



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA**

**TEMA**

**PRESUPUESTO DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACROMAX S.A**

**TUTOR**

**MT. GISELLA HUREL FRANCO**

**AUTORES**

**JORGE FABRICIO ALVARADO PIGUAVE**

**ALEXANDRA DANIELA VITE GALARZA**

**GUAYAQUIL**

**2019**



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:** Presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A

**AUTOR/ES**

Jorge Fabricio Alvarado Piguave

Alexandra Daniela Vite Galarza

**REVISORES:**

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte  
De Guayaquil**

**Grado obtenido:**

Contador Público Autorizado

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2019

**N. DE PAGS:** 108

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación comercial y administración.

**PALABRAS CLAVE:** Presupuesto, rentabilidad, costes, inventario, pérdidas.

**RESUMEN:**

El proyecto estuvo direccionado al presupuesto de costos y cómo incide en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A, misma que atraviesa una serie de limitantes en relación al control de estos valores y otras operaciones. Esta entidad no dispone de un presupuesto óptimo que favorezca a la toma de decisiones, impidiendo que la producción y ajustes realizados sobre las proyecciones se ajusten a las necesidades de la compañía, promoviendo el deterioro de inventario y ocasionando pérdidas. Para conocer a fondo la realidad de la compañía se empleó una metodología cualitativa consultándose a talento humano de alto nivel jerárquico en torno a los problemas mencionados, realizándose entrevistas. Con ello se pudo conocer que no existe una persona encargada del seguimiento al costo, delegándose esta función al departamento de planeación quien mantiene otras obligaciones; además, únicamente el departamento de marketing se encarga de determinar los artículos a producir, no considerando otras áreas de la compañía. La situación actual incluso se ve afectada por la producción de artículos expresados en contratos no firmados, causando pérdidas al nunca concretarse la firma, sumándose al deterioro de productos en bodega cuya rotación es baja o se han fabricado en cantidades muy altas por efecto del presupuesto y decisiones del

departamento de marketing. En base a esta situación se proponen mejoras encaminadas a favorecer el registro de los costos, toma de decisiones basadas en el presupuesto, control de inventario y rotación del mismo.

**N. DE REGISTRO** (en base de datos):

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL** (tesis en la web):

**ADJUNTO PDF:**

**SI**  **NO**

**CONTACTO CON AUTORES/ES:**

**Teléfono:** **E-mail:**

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

Msc. Rafael Iturralde Solórzano, Decano

Teléfono: 259 6500 ext. 201, DECANATO

E-mail:

Nombre: Ab. Byron López Carriel

Teléfono: 2596500 ext. 271

E-mail: [blopezc@ulvr.edu.ec](mailto:blopezc@ulvr.edu.ec)

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PROYECTO FINAL ACROMAX 31.05 con Presupuesto.docx  
(D53385613)  
**Submitted:** 6/4/2019 1:51:00 AM  
**Submitted By:** ghurelf@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 4 %

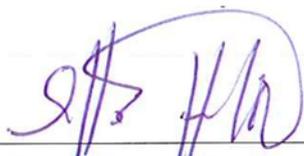
### Sources included in the report:

TESIS MOGRO.docx (D50252580)  
TESIS FINAL ENVIAR.docx (D36716358)  
TESIS Carpio - Hurtado.docx (D47700670)  
REVISADODENISSE Y DIANA 24 DE ABRIL OK.docx (D51157837)  
<http://www.fao.org/3/V84905/v8490s06.htm>  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf)

### Instances where selected sources appear:

29

Firma: \_\_\_\_\_



MT. GISELLA HUREL FRANCO.

C.I. 091661548-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados JORGE FABRICIO ALVARADO FIGUAVE y ALEXANDRA DANIELA VITE GALARZA declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación PRESUPUESTO DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACROMAX S.A corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:

Firma:  \_\_\_\_\_

JORGE FABRICIO ALVARADO FIGUAVE

C.I. 092421455-4

Firma:  \_\_\_\_\_

ALEXANDRA DANIELA VITE GALARZA

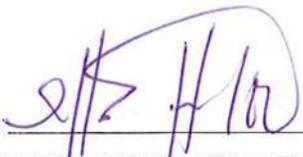
C.I. 092465105-2

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “PRESUPUESTO DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACROMAX S.A”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PRESUPUESTO DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACROMAX S.A”, presentado por los estudiantes **ALEXANDRA DANIELA VITE GALARZA** y **JORGE FABRICIO ALVARADO PIGUAVE** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CPA, encontrándose aptas para su sustentación

Firma: 

MT. GISELLA HUREL FRANCO

C.I. 091661548-7

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones y permitirme alcanzar la meta de ser un profesional.

A mis padre Felipe y Gladys, por ser los principales promotores de este sueño y brindarme los consejos, oportunidad y recursos para lograrlo, ya que sin ustedes este logro que también es suyo no hubiera sido posible.

A mi esposa, mis hijas y mi hijo por su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso de estudio.

A nuestra tutora MT. Gisella Hurel Franco quien con su conocimiento y gran trayectoria desempeño el papel de tutora de tesis por haberme guiado, no solamente durante el desarrollo de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria con sus enseñanzas para desarrollarme profesionalmente.

A mi compañera de tesis Daniela Vite por su gran compromiso y dedicación durante el desarrollo de este trabajo de titulación.

Para finalizar agradezco a todos los docentes, compañeros y amigos que formaron parte durante todo este trayecto de aprendizaje.

**Jorge Alvarado Piguave**

## **AGRADECIMIENTO**

Dios por darme las fuerzas necesarias para poder culminar mi carrera universitaria y permitirme terminar el presente trabajo con éxito.

A mis padres, por el esfuerzo, dedicación, paciencia, consejos y por todo lo que me han dado a lo largo de mi vida y de mi carrera universitaria.

A mi esposo, gracias por su apoyo incondicional en mi vida, su amor y respaldo me ayudan a alcanzar cada objetivo que me propongo.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por formarnos con sólidos valores éticos y profesionales.

A nuestra tutora MT. Gisella Hurel Franco, quien desde el primer momento nos brindó su apoyo y dedicación. Sus conocimientos y gran trayectoria han sido de gran ayuda para concluir esta meta.

A mi compañero de tesis Jorge Alvarado, brindándome su ayuda incondicional en todo momento.

**Alexandra Vite Galarza**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis estas dedicada a Dios por permitir obtener la inmensa alegría de alcanzar uno de mis objetivos planteados en la vida.

A mis Padres Felipe y Gladys por su gran esfuerzo, ayuda y comprensión en todos estos años de estudios, ya que ustedes han sido un pilar fundamental en mi formación como profesional.

A mi esposa Tabitha, quien con su inmenso amor y palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante en busca de mis ideales, a mis hijas Keytlin y Valentina, a mi hijo Jorgito ya que ellos son mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más y poder ofrecerles un mejor futuro.

**Jorge Alvarado Piguave**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por darme las fuerzas necesarias en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida.

A mis padres Nolberto e Irma, sus oraciones, su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años me han ayudado a llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Mi carrera universitaria y todo lo que logre hacer será gracias a sus consejos, virtudes y valores inculcados en mí.

Mis hermanos Emanuel y Daniel su cariño y apoyo incondicional me acompañan de una u otra manera en todos mis sueños y metas.

A mi esposo David, quien me ha brindado todo su apoyo para que pueda lograr un sueño más. Gracias por inculcar el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a la adversidad porque Dios está conmigo siempre.

A mi hermosa hija Dana, ella me acompañó en todo este proceso, es mi motor y mi mayor inspiración.

**Alexandra Vite Galarza**

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ...	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
DEDICATORIA .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICES DE FIGURAS .....	xvi
ÍNDICES DE ANEXOS .....	xvii
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. Tema .....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.3. Formulación del problema .....	5
1.4. Sistematización del problema .....	5
1.5. Objetivo general .....	5
1.6. Objetivos específicos. ....	5
1.7. Justificación de la investigación .....	5
1.8. Delimitación de la investigación .....	6

1.9.	Ideas a defender .....	7
1.10.	Línea de investigación institucional.....	7
CAPÍTULO II.....		8
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Marco teórico.....	8
2.1.1.	Antecedentes de la empresa.....	8
2.1.2.	Contabilidad de costos.....	8
2.1.3.	Elementos del costo.....	10
2.1.4.	Materia prima.....	11
2.1.5.	Costos de producción.....	12
2.1.6.	Asignación de costos de producción.....	13
2.1.7.	Proveedores.....	14
2.1.8.	Inventario.....	16
2.1.9.	Presupuesto.....	17
2.2.	Marco conceptual.....	22
2.2.1.	Contabilidad de costos.....	22
2.2.2.	Costos.....	23
2.2.3.	Presupuesto.....	23
2.2.4.	Activos.....	23
2.2.5.	Ingresos.....	23
2.2.6.	Egresos.....	24
2.2.7.	Estados Financieros.....	24
2.2.8.	Estado de situación financiera.....	24
2.2.9.	Estado de Resultados Integrales.....	25
2.2.10.	Pasivos.....	25

2.2.11. Pérdida.....	25
2.2.12. Inventario.....	25
2.2.13. Asignación de costos.....	26
2.2.14. Desembolso.....	26
2.2.15. Laboratorio químico.....	26
2.3. Marco legal.....	26
2.3.1. Constitución del Ecuador.....	26
2.3.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).....	27
2.3.3. Reglamento a la Ley de Régimen Tributario.....	28
2.3.4. NIC 2.....	28
CAPÍTULO III.....	30
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.1. Metodología.....	30
3.2. Tipo de investigación.....	30
3.3. Enfoque de la investigación.....	31
3.4. Técnicas de investigación.....	31
3.5. Población y muestra.....	31
3.6. Análisis de los resultados.....	32
3.6.1. Entrevistas.....	32
3.6.2. Ficha de observación.....	46
3.6.3. Análisis de la información financiera de la compañía años 2016 vs 2017.....	47
3.6.4. Análisis del Presupuesto de la compañía.....	53
CAPÍTULO IV.....	60
4. INFORME FINAL.....	60

4.1. Tema .....	60
4.2. Justificación .....	60
4.3. Desarrollo de la propuesta .....	61
4.3.1. Designación de un responsable de costo. ....	61
4.3.2. Proyección del presupuesto .....	63
4.3.2.1. Proyección del presupuesto – Unidades a producirse .....	65
4.3.2.2. Proyección del presupuesto – Gastos en general de la compañía.....	66
4.3.3. Control del inventario .....	68
4.3.4. Rotación de inventario.....	71
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de la muestra utilizada para la recolección de datos.....	32
Tabla 2 Ficha de observación .....	46
Tabla 3 Estado de situación financiera – Activos Corrientes 2016 y 2017.....	48
Tabla 4 Estado de situación financiera – Activos No Corrientes y Activos Fijos 2016 y 2017.....	49
Tabla 5 Estado de situación financiera – Pasivos y Patrimonio 2016 y 2017.....	50
Tabla 6 Estado de Resultados Integrales 2016 y 2017.....	51
Tabla 7 Ratios Financieros 2016 y 2017.....	52
Tabla 8 Presupuesto de ventas y unidades a producirse anualmente .....	54
Tabla 9 Comparativa del presupuesto de ventas vs unidades producidas .....	55
Tabla 10 Diferencias y desviaciones de las unidades producidas vs unidades vendidas y su impacto económico .....	56
Tabla 11 Cuadro resumen de costos anuales de producción .....	57
Tabla 12 Cuadro resumen del presupuesto de unidades a producir anual.....	66
Tabla 13 Presupuesto de gastos proyectado anual.....	67

## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas.....	4
Figura 2. Árbol de objetivos.....	4
Figura 3. Proceso actual de registro y asignación de costos.....	61
Figura 4. Proceso mejorado de registro y asignación de costos .....	62
Figura 5. Proceso actual de gestión de inventario .....	69
Figura 6. Proceso mejorado de gestión de inventario.....	70

## ÍNDICES DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al gerente financiero. ....	81
Anexo 2. Entrevista al gerente de ventas.....	82
Anexo 3. Entrevista a gerente de compras .....	83
Anexo 4. Entrevista a gerente de producción .....	84
Anexo 5. Jefe De Inventario .....	85
Anexo 6. Estado de Situación Financiera Años 2016 y 2017 .....	86
Anexo 7. Estado de Resultados Integrales Años 2016 y 2017 .....	88
Anexo 8. Cuentas y valores de destrucción y vencimiento del inventario.....	89

## RESUMEN

El proyecto estuvo direccionado al presupuesto de costos y cómo incide en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A, misma que atraviesa una serie de limitantes en relación al control de estos valores y otras operaciones. Esta entidad no dispone de un presupuesto óptimo que favorezca a la toma de decisiones, impidiendo que la producción y ajustes realizados sobre las proyecciones, se ajusten a las necesidades de la compañía, promoviendo el deterioro de inventario y ocasionando pérdidas. Para conocer a fondo la realidad de la compañía se empleó una metodología cualitativa consultándose a talento humano de alto nivel jerárquico en torno a los problemas mencionados, realizándose entrevistas. Con ello se pudo conocer que no existe una persona encargada del seguimiento al costo, delegándose esta función al departamento de planeación quien mantiene otras obligaciones; además, únicamente el departamento de marketing se encarga de determinar los artículos a producir, no considerando otras áreas de la compañía. La situación actual incluso se ve afectada por la producción de artículos expresados en contratos no firmados, causando pérdidas al nunca concretarse la firma, sumándose al deterioro de productos en bodega cuya rotación es baja o se han fabricado en cantidades muy altas por efecto del presupuesto y decisiones del departamento de marketing. En base a esta situación se proponen mejoras encaminadas a favorecer el registro de los costos, toma de decisiones basadas en el presupuesto, control de inventario y rotación del mismo.

**Palabras claves:** Presupuesto, rentabilidad, costes, inventario, pérdidas.

## **ABSTRACT**

The project was addressed to the budget of costs and how it affects the profitability of the company ACROMAX S.A, which crosses a series of limitations in relation to the control of these values and other operations. This entity does not have an optimal budget that favors decision making, preventing the production and adjustments made on the projections to fit the needs of the company, promoting the deterioration of inventory and causing losses. In order to fully understand the reality of the company, a qualitative methodology was used, consulting human talent of a high hierarchical level around the aforementioned problems, and interviews were conducted. With this, it was known that there is no person responsible for monitoring the cost, delegating this function to the planning department who maintains other obligations; In addition, only the marketing department is responsible for determining the items to be produced, not considering other areas of the company. The current situation is even affected by the production of articles expressed in unsigned contracts, causing losses when the firm never materializes, adding to the deterioration of products in the warehouse whose turnover is low or they have been manufactured in very high amounts due to the budget and decisions of the marketing department. Based on this situation, improvements are proposed aimed at favoring the recording of costs, making decisions based on the budget, inventory control and rotation thereof.

**Keywords:** Budget, profitability, costs, inventory, losses.

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto titulado presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ACROMAX busca describir su situación basada en el control de estos valores y las proyecciones, mismos que traen consigo efectos negativos relacionados al abastecimiento, existencias en niveles poco óptimos y deterioro del inventario. En base a lo expuesto, el proyecto se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I donde se expone el diseño de la investigación indicando el problema que se espera abordar en el proyecto, los objetivos a alcanzar, las razones que motivan su ejecución y otros aspectos fundamentales que sirven como base para iniciar con el estudio.

Capítulo II que engloba el marco teórico y donde se definen puntos o temas ligados a la investigación, especialmente referentes al costo, presupuestos, inventario y otros. Además, se presenta un marco conceptual y legal que complementa la fundamentación teórica del estudio.

Capítulo III referente a la metodología de investigación y en donde se establecen las bases para la recolección de datos expresando metodología, tipos, enfoque y técnicas de investigación, incluyendo la población utilizada para recabar la información y los hallazgos de la entrevista al talento humano seleccionado. También se emplea una ficha de observación y se presentan análisis de la situación financiera de la empresa.

Capítulo IV que abarca el informe final o propuesta, planteando mejoras que aportarán a la solución de los problemas identificados y que responden al control de costos, proyecciones, seguimiento del inventario y estrategias para incrementar su rotación, culminando con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tema**

Presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

Toda empresa, según su tipo de actividad, necesita desembolsar recursos para satisfacer las necesidades del público meta, obteniendo así sus ingresos. Chaves (2016) indica que es importante una adecuada gestión de los desembolsos, especialmente los costos de producción, al estar directamente relacionados al diseño de la oferta. Con esta gestión se estiman los valores necesarios a invertir para cumplir con la demanda del mercado y las materias primas a solicitar al proveedor.

Cabe señalar que, al no disponer de los productos, la empresa puede arriesgarse a perder ventas importantes, reduciendo ingresos y afectando su imagen ante el público. Para ello debe contarse con herramientas que aporten a la planificación, asegurando la toma de decisiones adecuadas (Goñi, 2013). Entre ellas está la elaboración de presupuestos los cuales muestran una proyección de los recursos necesarios para las operaciones de una entidad.

En Ecuador aún se evidencian limitaciones en las empresas respecto a sus operaciones, lo cual frena el desarrollo. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) establece que el éxito de las entidades nacionales se logrará si existe una adecuada administración y planificación; sin embargo, la escasa predisposición al cambio y adopción de mejoras son las principales limitantes. Esto puede provocar que una entidad desaparezca a largo plazo, siendo desplazada por la competencia.

Una de estas entidades es ACROMAX S.A, operando desde el año 1963 como un laboratorio farmacéutico en la ciudad de Guayaquil. Entre sus limitantes está el no contar con un presupuesto de costos de producción adecuado, sumado a la valoración de los desembolsos no ajustada a la realidad. A su vez, la falta de un monitoreo continuo a los recursos promueve la caducidad de materias prima generando pérdidas que impactan en la generación de ingresos y utilidades.

Debe destacarse que los costos de producción involucran todos los desembolsos necesarios para la fabricación de la oferta. Toro (2016) establece que el adecuado seguimiento ayudará a determinar un precio de venta justo que permita recuperar la inversión más un margen de ganancia, asegurando su supervivencia en el mercado. De esta forma, al no existir un seguimiento óptimo, se pueden asignar valores inferiores o superiores a los reales, restando competitividad y contribuyendo a la toma de decisiones erróneas.

Mediante el presupuesto, la entidad puede determinar cuánto debe producir en un periodo y los posibles desembolsos a realizar para la adquisición de materias primas, además de utilizarse como base para su seguimiento y valoración. Al no existir un diseño óptimo del presupuesto, las decisiones en torno al abastecimiento resultan erróneas; además, el monitoreo poco intensivo de las existencias ocasiona el deterioro de productos que deberán registrarse como una pérdida.

Conociéndose que dentro de la entidad existe una proyección y monitoreo inadecuado de sus costos de producción, es importante establecer cómo inciden en la rentabilidad. Esto permitirá identificar las debilidades en los procesos en torno al control de dichos costos, planteando mejoras que favorezcan a la planificación y a una mayor eficiencia operativa. Debe añadirse que estas limitantes han ocasionado al año 2017 pérdidas que

ascienden a 2 millones de dólares por concepto de mercaderías caducadas según una entrevista mantenida con el jefe de operaciones y que fueron asumidas por la compañía.

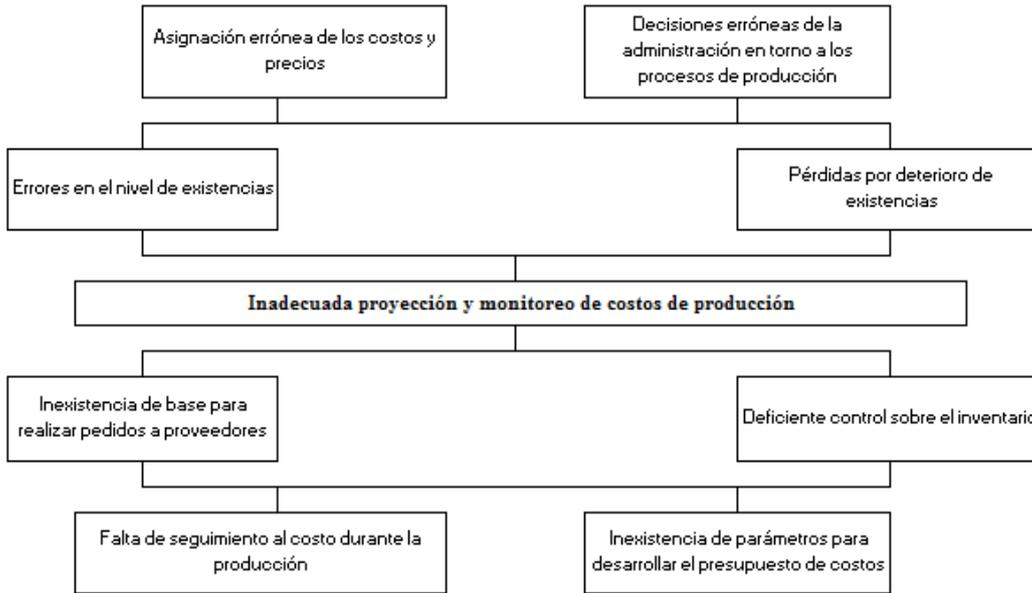


Figura 1. Árbol de problemas.  
Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2018)

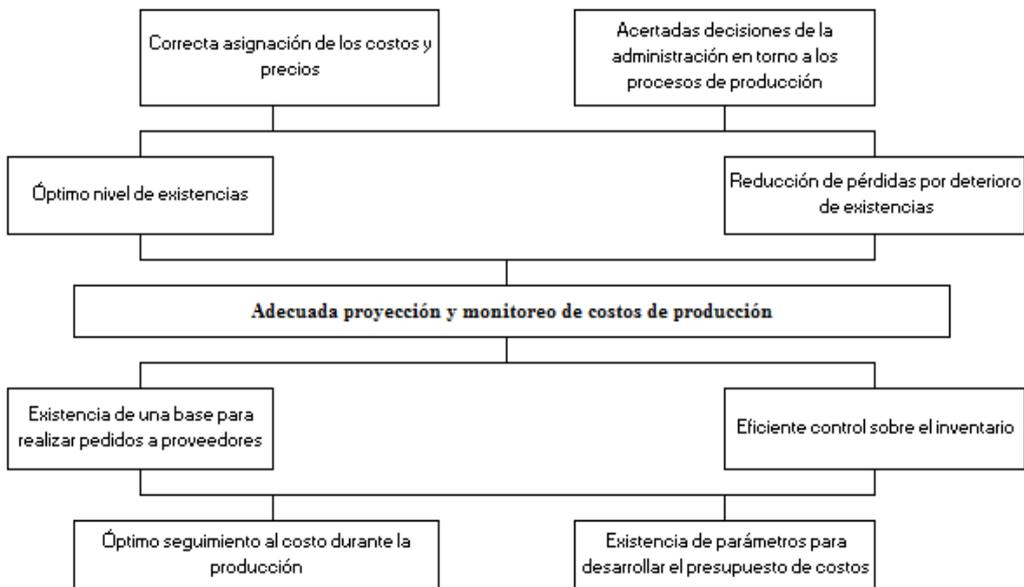


Figura 2. Árbol de objetivos.  
Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2018)

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo incide el presupuesto de costos en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S. A.?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las bases para determinar el presupuesto de costos en la compañía?
- ¿Cómo incide la caducidad de los productos en el presupuesto de costos?
- ¿Cuál es la situación financiera de la entidad respecto al manejo de sus costos?
- ¿Qué procesos y personal intervienen en el control de costos?

