



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A.

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN EL PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN DE COMERCIAL KLEBER ACOSTA PARA EL AÑO 2015”.

AUTOR:

FAJARDO VÉLEZ EDDY ALFREDO

TUTOR:

LCDO. M.F. URGILÉS VICUÑA JOHNNY HERNÁN

TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A.

LA TRONCAL-CAÑAR-ECUADOR

AÑO 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Fajardo Vélez, Eddy Alfredo

DECLARO QUE:

El trabajo denominado “Diseño de un plan para la optimización de costos en el proceso de comercialización de Comercial Kleber Acosta para el año 2015”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que consten el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud a esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Diciembre 2015

Eddy Alfredo Fajardo Vélez



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A.

EL TUTOR

Confiere este Trabajo

La calificación de:

SESENTA (60)

Lcdo. M.F. Urgilés Vicuña Johnny Hernán



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A.

CERTIFICADO

Lcdo. M.F. Urgilés Vicuña Johnny Hernán

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado “Diseño de un plan para la optimización de costos en el proceso de comercialización de Comercial Kleber Acosta para el año 2015”, realizado por Eddy Alfredo Fajardo Vélez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que el tema analizado es un proyecto muy viable para realizarlo empresarialmente y por eso se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual tiene los archivos en formato (PDF). Autoriza a Eddy Alfredo Fajardo Vélez que lo entregue a la Secretaria de la Unidad Académica.

La Troncal, Diciembre 2015

Lcdo. M.F. Johnny Urgilés Vicuña

TUTOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A.

AUTORIZACIÓN

Yo, Fajardo Vélez, Eddy Alfredo

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca, extensión San Pablo de La Troncal la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un plan para la optimización de costos en el proceso de comercialización de Comercial Kleber Acosta para el año 2015”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Diciembre 2015

Fajardo Vélez, Eddy Alfredo

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicar en primer lugar a Dios, quien me da la bendición de seguir luchando por mis metas todos los días, siempre levantándome aun con más fuerzas después de alguna caída y me ha enseñado que el amor de la familia siempre será lo más importante, a mis padres Hugo y Sara, quienes con sus ejemplos de constancia y perseverancia me han aconsejado y mostrado que la vida golpea muy duro pero hay que saber soportar de pie todas las circunstancias aún por más malas que parezcan siempre habrá una salida.

A mis hermanos quienes me han visto llegar hasta donde estoy, y siempre me han acompañado en momentos difíciles y de felicidad, y espero que ellas puedan llegar muy lejos aún más que yo a mi abuela que me ha dado a mí y a mis hermanos todo su cariño y a mi esposa quien es parte importante y especial en mi vida, gracias por comprenderme y ayudarme en toda mi carrera y ocupar un espacio significativo en mi corazón.

Quiero dedicar en especial este trabajo a alguien quien hoy me mira desde el cielo, un hombre excepcional que guardo en mi corazón y sé que todos los días me apoya para alcanzar mis objetivos, mi abuelo Juan Fajardo.

Muchas personas han conformado los peldaños de mi pequeña escalera que he subido hasta ahora es por eso que quiero dedicarles a todas ellas una pequeña frase que la conservo siempre: caerse mil veces y levantarse de nuevo, en eso consiste la vida.

Fajardo Vélez, Eddy Alfredo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar esta meta, este propósito y porque nunca me hizo perder la fe de reencontrarme con mi rumbo.

A mis Padres Hugo y Sara por apoyarme siempre y darme la oportunidad de aprender de todo un poco y emprender un nuevo camino en la vida.

A mis hermanos Jessica y Marlon que con sus locuras me han sacado sonrisas, y en especial a mi esposa Blanca que siempre me ha dado su apoyo y el impulso que necesito para realizar mis metas.

A mi Familia, los que siempre me han recibido con los brazos abiertos y han estado pendientes de mí transcurrir en la vida, mi abuelita, mi abuelo y todos los que conforman mi pequeña familia.

Gracias al Lcdo. Johnny Urgilés, quien aparte de ser mi profesor universitario, mi Tutor en la elaboración del proyecto, me ha aconsejado mucho en momentos de flaqueza, me ha tenido mucha paciencia y lo considero un gran amigo y un ejemplo a seguir.

Gracias al Ing. Marco Andrade, Eco. Jorge González, Eco. Remigio Vásquez, quienes me han aportado ideas y conocimientos tanto en el aula como en el desarrollo del proyecto.

A mis compañeros de curso especialmente Ángel y Nataly con quienes compartí muchos momentos que dejaron grandes historias.

Gracias a todas las personas que me ayudaron en mi carrera universitaria, amigos, profesores, conocidos, etc. GRACIAS A TODOS.

Fajardo Vélez, Eddy Alfredo

Índice de Contenido

CAPITULO 1.....	3
ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	5
1.5 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS	6
1.6 RESEÑA HISTÓRICA	6
1.7 UBICACIÓN.....	6
1.8 VISIÓN	7
1.9 MISIÓN	7
1.10 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	7
1.10.1 Objetivo general	7
1.10.1 Objetivos específicos.....	7
1.11 POLÍTICAS	7
1.12 VALORES	7
1.13 ORGANIGRAMA.....	8
1.13.1 Organigrama jerárquico	8
1.13.2 Organigrama funcional	10
CAPITULO 2.....	13
MARCO TEÓRICO – LEGAL.....	13
2.1 PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	14
2.1.1 Antecedentes de costos	14
2.1.2 Definición de costos	14
2.1.3 Elementos del costo	15
2.1.4 Clasificación de los costos.....	18
2.1.5 Definición de optimización.....	23
2.1.6 Métodos utilizados para la optimización.....	24

2.1.7	Optimización de los procesos	24
2.1.8	¿Qué es un plan de optimización de costos?	25
2.1.9	Características del plan de optimización de costos	26
2.1.10	Importancia de la realización de un plan de optimización de costos	26
2.1.11	¿Cómo elaborar un plan optimización de costos?	27
2.1.12	Objetivos de un plan de optimización de costos	47
2.1.13	Ventajas del plan de optimización de costos.....	48
2.1.14	Desventajas de no realización del plan de optimización de costos.....	48
2.2	MARCO LEGAL	49
2.2.1	Constitución de la República del Ecuador	49
2.2.2	Código de trabajo	50
2.2.3	Ley de Régimen Tributario Interno	51
2.2.4	Ley de Seguridad Social	52
2.2.5	Ley de Compañías	53
2.2.6	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	53
2.2.7	Ley de Registro Único del Contribuyente (RUC).....	55
CAPITULO 3		57
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN		57
3.1	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.1.1	Recursos físicos	58
3.1.2	Fuentes de recolección de datos.....	58
3.1.3	Métodos de recolección de datos a utilizar	58
3.2	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	72
3.3	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS.....	78
3.4	IMPLEMENTACIÓN	82
3.5	SEGUIMIENTO Y CONTROL	90
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES		95
BIBLIOGRAFÍA		96
ANEXOS		98

TABLAS DEL PROYECTO

Tabla 1 - Principales diferencias entre la contabilidad de costes y de gestión	29
Tabla 2 - Tabla modelo para tabulación de información del departamento de Compras	36
Tabla 3- Tabla modelo para tabulación de información del departamento de Planta.....	36
Tabla 4 - Tabla modelo para tabulación de información del departamento de Ventas.....	37
Tabla 5 - Tabla modelo de oportunidades de optimización en el departamento de Compras	38
Tabla 6 - Tabla modelo de oportunidades de optimización en el departamento de Planta.....	39
Tabla 7 - Tabla modelo de oportunidades de optimización en el departamento de Ventas	39
Tabla 8 - Tabla modelo de objetivos de optimización en el departamento de Compras	40
Tabla 9 - Tabla modelo de objetivos de optimización en el departamento de Planta.....	41
Tabla 10 - Tabla modelo de objetivos de optimización en el departamento de Ventas.....	41
Tabla 11 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de compras.....	43
Tabla 12 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de Planta	44
Tabla 13 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de Ventas	45
Tabla 14 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores	46
Tabla 15 - Tabulación de datos - Pregunta 1	62
Tabla 16 - Tabulación de datos - Pregunta 2	63
Tabla 17 - Tabulación de datos - Pregunta 3	63
Tabla 18 - Tabulación de datos - Pregunta 4	64
Tabla 19 - Tabulación de datos - Pregunta 5	65
Tabla 20 - Tabulación de datos - Pregunta 6	65
Tabla 21 - Tabulación de datos - Pregunta 7	66
Tabla 22 - Tabulación de datos - Pregunta 8	67
Tabla 23 - Tabulación de datos - Pregunta 9	67
Tabla 24 - Tabulación de datos - Pregunta 10	68
Tabla 25 - Guía de Observación Directa	69
Tabla 26 - Ficha de entrevista para el Departamento de Compras.....	70
Tabla 27 - Ficha de entrevista para el Departamento de Planta	71
Tabla 28 - Ficha de entrevista para el Departamento de Ventas	72
Tabla 29 - Actividades y situaciones detectadas en el departamento de Compras	73
Tabla 30 - Actividades y situaciones detectadas en el departamento de Planta	74
Tabla 31 - Actividades y situaciones detectadas en el departamento de Ventas	75
Tabla 32 - Oportunidades detectadas en el departamento de Compras	76
Tabla 33 - Oportunidades detectadas en el departamento de Planta	77
Tabla 34 - Oportunidades detectadas en el departamento de Ventas	77
Tabla 35 - Objetivos planteados para los procesos del departamento de Compras	79
Tabla 36 - Objetivos planteados para los procesos del departamento de Planta	80
Tabla 37 - Objetivos planteados para los procesos del departamento de Ventas	81
Tabla 38 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Compras perspectiva Financiera	83

Tabla 39 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Compras perspectiva de Procesos Internos	84
Tabla 40 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Planta	85
Tabla 41 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Ventas	86
Tabla 42 - Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores departamento de Compras	87
Tabla 43 - Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores departamento de Planta	88
Tabla 44 - Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores departamento de Ventas	89
Tabla 45 - Cuadro de Mando Integral (CMI) medios de verificación departamento de Compras	91
Tabla 46 - Cuadro de Mando Integral (CMI) medios de verificación departamento de Planta	92
Tabla 47 - Cuadro de Mando Integral (CMI) medios de verificación departamento de Ventas	93

GRAFICOS DEL PROYECTO

Gráfico 1 - Organigrama Jerárquico de Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda.	9
Gráfico 2 – Elementos del costo.....	15
Gráfico 3 - Clasificación de los costos según su destino	19
Gráfico 4 - Procesos de producción de productos y servicios.....	25

RESUMEN

DISEÑO DE UN PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE COMERCIAL KLEBER ACOSTA PARA EL AÑO 2015.

Toda empresa quiere obtener la mayor utilidad posible combinando los diferentes factores que poseen, sin embargo, muchas de ellas tras descuidar la administración se dan cuenta que cada vez el beneficio obtenido es menor al esperado, éste es el caso de Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. empresa que se dedica a la comercialización de cacao hace ya varios años en el mercado local y que pese a tener una utilidad considerable a través de sus actividades comerciales realizadas se ha encontrado costos que pueden ser optimizados los cuales acarrearían beneficios económicos para la organización.

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un plan para la optimización de costos en el proceso de comercialización del cacao con el fin de incrementar la utilidad en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda.

Según la información obtenida durante la realización del presente proyecto se puede entender mejor el funcionar de la empresa y las falencias que tiene la misma en el desarrollo de los procesos internos, los cuales pueden ser corregidos y potenciados, es decir optimizados para conseguir que la empresa logre mayores beneficios y la rentabilidad esperada por sus accionistas y administradores.

La empresa puede optar por implementar el diseño del plan de optimización de costos para conseguir resultados favorables en el ámbito financiero y de gestión, pues seguidos de la eficiente dirección y un eficaz control pueden llevar a la empresa a la excelencia.

ABSTRACT

A STRUCTURED PLAN DESIGN TO MINIMIZE COST IN THE MARKETING PROCESS OF KLEBER ACOSTA TRADE FOR 2015.

Every company wants to earn as much profit as possible by combining the different factors that is currently implemented. However, many of them have neglected the administration aspect, realizing year after year, profit is lower than expected. This is the case with Kleber Acosta Cía. Ltda. Dedicated to the buying and selling of cocoa, existing several years in the local market and despite of having a substantial income through its business activities was found that costs can be minimized, bringing economic benefits to the organization.

The main objective of this project is to design a plan to minimize costs in the cocoa process in order to increase profits for Kleber Acosta Cía. Ltda.

According to information obtained during the course of this project we can better understand the functioning of the company and the shortcomings that have the same in the development of internal processes which can be edited and enhanced, that is optimized for the company to achieve greater benefits and expected returns for their shareholders and directors.

The company can implement the plan design to minimize cost to achieve favorable results in the financial and management sector, followed by the efficiency of management and effective control, leading to business excellence.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas tanto comerciales como industriales buscan obtener la mayor rentabilidad posible con la utilización de los diferentes factores de la producción como lo son la tierra, el capital y el trabajo. Sin embargo, la correcta gestión de estos recursos resulta compleja debido a la falta de planificación y control por parte de la administración, lo que conlleva a que las empresas utilicen una estrategia poco efectiva para competir en el mercado objetivo.

En “Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda.” se presentan una gran variedad de costos y gastos en el proceso de comercialización desarrollado por la empresa, de los cuales los más representativos son:

- Materia Prima.
- Sueldos y salarios de personal de producción.
- Gastos indirectos (gas, energía eléctrica, agua, depreciaciones, transporte, utensilios y herramientas)

Varios de estos costos no son registrados correctamente u oportunamente para su posterior análisis debido a ser considerados poco representativos en términos financieros o por la mala gestión de la administración; pese a esta situación en la revisión contable y financiera mensual por el departamento de contabilidad y la gerencia se determinan los porcentajes de utilidad bruta y neta, los cuales a pesar de ser considerables no son los esperados por la empresa, pues pueden ser incrementados con la debida gestión por parte de todos los departamentos y el personal que la conforman.

Por lo planteado anteriormente nace la necesidad de diseñar un plan de optimización de costos que permitirá el crecimiento financiero y empresarial deseado.

