRANDE
57	ALULEMA SONIA	TERREMOTO
58	ALVARES GERMAN	
59	ALVAREZ NATALY	DARQUEA
60	AMANCHA LUIS	FICOA
61	ARCOS PEREZ ANGEL EFRAIN	TOTORAS
62	ARCOS NATALI	
63	ARCOS VIVIANA	MONTALVO
64	AREVALO EDUARDO	GUANO
65	ARIAS JAVIER	
66	ARIAS KLEVER	TOTORAS
67	ASQUI JONNY	TRUJILLO
68	BALLADARES MARIANA	HUACHI TOTORAS
69	BALSECA MARIA	
70	BALSECA NANCY	

71	BARONA BEATRIZ	FLORESTA
72	BARONA HUGO	
73	BARROS MANUEL	MONTALVO
74	BAYAS MARCELO	
75	BENAVIDES JORGE	EL ROSARIO
76	BETANCORT MERY	
77	BOMBON ANGEL	CUNCHIBAMBA
78	BOMBON EMERSON	CUNCHIBAMBA
79	BOMBON FABIAN	CUNCHIBAMBA
80	BOMBON SUSANA	PINLLO
81	BOMBON WALTER	CUNCHIBAMBA
82	BULLA HERIBERTO	QUITO
83	BUSTOS MIRIAM	
84	CABARO CIA LTDA	
85	CABRERA LUIS	RIOBAMBA
86	CADENA JORGE	QUISAPINCHA
87	CAGUANA NARCIZA	SALCEDO
88	CAICEDO PATRICIO	FICOA MADRIGAL
89	CAIZA HUMBERTO	
90	CAIZA KLEVER	CUNCHIBAMBA
91	CAIZA MARCELO	
92	CAIZA MARCO	
93	CAIZA MONICA	
94	CAIZA NELSON	CUNCHIBAMBA
95	CAIZAGUANO CAGUANA JAIME	AMBATILLO
96	CALDERON PABLO	VASCONES Y MALDONADO
97	CALI NARCIZA	BARCELONA Y MADRID
98	CALZAFER	
99	CALZAPIES	
100	CAMINO VICTOR HUGO	

BIBLIOGRAFIA:

- SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS (2010) (En línea)
Disponible en: http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_provincia_y_actividad.html
- CAMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA (2010) (En línea)
Disponible en: <http://www.caltuecuador.com/socios.htm>
- Susana Paola Guerrero Oleas (2009 pág. 75) “Diseño de un sistema de control de costos por órdenes de producción para incrementar la rentabilidad de la empresa ALANBA, de la parroquia Quimiag, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para mejorar la rentabilidad de la empresa”
- Ángel Culqui y Galo Silva (2006 pág. 70) “Sistema de costos por procesos aplicado a la industria de calzado Artecalza”,
- Miriam Barreto (2005 pág. 84) “Los costos como herramienta de control y su influencia en la rentabilidad de Galherashoes de Quito primer semestre 2005”,
- Ley de Régimen Tributario Interno (2010)
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2010)
- Código de Trabajo del Ecuador (2010)
- Philip Garnier (1980 pág.9)

- Jaime Vicens Carrio (1970 pág. 10)
- Sante Fulan (2000 pág.18)
- Juan R Bach y Arturo M. Vitale (1985 pág. 21)
- Wayne Corcoran (1992 pág. 48)
- Ross, Westerfield y Jordan (1997 pág. 51)
- Manual de Auditoría de Gestión (2003)
- Stephen Robbins y David DeCenzo (2008 pág. 94)
- Informe COSO (2010: Internet)
- Shane Moriarity y P. Allen (1990 pág. 45)
- Walter B. Meigs (1988 pág. 13)
- James A. Brimson (1995 pág. 215)
- Mercedes G. Bartelt (2007 pág.103)
- Pronunciamiento No. 7 de Consejo Técnico de la Contaduría Pública
- Mba. Inocencio Sánchez (2006 pág. 8)
- Joao Da Acosta (1992 pág. 274)
- Dr. Abraham Moreno (2007 pág. 143)
- Víctor Hugo Abril (2008 pág. 57)
- Dr. Emilio Castro (2001 pág. 43)

- Eduardo Rivas (1978: págs. 100-102)
- Bernard J. Hargadon (pág. 163)
- James A. Cashin y otros (1997 pág. 278)
- Jorge Días (1981: págs. 13-15)
- Walter B. Meigs (pág. 13)