### **1.5. Objetivo general**

Analizar el presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A.

### **1.6. Objetivos específicos.**

- Establecer las bases para la determinación del presupuesto de costos.
- Determinar la incidencia de la caducidad de los productos en el presupuesto de costos.
- Evaluar la situación financiera actual de la empresa enfocada al manejo de costos e impacto de mejoras propuestas.
- Identificar los procesos ligados al control de costos y el personal involucrado.

### **1.7. Justificación de la investigación**

El propósito de la presente investigación, a más de constituirse en un aporte para la academia y en especial a los estudiantes de la Carrera de Contabilidad, profesionales entre otros, tiene una contribución para la empresa ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A en analizar el presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

A pesar de su importancia, esta entidad ha realizado un seguimiento inadecuado de sus costos de producción, reflejados en un monitoreo deficiente de sus recursos, valoración irreal de los flujos y abastecimiento en niveles no requeridos. El aporte a la solución de estas limitantes justifica el desarrollo del proyecto, reduciendo el riesgo de pérdidas ocasionadas por deterioro, asignación errónea de los costos y niveles desfavorables en las existencias.

Debe indicarse la importancia, en toda empresa, de monitorear constantemente estos valores e incluso realizar presupuestos que permitan anticipar la necesidad de recursos para un correcto desempeño en el mercado, cumpliendo los pedidos de los clientes y respondiendo de forma eficiente para la generación de ingresos.

Cabe señalar que este estudio se ajusta al Plan Nacional de Desarrollo donde son mostrados los objetivos del gobierno ecuatoriano. Este plan fue diseñado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017) planteando como objetivo el impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico. El fin indicado se lograría si, en empresas como ACROMAX S.A, existe una adecuada planificación y seguimiento de los costos, reduciendo al mínimo los riesgos relacionados a desabastecimientos de recursos, asignación errónea y deterioro de artículos.

### **1.8. Delimitación de la investigación**

Campo: Financiero.

Área: Costos de producción

Tema: Presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A.

Espacio: Empresa ACROMAX S.A, km 8 1/2 Vía Daule.

Tiempo: 2017-2018.

Ciudad: Guayaquil.

### **1.9. Ideas a defender**

Un adecuado presupuesto de costos aportará a la toma de decisiones de la entidad en torno al abastecimiento, asignación y seguimiento de valores necesarios para generar la oferta al público, contribuyendo a la planificación organizacional y presentación financiera razonable, evitando un volumen de materias primas desfavorable y permitiendo una correcta valoración del producto final.

### **1.10. Línea de investigación institucional**

Consultando las líneas de investigación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil se indica que el presente estudio se encuentra ubicado en la línea 4 referente a “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables”, aportando a la identificación de limitantes dentro de la entidad con respecto a sus costos y otras operaciones. Con ello se pretenden proponer mejoras, misma que aporten a su desarrollo y fortalecimiento institucional para la supervivencia en el mercado.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco teórico**

##### **2.1.1. Antecedentes de la empresa.**

Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A es una empresa ecuatoriana constituida en la ciudad de Guayaquil el año 1963, iniciando sus operaciones bajo el nombre de Medipharma Laboratorio – Químico Farmacéutico S.A. Sin embargo, el mismo año cambia su razón social a Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.

Esta entidad se dedica exclusivamente a la producción, importación, exportación, comercialización y distribución de productos tales como químicos, farmacéuticos, cosméticos, veterinarios, insecticidas y entre otros relacionados.

Desde el año 2003 mantiene un acuerdo de distribución exclusivo con la empresa Leterago del Ecuador S.A, encargándose de dar cobertura nacional a su oferta mediante la adquisición de productos a un precio preferente para luego comercializarlos únicamente a farmacias, cadenas de farmacias y clientes habituales. Su compromiso está en asegurar la calidad de los productos ofertados en todas sus etapas, desde la producción hasta su distribución.

##### **2.1.2. Contabilidad de costos.**

Engloba aquella información de los costos utilizados por la administración interna de una empresa ayudando a formular los objetivos y programas de operación, permitiendo comprar el desempeño real con el esperado mediante proyecciones. Rojas (2015) define a la contabilidad de costos como un sistema informativo encaminado a la valoración de los bienes y servicios que oferta una entidad a su público meta. Debe tenerse claro que dichos desembolsos están directamente relacionados a la fabricación de un producto, identificándose para asignar un precio.

En sí, la contabilidad de costos involucra cualquier técnica o metodología para calcular los valores involucrados en la generación de una oferta y entre sus objetivos se destacan los siguientes:

- **Control y Planificación:** Se estima como la parte esencial de toda gestión empresarial en donde se determinan las metas a corto y largo plazo de la organización.
- **Valoración:** Este tipo de contabilidad permite realizar una valoración de los bienes y servicios prestados, lo cual implicaría tener una valoración total de los inventarios que quedan al final del periodo comercial.
- **Toma de decisiones:** Es catalogado como un instrumento clave para la elección de las políticas del producto basadas en sus costos.
- **Información:** Proporciona a la administración y gerencia aquellos datos de los costos que son incurridos para la planeación de las operaciones manufacturadas y control de la producción.
- Permite acumular información de los costos en general para luego determinar los costos unitarios del producto ya fabricado.
- Facilita la implementación de estrategias para las actividades de comercialización.
- Facilita la evaluación de los inventarios
- Se puede medir en forma adecuada la ejecución e implementación de los materiales.
- Se pueden elaborar presupuestos.

La información recopilada en la contabilidad de costos es referente a las operaciones diarias de una entidad que deben ser plasmadas en los libros, proporcionando datos verídicos, comparables y comprensibles sobre los costos de la producción pasados y presentes para su proyección futura. Sinisterra y Rincón (2018) mencionan que existen tres tipos de contabilidad de costos que son:

- Contabilidad de costos directos: Se enfoca en explicar los costos incurridos en la mano de obra y de materiales para la producción del bien a comercializar.
- Contabilidad de costos de inventario: Son aquellos valores incurridos en la mano de obra y materia prima.
- Contabilidad de costos de inversión: La emplean aquellas empresas que se encargan de realizar un producto partiendo de una materia prima e implementando una mano de obra directa.

Una empresa que implemente la contabilidad de costos debe hacerlo como una estrategia administrativa, abarcando en forma general todos los desembolsos incurridos para la generación de su oferta competitiva en el mercado.

### **2.1.3. Elementos del costo.**

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general y su finalidad es analizar los desembolsos relacionados para la toma de decisiones futuras. Reveles (2017) indica que la fabricación de productos tiende a pasar por varios procedimientos hasta obtener la oferta final, denominándose costos de producción a los valores o recursos utilizados. Dichos recursos o elementos que intervienen son clasificados según su función o naturaleza en:

- **Costos de materia prima:** Son aquellos valores utilizados para la compra de insumos o materiales que puedan ser transformados, constituyéndose en un componente esencial para el producto ofrecido y dividiéndose en:
  - Materiales directos: Forman parte del producto que se está fabricando.
  - Materiales indirectos: Son aquellos utilizados, pero no forman parte del producto a fabricar; sin embargo, sus intervenciones permiten diseñar la oferta.
- **Costos de mano de obra:** Es la remuneración a los empleados por los servicios prestados a la entidad, interviniendo éstos en la transformación de la materia prima

durante todas sus etapas hasta disponer del producto terminado. Se divide en dos aspectos:

- Mano de obra directa: Interviene en la fabricación del producto.
- Mano de obra indirecta: No interviene, pero su seguimiento favorece a la fabricación del producto.
- **Costos indirectos de fabricación:** Son aquellos costos necesarios para la producción tales como energía eléctrica, gastos de arrendamiento, depreciación de maquinarias, entre otros.

#### **2.1.4. Materia prima.**

Involucra todo bien que tiende a transformarse por medio de procesos hasta convertirse en un producto apto para el consumo humano. Redondo (2015) la define como todo elemento extraído de la naturaleza en su estado más puro y factible para empezar con la transformación, mismos que tienen a pasar en su mayoría por una serie de modificaciones. La capacidad de producir u obtener una materia prima puede verse influenciada por ciertos aspectos mencionados a continuación:

- **Grado de estacionalidad:** Puede provocar que las plantas solo produzcan una vez al año.
- **Cuantificación de la materia prima:** Pueden dividirse en bienes de consumo inmediato o intermedio, influyendo en el volumen que podrá obtenerse para el proyecto.
- **Proveedores:** Son las fuentes que permiten el acceso a recursos necesarios para la producción.

Las materias primas se constituyen en una base para la industria, siendo vitales para la producción de bienes. Aguilera (2015) destaca varios tipos de materias primas mencionándose a continuación:

- Materia prima de origen mineral: Su procedencia, como lo indica su nombre, es mineral mencionándose el hierro, oro, mármol, cobre y demás relacionados.
- Materia prima de origen vegetal: Son todas aquellas primas obtenidas de la flora, por ejemplo, las frutas, madera, granos, entre otros.
- Materia prima de origen fósil: Este tipo de materia prima es utilizado por la humanidad como un medio energético, entre ellos el petróleo y carbón.
- Materia prima de origen animal: Hace referencia a la fauna, es decir animales.

Previa a la constitución de una empresa es necesario determinar qué producto ofertará al público y así obtener ingresos. Para dicho producto es importante identificar las materias primas requeridas y de dónde se obtendrían los niveles necesarios para fabricarlo. Si los insumos o materiales son difíciles de conseguir, sus costos incrementarán y la oferta del artículo puede resultar poco atractiva.

#### **2.1.5. Costos de producción.**

Los costos de producción, también conocidos como costos de operación, son aquellos desembolsos necesarios para poder desarrollar o mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. Garcés y Rodríguez (2013) establecen que el determinar estos costos facilitará la asignación de un precio al producto, permitiendo su venta y la obtención de una ganancia. Dicho esto, tras la venta, una entidad puede cubrir su inversión y percibir una ganancia para continuar operando en el mercado.

Los ingresos siempre están asociados con la parte comercial y los costos de producción con la parte tecnológica. Es de suma importancia que el personal del área operativa tenga un conocimiento sobre todos los métodos o técnicas modernas de acuerdo a los procesos para la elaboración de una oferta. Entre los costos de producción existen dos características que son opuestas:

1. Para producir un bien tiene que invertirse, lo cual genera un costo.

2. Mantener los costos en niveles bajos, eliminando los innecesarios para alcanzar un margen de utilidad favorable.

Siempre al producir bienes o prestar servicios existen egresos que son catalogados como costos, mismos que pueden ser fijos o constantes sin importar el número de unidades generadas; o variables si cambian según las unidades. Sornoza, Meza y Pincay (2015) indican que el objetivo de estos costos es constituir una base para el cálculo de la comercialización del bien o servicio a ofertar. Por esta razón es primordial conocer correctamente todos los costos incurridos en la fabricación, ya que al momento de gestionar y planificar cualquier proyecto debe conocerse si la actividad generará beneficios o pérdidas.

#### **2.1.6. Asignación de costos de producción.**

Se constituye en una actividad indispensable para salvaguardar la economía empresarial, obteniendo a través del precio los fondos para continuar el funcionamiento. Toro (2016) menciona que la asignación de costos es un procedimiento donde se redistribuye la inversión desembolsada entre un grupo de bienes producidos. Es primordial determinarlos para la rentabilidad de la empresa, interviniendo centros que favorecen esta actividad, siendo indicados a continuación:

- Centros de costos: Pasan a acumularse todos los datos de los costos y su función es brindar un servicio a pesar de fallas que pueden generarse.
- Centros de utilidades: En este centro se registran tanto los costos como los ingresos.
- Centro de rentabilidad: Se comparan los ingresos y los costos empleados para la producción, permitiendo la determinación de la utilidad bruta.