Para lograr la optimización de la utilidad percibida por la empresa es necesario que la gerencia implemente procedimientos como la capacitación oportuna a todo el personal para que conozcan el proceso que debe ser realizado, pues el desconocimiento de las políticas internas y la incorrecta realización de procesos como de compra de materia prima, adquisición de materiales e insumos, contratación de transporte, requerimiento de talento humano, entre

otros desembolsos realizados de manera diaria afecta la correcta toma de decisiones debido a la precisión de la información presentada a la administración.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La optimización de costos es importante tanto en los tiempos buenos como en los malos. Cuando el negocio se mueve lentamente, la gestión de costos empresarial puede ayudar a aumentar sus ahorros y ayudar a generar el efectivo y la liquidez necesarios para sobrevivir. Cuando el negocio está en auge puede proporcionar una base de costos escalable que puede ayudar a aumentar la rentabilidad y le permitirá crecer gradualmente a través de la contratación de nuevo talento, la adquisición de nuevas empresas y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan para la optimización de costos en el proceso de comercialización del cacao con el fin de incrementar la utilidad en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. para el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y definir los costos que intervienen en los procesos de los departamentos de compras, planta y ventas.
- Determinar los costos relevantes e irrelevantes en los procesos.
- Analizar las actividades críticas como: almacenamiento, gestión de calidad y preparación del producto.
- Diseñar un modelo de gestión dirigido a la eficiencia en costos.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA

Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda., es una empresa comercializadora de cacao con tan solo cuatro años de asentamiento en el mercado, pero en este lapso de tiempo ha tenido un crecimiento acelerado con el cual se ha logrado posicionar como una de las empresas más sólidas y grandes de este sector del comercio.

Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. es una de las cinco empresas mayoristas de La Troncal y una de las dos más grandes de acuerdo al volumen de ventas, al número de trabajadores, por su ubicación geográfica y al capital con el cual funciona.

1.5 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS

Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la compra venta de cacao que está ubicada en la ciudad de la Troncal pero compra dicho producto en todos los sectores cercanos a la zona, por ejemplo en zonas próximas a la ciudad de las provincias de Guayas y Azuay, las cuales proveen del producto en volúmenes considerables.

La empresa compra cacao tanto seco como en baba y luego de procesarlo vende a sus clientes el que es considerado un producto de alta calidad.

1.6 RESEÑA HISTÓRICA

Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. es una empresa troncaleña dedicada a la comercialización de cacao que fue constituida el diecisiete de enero del 2011 por el Sr. Kleber Roberto Acosta Sánchez y la Sra. Juana de Jesús Sánchez Jarama, de los cuales el primero es el socio mayorista y gerente, el mismo que posee amplios conocimientos y experiencia acerca del producto y de los procesos a emplear.

La compañía cuenta con una bodega en el centro de la ciudad de la Troncal la cual sirve como centro de acopio cuyas dimensiones son 70 metros cuadrados distribuidos en área administrativa y área de bodega. Además, posee una bodega que funciona como planta de procesamiento de su materia prima a la cual ésta es tratada y mediante los procedimientos desarrollados se obtiene el producto procesado que se vende directamente a las principales empresas exportadoras e industrias chocolateras del país.

1.7 UBICACIÓN

Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. está ubicada en la ciudad de La Troncal de la provincia del Cañar, en la Av. Alfonso Andrade y calle el Artesano, a pocas cuerdas del centro de la ciudad, una adecuada localización para el giro de su negocio, pues en esta zona existe una gran afluencia de productores agrícolas lo que le ayuda a aumentar la cantidad de sus proveedores y garantiza su éxito.

1.8 VISION

Ser la empresa comercializadora de cacao líder en el área con valor agregado para el mercado nacional e internacional, generando una cultura de servicio y calidad.

1.9 MISIÓN

Ofrecer a nuestros proveedores los mejores precios del mercado local siempre fundamentando nuestro crecimiento en el desarrollo sostenible de la zona.

1.10 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.10.1 Objetivo general

Ubicar a la empresa COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. entre una de las más rentables e importantes dentro del sector comercializador de cacao y de la región mediante las buenas prácticas de producción.

1.10.1 Objetivos específicos

Dar a conocer la calidad del producto que comercializa nuestra empresa para posicionarse en el mercado local.

Asegurar un desarrollo a largo plazo de la empresa sin descuidar la obtención de una considerable rentabilidad.

Mejorar día a día en todo ámbito de la empresa para lograr la excelencia.

Garantizar el mejor clima laboral para el talento humano de la empresa.

1.11 POLÍTICAS

Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. no cuenta con políticas internas formalmente constituidas las cuales proporcionen directrices para los procedimientos de la organización.

1.12 VALORES

Crear un valor agregado en nuestro producto para destacar de las demás empresas cacaoteras del país.

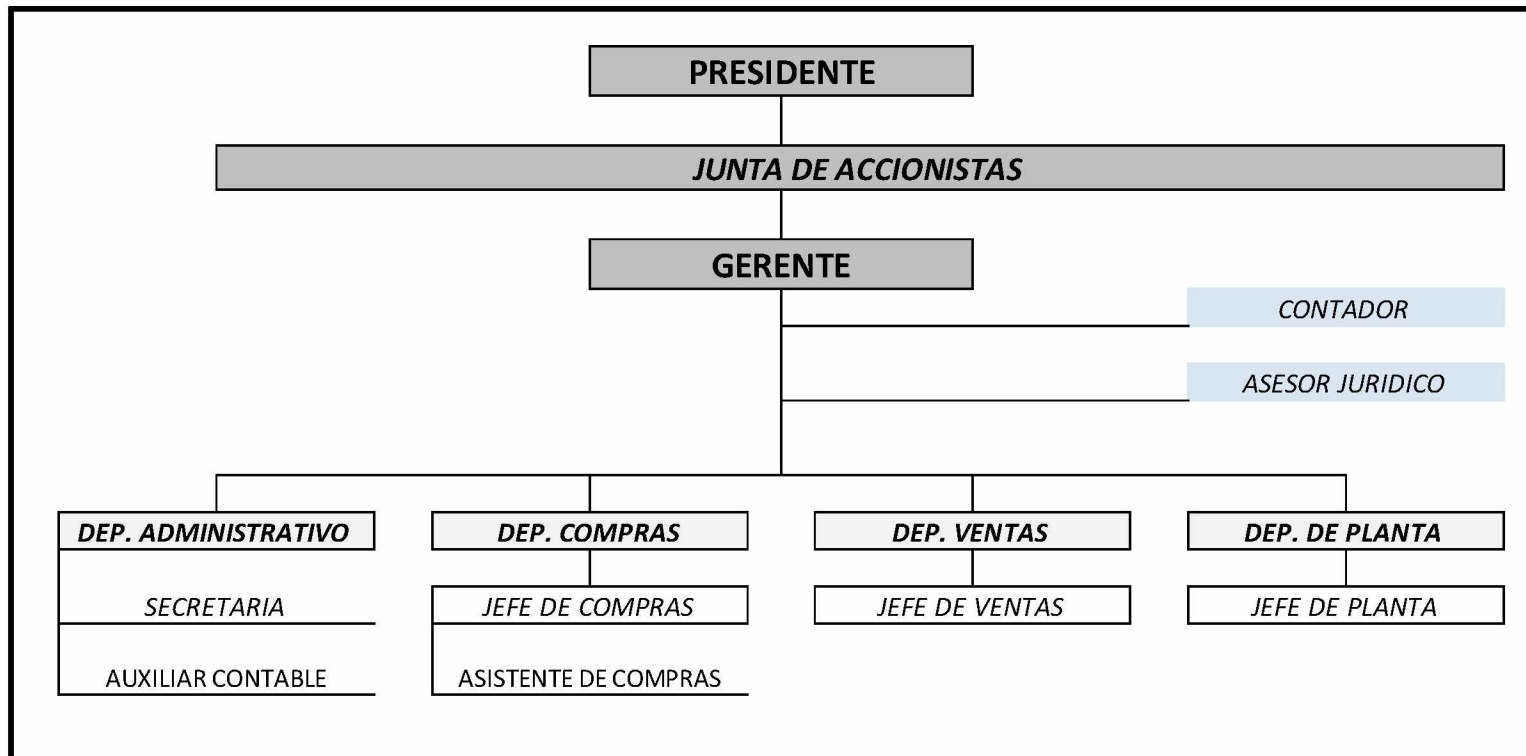
Responsabilidad con el medio ambiente desarrollando procesos agradables al medio ambiente.

Compromiso con los principios éticos, así como con el cumplimiento de la normativa aplicable y políticas internas.

1.13 ORGANIGRAMA

1.13.1 Organigrama jerárquico

Gráfico 1 - Organigrama Jerárquico de Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda.



FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

1.13.2 Organigrama funcional

- Presidente

El presidente de la empresa es la máxima autoridad de la organización, se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la ésta y sus funciones son: dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta de accionistas (nojoda1965, 2011).

- Junta de accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano en el que los accionistas participan y que, debidamente constituida, tiene competencia para deliberar y adoptar acuerdos por mayoría en aquellas materias que la Ley y los Estatutos Sociales reservan a su decisión y someten a su aprobación. (EDP Renewables, 2015)

- Gerente

El gerente es el elemento que se encarga de la dirección y manejo de los recursos que posee la empresa así como de la coordinación de los diferentes departamentos a su cargo garantizando el correcto y óptimo funcionamiento de ésta para conseguir los objetivos trazados.

El éxito o fracaso de la empresa depende en gran nivel de las decisiones que tome el gerente en cuanto a aspectos como inversión y financiamiento tanto como de las capacidades de liderazgo que posea, pues además de los objetivos económicos a su cargo también se encuentran varios objetivos que no son de tipo económico como: la armonía, el bienestar tanto físico y el clima organizacional del equipo de trabajo al que dirige. (Ducker, 1957)

- Departamento administrativo

Su función principal es servir de apoyo y de vínculo de comunicación entre todos departamentos que conforman la organización para el correcto funcionamiento de sus labores diarias y para la fijación de objetivos a corto plazo los cuales son de vital importancia para la toma de decisiones por parte de la gerencia y de los diferentes jefes departamentales.

- Departamento de compras

La función del departamento de compras es abastecerse con el producto requerido, en este caso del cacao ya sea en estado seco o en baba. Además, como en este tipo de mercado quien determina el precio de compra es la demanda el jefe de compras será el encargado de establecer el precio óptimo para la compra basándose en los diferentes factores de importancia como lo son:

- El mercado mundial.
- El volumen de la oferta de la zona.
- Las variaciones en los precios de venta.
- Los gastos que implica el proceso y la comercialización del producto.

El precio fijado deberá ser competitivo en el mercado local y regional, pues de éste depende su volumen de compras.

Finalmente, el departamento de compras deberá gestionar el aumento de su nómina de proveedores fijos, lo que es un factor importante para incrementar el volumen de compras y por ende el de ventas y su correspondiente utilidad (Mercado H., 2004).

- Departamento de ventas

Este departamento tiene a su cargo la función de:

Estimar volumen de ventas de acuerdo a información del departamento de compras y administración.

Fijar el precio, volumen y fecha de ventas con los clientes.

Comunicar precios de venta al departamento de compras.

Embarque y transporte del producto.

Entrega y cobro.

- Departamento de planta

Este departamento a cargo del jefe de planta es el responsable del tratamiento del producto luego de efectuada la compra, el personal de planta realiza los procesos necesarios para que el producto alcance el grado de humedad necesario para su venta siguiendo los procedimientos establecidos.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO – LEGAL

2.1 PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

2.1.1 Antecedentes de costos

Los costos son la herramienta básica para la asignación de los recursos a la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Si bien es cierto que todo producto para que sea transformado requiere de tres elementos básicos como lo son la materia prima, mano de obra y los costos generales de producción, también es cierto que se hace necesario la cuantificación de cada uno de ellos para poder determinar el costo total y el costo unitario en la producción del bien o la prestación del servicio, mediante la creación de bases metodológicas que permitan la consecución de estos costos.

Los costos representan el sacrificio económico en que se incurre dentro de la empresa, para la producción o transformación de bienes o servicios, sin involucrar los gastos de operación, los cuales se encuentran representados en los gastos de administración y ventas.

El costo es inventariable al bien o al servicio que se ofrece, por lo tanto están en capacidad de generar un beneficio futuro. Al momento en que se ofrece el bien o el servicio se recupera la inversión realizada en ellos.

Los gastos son recursos no recuperables, estos están relacionados con la actividad de administrar y vender el bien o el servicio. Los gastos tiene la capacidad de disminuir las utilidades ya que afectan directamente al estado de resultados. (Altahona Quijano, 2009, págs. 4,5)

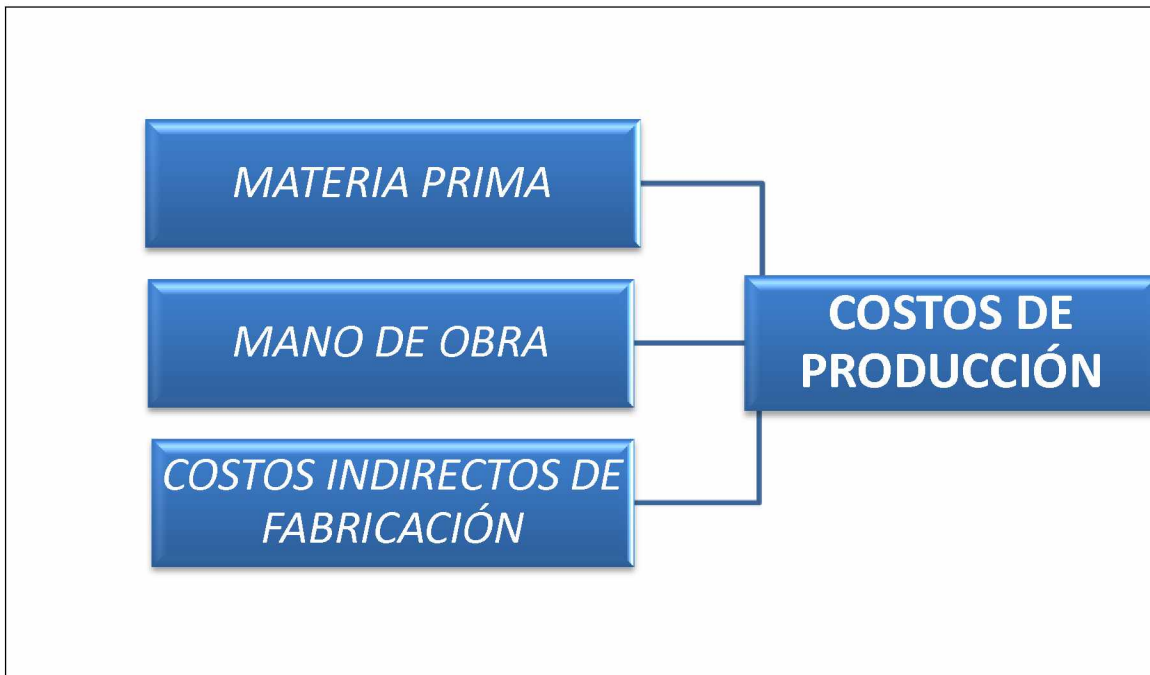
2.1.2 Definición de costos

Costo es el valor en efectivo o equivalente de un recurso necesario para manufacturar un bien o brindar un servicio. El objeto de costo puede ser cualquier cosa, como productos, departamentos, proyectos, actividades y demás, para los cuales se miden y se asignan los costos. (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, pág. 110)

2.1.3 Elementos del costo

Los elementos del costo de producción son tres: materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Gráfico 2 – Elementos del costo



FUENTE: ANALISIS DE INFORMACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

2.1.3.1 Materia prima

“Los materiales constituyen el primer elemento de los costos. Este elemento se encuentra conformado por todos los materiales adquiridos para ser empleados en la elaboración de un producto” (Caballero Sáenz, 2013, pág. 25).

Las materias primas comprenden tanto materias primas que se procesan en la propia planta, como los materiales comprados para ser ensamblados al producto. La materia prima se puede presentar en alguno de los siguientes estados:

- Materias primas en el almacén (inventarios de materiales)
- Material en el proceso de fabricación (producto en proceso)
- Material convertido en producto terminado (producto terminado)

La administración de las materias primas se requiere la intervención de los siguientes departamentos: (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, pág. 115)

Departamento de compras

Departamento de planta

Departamento administrativo (contabilidad).

- **Departamento de compras**

Se encarga de recibir, comprar y pagar la materia prima a los proveedores, siguiendo parámetros de calidad y determinado el precio apropiado. El departamento de compras debe basarse a políticas de calidad y a la hora de realizar la adquisición de dicha materia prima.

- **Departamento de planta**

Este departamento es el encargado del control de la materia prima, su vigilancia, almacenamiento y mantenimiento correspondiente aplicando políticas de calidad.

- **Departamento administrativo (contabilidad)**

Es el departamento encargado del control de los movimientos de la materia prima en términos de valores a través del archivo de los documentos de respaldo, tanto de las compras como de las ventas y del registro de los mismos por medio de las cuentas contables:

- Materia prima directa
- Productos en proceso
- Productos terminados (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007).

2.1.3.2 Mano de obra

Costos de mano de obra se refiere a los salarios pagados a quienes se encuentran realizando el trabajo de fabricación, o mano de obra indirecta. Entre los últimos se encuentran costos tales como la gerencia de producción, supervisores, ayudantes de producción, entre otros.

El costo de mano de obra se carga a los productos por medio de la medición del costo de la mano de obra que ha sido para cada orden específica de producción. (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, pág. 119)

2.1.3.3 Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Este tipo de costos son “también llamados gastos de fabricación, carga fabril o cargos indirectos” (Caballero Sáenz, 2013, pág. 26)

Los costos indirectos de fabricación se consideran a todos aquellos costos que no se pueden relacionar directamente con el objeto de costo, o bien, que sería muy costoso o complicado hacerlo.

Se designa con el nombre de gastos indirectos a todas aquellas erogaciones que, siendo necesarias para lograr la producción de un artículo, no es posible determinar en forma precisa la cantidad que corresponde a la unidad producida. Los gastos indirectos también denominados cargos indirectos son absorbidos por la producción en forma de prorrateo de acuerdo con las bases de distribución.

Los gastos indirectos o de fabricación podemos clasificarlos en cuanto a su ocurrencia en: fijos y variables. Son gastos de producción fijos, aquellos que en cuanto a su monto y periodicidad,

son constantes, por ejemplo: la renta, la depreciación de maquinaria, los salarios del personal técnico así como de los ayudantes y personal de servicio general, impuestos especiales, primas de seguros, en general, todos aquellos cuya erogación no esté en relación directa con el volumen de producción. Son gastos de fábrica variable aquellos cuyo monto fluctúa en razón directa de la producción, como por ejemplo, los materiales indirectos, luz y fuerza combustible, reparaciones, mantenimiento de fábrica etc.

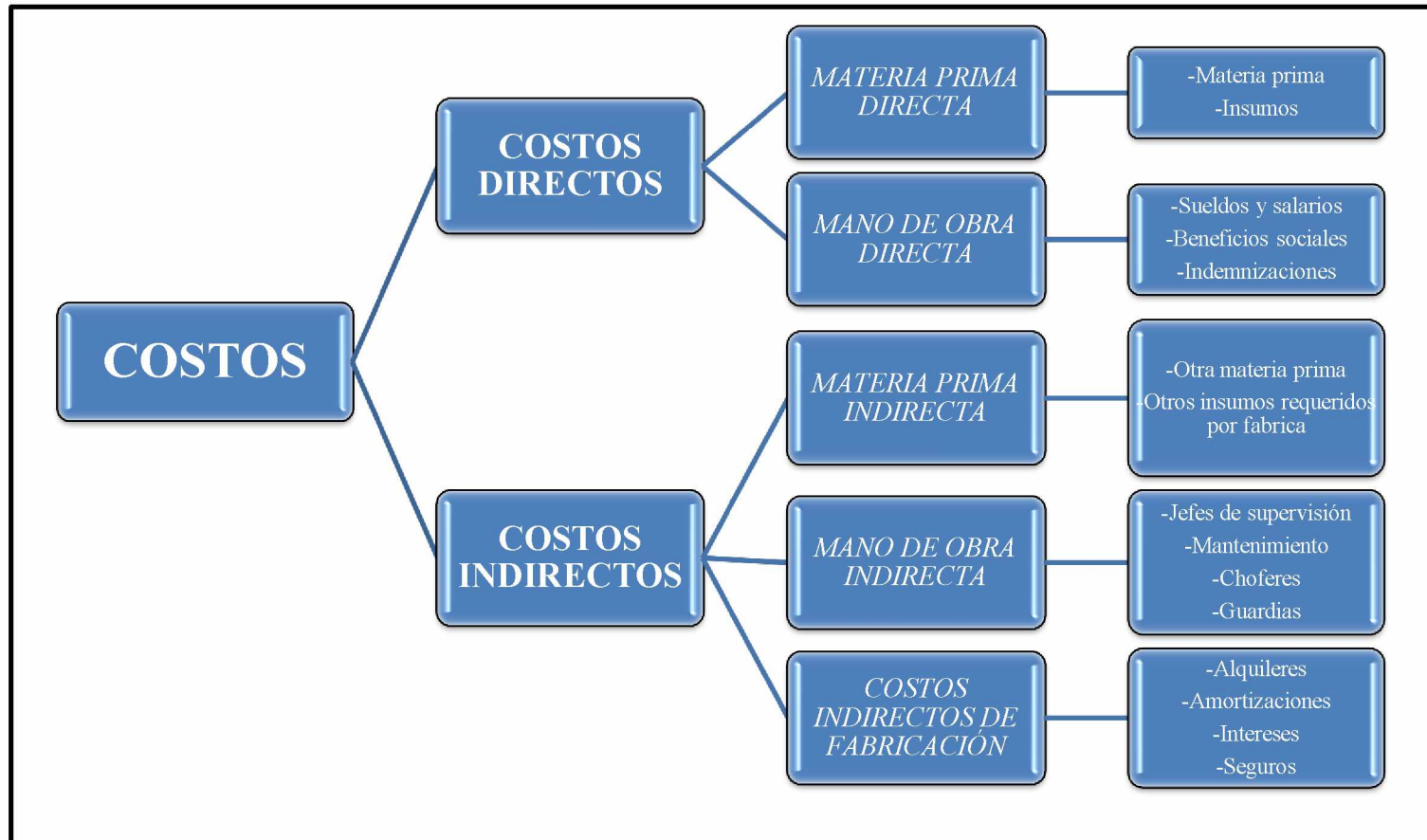
También puede clasificarse los gastos de fábrica en: reales y predeterminados. Los primeros se refieren a los gastos erogados en el periodo y los segundos corresponden a los gastos presupuestos distribuidos con base en una cuota calculada en función de cierto volumen de producción también predeterminada. (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, págs. 125,126)

2.1.4 Clasificación de los costos

2.1.4.1 Según su destino

De acuerdo a su destino podemos clasificar a los costos en directos e indirectos; los primeros se encuentran conformados por materia prima directa y mano de obra directa y los costos indirectos integrados por materia prima indirecta, mano de obra indirecta y los costos indirectos de fabricación.

Gráfico 3 - Clasificación de los costos según su destino



FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VÉLEZ

- **Costos directos**

Son aquellos costos que son de vital importancia para la fabricación del producto o prestación del servicio y son requeridos en mayor cantidad para su tratamiento y elaboración.

Materia prima directa

Una amplia variedad de materiales pueden ser necesarios para elaborar un producto o prestar un servicio. Aquellos materiales que forman parte integral del producto o servicio y que pueden identificarse de manera adecuada en el mismo, por ejemplo, la madera usada en la elaboración de una mesa, se denomina materiales directos o materias primas. (Cuevas Villegas, 2001, pág. 12)

Mano de obra directa

Esta expresión se reserva para aquellos costos labores que pueden ser físicamente asignados a la producción de bienes y servicios y pueden ser seguidos sin costos o dificultades adicionales. Los carpinteros que elaboran la mesa, las costureras que cosen las telas en las camiserías, los operadores de equipos se rayos X son ejemplos claros de mano de obra directa. (Cuevas Villegas, 2001, págs. 12,13)

- **Costos indirectos**

Materia prima indirecta

Algunos ítems de materiales pueden formar parte del producto final, pero solo se pueden seguir en el producto incurriendo en altos costos y dificultades; por ejemplo, el pegante usado para encuadernar un libro. Estos ítems son llamados materiales indirectos, y serán incluidos como parte de los costos indirectos de fabricación. (Cuevas Villegas, 2001, pág. 12)

Mano de obra indirecta

Los costos de trabajo humano que no pueden rastrearse en la fabricación del producto, o que de hacerlo traerían costos adicionales o inconvenientes prácticos, son denominados mano de obra indirecta y tratados como parte de los costos indirectos de producción. La mano de obra indirecta incluye: los costos de salarios de aseadores, supervisores, bodegueros, ingenieros y

personal de vigilancia. Aunque la labor de estos trabajadores es esencial para la producción o prestación del servicio, serían sus costos imprácticos o imposibles de asignar a las unidades específicas de producto o servicio; por esta razón, son tratados como mano de obra indirecta. (Cuevas Villegas, 2001, pág. 13)

Gastos indirectos de fabricación

Denominados también costos generales de fabricación son definidos simplemente como los costos de producción, excepto los materiales directos y la mano de obra directa. En esta clasificación podría esperarse encontrar costos como: de materiales indirectos, mano de obra indirecta, servicios públicos, seguros, depreciación de las instalaciones de fábrica, reparación, mantenimiento y todos los demás costos de operación de la planta. Una empresa también incurre en costos de servicios públicos, seguros, depreciación, y otros con las tareas de venta y administración en la organización, pero estos no pueden incluirse como parte de los costos indirectos de fabricación. Solo aquellos costos que están asociados con las operaciones fabriles y de servicio podrán incluirse en la categoría de los costos indirectos de fabricación.

Los costos indirectos de fabricación se conocen con varios nombres: gastos generales de manufactura, gastos de fábrica, overhead o carga fabril. Todas estas expresiones son sinónimas.

Los costos indirectos de fabricación, combinados con la mano de obra directa, se conocen como costos de conversión. Este nombre se origina en que la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación intervienen en la conversión de la materia prima en productos terminados. La mano de obra combinada con los costos directos se conoce como costos primos. (Cuevas Villegas, 2001, pág. 13)

2.1.4.2 Según su naturaleza

Para propósitos de planeación, la gerencia debe estar en condiciones de anticiparse a lo que ocurrirá en sus costos y se espera que un costo cambie, deberá saber en cuanto. Para proporcionar esta información, los costos se clasifican en dos categorías: fijos y variables.

- **Costos variables**

Son aquellos costos que varían en su monto total en proporción directa a los cambios en los niveles de actividad. Un buen ejemplo de costos variables son los materiales directos. El costo del material directo usado durante un periodo variará, en total, en proporción directa al número de actividades producidas. (Cuevas Villegas, 2001, pág. 21)

En este caso, el costo unitario se mantiene igual independientemente de que aumente o disminuya el volumen de la producción. El ejemplo más representativo corresponde al material directo utilizado en la producción de un producto, el costo del material directo cambia de acuerdo a las variaciones en la producción, si no hay producción no se incurre en este costo (Caballero Sáenz, 2013).

- **Costos fijos**

Son costos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente los fijos no son afectados por cambios en el nivel de actividad. Esto es, que al contrario de los costos variables, los fijos no son afectados por cambios en la actividad de periodo a periodo. Consecuentemente, cuando el nivel de actividad varía, el costo fijo permanece constante en la actividad total. El alquiler es un buen ejemplo de costos fijos. Si el alquiler mensual de una máquina es de \$180.000, esa cantidad se mantendrá igual independientemente al número de actividades que sean producidas por la máquina en un mes determinado. (Cuevas Villegas, 2001, pág. 22)

- **Costos mixtos**

Son los costos que poseen una parte fija y otra variable, no obstante las variaciones de los costos mixtos no son proporcionales con las modificaciones en el volumen de las operaciones realizadas.

Los costos mixtos se clasifican en costos semivariables y costos escalonados. Los costos semivariables son aquellos que poseen una parte o cargo básico que representa el costo fijo, el cual se causa independientemente que se consuma o no el servicio, y posee una parte que

cambia de acuerdo al uso o consumo del servicio, un ejemplo de costo semivARIABLES está representado por los servicios públicos como energía eléctrica teléfono, entre otros.

De igual forma los costos escalonados, se puede definir como un costo fijo dentro de un rango relevante muy pequeño, es decir una parte fija de los costos cambia abruptamente a diferentes niveles de actividad, porque estos son adquiridos en partes indivisibles, el costo fijo permanece constante dentro de ciertos límites de modificación en el volumen de operaciones de la empresa, cambiando solamente cuando exceden los límites, dentro del rango relevante. (Caballero Sáenz, 2013, págs. 30,31)

2.1.5 Definición de optimización

Optimizar algo es conseguir los máximos objetivos con el mínimo esfuerzo.

Por optimización de costos debe entenderse cualquier acción que vaya dirigida, más allá de una simple reducción de costos, a hacer máximo el beneficio de la empresa.