Es importante que se clasifiquen, analicen, acumulen y se controlen los costos de los diferentes procesos que son esenciales para la fabricación de un producto. El conocimiento a fondo de los generadores de costos permitirá un mejor manejo del mismo

y servirá como base para las decisiones a futuras en torno a la producción. Arredondo (2015) indica que, para ejecutar el proceso de la asignación de costos, es primordial acatar las siguientes pautas:

- Que se identifique si será un costo, gastos o un ingreso y de ahí se seleccionarán los receptores que pueden ser ciertos periodos de tiempo, bienes, servicios, entre otros.
- Se necesita arbitrar algún tipo de reparto como una unidad de función matemática.
- Se procede a efectuar la asignación de tal manera que el receptor pueda corresponder eficiente a la parte de los gastos, costos o ingresos que se hayan generado de la actividad.

La dificultad que pueda presentarse al momento de realizar la asignación de los costos es que sea casi imposible poder encontrar un reparto preciso para asignar los receptores.

Existen tres tipos de asignación como se indica a continuación:

- Tipo 1 - Asignación uno a uno: Hace referencia a la distribución de un sólo concepto entre un sólo receptor. Por ejemplo, el uso de una sola materia prima impacta a un sólo producto que la empresa haya fabricado.
- Tipo 2 - Asignación de varios a uno: Hace referencia a varios conceptos, pero con un solo receptor. Por ejemplo, en una entidad intervienen costos indirectos o directos que conforman los costos de producción, pero sólo impactan a un sólo tipo de producto.
- Tipo 3 - Asignación de uno a varios: Se puede observar una distribución de varios receptores para un concepto. Por ejemplo, la mano de obra para la fabricación de varios productos.

#### **2.1.7. Proveedores.**

Las existencias en su mayoría son proporcionadas por terceros, ya sea en estado actual o como materia prima para procesar. Mark (2013) indica que son los proveedores quienes

abastecen a otras empresas con productos, incluso materiales e insumos que serán sometidos a un proceso de transformación para luego ser comercializados. Su elección es uno de los aspectos fundamentales y esenciales para el desempeño eficiente de una empresa.

La función principal que tienen estas personas o entidades es proveer materiales suficientes para la actividad empresarial, favoreciendo su eficiencia a la reducción de amenazas financieras y la disponibilidad de productos destinados para la venta. La mayoría de empresas toman en cuenta varios puntos antes de realizar un acuerdo con los proveedores, entre los puntos se encuentran la calidad de sus productos, menor coste, facilidad en la movilización de la mercadería, plazos de pago si es por crédito, facilidades de pago, entre otros.

En todo negocio existe un proveedor, pretendiendo convertirlo en más que un aliado, sino en una estrategia para poder lograr las metas y objetivos. Ayala (2016) menciona que la gestión de los proveedores es considerada como una pieza clave en el desenvolvimiento de las organizaciones que por ende buscan y quieren incrementar sus ingresos día a día.

En la actualidad los procesos de abastecimiento empiezan a ser indispensables en todo ámbito, ya sea industrial o comercial. Cuando se ejecuten los procesos de compra es beneficioso que la entidad posea un gestor quien se encargue de realizar todas las actividades de adquisición salvaguardando los beneficios de la empresa. Se mencionan a continuación una serie de características fundamentales para el personal idóneo a cargo:

- Conocer el perfil del consumidor final.
- Ser ético.
- Poseer conocimientos técnicos.
- Ser flexible.

- Poseer habilidades interpersonales, analíticas y gerenciales.
- Generar valor en la cadena productiva.

Entre las empresas ha surgido la necesidad de disponer de un gestor de proveedores o departamento encargado del seguimiento a las compras, teniendo como responsabilidad coordinar, controlar y regular la adquisición de productos, ya sean materias primas en proceso o terminados; evitando retrasos en la fabricación a causa del desabastecimiento o desperdicios por exceso de materiales almacenados.

### **2.1.8. Inventario.**

Son el conjunto de bienes almacenados en la bodega de una entidad cuyo destino es la comercialización o fabricación de un producto. López y Tamayo (2013) mencionan que los inventarios son indispensables para toda empresa, siendo su base para el desarrollo productivo y la obtención de ingresos monetarios. Por ello, es importante un control continuo sobre las existencias determinando su estado actual y favoreciendo la toma de decisiones.

Para las empresas dedicadas al comercio, es primordial un control más constante. Cabe recalcar que el método preferido por la mayoría de empresas para realizar un control de sus existencias es el "Intermitente", basándose en un conteo presencial de todos bienes en la bodega, determinando así la necesidad de abastecimiento. Este método es catalogado como el más efectivo a comparación de la técnica continua, esto al basarse en anotaciones físicas de las entradas y salidas de las mercancías.

Mantener un control eficiente de los inventarios trae consigo la planeación y capacidad de establecer un cronograma de producción con la finalidad de controlar cuánta materia prima se utilizará, las fluctuaciones en la demanda de bienes, protección a los precios de venta, ser acreedores de descuentos y disminución en los costos de pedido. Juma'h (2015) destaca la existencia de distintos tipo de inventarios en una entidad:

- Inventario de materia prima: Está formado por los materiales que son empleados para la fabricación de un producto.
- Inventario de productos en proceso de fabricación: Son conformados por los bienes que ya han sido sometidos a un proceso de transformación, pero aún deben ser intervenidos para obtener un producto final.
- Inventarios de productos terminados: Son bienes listos para la venta.
- Inventario de mercancía: Son aquellos bienes obtenidos por una empresa comercial con la finalidad de ser vendidos sin ningún cambio.

### **2.1.9. Presupuesto.**

Es considerado como un plan de recursos o de operaciones formulados para el cumplimiento de objetivos o metas sobre una actividad o proyecto. Pacheco (2015) destaca que para lograr la administración correcta de una entidad y explotación máxima de sus recursos deberá implementar un proceso conocido como presupuesto o planeación y control de utilidades. Debe añadirse que su diseño es considerado una parte del enfoque sistemático para el desarrollo de aspectos esenciales en los procesos administrativos como son:

Desarrollo de objetivos generales, selección de las metas, utilidades generales, utilidades por responsabilidad y los informes de todas las actividades y procesos que generan ingreso a la entidad. Para que un plan de presupuesto sea eficiente, se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El gerente o jefe de la entidad deberá contratar un personal capacitado para llevar la administración y organización eficiente de la entidad.
- Monitorear todos los procedimientos tanto interno como externos.
- Diseñar un cuadro organización sobre los puestos y funciones del personal y las metas u objetivos que deben ejecutarse.

- Implementar planes dentro de los segmentos de tiempo teniendo en cuenta siempre el crecimiento de la empresa.
- Implementar un manual administrativo que incluyan ciertos procesos para las áreas de contabilidad.
- Capacitaciones presupuestales para todos los niveles de la empresa permitiendo que todo el personal tenga conocimiento en el manejo y reporte adecuado de los recursos.
- Contante seguimiento a los logros y pérdidas que se generan.

Es importante recalcar que, al ejecutar un presupuesto, para una empresa en realidad se está proyectando una idea a futuro esperando un resultado favorable para su salud financiera. Zambrano (2013) menciona que existen varios tipos de presupuesto y que son clasificados según la función o criterios:

- Según la función que realice la entidad pueden ser:
  - Presupuestos públicos: Aquellos elaborados por el Estado y las administraciones públicas con el objetivo de controlar y dar a conocer los proyectos que pueden ejecutar. Este tipo de presupuesto se lo realiza en base a los desembolsos, demandando primero un presupuesto del valor monetario a invertir para satisfacer las necesidades de la sociedad.
  - Presupuesto privado, siendo elaborado por aquellas empresas con fines de lucro y que forman parte del sector privado o particular, por lo general lo ejecutan para saber cómo gastarlos.
- Según su contenido se pueden dividir en:
  - Principales, mismo que involucra todas las áreas de la entidad presentando un presupuesto general para sus operaciones.

- Auxiliares, en este tipo de presupuesto muestran las estimaciones monetarias de cada uno de los departamentos de la entidad.
- Según su forma, pueden ser:
  - Flexibles, cuando anticipan alternativas, es decir son susceptibles a modificación según los cambios del entorno.
  - Fijos, son aquellos que se mantienen igual durante todo un período presupuestal.
- Según su duración:
  - Corto plazo, son aquellos aplicados a ciertos ciclos operacionales o productos que abarcan menos de un año.
  - Largo plazo, son aquellos aplicados a las actividades que generalmente se realizan en la entidad por más de un año.

#### ***2.1.9.1.Importancia de los presupuestos.***

El presupuesto es un instrumento de suma importancia en cualquier tipo de entidad, permitiendo planear en forma integral las actividades y proyectos que se llevarán a cabo durante un periodo determinado. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico CEPAL (2014) indica que reflejan los objetivos y dedicación del personal administrativo en cuanto al control de los gastos que puedan efectuarse, así mismo en una empresa esta herramienta comprende una responsabilidad en cuanto a los recursos que la empresa posee para llevar a cabo las actividades comerciales. Como cualquier otra herramienta de control, también tiene beneficios y riesgos, entre los cuales se destacan los siguientes.

- Beneficios:
  - Facilita el control dentro del área operativa y aumenta la eficiencia de los procesos.

- Motiva a la dirección o administración de la empresa a cumplir con los objetivos dispuestos y acoplarse al límite financiero o de recursos que se haya estipulado en el presupuesto.
- Promueve la estandarización, es decir el proceso de adaptar un producto o procedimiento en base a los objetivos de la entidad y controla de una forma cuidadosa el flujo de información financiera.
- Reduce las pérdidas de recursos y de dinero.
- Genera un ambiente de seguridad al gerente o líder del proyecto.

El presupuesto es considerado también como un mapa o guía antes de emprender un nuevo trabajo, añadiendo que siempre se generan inconvenientes o gastos que no estaban planificados. Debe tomarse en cuenta que la planeación de un presupuesto puede ser un arma de doble filo que bien puede generar beneficios a la entidad o pérdidas de dinero y contrataciones, a continuación, se dan a conocer algunos riesgos o desventajas de los presupuestos:

- No asegura el éxito de un proyecto o actividad comercial.
- Pueden presentarse gastos que no estaban considerados lo cual traería un desbalance y por ende generaría pérdidas.
- Los procesos que se empleen pueden llegar a ser más costosos de los que se plantea en el presupuesto, por ende, deben realizarse estudios estadísticos.

Su diseño e implementación debe tratarse como una estrategia y no como una simple tarea laboral que se lleva a cabo. Lacalle (2013) menciona que esta herramienta no puede ser considerada como un sustituto de las decisiones de la gerencia o administración de una entidad. Dentro de un presupuesto se deben incluir aspectos como indicadores de ventas, utilidad de la operación, gastos incurridos, otros gastos, rotaciones, y demás con el objetivo de generar un ambiente de control.