Es muy habitual escuchar frases como “hay que reducir costos, y cuando más, mejor”. Quien así se expresa está olvidando que la razón de ser de las sociedades mercantiles es ganar dinero mediante compra-venta de productos dentro del marco legal que define el código de comercio, y que esta actividad no persigue reducir costos o aumentar los ingresos, sino hacer máximo el beneficio. El beneficio se consigue jugando simultáneamente con ingresos y gastos. No necesariamente un incremento en los primeros, o una disminución de los segundos hacen crecer el beneficio. Ingresos y gastos no son variables independientes entre sí, y no puede trabajarse con una de ellas solamente, ignorando o despreciando el efecto que tiene sobre la otra.

Al no ser ingresos y gastos dos términos independientes, tan peligroso es hablar de reducir gastos, a secas, como de aumentar los ingresos sin más consideraciones. Frases tales como “hay que buscar, por encima de todo, la satisfacción del cliente”, llevan a considerar si se debe hacer a cualquier coste. Porque, en este caso, el cliente quedará más satisfecho si le regalamos el producto que vendemos. Evidentemente, no es este el principio que guía a las sociedades mercantiles con ánimo de lucro. Una sociedad que regale su producto podrá ser una ONG, pero no una sociedad mercantil.

Estas consideraciones vienen a cuento de los criterios que deben guiar cualquier intento de optimizar la actividad de la empresa, en cualquier área de actividad. (Lozano Rojo, 2002, pág. 31)

2.1.6 Métodos utilizados para la optimización

La optimización de costos es un procedimiento necesario en una empresa, pues éste permite tomar decisiones a niveles estratégico y operativo, de acuerdo a un estudio realizado en las distintas cadenas de valor de la organización y con una visión alineada con las relaciones entre todos los procesos de negocio, el personal y la tecnología disponible en la organización.

Es necesario indicar que las empresas y negocios en general luchan con dos corrientes básicas como parte de sus objetivos estratégicos: aumentar los ingresos y reducir los costos (Españeira, Sheldon y Asociados, 2008).

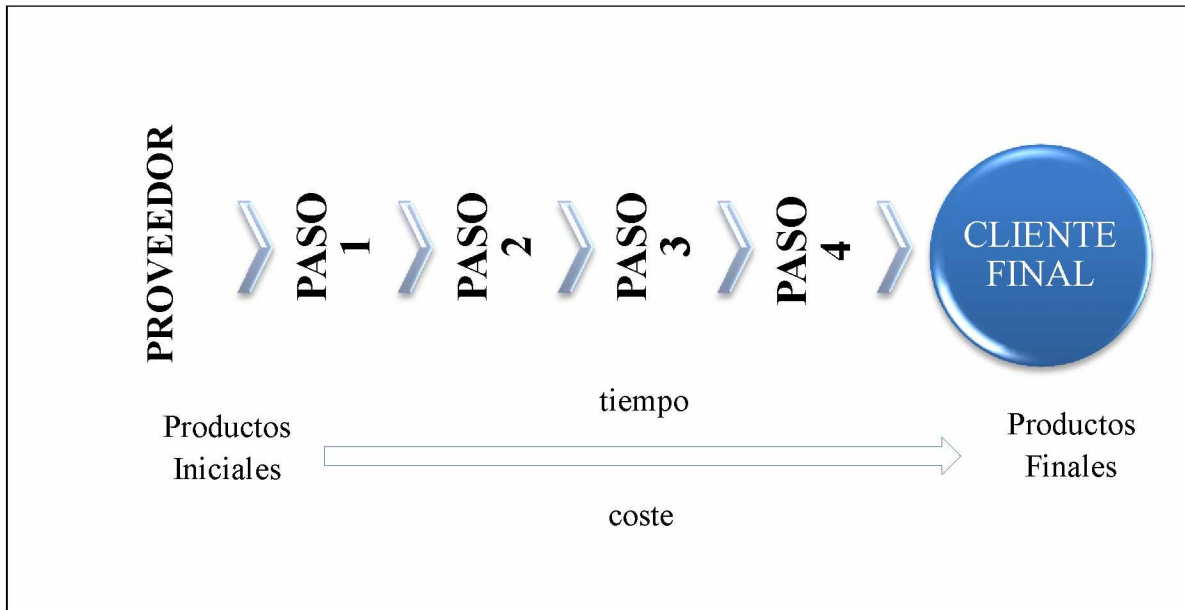
2.1.7 Optimización de los procesos

2.1.7.1 Concepto de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades variadas relacionadas ejecutadas de acuerdo con procedimientos de tipo secuencial o simultaneo, destinadas a obtener un objetivo específico en común. El proceso puede ser funcional como algunos departamentos administrativos: contabilidad, finanzas y mercadeo.

También puede ser productivo y el proceso o departamento es una de las varias etapas por las que tiene que pasar el producto durante su manufactura. Pueden estar totalmente seriados y el producto tiene que pasar en línea por cada uno de ellos o puede ser que los productos pasen por algunos procesos y por otros no. (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, págs. 158,159)

Gráfico 4 - Procesos de producción de productos y servicios



FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

2.1.8 ¿Qué es un plan de optimización de costos?

Un plan de optimización de costos consiste en el análisis de los procesos y actividades de una empresa con el fin de lograr su adaptación o transformación para **ser competitiva** y maximizar sus resultados manteniéndose un paso delante de la globalización de los mercados y de los avances tecnológicos sin que esto afecte a la calidad del producto o del servicio prestado.

El objetivo de un plan de optimización de costos no es reducir los costos, ni aumentar los ingresos, sino hacer máximo el beneficio para la empresa jugando simultáneamente con los ingresos y los gastos (Lozano Rojo, 2002).

La realización de este proceso interfiere lo menos posible en la labor diaria de la empresa, y va desde la recolección inicial de datos hasta el posterior seguimiento de las recomendaciones realizadas, facilitando el proceso de cambio en la organización y ofreciéndole una información completa y sistemática durante todo el proceso. Todo ello redunda en una mejora de los

procesos y en la obtención de unas herramientas de gestión muy valiosas para su control de costos.

2.1.9 Características del plan de optimización de costos

Algunas de las características que son importantes destacar de un plan de optimización de costos son las siguientes:

- Toma en cuenta la misión y visión de la organización
- Las acciones se enfocan a nivel estratégico y operativo
- Amplían la visión parcializada del tema o sobre un área específica
- Utiliza ampliamente indicadores de medición
- Se establecen mecanismos de seguimiento sobre las decisiones tomadas en el proyecto
- Adopta soluciones adaptadas a los procesos de la organización
- Se involucra al personal de la organización y su conocimiento
- Toma en cuenta el control interno. (Españeira, Sheldon y Asociados, 2008, págs. 6,7)

Un plan de optimización de costos incluye una serie de etapas en las cuales se involucra al personal, los procesos y la tecnología disponibles en la organización. Además, debemos indicar que el objetivo de la optimización de costos no es reducir los costos sin importar los medios, sino que cada acción debe ser analizada para evitar riesgos (Españeira, Sheldon y Asociados, 2008).

2.1.10 Importancia de la realización de un plan de optimización de costos

La realización de un plan de optimización de costos y su posterior implementación en una empresa es de gran importancia ya sea cuando la empresa atraviese una buena situación económica, así como cuando ésta no sea tan favorable.

La correcta gestión de los costos ayuda a aumentar los ahorros y a generar el efectivo y la liquidez que tan importantes son para cualquier empresa.

Cuando la organización se encuentra en un punto óptimo un plan de optimización de costos puede ayudar a proporcionar una base de costos escalable que ayudaría a aumentar la

rentabilidad y le permitirá crecer agresivamente a través de la contratación de nuevo talento, la adquisición de nuevas empresas y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, etc.

2.1.11 ¿Cómo elaborar un plan optimización de costos?

Para desarrollar un plan de optimizaciones costos hay que considerar lo siguiente:

- **Contabilidad de costos**

Es un proceso ordenado, que usa los principios generales de la contabilidad para registrar los costes de operación de un negocio de tal manera que, con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar las cuentas para averiguar los costos de producción y de distribución, con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva.

La contabilidad de costos es una parte de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición, valoración, registro y control de la circulación interna de valores de la empresa, al objeto de suministrar información para la toma de decisiones sobre la producción, formación interna de precios de coste y sobre la política de precios de venta y análisis de los resultados, mediante el contraste con la información, que revela el mercado de factores y productos. (Prieto Moreno, Santidrián Arroyo, & Aguilar Conde, 2006, pág. 12)

- **Contabilidad de gestión**

La necesidad de adaptar la información contable al cambiante entorno, en el que desarrollan su actividad las empresas, hace que la contabilidad de costes evolucione hacia formas más capaces de satisfacer las necesidades actuales y amplié su ámbito, surgiendo así la contabilidad de gestión.

Se puede afirmar que la contabilidad de gestión es la consecuencia de la evolución, tanto cualitativa como cuantitativa, de la contabilidad de costes. La contabilidad de costes constituye la parte troncal o más sustantiva de la contabilidad de gestión, viniendo ésta a suponer un enriquecimiento y un ampliación de aquella, de carácter extensivo, en primer lugar, ya que se ha ampliado su campo de actuación y por lo tanto las aplicaciones o aspectos de la gestión empresarial sobre los que se proyecta; también ha experimentado una

ampliación, en cualquier caso, de carácter intensivo, ya que las actuales técnicas, modelos e instrumentos de apoyo son sensiblemente mejores y más avanzados así, de forma sustancial, los objetivos y posibilidades de la contabilidad de costes convencional. (Prieto Moreno, Santidrián Arroyo, & Aguilar Conde, 2006, pág. 17)

En 1981, la N.A.A. (National Association of Accountants) define la contabilidad de gestión como:

“(…) el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación e interpretación, y comunicación de información financiera utilizado por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de una organización y para garantizar el uso apropiado y la cuantificación de sus recursos. La contabilidad de gestión también comprende la preparación de los estados financieros para grupos no directivos tales como accionistas, acreedores, agencias reguladoras, y autoridades impositivas”.

La contabilidad de costos es un subconjunto de la contabilidad de gestión con notables interacciones con la contabilidad financiera.

La contabilidad de gestión se ocupa no solo del cálculo y análisis de costes y rendimientos, sino, principalmente, de su racionalización. La contabilidad de costes analiza el interior de la empresa y la contabilidad de gestión amplía su estudio al mercado, conectándolo con el interior de la empresa, con el fin de proyectar las fuerzas internas al mundo de la forma más conveniente para la consecución.

Por ello, la contabilidad de costes ha quedado configurada como un elemento integrante de la contabilidad de gestión.

Si bien uno de los objetivos de la contabilidad de costes es suministrar la información que permite minimizar el coste, la contabilidad de gestión implica una orientación de la información hacia las metas y objetivos a alcanzar por la empresa (por ejemplo, la optimización del beneficio, dadas las retracciones de diferente naturaleza con las que se enfrenta la empresa), sirviendo de nexo conector entre la empresa y su entorno, facilitando la comunicación interna la motivación e integración de los miembros de la organización empresarial, la evaluación y el control.

La contabilidad de costes se preocupa de la determinación, el análisis, el registro y la comunicación de los costes a las personas interesadas, mientras que la contabilidad de gestión trata de facilitar información, que sirva para un ámbito más amplio de decisiones, al acabar la planificación, evaluación, el control y la garantía de la contabilidad.

Tabla 1 - Principales diferencias entre la contabilidad de costes y de gestión

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	CONTABILIDAD DE COSTOS	CONTABILIDAD DE GESTIÓN
OBJETIVO	Minimización del coste	Maximización del beneficio
ENFASIS	Cálculo y control del coste	Planificación y toma de decisiones
SE CENTRA EN	Acumulación de costes Valoración de inventarios Coste del producto	Asignación eficiente de recursos
PROCESO	Acumulativo	Diferenciador
ACTIVIDAD DEL CONTABLE	Control de costes	Reducir costes
FUNCIÓN DEL CONTABLE	Vigilancia del cumplimiento de principios	Interpretación y análisis de informaciones

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

En definitiva, para la elaboración del plan de optimización de costos vamos a utilizar estas dos ramas de la contabilidad anteriormente señaladas y detalladas, la contabilidad de costos y la de gestión.

2.1.11.1 Enfoque tradicional de la reducción de costos

Tradicionalmente las empresas emprendían proyectos de reducción de costos, los cuales generaban gran tensión principalmente entre sus empleados y trabajadores. Los principales análisis de proyectos se centraban en la forma de reducir personal y los gastos que afectaban directamente a los beneficios que tenía derecho el personal, tales como: café, viáticos, hospedaje, regalos en diferentes fechas, entre otros.

Una pequeña evolución de este tipo de proyectos, tal como se puede observar en el gráfico anterior, se centra la identificación de las necesidades de reducir costos en un área específica de la organización e identificar la estructura de costos de esta área: actividades, componentes de costo y gastos, personal y tecnología.

Una vez identificada la estructura de los costos se realiza una medición, y para aquellas más prioritarias o de mayor costo se realiza un análisis conclusivo en alguna de las tres vías: eliminar, disminuir o sustituir por otra actividad o componente menos costoso.

Finalmente el proyecto concluye con un informe en el cual se mide los costos disminuidos, de acuerdo a las actividades o componentes que se han logrado eliminar, disminuir o sustituir.

Este enfoque tradicional pudiera tener algunos resultados efectivos y puntuales sobre la reducción de costos en un área específica, sin embargo muchos son los ejemplos de aquellos efectos secundarios no deseados que finalmente traen como consecuencia, como por ejemplo:

Perdida de talentos

Pues al hacer reducción de personal se pudiera pensar en prescindir de aquellos más costosos, pudiendo ser igualmente aquellos que presentan mayor conocimiento de los procesos internos de la organización, la mayor experiencia y el mayor liderazgo.

Una salida de personal pudiera incrementar las actividades a realizar por el personal restante terminando éste descontento, agotado y con una cantidad de tareas que sobrepasa su capacidad, llevando a tomar decisiones unilaterales por parte del trabajador. Otros por su parte buscaran alternativas antes que se cumpla con la amenaza, pudiendo llegar a existir una verdadera fuga de talentos en la organización.

Disminución de la calidad y de la producción

Algunos proyectos de reducción de costos optan por medidas que puedan ahorrar costos pero que finalmente afectan la calidad del producto o servicio.

Ejemplo de esto es una organización que decidió cambiar sus proveedores originales de materia prima e importarla de un país con mano de obra más económica pero que lamentablemente también poseía menores controles de calidad. La materia prima utilizada no rindió lo mismo que la anterior y adicionalmente tuvo serios retrasos en la entrega, afectando también la producción. Al cabo de un tiempo fue difícil volver con su proveedor anterior debido a que este ya tenía su producción comprometida, y como consecuencia no logró cumplir con las metas de entrega a sus clientes, afectando también su reputación.

Disminución del control interno

En una organización se decidió eliminar algunas actividades que aparentemente no generaban valor a la cadena productiva. Una vez eliminadas estas actividades se comenzaron a presentar debilidades de control interno que afectaron seriamente la confiabilidad de los procesos internos de la organización. Estas actividades eran realmente mecanismos de control que permitían prevenir registros inadecuados a los sistemas de información de la compañía que finalmente afectan los registros contables.

Aumento del costo en otras actividades

Otra organización intentó sustituir parte de sus costos de licenciamiento de su sistema de información realizando algunas tareas a través de hojas de cálculo el costo en horas hombre para realizar estas tareas, de controles adicionales y de disponibilidad de información, finalmente se incrementaron en una escala mayor a la que se disminuyeron los costos por licenciamiento.

Finalmente el más grave de los riesgos es la pérdida de clientes, debido a que siente el efecto de la reducción de costos que ha llevado la organización. Un aspecto clave que no se debe

dejar de lado es que la reducción de costos es un proceso interno que por nada debería afectar al cliente final. (Españeira, Sheldon y Asociados, 2008)

El enfoque actual avanza sobre la reducción de costos tradicional y se transforma en la optimización de costos la cual adopta una metodología compuesta por varias etapas donde se involucra al personal, los procesos y la tecnología disponibles en la organización. Adicionalmente la optimización de costos implica que reducir costos no es el fin que se debe lograr sin importar los medios, sino que cada acción debe ser medida en sus consecuencias y de ser necesario tomar medidas paliativas o alternas para evitar los riesgos arriba mencionados. Otra característica principal fundamental es que piensa no solo en reducir costos sino también en maximizar el beneficio y en algunos casos maximizar los ingresos, ambos orientados en la creación de valor en la organización (Españeira, Sheldon y Asociados, 2008).

2.1.11.2 Etapas de la elaboración de un plan de optimización de costos

Las etapas a seguir para la elaboración de un plan de optimización de costos son las siguientes:

Recolección de datos

Análisis de información

Identificación de objetivos

Implementación

Seguimiento y control

- **Recolección de datos**

Este es el proceso mediante el cual obtenemos la información necesaria para la realización del proyecto a través de la utilización de métodos y técnicas.

Recursos físicos

Cuaderno de notas

Lápiz y bolígrafo

Cámara fotográfica

Computadora y Smartphone

Impresora

Fuentes de recolección de datos

Las fuentes de las cuales podemos recolectar los datos para el proyecto son las siguientes:

Fuentes secundarias, es decir fuentes de recolección procesadas. El investigador debe asegurarse que la fuente es legítima y confiable.

Fuentes primarias, las cuales requiere que el investigador recoja la investigación de forma directa (Gamero, 2014).

Métodos de recolección de datos a utilizar

Una vez definida la fuente hay que precisar cuál será el procedimiento a utilizar para recoger los datos.

a. Encuestas

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigador o el consultado llena por sí mismo.

Ventajas:

Costo relativamente bajo

Mayor capacidad para proporcionar información sobre un número mayor de personas de un periodo bastante breve

Facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los gastos.

Limitaciones:

Es poco flexible, la información no puede variar ni profundizarse.

Dependiendo de la forma de llenado del cuestionario puede variar el grado en que se completa el cuestionario.

Organización del cuestionario

Titulo

Instrucciones

Identificación del encuestado y del formulario

Secciones o áreas específicas

Observaciones

Identificación del investigador

Preguntas del cuestionario

Tipos de preguntas

Abiertas: son muy útiles cuando no tenemos información sobre posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente, también cuando se desea profundizar una opinión pero son más fáciles de codificar, clasificar y preparar su análisis.

Cerradas: toman menos tiempo aunque limitan la respuesta y a veces ninguna categoría define con exactitud lo que piensa la persona pero son fáciles de codificar.

Redacción de las preguntas

Las preguntas deben redactarse lo más claramente posible sin dejar dudas acerca del grado de precisión que se espera de las respuestas.

El lenguaje debe ser simple y comprensible para los encuestados.

Las preguntas deben formularse de una manera neutral o imparcial evitando las interrogantes negativas o positivas que induzcan o favorezcan alguna respuesta las preguntas requieren

plantearse de tal manera que se obtenga la información amplia y completa para fines de estudio.

Numero de preguntas

El formulario debe tener una cantidad de preguntas que consideren necesario para obtener la información adecuada; si un cuestionario cuenta con pocas preguntas no significa que sea demasiado breve, mientras que si éste fuese constituido por varias preguntas tampoco significaría que fuese demasiado largo o tedioso, pues se puede decir que cada cuestionario ha de contar con el número correcto de preguntas para cada caso.

b. Observación directa

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia (Gamero, 2014).

c. Entrevista no estructurada

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Este tipo de entrevista da mayor libertad al entrevistador y al entrevistado pues consiste en la formulación de preguntas abiertas realizadas durante una conversación.

• **Análisis de la información**

Esta fase tiene como objetivo formar una visión preliminar de los procesos en los que se tiene que enfocar y conocer el potencial estimado de optimización. En esta fase se realizará un mapeo de costos; identificación, calificación y cuantificación de las oportunidades de optimización de costos (Petróleo Brasileiro S.A, 2012).

Una vez aplicadas las encuestas, las entrevistas no estructuradas, y la observación directa a los procesos definidos anteriormente se procede a agrupar las actividades y situaciones detectadas dentro de los diferentes departamentos de la empresa (Sánchez & Morón , 2000).

Para este procedimiento vamos a utilizar las tablas a continuación:

Tabla 2 - Tabla modelo para tabulación de información del departamento de Compras

DEPARTAMENTO	PROCESOS	ACTIVIDADES Y SITUACIONES DETECTADAS
Compras		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 3- Tabla modelo para tabulación de información del departamento de Planta

DEPARTAMENTO	PROCESOS	ACTIVIDADES Y SITUACIONES DETECTADAS
Planta		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 4 - Tabla modelo para tabulación de información del departamento de Ventas

DEPARTAMENTO	PROCESOS	ACTIVIDADES Y SITUACIONES DETECTADAS
Ventas		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Luego de analizar la información obtenida mediante los procedimientos realizados en la etapa anterior y una vez tabulados procedemos a identificar las oportunidades de optimización con potencial relevante de costos y las colocamos en la siguiente tabla:

Tabla 5 - Tabla modelo de oportunidades de optimización en el departamento de Compras

DEPARTAMENTO	PROCESO	OPORTUNIDADES
Compras		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 6 - Tabla modelo de oportunidades de optimización en el departamento de Planta

DEPARTAMENTO	PROCESO	OPORTUNIDADES
Planta		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 7 - Tabla modelo de oportunidades de optimización en el departamento de Ventas

DEPARTAMENTO	PROCESO	OPORTUNIDADES
Ventas		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tras detallar y cuantificar las oportunidades de optimización de costos en cada departamento y proceso se procede a realizar el siguiente paso que es la identificación de objetivos.

- **Identificación de objetivos**

Luego de confirmar el potencial de optimización de costos en cada uno de los procesos y actividades se desarrollarán los objetivos para cada uno de éstos.

Tabla 8 - Tabla modelo de objetivos de optimización en el departamento de Compras

DEPARTAMENTO	PROCESO	OBJETIVOS
Compras		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 9 - Tabla modelo de objetivos de optimización en el departamento de Planta

DEPARTAMENTO	PROCESO	OBJETIVOS
Planta		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 10 - Tabla modelo de objetivos de optimización en el departamento de Ventas

DEPARTAMENTO	PROCESO	OBJETIVOS
Ventas		

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

- **Implementación**

En la etapa de implementación es donde se plasma todo lo planificado tras examinar cada una de las áreas y procedimientos de la empresa, poniendo en práctica medidas y métodos entre otros para lograr los objetivos del plan de optimización de costos.

En esta etapa establecemos los objetivos estratégicos para cada proceso de la empresa y fijamos indicadores para su posterior evaluación y control.

Para el mejor desarrollo de esto se prevé elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI). Un CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa (Páez, 2012).

El formato del CMI que vamos a desarrollar para este plan de optimización de costos es el siguiente:

Tabla 11 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de compras

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. COMPRAS</i>										

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 12 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de Planta

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. PLANTA</i>										

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 13 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de Ventas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. VENTAS</i>										

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 14 - Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
<i>DEP. COMPRAS</i>	
<i>DEP. PLANTA</i>	
<i>DEP. VENTAS</i>	

FUENTE: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

- **Seguimiento y control**

Un plan de optimización de costos, como todo plan, debe tener una etapa de seguimiento y control para analizar sus resultados. Además debe hacerse un seguimiento del mismo, pues existen circunstancias tan cambiantes dentro de toda empresa y cabe la posibilidad de que pasado cierto tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario en el análisis de la información por tanto dado que los supuestos contemplados en ésta fase han cambiado, hay que ver a qué parte del plan afectan: ¿sigue siendo válido el diagnóstico realizado?, ¿hay que modificar los objetivos?, ¿debemos cambiar la estrategia?, ¿son solo los planes de acción que se han quedado obsoletos?

Puede suceder que los cambios acontecidos en el mercado no solo invaliden determinados procedimientos hechos en el plan, sino que también los desaconsejen. El seguimiento ciego de este plan cuando las circunstancias han cambiado puede ser tan negativo como que, manteniéndose las circunstancias contempladas en el plan, éste no se ponga en práctica. No debe hacerse ciegamente algo solo porque lo dice el plan, asegúrese previamente de que las razones que inducían en su momento a aconsejar tal estrategia o cual acción siguen siendo las mismas, si esto no es así, introduzca las correcciones necesarias.

Y debe establecerse un control de su cumplimiento, entre otras cosas, porque así lo exige el

El control al que nos estamos refiriendo no es sinónimo de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido, sino por lo contrario, estamos hablando de comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones (De Vicuña Ancín, 2003).

2.1.12 Objetivos de un plan de optimización de costos

- Diseñar procedimientos y estrategias para la optimización de los costos (Sánchez & Morón , 2000)
- Incrementar la productividad e la empresa, reduciendo los costos en cada uno de los procesos de ser necesario y mejorar la calidad de la misma.
- Obtener mejores rendimientos en cada una de las áreas de la empresa.
- Buscar las mejores estrategias a implementar.

2.1.13 Ventajas del plan de optimización de costos

No produce riesgos de ningún tipo para la empresa

Garantiza un incremento en los beneficios económicos de la empresa.

Nos permite conocer las debilidades y fortalezas de la empresa para suprimirlas o potenciarlas.

Los resultados tras la implementación de un plan de optimización de costos son permanentes.

Incrementa la competitividad de la empresa en su mercado de participación.

2.1.14 Desventajas de no realización del plan de optimización de costos

Una empresa no conocerá su estado actual, lo que detendrá su desarrollo.

No se detectaran las falencias internas de la empresa.

Posible desmejora del nivel de liquidez.

Desestabilización de su nivel en el mercado en el que actúa.

Baja capacidad de maniobrabilidad ante la competencia y sus clientes.

Futura disminución de las utilidades de la empresa o inclusive pérdida.

2.2 MARCO LEGAL

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

- **Ambiente sano**

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional. (Asamblea Nacional, 2008)

- **Trabajo y seguridad social**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo. (Asamblea Nacional, 2008)

- **Superintendencias**

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las superintendentas o superintendentes.

La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades.

Las superintendentas o los superintendentes serán nombrados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la Presidenta o Presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana. (Asamblea Nacional, 2008)

2.2.2 Código de trabajo

- **Concepto de contrato**

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (Asamblea Nacional, 2012)

- **Clasificación**

Art. 11.- Clasificación.- (Sustituido por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,

e) Individual, de grupo o por equipo. (Asamblea Nacional, 2012)

- **Tipos de contratos**

Art. 14.- Contrato tipo y excepciones.- (Sustituido por el Art. 2 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este Código.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de aprendizaje;
- d) Los demás que determine la ley. (Asamblea Nacional, 2012)

- **Periodo de prueba**

Art. 15.- Período de prueba.- (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

Únicamente para el caso de los contratos de servicio doméstico o trabajo remunerado del hogar, el período de prueba será de hasta quince días.

No podrá establecerse más de un período de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de contratación.

Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. (Asamblea Nacional, 2012)

2.2.3 Ley de Régimen Tributario Interno

- **Sujeto pasivo**

Art. 24.- Sujeto pasivo.- Es sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable.

Se considerarán también sujetos pasivos, las herencias yacentes, las comunidades de bienes y las demás entidades que, carentes de personalidad jurídica, constituyan una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros, susceptible de imposición, siempre que así se establezca en la ley tributaria respectiva.

- **Contribuyente**

Art. 25.- Contribuyente.- Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

2.2.4 Ley de Seguridad Social

- **Sujetos de protección**

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCION.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular: a. El trabajador en relación de dependencia; b. El trabajador autónomo; c. El profesional en libre ejercicio; d. El administrador o patrono de un negocio; e. El dueño de una empresa unipersonal; f. El menor trabajador independiente; y, g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora "habitualmente" en el campo, por cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia.

2.2.5 Ley de Compañías

- **Razón social**

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

- **Registro de las compañías**

Art. 18.- La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil. Las copias que los funcionarios antedichos deben remitir a la Superintendencia para los efectos de conformación del registro no causarán derecho o gravamen alguno. En el Reglamento que expida la Superintendencia de Compañías se señalarán las sanciones de multa que podrá imponer a los funcionarios a los que se refieren los incisos anteriores, en caso de incumplimiento de las obligaciones que en dicho reglamento se prescriban. La Superintendencia de Compañías vigilará la prontitud del despacho y la correcta percepción de derechos por tales funcionarios, en la inscripción de todos los actos relativos a las compañías sujetas a su control. La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley. De producirse reincidencia el Superintendente podrá solicitar a la Corte Suprema de Justicia la destitución del funcionario.