### ***2.1.9.2.Fases del presupuesto.***

Se considera presupuesto a los cálculos o estimaciones que han sido realizadas de una forma anticipada a los ingresos y gastos sobre algún proyecto o actividad operativa. El Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2012) menciona que el presupuesto pasa por una serie de fases o etapas que tienen como finalidad brindar un ambiente de estabilidad y control para la entidad o para una persona natural sobre sus gastos y proyecciones de trabajos. A continuación, se dan a conocer las fases y una breve explicación de cada una de ellas:

- Fase 1. Planificación: Se basa en la elaboración de una hoja de ruta en el cual se detallan los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Cualquier plan que se lleve a cabo deberá acoparse a la asignación de recursos.
- Fase 2. Programación: Se elaboran directrices, es decir condiciones sobre las cuales se llevará a cabo la toma de decisiones de acuerdo a los ingresos y gastos. Se estima los ingresos que se esperan recaudar mediante las actividades empresariales.
- Fase 3. Formulación: En esta fase se recogen los requerimientos de los departamentos de la entidad para el cumplimiento de los objetivos.
- Fase 4. Discusión y Aprobación: Esto mediante los representantes de cada uno de los departamentos.
- Fase 5. Ejecución: Son aquellas acciones destinadas a la utilización del talento humano y recursos que hayan sido estipulados en el presupuesto.

Una vez que se haya ejecutado todo el presupuesto se realiza un informe económico de los resultados, en el mismo también se describirán aquellas complicaciones o novedades que se hayan presentado al momento de realizar el análisis de la información.

### ***2.1.9.3. Estructura de un presupuesto.***

La mayoría de los empresarios creen que no es importante o esencial implementar un presupuesto. Muñiz (2013) establece que en las entidades pueden verlo como una pérdida de tiempo, siendo uno de los errores más comunes y una de las principales causas para que no generen una buena rentabilidad. Cabe señalar que el diseño de un presupuesto permite conocer un panorama general de todas las actividades que se desarrollan en la empresa mientras favorece a la toma de decisiones.

Un presupuesto bien ejecutado garantiza el crecimiento y rentabilidad de las diferentes actividades que generan ingresos. En la estructura del presupuesto se tiene que incluir los siguientes aspectos:

- Proyecciones de ventas.
- Proyecciones de ingresos por actividades que no correspondan a la actividad empresarial.
- Proyección de los costos para alcanzar el mayor nivel de ventas.
- Proyección de las ganancias
- Proyección de las pérdidas que podrían realizarse.
- Total acumulado de ganancias o pérdidas sobre un tiempo determinado.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Contabilidad de costos.**

Es conocida también como contabilidad analítica ya que se encarga de acumular información exclusivamente de los costos con el objetivo de controlar, analizar, distribuir, interpretar e informar al personal administrativo sobre los desembolsos ligados a las operaciones (Carderas & Napoles, 2016). Por medio de esta rama se puede evaluar la eficiencia del área de trabajo que realiza esta actividad y tomar las decisiones pertinentes para salvaguardar la rentabilidad de la entidad.

### **2.2.2. Costos.**

Son los diferentes desembolsos que surgen de la producción o fabricación de un bien o la oferta de algún servicio. El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, mano de obra directa e indirecta y los costos de amortización de la maquinaria y del edificio (Alvarado, 2016). Por medio del análisis de los costos se puede conocer todo el procedimiento que se empleó para la elaboración del bien y también los desembolsos innecesarios que deben corregirse en futuras operaciones.

### **2.2.3. Presupuesto.**

Es un plan coordinador que permite expresar en términos financieros un proyecto o cierto negocio para un periodo determinado a futuro con la finalidad de lograr los objetivos destacados por la gerencia o administración de la empresa. Un presupuesto sirve para conocer cuánto dinero se va ganar de la actividad a desarrollar y dónde van a dirigirse esos fondos (Pacheco, 2015). Es importante, al momento de diseñarlo, elegir un método que se acople con los objetivos de la gerencia, permitiendo organizar las finanzas para evitar pérdidas de dinero.

### **2.2.4. Activos.**

Son todos los bienes que una empresa posee y que pueden convertirse a largo o corto plazo en efectivo u otros medios líquidos equivalentes. Los activos son clasificados según la liquidez que proporcionan a la entidad, es decir su facilidad para transformarse en dinero (Cruz, 2015). En base a dicha capacidad de volverse líquidos, son clasificados en corrientes y no corrientes.

### **2.2.5. Ingresos.**

Es considerado como un incremento de los recursos monetarios de la entidad que se genera tras la venta de un producto. Para cualquier entidad los ingresos reflejan un aumento en el patrimonio, no considerándose como tal a las aportaciones que ejerzan los

socios o accionistas (Fondo Monetario Internacional , 2013). Los mismos no son valorados al catalogarse como ingresos a una entrada de dinero por actividades que realiza la entidad.

#### **2.2.6. Egresos.**

Son definidos como salidas de dinero que una entidad realiza para financiar sus operaciones diarias. Zaida (2013) establece que estos egresos pueden ser costos cuando están ligados a la fabricación de un producto o un gasto cuando los fondos son empleados en actividades auxiliares a la producción, necesarias para percibir ingresos. Es importante que exista un seguimiento a estas salidas de efectivo, permitiendo determinar cuánto dinero ha sido invertido y deberá recuperarse mediante el ejercicio de las operaciones diarias.

#### **2.2.7. Estados Financieros.**

Son informes que presentan un resumen de las operaciones que una entidad realiza durante un periodo. Román (2017) indica que su diseño ayuda en la medición del desempeño alcanzado en una entidad, favoreciendo el análisis a la toma de decisiones adecuadas por parte de sus usuarios, ya sean socios, administradores, acreedores, entre otros. Para lograr este fin, los estados financieros deben presentar la realidad de la compañía, ser confiables, claros y estructurarse según normas internacionales.

#### **2.2.8. Estado de situación financiera.**

Forma parte del grupo de estados financieros preparados por una entidad durante un periodo, generalmente de un año. Estupiñán y Niebel (2015) indican que su diseño permite conocer la situación financiera de la empresa, evaluando sus activos o recursos disponibles y sus pasivos u obligaciones financieras, incluyendo el patrimonio o capital contable. Con ello puede determinarse el nivel de liquidez, es decir la capacidad para cubrir sus obligaciones con los recursos disponibles, tanto a corto como a largo plazo.

### **2.2.9. Estado de Resultados Integrales.**

Pertenece al grupo de estados financieros que una entidad está obligada a presentar. López (2016) menciona que su diseño permite conocer el nivel de productividad alcanzado por una empresa dentro de un periodo, mostrando si durante el periodo se alcanzó una utilidad o cerró en pérdidas. Es importante que los valores involucrados sean registrados correctamente, interviniendo los ingresos, costos y gastos percibidos.

### **2.2.10. Pasivos.**

Hacen referencia a deudas u obligaciones que una entidad posee durante un periodo determinado. Fierro, Fierro y Fierro (2016) indican que un pasivo surge de las operaciones diarias clasificándose según su plazo de exigibilidad en corrientes cuando deben desembolsarse en un periodo inferior al año y no corrientes cuando el plazo supera este límite. Para asegurar su cumplimiento, no sólo es necesario disponer de los recursos para el pago, sino también mantener un control que permita planificar estos desembolsos y evitar retrasos.

### **2.2.11. Pérdida.**

En ámbito económico y de finanzas, las pérdidas corresponden a un saldo negativo en aquellos recursos monetarios o fondos que posee la empresa para realizar sus actividades. Cabe recalcar que las pérdidas se generan cuando una entidad posee más egresos que ingresos (Lizanda, 2017). Si esta situación es prolongada entonces puede provocarse el cese de operaciones.

### **2.2.12. Inventario.**

Hace referencia a la mercadería que se encuentra almacenada en las bodegas de la empresa para su futura venta. Con el pasar de los años, el control de estos productos está ligado al éxito de la compañía, evolucionando los mecanismos para su seguimiento

(Meana, 2017). Es importante que dicho registro involucre el número de existencias y su caducidad para la toma de decisiones.

#### **2.2.13. Asignación de costos.**

Corresponde al procedimiento donde se impone a un producto un valor que será recuperado junto a un margen de ganancia tras su venta. Rincón (2013) indica que una empresa debe disponer de personal idóneo para el seguimiento a los desembolsos ligados a la producción, evitando que existan una sobre o infra valoración de las cifras.

#### **2.2.14. Desembolso.**

Es el pago en efectivo por un bien o actividad, por lo general se le atribuye este término a las situaciones que se presentan como un gasto ( Spudtc Publishing Pte Ltd, 2018). En el ámbito financiero, este término corresponde a una fase en la cual se miden y analizan los pagos que han sido efectuados, es decir representan toda salida de fondos de una cuenta.

#### **2.2.15. Laboratorio químico.**

Es un establecimiento equipado con los medios tecnológicos necesarios para llevar a cabo experimentos, investigaciones científicas o trabajos de carácter técnicos (Ministerio de Educación , 2013). Estos espacios, por lo general, son controlados y normalizados con la finalidad de evitar que se produzcas accidentes que puedan afectar la salud de la población.

### **2.3. Marco legal**

#### **2.3.1. Constitución del Ecuador.**

El Estado ecuatoriano es el llamado para fomentar el crecimiento de la estructura productiva por medio de los incentivos a la población, pretendiendo así alcanzar el desarrollo de productos de calidad y altamente competitivos en el mercado. La Constitución del Ecuador creada por la Asamblea Nacional (2008) establece en su Art.

304 las políticas comerciales, enfocadas en seis objetivos. Se entiende por políticas comerciales a aquellas que rigen sobre las transacciones que la población realiza entre sí o con individuos en el exterior.

Entre ellas, puede indicarse que las ligadas al estudio desarrollado corresponden a fortalecer el aparato productivo y la producción nacional, planteándose en la investigación un mejor seguimiento a los costos ligados a la producción, evitando la sobre o infra valoración de estos rubros que a largo plazo pueden influir en la pérdida de competitividad a una entidad.

### **2.3.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).**

Esta ley comprende una serie de aspectos en torno al tratamiento de los tributos, incluyendo los obligados y acreedores de éstos. Las últimas reformas fueron realizadas por la Asamblea Nacional (2015), incluyendo entre sus artículo el número 10 donde abarca “las deducciones”. Debe entenderse a las deducciones como valores que permitirán determinar la base imponible del impuesto a la renta, siendo principalmente costos y gastos de la actividad empresarial.

Estos rubros son restados de los ingresos obtenidos, correspondientes a un periodo fiscal específico, siendo su cálculo una obligación. Según este artículo son deducibles para el cálculo del impuesto aquellos costos y gastos sustentados mediante comprobantes de ventas y que sean imputables al ingreso, estando entre ellos los costos de producción para la generación de la oferta.

De esta forma, si en la entidad estudiada existe un seguimiento inadecuado de los costos, esto impactará directamente en la determinación correcta de la base imponible del impuesto a la renta, siendo los costos de producción deducibles de dicho impuesto.

### **2.3.3. Reglamento a la Ley de Régimen Tributario.**

Para asegurar una mejor aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se emite el Reglamento a la LORTI. Este fue promulgado por la Asamblea Nacional (2015), abarcando el art. 27 los “Gastos generales” capaces de ser deducibles para el cálculo del impuesto a la renta. Para efecto del estudio propuesto se seleccionarán aquellos relacionados al tema.

- Costos y gastos ligados a la producción
- Gastos de administración y ventas
- Suministros y materiales, mantenimiento y reparaciones
- Deterioro de bienes de los cuales se espera obtener una renta, incluyendo robos o destrucción, siempre que exista un soporte de los daños. Para ello deberá presentarse una declaración juramentada ante un notario o juez donde se justifique la baja del inventario por dichas causales.

De esta forma se evidencia la importancia de un seguimiento continuo a los costos de producción, incluyendo el inventario, registrando las novedades para asegurar una determinación efectiva de la base imponible, que muestra la realidad de la compañía y permita la asignación de valores sin errores.