2.2.6 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

- **Derechos de los inversionistas**

Art. 19.- Derechos de los inversionistas.- Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

- a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;
- b. El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control que establezca el Estado para evitar cualquier práctica especulativa o de monopolio u oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal;

- c. La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte;
- d. Libre transferencia al exterior, en divisas, de las ganancias periódicas o utilidades que provengan de la inversión extranjera registrada, una vez cumplidas las obligaciones concernientes a la participación de los trabajadores, las obligaciones tributarias pertinentes y demás obligaciones legales que correspondan, conforme lo establecido en las normas legales, según corresponda.
- e. Libre remisión de los recursos que se obtengan por la liquidación total o parcial de las empresas en las que se haya realizado la inversión extranjera registrada, o por la venta de las acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, una vez cumplidas las obligaciones tributarias y otras responsabilidades del caso, conforme lo establecido en las normas legales;
- f. Libertad para adquirir, transferir o enajenar acciones, participaciones o derechos de propiedad sobre su inversión a terceros, en el país o en el extranjero, cumpliendo las formalidades previstas por la ley;
- g. Libre acceso al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos financieros de corto, mediano y largo plazos;
- h. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación, tecnología y otros equivalentes; e,
- i. Acceso a los demás beneficios generales e incentivos previstos en este Código, otras leyes y normativa aplicable.

- **La eco-eficiencia y producción sostenible**

Art. 232.- Definición.- Para fines de este Código, se entenderán como procesos productivos eficientes el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto; adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente. Estas medidas comprenderán aquellas cuyo diseño e implementación permitan mejorar la producción, considerando el ciclo de vida de los productos así como el uso sustentable de los recursos naturales. También, se entenderán como procesos productivos más eficientes y competitivos, la implementación de tecnologías

de punta, que permitan mejorar la administración y utilización racional de los recursos, así como prevención y control de la contaminación ambiental, producto de los procesos productivos, la provisión de servicios y el uso final de los productos.

Art. 233.- Desarrollo sustentable.- Las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

Art. 234.- Tecnología más limpia.- Las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo:

- a. Utilizar materias primas no tóxicas, no peligrosas y de bajo impacto ambiental;
- b. Adoptar procesos sustentables y utilizar equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación;
- c. Aplicar de manera efectiva, responsable y oportuna los principios de gestión ambiental universalmente aceptados y consagrados en los convenios internacionales, así como en la legislación doméstica, en particular los siguientes:
 1. Reducir, reusar y reciclar;
 2. Adoptar la mejor tecnología disponible;
 3. Responsabilidad integral sobre el uso de determinados productos, particularmente químicos;
 4. Prevenir y controlar la contaminación ambiental
 5. El que contamina, paga;
 6. Uso gradual de fuentes alternativas de energía;
 7. Manejo sustentable y valoración adecuada de los recursos naturales; y,
 8. Responsabilidad intra e intergeneracional.

2.2.7 Ley de Registro Único del Contribuyente (RUC)

- **Inscripción Obligatoria**

Art. 3 **De la Inscripción Obligatoria.**- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a

tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas, 2004)

CAPITULO 3

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta etapa de la realización del plan de optimización de costos se realizaron los procedimientos establecidos en el capítulo precedente para recolectar la información de todos y cada uno de los procesos de Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda.

3.1.1 Recursos físicos

Cuaderno de notas

Lápiz y bolígrafo

Cámara fotográfica

Computadora y Smartphone

Impresora

3.1.2 Fuentes de recolección de datos

En comercial Kleber Acosta Cia. Ltda. nunca se ha desarrollado un proyecto similar al que estamos realizando y la gestión administrativa ha sido escasa, motivo por el cual la empresa no cuenta con mucha información relacionada con la que requerimos, por lo que nuestras fuentes de información son en su gran mayoría primarias, es decir, que la información recolectada para el desarrollo del plan de optimización de costos va a ser obtenida directamente de los empleados de los departamentos de administración, compras, planta y ventas mediante los métodos establecidos.

3.1.3 Métodos de recolección de datos a utilizar

3.1.3.1 Encuesta

Elaboradas y realizadas las encuestas necesarias para la obtención de la información requerida de los procesos de Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. con los siguientes formatos se ha logrado recolectar información importante para su posterior tabulación y análisis.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Encuesta aplicada a los jefes departamentales de compras, planta y ventas; y a uno de sus subordinados.

Saludo y presentación: Buenos días/tardes mi nombre es **Eddy Alfredo Fajardo Vélez**, estudio en la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de La Troncal, a través de la misma se está realizando un estudio para el diseño de un plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. del cantón la Troncal, nos gustaría contar con su colaboración para que responda esta breve encuesta.

1. ¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Compras

Planta

Ventas

2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Si

No

4. Describa las actividades que realiza en la empresa.

5. ¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Si

No

6. ¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Si

No

7. Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

8. ¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Si

No

¿Por qué?

9. ¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Si

No

10. ¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Si

No

¿Por qué?

Comentarios y Recomendaciones. -

FIRMA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Tabulación de datos obtenidos a través de las encuestas:

PREGUNTA 1

¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Tabla 15 - Tabulación de datos - Pregunta 1

VARIABLE	TOTAL
Departamento de Compras	2
Departamento de Planta	2
Departamento de Ventas	1

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 2

¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Tabla 16 - Tabulación de datos - Pregunta 2

VARIABLE	Dep. Compras	Dep. Ventas	Dep. Planta
Más de un año	1	1	1
Menos de un año	1	0	1

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 3

¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Tabla 17 - Tabulación de datos - Pregunta 3

VARIABLE	Dep. Compras	Dep. Ventas	Dep. Planta
Si conoce la misión y visión	1	1	0
No conoce la misión y visión	1	0	2

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 4

Describe las actividades que realiza en la empresa.

Tabla 18 - Tabulación de datos - Pregunta 4

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">- Recibe el producto y lo descarga.- Toma el peso y reporta.- Recepción de pesos y muestra.- Evaluación de calidad y humedad.- Reporta la calificación y peso.
PLANTA	<ul style="list-style-type: none">- Realizo el proceso de secado de cacao- Recepción del producto en esta bodega- Control del personal del departamento de planta.
VENTAS	<ul style="list-style-type: none">- Fijar los contratos de entrega del producto.- Transportarlo hasta el punto de entrega.- Terminar la negociación.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 5

¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Tabla 19 - Tabulación de datos - Pregunta 5

VARIABLE	Dep. Ventas	Dep. Ventas	Dep. Planta
Si tiene a una persona específica	2	1	2
No tiene a una persona específica	0	0	0

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 6

¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Tabla 20 - Tabulación de datos - Pregunta 6

VARIABLE	Dep. Ventas	Dep. Ventas	Dep. Planta
El personal del dep. cumple sus funciones	0	1	0
El personal del dep. no cumple sus funciones	2	0	2

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 7

Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

Tabla 21 - Tabulación de datos - Pregunta 7

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">- Toma del peso.- La realización de los pagos.- El almacenamiento del producto.
PLANTA	<ul style="list-style-type: none">- El secado del cacao.- El almacenamiento del cacao.
VENTAS	<ul style="list-style-type: none">- El cruce de información con los otros departamentos.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 8

¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Tabla 22 - Tabulación de datos - Pregunta 8

VARIABLE	Dep. Ventas	Dep. Ventas	Dep. Planta
El personal si está capacitado	0	0	0
El personal no está capacitado	2	1	2

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 9

¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Tabla 23 - Tabulación de datos - Pregunta 9

VARIABLE	Dep. Ventas	Dep. Ventas	Dep. Planta
Si tiene a una persona específica	0	0	0
No tiene a una persona específica	2	1	2

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

PREGUNTA 10

¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Tabla 24 - Tabulación de datos - Pregunta 10

VARIABLE	Dep. Ventas	Dep. Ventas	Dep. Planta
Si está de acuerdo	2	1	2
No está de acuerdo	0	0	0

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

3.1.3.2 Observación directa

Para el mejor entendimiento de los procesos y actividades de la empresa se visitó las instalaciones donde se realizan los diferentes procesos.

Tabla 25 - Guía de Observación Directa

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA	
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
PROCESOS A OBSERVAR	Recepción del producto
	Análisis de calidad
	Inventario y almacenamiento
DEPARTAMENTO DE PLANTA	
PROCESOS A OBSERVAR	Recepción
	Almacenamiento
	Secado
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
PROCESOS A OBSERVAR	Carga
	Transporte
	Entrega

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

De esta manera se constató la información obtenida mediante las encuestas realizadas.

3.1.3.3 Entrevista no estructurada

Para complementar la información obtenida de manera directa a través de encuestas al personal de la empresa y de la constatación física de los procesos y métodos utilizados en los diferentes departamentos de Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. se establecieron entrevistas con el personal y de esta forma se logró entender de mejor manera dichos procedimientos realizados.

Tabla 26 - Ficha de entrevista para el Departamento de Compras

FICHA DE ENTREVISTA	
DEPARTAMENTO:	<i>COMPRAS</i>
ENTREVISTADO:	<i>JEFE DEPARTAMENTAL</i>
TIPO DE ENTREVISTA:	<i>NO ESTRUCTURADA</i>
TEMA TRATADO (PROCESO)	SITUACIONES O ACTIVIDADES
Fijación de precios de compra	<ul style="list-style-type: none">• El jefe de compras está encargado de monitorear las fluctuaciones de los precios.• El precio de compra del producto de la empresa se lo compara con el de la competencia en el mercado local para atraer más proveedores.
Análisis de la calidad del producto	<ul style="list-style-type: none">• El personal de compras está encargado de realizar el análisis de calidad previa adquisición del producto.
Recepción del producto	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia con la que el personal realiza el proceso.• Cantidad de personal trabajando en este proceso.
Inventario y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none">• Las compras del producto son contabilizadas.• El producto debe ser separado correctamente de acuerdo a sus características.
Toma de peso del producto	<ul style="list-style-type: none">• El equipo de medición del peso del producto (balanza) es la herramienta primordial en este proceso.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 27 - Ficha de entrevista para el Departamento de Planta

FICHA DE ENTREVISTA	
DEPARTAMENTO:	<i>PLANTA</i>
ENTREVISTADO:	<i>JEFE DEPARTAMENTAL</i>
TIPO DE ENTREVISTA:	<i>NO ESTRUCTURADA</i>
TEMA TRATADO (PROCESO)	SITUACIONES O ACTIVIDADES
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una revisión de calidad previa recepción del producto. • El producto se descarga en áreas destinadas para su almacenamiento.
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • En la bodega existe una distribución de áreas para cada calidad del producto. • El producto debe ser correctamente almacenado.
Secado	<ul style="list-style-type: none"> • El personal que realiza este proceso debe contar con el equipo y protección necesaria. • La maquinaria y equipo influyen en la realización de este proceso.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 28 - Ficha de entrevista para el Departamento de Ventas

FICHA DE ENTREVISTA	
DEPARTAMENTO:	<i>VENTAS</i>
ENTREVISTADO:	<i>JEFE DEPARTAMENTAL</i>
TIPO DE ENTREVISTA:	<i>NO ESTRUCTURADA</i>
TEMA TRATADO (PROCESO)	SITUACIONES O ACTIVIDADES
Fijación de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de ventas mantiene constantes negociaciones con los clientes y siempre fija una cantidad específica de producto con anterioridad. • La comunicación con el departamento de compras y administrativo es de gran importancia para conocer el stock de producto.
Carga	<ul style="list-style-type: none"> • El personal que desarrolla este proceso realiza varias actividades adicionales.
Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un solo vehículo con el cual puede realizar entregas.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

3.2 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas, las entrevistas no estructuradas, y la observación directa se agrupó las actividades y situaciones detectadas dentro de los diferentes departamentos de la empresa en las tablas a continuación:

Tabla 29 - Actividades y situaciones detectadas en el departamento de Compras

DEPARTAMENTO	PROCESOS	ACTIVIDADES Y SITUACIONES DETECTADAS
Compras	Fijación de precios de compra	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de compras no monitorea las fluctuaciones de los precios. • El precio de compra del producto de la empresa no es comparado con el de la competencia en el mercado local.
	Análisis de la calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Por motivo de tiempo el personal de compra no realiza un minucioso análisis de calidad previa adquisición del producto.
	Recepción del producto	<ul style="list-style-type: none"> • El personal destinado a este proceso no está debidamente capacitado. • En ocasiones la cantidad del personal destinado para este proceso no es el adecuado.
	Inventario y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Las compras del producto no son correctamente contabilizadas. • El producto no es separado correctamente de acuerdo a sus características.
	Toma de peso del producto	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de medición del peso del producto (balanza) no recibe un mantenimiento preventivo.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 30 - Actividades y situaciones detectadas en el departamento de Planta

DEPARTAMENTO	PROCESOS	ACTIVIDADES Y SITUACIONES DETECTADAS
Planta	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una revisión de calidad previa recepción del producto. • El producto se descarga en áreas no destinadas para su almacenamiento.
	Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • En la bodega no existe una adecuada distribución de áreas para cada calidad del producto. • El producto no es correctamente almacenado.
	Secado	<ul style="list-style-type: none"> • El personal que realiza este proceso no cuenta con el equipo y protección necesaria. • La maquinaria y equipo para este proceso no están tecnificados.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 31 - Actividades y situaciones detectadas en el departamento de Ventas

DEPARTAMENTO	PROCESOS	ACTIVIDADES Y SITUACIONES DETECTADAS
Ventas	Fijación de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de ventas no fija una cantidad específica de producto con anterioridad. • No existe una comunicación oportuna con el departamento de compras y administrativo para conocer el stock de producto.
	Carga	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de planta es utilizado para este proceso descuidando sus actividades.
	Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • El vehículo utilizado para las entregas es indispensable para el departamento de compras.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Luego de obtener y tabular la información necesaria procedemos a identificar las oportunidades de optimización con potencial relevante de costos y las colocamos en la siguiente tabla:

Tabla 32 - Oportunidades detectadas en el departamento de Compras

DEPARTAMENTO	PROCESOS	OPORTUNIDADES
Compras	Fijación de precios de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de compra óptimo para la empresa. • Precio de compra competitivo en el mercado local.
	Análisis de la calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad.
	Recepción del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con amplios conocimientos y técnicas para el desarrollo de sus labores. • Cantidad de talento humano necesario.
	Inventario y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado registro de compras. • Producto clasificado de acuerdo con sus características.
	Toma de peso del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Medición correcta del peso del producto.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 33 - Oportunidades detectadas en el departamento de Planta

DEPARTAMENTO	PROCESOS	OPORTUNIDADES
Planta	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de calidad de recepción del producto. • Mayor rapidez en su almacenamiento.
	Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la calidad del producto por su clasificación. • Aumento de calidad del producto.
	Secado	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad física del personal de planta. • Aumento de la producción.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 34 - Oportunidades detectadas en el departamento de Ventas

DEPARTAMENTO	PROCESOS	OPORTUNIDADES
Ventas	Fijación de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de todo el stock disponible. • Venta de todo el stock disponible del producto para garantizar liquidez a la empresa y evitar pérdidas.
	Carga	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo adecuado de los procesos por departamentos.
	Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de nivel de compras sin interferir con las ventas.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tras detallar y cuantificar las oportunidades de optimización de costos en cada departamento y proceso se procede a realizar el siguiente paso que es la identificación de objetivos.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Luego de confirmar el potencial de optimización de costos en cada uno de los procesos y actividades se desarrollarán los objetivos para cada uno de éstos.