### **2.3.4. NIC 2.**

Ecuador es uno de los países que ha adoptado las normas internacionales de contabilidad, debiendo las empresas utilizarlas para su presentación financiera. Entre ellas se considera la NIC 2, siendo emitida por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (2005) y donde se prescribe el tratamiento a los inventarios. Tienen que destacarse las limitaciones existentes en la entidad estudiada respecto a sus existencias, mismas que muestran un deterioro y un seguimiento inadecuado que influyen en la toma de decisiones equivocadas para el abastecimiento, incluso provocan su deterioro.

Esta norma indica que, entre los inventarios están aquellos mantenidos para la venta, en proceso de producción o como materiales para abastecer los procesos de producción. Dentro de la empresa ACROMAX S.A se manejan estos tres tipos de inventarios, dedicándose a la producción de medicinas principalmente.

Para valorizar sus costos deben considerarse los de adquisición, es decir la compra de insumos a proveedores, de transformación que involucran la mano de obra y costos indirectos sumados a la materia prima. También deben incluirse costos como desperdicios, almacenamiento, de venta y demás relacionados a su gestión. El valor de un inventario puede no ser recuperado, esto cuando existe deterioro total o parcial, tendrán que registrarse como pérdida en el periodo cuando ocurran.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Metodología

El presente proyecto se desarrolló bajo el método descriptivo, esto al indagarse acerca de las operaciones actuales de la compañía ACROMAX. Medina, Pérez y Campos (2014) indican que dicho método implica la descripción de una situación u objeto de estudio detallando sus características, los problemas que atraviesa, causas y consecuencias, determinando así su funcionamiento. La utilización por parte de los autores del estudio se direccionó a detallar las limitantes de la entidad respecto al seguimiento de sus costos de producción, siendo catalogado como deficiente.

#### 3.2. Tipo de investigación.

El estudio fue trabajado bajo los tipos de investigación documental y de campo, permitiendo el acceso a información valiosa para el desarrollo del estudio. Parraguez, Chunga, Flores y Romero (2017) indican que la documental implica la búsqueda, recopilación y procesamiento de información expuesta en libros, sitios webs y demás fuentes existentes relacionadas al tema abordado. Mediante esta investigación, se desarrolló teóricamente el estudio, consultando principalmente libros para el marco teórico donde se incluyeron obras como “Contabilidad de costos en industrias de transformación” de María Rojas y “Análisis de los elementos del costo” de Ricardo Reveles.

Bajo la investigación de campo se accedió a información que ayudó a describir a fondo el problema que atraviesa la entidad. Merino, Pintado, Sánchez y Grande (2015) indican que su implementación implica el acercamiento del investigador hacia el objeto de estudio, conociendo mediante su óptica y de otros involucrados cómo se desarrolla el problema. Los autores del proyecto consideraron como objeto de estudio a la empresa

ACROMAX, acercándose a la entidad y recolectando información sobre sus procesos ligados al control de costos, entre otras limitantes referentes al seguimiento de sus recursos destinados a la producción.

### **3.3. Enfoque de la investigación.**

La investigación de campo realizada por los autores se estructuró bajo un enfoque cualitativo. Sánchez (2015) menciona que este enfoque implica recolectar opiniones y puntos de vista de individuos específicos relacionados o expertos en la situación objeto de estudio, proporcionando en forma amplia información acerca de la situación de interés. Este permitió conocer en forma detallada los procesos de la entidad ligados al control de costos, el manejo de inventarios, entre otros aspectos mediante el talento humano, identificando así las limitantes y qué mejoras deberían realizarse.

### **3.4. Técnicas de investigación.**

Al trabajarse el estudio bajo un enfoque cualitativo fue necesario seleccionar una técnica o instrumento que favorezca a la recolección de información de este tipo, escogiéndose la entrevista. Puchol (2013) indica que el instrumento mencionado permite recabar información amplia, en forma individual o grupal, de individuos específicos considerados de interés para la investigación, estando compuesta por preguntas abiertas y pudiendo ser adaptada durante su implementación. Debe mencionarse que la entrevista fue realizada a personal clave de la empresa, abordando temas relacionados al problema que atraviesa.

### **3.5. Población y muestra**

El proyecto, al desarrollarse bajo un enfoque cualitativo, requirió establecer a quienes se dirigirían las entrevistas diseñadas, designándose a personal de la entidad como población de estudio. Dicho esto, mediante información proporcionada por el representante legal de la compañía, el total de trabajadores corresponde a 370 individuos.

Sin embargo, al centrarse la problemática en el control de costos e inventario, se seleccionó únicamente al personal involucrado en estas actividades o procesos organizacionales. El tipo de muestreo fue a juicio o discrecional escogiendo los investigadores, según su criterio, a quiénes dirigir los instrumentos de recolección de datos:

Tabla 1  
*Detalle de la muestra utilizada para la recolección de datos.*

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>
Gerente financiero	1
Gerente de ventas	1
Gerente de compras	1
Gerente de producción	1
Jefe de inventario	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

*Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2018)*

### **3.6. Análisis de los resultados**

#### **3.6.1. Entrevistas.**

##### **3.6.1.1. Entrevista al Gerente Financiero.**

#### **1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo sus funciones?**

Aproximadamente 3 años; sin embargo, tengo 8 años de experiencia acumulada considerando el tiempo que me he desempeñado en otras empresas.

#### **2. Funciones que ejerce en el puesto.**

La gerencia financiera es la encargada de la administración eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones

**3. ¿A qué departamentos y procesos se da seguimiento para la contabilización de los costos?**

A los departamentos de Mano de Obra, Máquinas, Control de Calidad y los Indirectos. Los procesos que se revisan periódicamente son los gastos reales vs presupuesto y las comparaciones de costo respecto al mes anterior.

**4. ¿Qué tipo de seguimiento se realiza para identificar los costos?**

Para los productos fabricados se realizan comparaciones entre los consumos teóricos vs los reales para evaluar las mermas y desperdicios en el proceso. Respecto a las compras se comparan el costo actual vs el costo de la adquisición anterior, para evaluar las diferencias y evaluar el impacto de las mismas en la rentabilidad.

**5. ¿Cuál es el proceso de asignación de los costos a los productos fabricados?**

La asignación de costos se realiza mediante las notificaciones de producto que realiza producción en las Ordenes de Manufactura (OMF), donde se digitan los consumos de materias primas, materiales y tiempos que luego son costeados y reconocidos al inventario.

**6. ¿Qué errores y limitantes existen en la asignación de costos?**

Pueden presentarse errores en la digitación de los consumos y en la cantidad entregada, lo que ocasiona que el costo del producto este sub/sobre valuado.

**7. ¿En qué procesos se presentan los principales errores respecto al control de costos?**

En la etapa de acondicionamiento de los productos, debido al alto número de ítems que se manejan en una OMF.

**8. ¿Cómo evalúa el control de los inventarios en la entidad?**

Bueno, debido a que se realizan inventarios rotativos semanales y uno general al finalizar cada año.

**9. ¿Con qué frecuencia se producen pérdidas por deterioro de inventario?**

Suelen evidenciarse mensualmente a pesar de realizar inventarios rotativos semanales.

**10. ¿Cómo son registradas dichas pérdidas para su reconocimiento en los Estados Financieros?**

Se reconocen en la provisión de inventarios que se contabiliza mensualmente, con ello se dan de baja y se reportan como una pérdida deducible del impuesto a la renta.

**11. ¿Cómo influye la asignación actual de los costos y la gestión del inventario en la liquidez de la compañía?**

De gran manera, ya que la industria farmacéutica tiene precios techos y por ende cualquier alteración de costo puede causar un impacto importante de la rentabilidad.

**12. ¿Cuenta la entidad con políticas o manuales para asignar costos?**

Sí; sin embargo, se está evaluando la adopción de mejoras que permitan volver más eficiente dicho control y evitar así las inconsistencias que surgen en la valoración.

**13. ¿Se ha realizado en la entidad un presupuesto de costos? De responder “no” indique las razones.**

Sí, se manejan presupuestos de gastos relacionados a la producción y estimaciones de compra de insumos y de fabricación.

**14. ¿Qué aspectos se consideran para la elaboración de dicho presupuesto?**

Se considera el volumen de fabricación y las proyecciones de venta, con ello se determinan el estimado a invertir en el lote y bajo qué conceptos irán dirigidos los costos involucrados.

### **15. ¿Qué limitantes considera usted que posee la proyección de estos valores?**

La variabilidad del mercado, ya que las compras de insumo se deben hacer con anterioridad, por ende, un cambio de la proyección de ventas repercute de gran manera.

**Análisis:** Se pudo conocer que la persona encargada de esta función posee trayectoria dentro del establecimiento, manteniéndose 3 años en el puesto por lo cual se considera que conoce todos sus procesos internos. La forma como este individuo da seguimiento al costo implica la revisión de los procesos ligados a la mano de obra, control de calidad, maquinarias y costos indirectos, comparando los costos reales y los presupuestados, además de los costos del mes actual y el anterior.

Se indica que el costo se asigna según las órdenes de manufactura o producción estableciendo, una vez terminado el pedido, cuáles fueron los costos incurridos, existiendo aquí errores relacionados a la digitación y registro de los consumos, ocasionando la sobre o infra valoración del costo.

Este error en el registro se presenta con más frecuencia en el acondicionamiento de los productos al manejar una variedad de materias primas en una orden de manufactura. Debe señalarse que el inventario se realiza cada semana y uno general al finalizar el año, presentándose a pesar de ello pérdidas mensuales por deterioro que se cargan a la cuenta de provisión de inventario.

La principal desventaja que se evidencia respecto al costo son los precios de venta resultantes, considerando que la industria impone precios techo y si la inversión en una orden sube no se podrá incrementar dicho precio, reduciéndose la rentabilidad. Debe considerarse que existen manuales y políticas para asignar costos, realizándose incluso un presupuesto basado en las proyecciones de venta; sin embargo, los errores que se muestran pueden ir encaminados a la falta de personal capacitado y suficiente para dar

seguimiento a los procesos analizados, siendo el seguimiento al costo y el manejo del inventario.

### ***3.6.1.2. Entrevista al gerente de ventas.***

#### **1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo sus funciones?**

2 años, aunque ejerciendo puestos similares puede decir que llevo 7 años.

#### **2. Funciones que ejerce en el puesto.**

La función del gerente de ventas es preparar planes y presupuesto de ventas, establecer metas y objetivos.

#### **3. ¿Conoce qué problemas en la entidad existen respecto a la asignación de los costos a la producción?**

Entiendo que no se han presentado problemas de este tipo; sin embargo, actualmente existe una persona responsable de este seguimiento.

#### **4. ¿Conoce qué limitantes existen en la entidad respecto a la gestión del inventario?**

Se han presentado inconvenientes en la producción al no contar con el 100% de los materiales, causado esto por retrasos de los proveedores y ocasionando que el producto no se termine de fabricar y por ende no se pueda vender.

#### **5. ¿Cómo evalúa la disponibilidad del producto en bodega para su venta a clientes?**

Bueno, ya que nos manejamos con un sistema integrado que informa diariamente cual es el stock de cada producto.

#### **6. ¿Se han generado variaciones importantes en los precios de los productos que se ofrecen a los clientes?**

Sí, debido a la fijación de precios techo por parte del gobierno y que no pueden alterarse así reportemos costos mayores.

**7. ¿Cómo afectaron las variaciones de precios en las negociaciones con el cliente?**

De gran manera, ya que se debió renegociar con los proveedores los márgenes de rentabilidad, descuentos, promociones, etc.

**8. ¿Ha ofrecido al cliente algún producto sin existencias en bodega? Indique la frecuencia con la cual ocurren estas anomalías.**

Por el momento no, porque consultamos previamente en bodega, pero han existido casos donde el cliente sí ha solicitado un producto y en ese momento se informa que no está disponible.