Tabla 35 - Objetivos planteados para los procesos del departamento de Compras

DEPARTAMENTO	PROCESOS	OBJETIVOS
Compras	Fijación de precios de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear las fluctuaciones de los precios. • Comparar el precio de compra con el de la competencia en el mercado local.
	Análisis de la calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un minucioso análisis de calidad para solo comprar producto de óptima calidad.
	Recepción del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal destinado a este proceso. • Destinar una adecuada cantidad de personal para este proceso.
	Inventario y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar correctamente las compras del producto. • Separar el producto correctamente de acuerdo a sus características.
	Toma de peso del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un mantenimiento preventivo al equipo de medición del peso del producto.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 36 - Objetivos planteados para los procesos del departamento de Planta

DEPARTAMENTO	PROCESOS	OBJETIVOS
Planta	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión de calidad del producto previo a su compra. • Destinar áreas específicas para el almacenamiento del producto.
	Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir la bodega en áreas para cada calidad del producto. • Almacenar correctamente el producto.
	Secado	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar al personal que trabaja en planta el equipo y protección necesaria. • Tecnificar los procedimientos.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 37 - Objetivos planteados para los procesos del departamento de Ventas

DEPARTAMENTO	PROCESOS	OBJETIVOS
Ventas	Fijación de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar la venta de todo el stock disponible de producto procesado con anterioridad. • Conocer el stock de producto mediante la oportuna comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.
	Carga	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar que el personal descuide sus actividades en cada proceso.
	Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar oportunamente las entregas para no interferir con el departamento de compras.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

3.4 IMPLEMENTACIÓN

Se establecen los objetivos estratégicos para cada proceso de la empresa y fijamos indicadores para su posterior evaluación y control.

Tabla 38 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Compras perspectiva Financiera

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. COMPRAS</i>										
Monitorear las fluctuaciones de los precios	Financiero	% de monitoreo oportuno de fluctuaciones de precios	Calcular la cantidad veces que se monitorean oportunamente las fluctuaciones de precios	%	100	Aumentar	Mensual	X =100	90 < X < 100	X < 90
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Comparar el precio de compra con el de la competencia en el mercado local	Financiero	% de precio por encima del mercado local	Calcular el porcentaje de precio por encima del mercado local	%	4	Aumentar	Mensual	X >1	0 < X < 1	X < 0
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 39 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Compras perspectiva de Procesos Internos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. COMPRAS</i>										
Realizar un minucioso análisis de calidad para solo comprar producto de óptima calidad.	Procesos Internos	% de producto comprado con calidad óptima	Calcular la cantidad de producto comprado que cuente con una óptima calidad	%	100	Aumentar	Mensual	X >95	80 < X < 95	X < 80
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Capacitar al personal destinado a este proceso	Procesos Internos	% de personal correctamente capacitado	Calcular la cantidad de personal correctamente capacitado	%	100	Aumentar	Mensual	X >85	60 < X < 85	X < 60
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Destinar una adecuada cantidad de personal para este proceso	Procesos Internos	% de personal correctamente asignado	Calcular la cantidad de personal correctamente asignado	%	100	Aumentar	Mensual	X >90	80 < X < 90	X < 80
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Contabilizar correctamente las compras del producto	Procesos Internos	% de compras contabilizadas	Calcular la cantidad de compras contabilizadas	%	100	Aumentar	Mensual	X >99	90 < X < 99	X < 90
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Separar el producto correctamente de acuerdo a sus características	Procesos Internos	% de producto correctamente separado	Calcular la cantidad de producto correctamente separado	%	100	Aumentar	Mensual	X >90	75 < X < 90	X < 75
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Dar un mantenimiento preventivo al equipo de medición del peso del producto	Procesos Internos	% de exactitud del equipo	Calcular la cantidad de exactitud del equipo	%	100	Aumentar	Mensual	X =100	90 < X < 100	X < 90
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 40 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Planta

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. PLANTA</i>										
Realizar una revisión de calidad del producto previo el ingreso a planta	Financiera	% de producto comprado con calidad óptima	Calcular la cantidad de producto ingresado que cuente con una óptima calidad	%	100	Aumentar	Mensual	X >95	80 < X < 95	X < 80
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Destinar áreas específicas para el almacenamiento del producto	Procesos Internos	% de producto destinado correctamente a su área	Calcular la cantidad de producto destinado correctamente a su área	%	100	Aumentar	Mensual	X >90	80 < X < 90	X < 80
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Distribuir la bodega en áreas para cada calidad del producto	Procesos Internos	% de calidades de producto con área asignada	Calcular la cantidad de calidades de producto con área asignada	%	100	Aumentar	Mensual	X >80	50 < X < 80	X < 50
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Almacenar correctamente el producto	Financiera	% de producto correctamente almacenado	Calcular la cantidad de producto correctamente almacenado	%	100	Aumentar	Mensual	X >90	80 < X < 90	X < 80
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Brindar al personal que trabaja en planta el equipo y protección necesaria	Formación y Crecimiento	% de personal con equipo y protección necesaria	Calcular la cantidad de personal con equipo y protección necesaria	%	100	Aumentar	Mensual	X =100	90 < X < 100	X < 90
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Tecnificar los procedimientos	Procesos Internos	% de procedimientos tecnificados	Calcular la cantidad de procedimientos tecnificados	%	100	Aumentar	Mensual	X >80	50 < X < 80	X < 50
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 41 - Cuadro de Mando Integral para el departamento de Ventas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	UNIDAD	META	TENDENCIA	FRECUENCIA	RANGO DE UBICACIÓN		
<i>DEP. VENTAS</i>										
Fijar la venta de todo el stock disponible de producto procesado con anterioridad.	Financiera	% de venta de stocks disponibles con anterioridad	Calcular la cantidad de venta de productos con anterioridad	%	100	Aumentar	Mensual	X = 100	95 < X < 100	X < 95
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Conocer el stock de producto mediante la oportuna comunicación entre los diferentes departamentos	Financiera	% de conocimiento del stock del producto	Calcular el porcentaje de conocimiento del stock del producto	%	100	Aumentar	Mensual	X = 100	86 < X < 100	X < 86
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Evitar que el personal descuide sus actividades en cada proceso	Procesos Internos	% de actividades descuidadas por el personal	Calcular la cantidad de actividades descuidadas por el personal	%	0	Disminuir	Mensual	X = 0	10 > X > 0	X > 10
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO
Planificar oportunamente las entregas para no interferir con el departamento de compras	Procesos Internos	% de entregas planificadas oportunamente y que no han interferido con el departamento de compra	Calcular la cantidad de entregas planificadas oportunamente que han interferido con el dep. de compra	%	100	Aumentar	Mensual	X = 100	90 < X < 100	X < 90
								NIVEL OPTIMO	NIVEL REGULAR	NIVEL MALO

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 42 - Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores departamento de Compras

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
<i>DEP. COMPRAS</i>	
% de monitoreo oportuno de fluctuaciones de precios	$\frac{(\text{Total de fluctuaciones de precio detectadas a tiempo}) * 100}{\text{Total de fluctuaciones de precio}}$
% de precio por encima del mercado local	$\frac{(\text{Promedio de precio de CKA} - \text{Promedio de precio de la competencia}) * 100}{\text{Promedio de precio de CKA}}$
% de producto comprado con calidad óptima	$\frac{(\text{Total de producto comprado} - \text{Producto de mala calidad}) * 100}{\text{Total de producto comprado}}$
% de personal correctamente capacitado	$\frac{(\text{Total de personal capacitado}) * 100}{\text{Total de personal}}$
% de personal correctamente asignado	$\frac{(\text{Total de personal} - \text{Personal ocioso o faltante}) * 100}{\text{Total de personal}}$
% de compras contabilizadas	$\frac{(\text{Total de compras} - \text{Compras no contabilizadas}) * 100}{\text{Total de compras}}$
% de producto correctamente separado	$\frac{(\text{Total de producto en bodega} - \text{Producto mal separado}) * 100}{\text{Total de producto en bodega}}$
% de exactitud del equipo	$\frac{(\text{Total de compras pesadas} - \text{Compras con error en el peso}) * 100}{\text{Total de compras pesadas}}$

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 43 - Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores departamento de Planta

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
<i>DEP. PLANTA</i>	
% de producto ingresado con calidad óptima	$\frac{(\text{Total de producto ingresado} - \text{Producto de mala calidad}) * 100}{\text{Total de producto ingresado}}$
	Total de producto ingresado
% de producto destinado correctamente a su área	$\frac{(\text{Total de producto} - \text{Producto mal asignado}) * 100}{\text{Total de producto}}$
	Total de producto
% de calidades de producto con área asignada	$\frac{(\text{Total de calidades del prod.} - \text{Calidades de prod. sin área correctamente asignada}) * 100}{\text{Total de calidades del producto}}$
	Total de calidades del producto
% de producto correctamente almacenado	$\frac{(\text{Total de producto almacenado} - \text{Producto mal almacenado}) * 100}{\text{Total de producto almacenado}}$
	Total de producto almacenado
% de personal con equipo y protección necesaria	$\frac{(\text{Total de personal con equipo y protección necesaria}) * 100}{\text{Total de personal}}$
	Total de personal
% de procedimientos tecnificados	$\frac{(\text{Total de procedimientos tecnificados}) * 100}{\text{Total de procedimientos}}$
	Total de procedimientos

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 44 - Cuadro de Mando Integral (CMI) fórmulas para elaboración de indicadores departamento de Ventas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
<i>DEP. VENTAS</i>	
% de venta de productos con anterioridad	<u>(Total de ventas fijadas con anterioridad)*100</u>
	Total de ventas
% de conocimiento del stock del producto	<u>(Stocks final diarios conocidos)*100</u>
	Stocks finales diarios
% de actividades descuidadas por el personal	<u>(Total de actividades no realizadas)*100</u>
	Total de actividades a realizar
% de entregas planificadas oportunamente y que no han interferido con el departamento de compra	<u>(Total entregas planificadas que no han interferido con el dep. compras)*100</u>
	Total entregas

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

3.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Tras la implementación del plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. se propone evaluar dicho plan para conocer y analizar los resultados de su aplicación y corregir posibles errores en los diferentes procesos de cada departamento.

Además debemos dar seguimiento al diagnóstico realizado para:

- Constatar que éste sigue siendo válido
- Conocer si hay que modificar los objetivos
- Saber si debemos cambiar la estrategia

Para realizar éste procedimiento se propone adoptar el CMI anteriormente desarrollado y para el fácil cálculo de los indicadores necesarios se detalla a continuación el procedimiento a realizar enunciando los medios de verificación para cada indicador.

Tabla 45 - Cuadro de Mando Integral (CMI) medios de verificación departamento de Compras

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<i>DEP. COMPRAS</i>		
% de monitoreo oportuno de fluctuaciones de precios	$\frac{(\text{Total de fluctuaciones de precio detectadas a tiempo}) * 100}{\text{Total de fluctuaciones de precio}}$	Revisión del número y hora de entradas a la página http://quotes.ino.com durante el transcurso del día.
% de precio por encima del mercado local	$\frac{(\text{Promedio de precio de CKA} - \text{Promedio de precio de la competencia}) * 100}{\text{Promedio de precio de CKA}}$	Toma de precio de compra promedio por día y el precio de compra conocido de la competencia.
% de producto comprado con calidad óptima	$\frac{(\text{Total de producto comprado} - \text{Producto de mala calidad}) * 100}{\text{Total de producto comprado}}$	Revisión de las observaciones existentes y del total de producto comprado en el registro de compras.
% de personal correctamente capacitado	$\frac{(\text{Total de personal capacitado}) * 100}{\text{Total de personal}}$	Registro de personal activo que ha recibido capacitaciones.
% de personal correctamente asignado	$\frac{(\text{Total de personal} - \text{Personal ocioso o faltante}) * 100}{\text{Total de personal}}$	Reportes del jefe de compras realizados al departamento administrativo exigiendo personal o indicando exceso del mismo.
% de compras contabilizadas	$\frac{(\text{Total de compras} - \text{Compras no contabilizadas}) * 100}{\text{Total de compras}}$	Registro de compras contabilizadas diarias, libreta de compras diarias y revisión del stock físico existente.
% de producto correctamente separado	$\frac{(\text{Total de producto en bodega} - \text{Producto mal separado}) * 100}{\text{Total de producto en bodega}}$	Reportes de la revisión física diaria del producto en bodega de compras.
% de exactitud del equipo	$\frac{(\text{Total de compras pesadas} - \text{Compras con error en el peso}) * 100}{\text{Total de compras pesadas}}$	Registro de compras contabilizadas diarias, libreta de compras diarias y revisión del stock físico existente.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 46 - Cuadro de Mando Integral (CMI) medios de verificación departamento de Planta

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<i>DEP. PLANTA</i>		
% de producto ingresado con calidad óptima	$\frac{(\text{Total de producto ingresado} - \text{Producto de mala calidad}) * 100}{\text{Total de producto ingresado}}$	Revisión del total de producto comprado en el registro de compras que han pasado al departamento de planta y reporte de revisión física del producto ingresado.
% de producto destinado correctamente a su área	$\frac{(\text{Total de producto} - \text{Producto mal asignado}) * 100}{\text{Total de producto}}$	Revisión del total de producto comprado en el registro de compras que han pasado al departamento de planta y reporte de revisión física del producto ingresado.
% de calidades de producto con área asignada	$\frac{(\text{Total de calidades del prod.} - \text{Calidades de prod. sin área correctamente asignada}) * 100}{\text{Total de calidades del producto}}$	Reporte de revisión física del producto ingresado en el departamento de planta.
% de producto correctamente almacenado	$\frac{(\text{Total de producto almacenado} - \text{Producto mal almacenado}) * 100}{\text{Total de producto almacenado}}$	Reporte de revisión física del producto ingresado en el departamento de planta.
% de personal con equipo y protección necesaria	$\frac{(\text{Total de personal con equipo y protección necesaria}) * 100}{\text{Total de personal}}$	Actas de entrega recepción de equipos y materiales de protección y reportes del jefe de planta.
% de procedimientos tecnificados	$\frac{(\text{Total de procedimientos tecnificados}) * 100}{\text{Total de procedimientos}}$	Reportes del jefe de planta.