**Análisis:** Al igual que el entrevistado anterior, se considera que el mismo mantiene una trayectoria aceptable dentro de la entidad, desempeñándose en su puesto durante dos años y encargándose del desarrollo de planes y presupuestos de venta. El consultado desconoce de los problemas con respecto a la asignación de costos, sí indicando que mantienen limitantes en el manejo del inventario, presentándose retrasos en el abastecimiento que impiden cumplir a tiempo los pedidos de los clientes.

Cabe señalar que cuentan con un sistema para manejar el stock diariamente pero el mismo no impide los retrasos en la adquisición de materiales para la producción. Se añade que al manejar precios techo, debe tomarse mucha atención en los costos incurridos durante la producción para evitar una reducción en la rentabilidad, incluyendo la parte promocional sobre descuentos y ofertas.

Por el momento no se ha ofrecido producto que no se encuentre en bodega; sin embargo, se indica que no ha podido cumplirse con pedidos a tiempo al no contar con la producción suficiente a causa de retrasos en el abastecimiento. Nuevamente se puede evidenciar que, a pesar de contar con los medios para dar un seguimiento óptimo a los procesos, se presentan problemas que afectan la operatividad de la empresa.

### ***3.6.1.3. Entrevista a gerente de compras.***

#### **1. Tiempo que lleva ejerciendo sus funciones**

10 años en la empresa, pero llevo 15 años ejerciendo esta función considerando otros establecimientos.

#### **2. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?**

El departamento de compras mantiene el equilibrio económico de la empresa, gestionando el abastecimiento de las distintas áreas de la empresa.

#### **3. ¿Cómo se identifican las necesidades en el abastecimiento de materias primas?**

Mediante un proceso donde el sistema, en base a la cantidad de productos a fabricar, estima las cantidades de materias primas que se deben comprar.

#### **4. ¿Qué proceso conlleva la adquisición de materias primas en la entidad?**

Se realiza un requerimiento de compra por parte del área solicitante, posterior a esto Compras realiza el respectivo pedido y se comunica con el proveedor indicando la necesidad y finalmente bodega, cuando el producto llega a la compañía, se encarga del ingreso y custodia del mismo.

#### **5. ¿Se realiza el abastecimiento de estos productos en base a un presupuesto o plan previamente diseñado?**

En base a un plan de compras que se diseña posterior al presupuesto de unidades a fabricar, el cual está ligado exclusivamente con el presupuesto de ventas.

#### **6. ¿Se ha solicitado materia prima inferior o superior a la requerida? Indicar la frecuencia con la cual ocurre.**

Sí, debido a que los programas de fabricación cambian y por ende las necesidades de compra se ven afectadas, la frecuencia de este punto se da cada semestre.

**7. ¿Qué efectos traen consigo los errores en el abastecimiento de materias primas?**

El sobre stock del inventario que ocasiona que se paguen bodegas externas y que alteran la rentabilidad.

**8. ¿Qué limitantes considera que existen en bodega respecto a la gestión de las materias primas?**

Las diferencias de inventario que suelen presentarse por los excesos enviados por los proveedores, que alteran el stock de los productos y que pueden ocasionar compras en exceso.

**9. ¿Qué condiciones exigen los proveedores en la negociación? ¿Son favorables o desfavorables para la entidad?**

Dependiendo el tipo de materia prima. Por ejemplo:

Existen materias primas muy sensibles y esto conlleva a que nuestra empresa se ajuste a las condiciones del proveedor, esto quiere decir que todo el proceso de logística de importación lo debemos hacer nosotros. Esto sería favorable por ser un proveedor calificado y no habría ningún problema con la calidad de materia prima y desfavorable porque hay que examinar cada detalle para que el costo del producto no se vea afectado.

Cuando la materia prima es más sencilla, el proveedor se hace cargo de todo el proceso de logística y eso es totalmente favorable.

**Análisis:** A diferencia de los dos consultados previamente, el gerente de compras mantiene una trayectoria considerable en el puesto que asciende a 10 años. Éste indica que el abastecimiento se estima según las unidades presupuestadas. El proceso implica la recepción del requerimiento de compras de un área específica, indicando con esto la adquisición para que bodega registre el ingreso.

El consultado indica que se presentan cambios en los programas de fabricación, lo cual puede estar ligado a errores al momento de pronosticar las unidades a producir, sucediendo cada semestre y provocando que la materia prima sea insuficiente a la requerida impidiendo cumplir con pedidos a tiempo, sumando a esto retrasos en el abastecimiento que son un problema constante.

El sobre stock también genera limitantes, debiendo asumirse el pago de bodegas externas, aumentando la salida de efectiva y reduciendo la rentabilidad. Cabe señalar que existen casos donde el proceso de importación debe realizarlo la empresa, esto debido a la sensibilidad de la carga, responsabilizándose al 100% de riesgos durante la logística, representando un riesgo para el negocio que también debe manejar que los costos se mantengan estables.

#### ***3.6.1.4. Entrevista a gerente de producción.***

##### **1. Tiempo que lleva ejerciendo sus funciones**

Cinco años, aunque en experiencia sumo 15 años ejerciendo en cargos similares.

##### **2. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?**

Responsable de gestionar los procesos de producción materiales y los trabajadores. Se asegura de que la producción es tan eficiente como sea posible.

##### **3. ¿Cómo se determina la cantidad de artículos a producir?**

En base al presupuesto de unidades a fabricar que envía el departamento de planeación.

##### **4. Explique en forma generalizada el proceso de producción de los artículos dentro de la entidad**

Se realizan los consumos de materias primas, materiales y de tiempos empleados en una OMF y posterior a la fabricación se realiza la notificación del producto.

**5. ¿Existen errores en los procesos de fabricación dentro de la entidad que hayan provocado pérdidas de recursos? Indique la frecuencia con la cual ocurren.**

Se han presentado errores por la mala utilización de los equipos, debido a una mala calibración por parte del operador, la frecuencia de los mismos es muy baja, se da una o dos veces al año.

**6. ¿Cuenta la entidad con algún presupuesto para establecer las unidades a producir en forma periódica? ¿Qué parámetros considera para su diseño?**

Sí, el presupuesto de venta mensual y de aquello se encarga el departamento de marketing (ventas), mismos que en base a proyecciones y la situación del mercado determinan cuánto producir.

**7. ¿Cómo se abastece el departamento de las materias primas necesarias para la producción?**

Mediante las dispensaciones de materia prima que realiza la bodega, solicitándoles nosotros previamente las cantidades que requerimos según el avance de cada lote.

**8. ¿Con qué frecuencia se produce un desabastecimiento de materias primas debido a una falta de existencias en bodegas? Indique las medidas que se toman para solucionar el problema**

Muy poca, las medidas que se están tomando es tener proveedores alternos para abastecernos en caso de requerir más insumos.

**9. ¿De qué forma se registran los costos de producción incurridos? Indique si existen limitantes.**

Mediante los diarios de consumo de materia prima, materiales y tiempos. El departamento de planeación es quien realiza este seguimiento, incluso el de inventario y elabora el presupuesto de costos.

**10. ¿Cómo se asignan los costos a los artículos producidos? Indique las limitantes existentes.**

Mediante los diarios de notificación de producto en las OMF, estableciéndose un valor a cada rubro y luego distribuyéndolo según las unidades producidas.

**11. ¿Qué procesos o áreas requieren de un mayor esfuerzo al momento de asignar costos a la producción?**

Por el momento no puedo mencionarse alguna, pero en sí la dificultad está en el número de ítems que manejamos requiriendo bastante esfuerzo al área encargada.

**12. ¿Cuenta la entidad con manuales o políticas para la asignación de costos?**

Sí y generalmente son manejados por el área designada para dar seguimiento a estos rubros, es decir la de planeación.

**13. ¿Se ha evidenciado en la bodega un desabastecimiento de productos destinados a la venta? Indique la frecuencia con la cual ocurre esta falta de inventario.**

No se genera un desabastecimiento, aunque es más probable el sobre stock que posteriormente provoca deterioro de existencias y pérdidas.

**Análisis:** El gerente de producción lleva también ejerciendo un tiempo prudencial en sus funciones, siendo cinco años, indicando que la forma como determina la cantidad de productos a fabricar es mediante un presupuesto. Respecto a los errores en la producción están la mala utilización de equipos entre una o dos veces al año.

De esta forma se evidencia un bajo riesgo en la pérdida de productos por errores en los procesos de transformación. Para evitar el problema del desabastecimiento se está iniciando con la utilización de proveedores alternos. Respecto al control de los costos, éste se realiza un diario de consumo que implica materia prima, materiales y tiempos, mismos que permiten calcularlo, pero existen errores en el registro.

Esta área indica que no existen problemas en el abastecimiento ni procesos que requieren mayor esfuerzo en los costos; sin embargo, otros entrevistados indican lo contrario.

### ***3.6.1.5. Entrevista a jefe de inventario.***

#### **1. Tiempo que lleva ejerciendo sus funciones**

5 años, iniciando primero como asistente y logrando un ascenso para ejercer este puesto.

#### **2. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?**

Planifica, coordina, dirige y supervisa las labores desarrolladas por el personal a su cargo. Realiza reuniones con integrantes de la unidad, para la fijación de las acciones a seguir en el desarrollo de los programas asignados. Asesora en la implementación y desarrollo de nuevos sistemas de inventario.

#### **3. ¿Existe alguna clasificación de productos terminados y materias primas?**

Si, para el caso de los productos se clasifican en Productos Fabricados e Importados y para las materias primas en principio activo y excipientes.

#### **4. ¿Cómo reporta el ingreso y salida de materias primas en bodega?**

El ingreso mediante los pedidos de compra y las salidas mediante los consumos en las OMF.

#### **5. ¿Cómo reporta el ingreso y salida de productos terminados en bodega?**

El ingreso mediante los pedidos de compra o fabricación y las salidas mediante las facturas de venta.

#### **6. ¿Cómo reporta la falta de inventario en bodega para el abastecimiento?**

Esta actividad es gestionada por el departamento de planeación, mismo que en base a nuestros controles determina la cantidad de productos a adquirir y gestionar la adquisición. Ese departamento tiene absorbidas varias funciones.

**7. ¿Qué limitantes existen en el control de estos inventarios?**

El control suele hacerse parcialmente y suelen identificarse productos deteriorados mensualmente poniendo en evidencia la necesidad de mejorar.

**8. ¿Existen manuales o políticas que favorezcan a la gestión de inventario?**

**Explique qué aspectos abarcan o las principales indicaciones respecto al manejo de existencias.**

Si, abarcan el manejo de los consumos, ingresos y de los inventarios generales y rotativos.

**10. ¿Con qué frecuencia existe deterioro de productos en bodega? Indique cómo reporta estas novedades.**

Se reconocen mensualmente por el vencimiento de los productos, ocasionando pérdidas a la entidad que disminuirán las ganancias.

**11. ¿Cada qué tiempo se realiza un conteo físico de las existencias?**

El control es semanal, pero se centra únicamente en saber el número de unidades mientras que la revisión profunda es anual.

**12. ¿Cuántas personas intervienen en la gestión del inventario? ¿Considera que el número de individuos es suficiente?**

Dos 2 y se considera que el número es suficiente.

**Análisis:** El jefe de inventario también lleva en su puesto cinco años, indicando que existen métodos para la clasificación del inventario, además de mantenerse un registro de las entradas y salidas de las existencias. Los ingresos se sustentan en los pedidos de compra o de fabricación, mientras que las salidas se sustentan en las facturas, añadiendo también el caso de las materias primas entregadas a producción cuando lo requiere.