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

Tabla 47 - Cuadro de Mando Integral (CMI) medios de verificación departamento de Ventas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<i>DEP. VENTAS</i>		
% de venta de productos con anterioridad	<u>(Total de ventas fijadas con anterioridad)*100</u>	Reportes de stock de productos disponibles para la venta y reportes de fijación de ventas.
	Total de ventas	
% de conocimiento del stock del producto	<u>(Stocks final diarios conocidos)*100</u>	Reportes de stock de productos archivados y entregados al departamento administrativo por cada departamento.
	Stocks finales diarios	
% de actividades descuidadas por el personal	<u>(Total de actividades no realizadas)*100</u>	Reportes del jefe de planta.
	Total de actividades a realizar	
% de entregas planificadas oportunamente y que no han interferido con el departamento de compra	<u>(Total entregas planificadas que no han interferido con el dep. compras)*100</u>	Reportes de fijación de ventas y revisión de la libreta de compras diarias.
	Total entregas	

FUENTE: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ELABORADO POR: EDDY ALFREDO FAJARDO VELEZ

CONCLUSIONES

La empresa pese a tener beneficios económicos considerables, éstos no son los esperados por la administración, pues en el transcurso de la realización del proyecto se han notado varias falencias en las diferentes áreas.

El control interno de la empresa es mínimo lo cual es principal motivo de muchas de las fallas en los procesos.

Se ha notado en varios de los procedimientos internos una falta de planificación por parte de la administración.

El personal que labora en los diferentes departamentos de la empresa no está debidamente capacitado para la realización de los procedimientos encomendados.

La empresa no está modernizada, pues sus equipos, instalaciones y procesos dificultan que ésta cumpla con sus objetivos.

El análisis determinó que los procesos de los diferentes departamentos de la empresa pueden ser optimizados logrando un considerable aumento en el beneficio económico.

RECOMENDACIONES

Implementar el diseño del plan de optimización de costos propuesto para que la empresa logre prosperar económicamente y mejore sus procesos de forma efectiva.

Se aconseja tomar en consideración que el punto fundamental para conseguir resultados es aplicar un constante control y seguimiento de los pasos y metas establecidas.

La administración debe planificar oportunamente y plantear objetivos, metas y procedimientos claros para realizar una correcta gestión de todos y cada uno de los procesos.

Realice oportunas capacitaciones al personal de la empresa, pues este es el recurso más importante y el más influyente para la consecución de sus objetivos; además éste es un método para incrementar su nivel de motivación y compromiso con la empresa.

Es posible y necesario adecuar tecnológicamente el negocio, determinando el tamaño óptimo, áreas de cobertura, equipos e instalaciones; y organizar de forma adecuada cada proceso para cumplir eficientemente con los objetivos.

Para lograr que los procesos de los diferentes departamentos de la empresa sean optimizados se recomienda usar de manera eficiente la comunicación, pues este es un elemento necesario para la correcta realización de los procesos a través de la coordinación de las actividades, además ayuda a mejorar el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Altahona Quijano, T. (2009). *Libro Práctico sobre Contabilidad de Costos*. Bucaramanga, Colombia: Porter.
- Caballero Sáenz, C. G. (NOVIEMBRE de 2013). *Manual Autoinformativo Costos* (Primera ed.). Lima, Perú: Revelars S.A.C.
- Congreso Nacional. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador. *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Congreso Nacional. (2012). Código del trabajo. *Código del trabajo*. Quito, Ecuador.
- Cuevas Villegas, C. F. (2001). *Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestión* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Pearson educación de Colombia Ltda.
- De Vicuña Ancín, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Ducker, P. (1957). *La gerencia de empresas*. Best Seller.
- EDP Renewables. (2015). *EDP Renewables*. Obtenido de EDP Renewables: <http://www.edpr.com/es/inversores-es/gobierno-corporativo/organos-de-gobierno-de-la-sociedad/junta-general-de-accionistas/>
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (11 de 2008). *Pwc: Building relationships, creating value*. Obtenido de Pwc: Building relationships, creating value: <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-11-2008.pdf>
- Gamero, H. (19 de Junio de 2014). *Slide Share*. Obtenido de Slide Share: <http://es.slideshare.net/HaroldHarry/proceso-de-recoleccion-de-datos-36082561>
- Jiménez Boulanger, F. J., & Espinoza Gutierrez, C. L. (2007). *Costos Industriales* (Primera Edición ed.). Cartago, Costa Rica: Tecnologica de Costa Rica.
- Lozano Rojo, J. R. (2002). *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos*. Madrid, España: Fundación Confemetal.

Mercado H., S. (2004). *Compras, principios y aplicaciones*. Mexico D.F.: Limusa S.A.

nojoda1965. (05 de Abril de 2011). *Buenas tareas*. Obtenido de Buenas tareas:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-Del-Presidente-De-Una-Empresa/1881573.html>

Páez, F. (23 de Octubre de 2012). El Cuadro de Mando Integral: qué es y para qué sirve. *El Cuadro de Mando Integral: qué es y para qué sirve*.

Petróleo Brasileiro S.A. (18 de Octubre de 2012). *Latibex*. Obtenido de Latibex:
http://www.latibex.com/act/esp/empresas%5Chechosrelev%5C2012/Procop_Esp.pdf

Prieto Moreno, B., Santidrián Arroyo, A., & Aguilar Conde, P. (2006). *Contabilidad de costes y de Gestión, un enfoque práctico* (Primera ed.). Madrid, España: Delta, Publicaciones Universitarias.

Sánchez , Y., & Morón , G. (Noviembre de 2000). *Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*. Obtenido de Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad%20de%20gesti%C3%B3n/I%20Encuentro%20Iberoamericano%20Cont.%20Ges ti%C3%B3n/Target%20Costing/SanchezyMoron.pdf>

SRI. (04 de Agosto de 2004). Ley de Registro Unico de Contribuyentes. *Ley de Registro Unico de Contribuyentes*. Quito, Ecuador.

ANEXOS

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NÚMERO RUC: 0391013586001
RAZÓN SOCIAL: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N **NÚMERO:** S/N

FEC. NACIMIENTO:
FEC. INSCRIPCIÓN: 03/01/2012 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 23/03/2011
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 10/03/2014
FEC. RENICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 VENTA AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE CACAO.

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: CAÑAR Canton: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: AV. 25 DE AGOSTO Numero: 307 Interseccion: DECIMA OCTAVA ESTE Referencia: ubicacion: FRENTE A LA ENTRADA DE LA PISTA DE MOTOS Telefono Trabajo: 072423942 Email: comercial_kleber_acosta@hotmail.com Celular: 0989736432

DOMICILIO ESPECIAL
 SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 REGIONAL DEL AUSTRO CAÑAR	CERRADOS	0

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NÚMERO RUC: 0391013586001
RAZÓN SOCIAL: COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 23/03/2011
NOMBRE COMERCIAL: COMERCIAL KLEBER ACOSTA	FEC. CIERRE:	FEC. RENUNCIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA: VENTA AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE CACAO. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARROZ Y MAIZ.		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: CAÑAR Canton: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: AV. 25 DE AGOSTO Numero: 307 Interseccion: DECIMA OCTAVA ESTE Referencia: FRENTE A LA ENTRADA DE LA PISTA DE MOTOS Telefono Trabajo: 072423942 Email: comercial_kleber_acosta@hotmail.com Celular: 0989736432		

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Encuesta aplicada a los jefes departamentales de compras, planta y ventas; y a uno de sus subordinados.

Saludo y presentación: Buenos días/tardes mi nombre es **Eddy Alfredo Fajardo Vélez**, estudio en la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de La Troncal, a través de la misma se está realizando un estudio para el diseño de un plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda. del cantón la Troncal, nos gustaría contar con su colaboración para que responda esta breve encuesta.

1. ¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Compras

Planta

Ventas

2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Sí

No

4. Describa las actividades que realiza en la empresa.

Recibo los pesos de los productos y una muestra del mismo para evaluar la calidad y humedad del grano, luego de esto paso el reporte de la calificación asignada y el precio para el producto a la asistente para que realice la facturación y el pago correspondiente.

5. ¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Si

No

6. ¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Si

No

7. Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

En este departamento existen muchos procesos críticos como por ejemplo la toma del peso, la realización de los pagos, el almacenamiento del producto, etc.

8. ¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Si

No

¿Por qué?

Porque no han tenido capacitaciones externas, las cuales son muy necesarias para que adquieran conocimientos extras para poder implementarlos y ponerlos en práctica en la empresa.

9. ¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Si

No

10. ¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda?

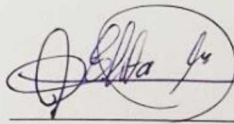
Si

No

¿Por qué?

Porque la empresa puede rendir más que en la actualidad.

Comentarios y Recomendaciones.-



FIRMA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Encuesta aplicada a los jefes departamentales de compras, planta y ventas; y a uno de sus subordinados.

Saludo y presentación: Buenos días/tardes mi nombre es **Eddy Alfredo Fajardo Vélez**, estudio en la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de La Troncal, a través de la misma se está realizando un estudio para el diseño de un plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. del cantón la Troncal, nos gustaría contar con su colaboración para que responda esta breve encuesta.

1. ¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Compras

Planta

Ventas

2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Si

No

4. Describa las actividades que realiza en la empresa.

Recibo el producto, lo descargo y procedo a tomar el peso del mismo para reportarlo al jefe de compras.

5. ¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Si

No

6. ¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Si

No

7. Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

La toma del peso es un procedimiento en el cual se suele tener inconvenientes debido a la aglomeración de proveedores o al escaso personal de apoyo.

8. ¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Si

No

¿Por qué?

Porque la mayoría del personal no mantiene una estabilidad en su puesto.

9. ¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Si

No

10. ¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda?

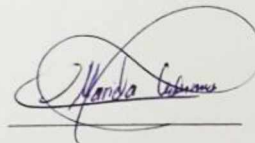
Si

No

¿Por qué?

Porque varios de los procesos son realizados de manera improvisada.

Comentarios y Recomendaciones.-



FIRMA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Encuesta aplicada a los jefes departamentales de compras, planta y ventas; y a uno de sus subordinados.

Saludo y presentación: Buenos días/tardes mi nombre es **Eddy Alfredo Fajardo Vélez**, estudio en la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de La Troncal, a través de la misma se está realizando un estudio para el diseño de un plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. del cantón la Troncal, nos gustaría contar con su colaboración para que responda esta breve encuesta.

1. ¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Compras

Planta

Ventas

2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Si

No

4. Describa las actividades que realiza en la empresa.

Realizo el proceso de secado de cacao y control al personal del departamento de planta.

5. ¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Si

No

6. ¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Si

No

7. Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

El proceso de mayor nivel de peligro es el secado y almacenamiento del cacao pues de este depende gran parte del beneficio final obtenido.

8. ¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Si

No

¿Por qué?

Debido al alto nivel de rotación del personal a cargo.

9. ¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Sí

No

10. ¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda?

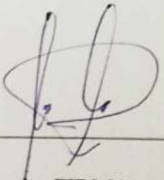
Sí

No

¿Por qué?

Porque sería de gran ayuda para la realización de los procesos internos no solo de este departamento sino de toda la empresa.

Comentarios y Recomendaciones.-


FIRMA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Encuesta aplicada a los jefes departamentales de compras, planta y ventas; y a uno de sus subordinados.

Saludo y presentación: Buenos días/tardes mi nombre es **Eddy Alfredo Fajardo Vélez**, estudio en la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de La Troncal, a través de la misma se está realizando un estudio para el diseño de un plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. del cantón la Troncal, nos gustaría contar con su colaboración para que responda esta breve encuesta.

1. ¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Compras

Planta

Ventas

2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Si

No

4. Describa las actividades que realiza en la empresa.

Realizo el proceso de secado de cacao y la recepción del producto en esta bodega.

5. ¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Si

No

6. ¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Si

No

7. Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

En el departamento de planta el mayor riesgo es no realizar el proceso de secado de forma correcta pues la ausencia del jefe de planta por lo general conlleva a cometer errores.

8. ¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Si

No

¿Por qué?

Porque el personal de este departamento no es fijo con excepción del jefe de planta.

9. ¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Si

No

10. ¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda?

Si

No

¿Por qué?

Si porque la tecnificación de los procesos realizados en este departamento ahorrarian trabajos en extremo forzosos para el personal.

Comentarios y Recomendaciones.-

Antonio Bozto

FIRMA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN COMERCIAL KLEBER ACOSTA CIA. LTDA. DEL CANTÓN LA TRONCAL.

Encuesta aplicada a los jefes departamentales de compras, planta y ventas; y a uno de sus subordinados.

Saludo y presentación: Buenos días/tardes mi nombre es **Eddy Alfredo Fajardo Vélez**, estudio en la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de La Troncal, a través de la misma se está realizando un estudio para el diseño de un plan de optimización de costos en Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda. del cantón la Troncal, nos gustaría contar con su colaboración para que responda esta breve encuesta.

1. ¿En qué departamento desarrolla sus actividades?

Compras

Planta

Ventas

2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el Comercial Kleber Acosta Cía. Ltda?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales de la empresa?

Si

No

4. Describa las actividades que realiza en la empresa.

Me encargo de fijar los contratos de entrega del producto y transportarlo hasta el punto de entrega donde termina la negociación.

5. ¿Los procesos realizados en su departamento tienen a una persona específica a cargo?

Si

No

6. ¿El personal de su departamento cumple con las funciones a su cargo de forma oportuna?

Si

No

7. Indique que proceso o procesos son considerados según su opinión críticos en su departamento.

El constante cruce de información con los otros departamentos es de suma importancia y en ocasiones existe el descuido de este proceso lo cual conlleva a errores que afectan de forma gradual a la empresa.

8. ¿Considera que el personal en su departamento está debidamente capacitado?

Si

No

¿Por qué?

Porque los procedimientos son desarrollados de forma improvisada y no están debidamente documentados.

9. ¿Considera que los procesos realizados dentro de su departamento son desarrollados de forma óptima para cumplir con los objetivos institucionales?

Si

No

10. ¿Usted está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión de costos para Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda?

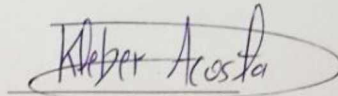
Si

No

¿Por qué?

Porque queremos que la empresa alcance su mejor rendimiento y aumente su rentabilidad.

Comentarios y Recomendaciones.-



FIRMA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!