A pesar de ser el área de inventario, no reporta la falta de existencias para abastecerse, siendo una obligación del área de planeación. Adicionalmente, el espacio físico es

reducido ocasionando que existan periodos donde se contratan bodegas externas aumentando los costos. Debe mencionarse que mensualmente se reportan pérdidas por deterioro a causa del vencimiento de productos, esto a pesar de realizarse un conteo semanal de existencia.

Se indican que todas estas labores son desempeñadas por dos individuos.

#### ***3.6.1.6. Análisis general de las entrevistas.***

Como principales hallazgos tras la consulta de personal clave en la empresa se pudo conocer que éstos cuentan con una trayectoria significativa en sus puestos, además de disponer de políticas y manuales para el ejercicio de sus funciones, lo cual denota que las limitantes podrían no estar ligadas a ineficiencia del talento humano.

Dentro de la entidad se da un seguimiento a los costos para la valoración respectiva y asignación; sin embargo, se indica que existen errores en su ingreso ocasionando la infra o sobre valoración. La forma de registrar estos costos es mediante un diario de consumo que implica materia prima, materiales y tiempos.

Entre ellos, el proceso crítico comprende el acondicionamiento de productos donde, al utilizar una variedad de materias primas, se generan confusiones que alteran los costos. Se explica que el sector maneja precios techo, por ende, un costo mayor provoca una reducción en la rentabilidad.

También se presentan retrasos en el abastecimiento en bodega que impiden cumplir a tiempo los pedidos de los clientes. Cabe señalar que cuentan con un sistema para manejar el stock, pero el mismo no impide los retrasos en la adquisición de materiales para la producción, ocasionando incumplimiento en plazos frente a clientes.

Entre las razones que provocan el desabastecimiento están los cambios en los programas de fabricación, aumentando las unidades a producirse y demandando la gestión rápida para la compra de materias primas. Cabe destacar que se revisa el inventario

semanalmente y se realiza un conteo físico anual, no evitando dicho desabastecimiento y pérdidas mensuales por inventario caducado.

El área encargada de informar el desabastecimiento de materias primas no es bodega, sino el departamento de planeación ocasionando un retraso en la capacidad de respuesta. Además, existen casos donde la cantidad de materiales supera la capacidad de las bodegas, siendo incapaces de albergarlos y debiendo contratar espacio a terceros.

Por ello se indica que los errores pueden estar encaminados a la falta de personal capacitado y suficiente para dar seguimiento a los procesos analizados, siendo el costo y el manejo del inventario, existiendo los medios para dar un seguimiento óptimo a los procesos, pero aun así presentando problemas que afectan la operatividad de la empresa.

### 3.6.2. Ficha de observación.

Tabla 2  
*Ficha de observación*

OBSERVADOS	SÍ	NO	OBSERVACIONES
<b>PRODUCCIÓN</b>			
1. Uso de implementos de seguridad al momento de desarrollar sus actividades	X		
2. Zona adecuada para la producción	X		
3. Maquinaria operando a toda su capacidad		X	La empresa fabrica según pedidos de marketing.
4. Presencia del jefe de costo para dar seguimiento a los consumos		X	Lo realiza el departamento de planeación
5. Nivel de producción acorde a la planificación u orden de manufactura		X	
<b>COSTO</b>			
6. Registro de todos los consumos clasificados para el cálculo de costos	X		
7. Niveles de costo adecuados para garantizar la rentabilidad del negocio			Los costos no son muy variables debido a los organismos de control.
<b>INVENTARIO</b>			
8. Materia prima almacenada en forma ordenada	X		
9. Productos terminados almacenados en forma ordenada	X		

10. Instalaciones garantizan la calidad de los productos	X	
11. Nivel de stock acorde a las necesidades de la empresa	X	Se observó que cuentan con inventario sin rotación.
12. Registro ordenado de ingreso y salida de inventario	X	
13. Existencia de producto cercano a caducar	X	
<b>COMPRAS</b>		
14. Órdenes de compra por inventario pendientes de procesar	X	
15. Retraso de proveedores en la entrega de mercancía	X	

*Elaborado por:* Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2018)

En base a los aspectos observados en la entidad a través de esta herramienta se indica que dentro del área de producción se mantiene condiciones óptimas para operar; sin embargo, existen maquinarias funcionando a una capacidad parcial al regirse a las cantidades que marketing indique. El departamento de planeación es quien se encarga de dar seguimiento a los costos, no figurando un jefe exclusivo de costos quien realice la supervisión.

Se añade que los niveles de producción no guardan relación con la planeación u orden solicitada. Con respecto al registro de los costos se indica que son considerados en su totalidad; sin embargo, debe mencionarse que los hallazgos de la entrevista indican que este registro suele ser erróneo.

En base al inventario, se observa un almacenaje e instalaciones adecuadas, pero existe inventario que no rota, representando a la entidad una pérdida potencial en caso de deteriorarse en bodega. Debe añadirse la existencia de compras por procesar, además de retrasos en la entrega de mercancías, mismas que pueden estar motivadas por problemas de comunicación entre los departamentos considerando que la producción se rige según las indicaciones de marketing.

### **3.6.3. Análisis de la información financiera de la compañía años 2016 vs 2017.**

A continuación, se presenta la información producto del análisis de los estados financieros y la información que los departamentos contables, presupuestos y financiero

lograron proporcionar a fin de ser analizados y develar el estado actual de la compañía.

Dicho esto, se muestra la aplicación de análisis vertical - horizontal y su respectiva comparativa entre los años 2016 y 2017:

Tabla 3

*Estado de situación financiera – Activos Corrientes 2016 y 2017.*

CUENTAS DE BALANCE	2016		2017		% VAR
		% DIST		% DIST	
ACTIVO	89.981.358,42	100,00%	68.413.041,01	100,00%	-24%
ACTIVO CORRIENTE	72.412.615,41	80,48%	51.036.316,04	74,60%	-30%
Disponibilidades	3.187.811,78	3,54%	1.030.558,86	1,51%	-68%
Efectivo y equivalente a efectivo	700,00	0,00%	-	0,00%	-100%
Bancos	3.187.111,78	3,54%	1.030.558,86	1,51%	-68%
Créditos por Ventas	26.261.597,40	29,19%	19.635.479,11	28,70%	-25%
Deudores simples plaza	17.263.090,64	19,19%	13.309.267,85	19,45%	-23%
Deudores por exportación	9.021.072,34	10,03%	6.308.246,04	9,22%	-30%
Documentos a cobrar Plaza	4.985,13	0,01%	19.906,88	0,03%	299%
Menos: Previsión para deudores incobrables	-27.550,71	-0,03%	-1.941,66	0,00%	-93%
Créditos diversos	4.775.937,03	5,31%	2.064.062,30	3,02%	-57%
Anticipo para impuestos	2.044.225,73	2,27%	1.569.703,28	2,29%	-23%
Depósitos en Garantía	11.168,00	0,01%	9.372,20	0,01%	-16%
Adelantos y préstamos al personal	156.684,50	0,17%	91.615,19	0,13%	-42%
Anticipo gastos a proveedores	468.403,72	0,52%	46.750,73	0,07%	-90%
Cargos diferidos	300.820,39	0,33%	334.955,24	0,49%	11%
Otras cuentas a cobrar Terceros	1.035.356,26	1,15%	10.902,19	0,02%	-99%
Otros Créditos	759.278,43	0,84%	763,47	0,00%	-100%
Bienes de Cambio	38.187.269,20	42,44%	28.306.215,77	41,38%	-26%
Materias Primas	19.451.027,03	21,62%	18.565.509,65	27,14%	-5%
Material de acondicionamiento	2.140.434,88	2,38%	2.303.590,64	3,37%	8%
Productos semiterminados y en proceso	1.374.021,90	1,53%	1.145.801,52	1,67%	-17%
Productos terminados	12.520.133,78	13,91%	9.273.087,09	13,55%	-26%
Mercaderías en tránsito	4.579.385,80	5,09%	147.969,12	0,22%	-97%
Previsión p/desvalorización de Bienes de Cambio	-1.877.734,19	-2,09%	-3.129.742,25	-4,57%	67%

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)

*Modificado por:* Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Realizando un análisis de los estados financieros de la compañía, se evidencia que entre los años 2016 y 2017 el activo total presentó una contracción del 24%. Es del caso que el activo corriente reflejó de manera individual una negativa del 30% mientras los valores de liquidez disponibles reflejaron una contracción del 68%. Esto deja en evidencia

que la compañía tiene menos liquidez para afrontar sus obligaciones de corto plazo concluyéndose que registra una posible insolvencia de inmediato plazo.

Tabla 4

*Estado de situación financiera – Activos No Corrientes y Activos Fijos 2016 y 2017.*

CUENTAS DE BALANCE	2016	% DIST	2017	% DIST	% VAR
ACTIVO NO CORRIENTE	17.568.743,01	19,52%	17.376.724,97	25,40%	-1%
Créditos largo plazo	259.354,97	0,29%	868.167,86	1,27%	235%
Deudores Simple Plaza Terceros	259.354,97	0,29%	868.167,86	1,27%	235%
Propiedad Planta y equipo	16.912.345,01	18,80%	15.683.662,91	22,92%	-7%
Valores de origen	27.261.670,92	30,30%	27.224.660,01	39,79%	0%
Terrenos	542.899,00	0,60%	542.899,00	0,79%	0%
Inmuebles	6.352.135,20	7,06%	6.386.540,79	9,34%	1%
Instalaciones	4.203.219,92	4,67%	4.225.345,14	6,18%	1%
Maquinarias	8.032.260,16	8,93%	7.868.909,23	11,50%	-2%
Vehículos	702.223,44	0,78%	538.304,18	0,79%	-23%
Muebles y Útiles	880.227,01	0,98%	941.754,12	1,38%	7%
Hardware	564.961,32	0,63%	628.701,13	0,92%	11%
Software	75.360,68	0,08%	77.206,68	0,11%	2%
Equipos de Laboratorio	5.816.551,79	6,46%	5.879.989,03	8,59%	1%
Otros Propiedad Planta y Equipo	91.832,40	0,10%	133.279,19	0,19%	45%
Amortizaciones acumuladas	10.349.325,91	11,50%	11.539.265,58	16,87%	11%
Amortización Inmuebles	993.762,49	1,10%	1.117.869,65	1,63%	12%
Amortización Instalaciones	1.597.352,32	1,78%	1.784.204,40	2,61%	12%
Fondo Amortización Maquinarias	2.945.107,61	3,27%	3.271.897,30	4,78%	11%
Fondo Amortización vehículos	400.109,43	0,44%	386.421,26	0,56%	-3%
Fondo Amortización Muebles y Útiles	622.821,96	0,69%	672.181,63	0,98%	8%
Fondo Amortización Hardware	500.925,68	0,56%	528.836,65	0,77%	6%
Fondo Amortización Software	59.414,27	0,07%	73.062,06	0,11%	23%
Fondo Amortización Equipos de Laborator	3.214.199,51	3,57%	3.676.114,57	5,37%	14%
Fondo Amortización Prop., Planta y Eq.	15.632,64	0,02%	28.678,06	0,04%	83%
Intangibles	-114.512,86	-0,13%	-118.832,73	-0,17%	4%
Valor de origen y revaluaciones	-314.470,51	-0,35%	-343.859,03	-0,50%	9%
Marcas, Patentes , Licencias y Formulas	-314.470,51	-0,35%	-343.859,03	-0,50%	9%
Menos: Amortizaciones acumuladas	199.957,65	0,22%	225.026,30	0,33%	13%
Fdo. Amortización. Marcas, Patentes, Lic F	199.957,65	0,22%	225.026,30	0,33%	13%
Activo Impuesto Diferido	-282.530,17	-0,31%	-706.061,47	-1,03%	150%
Impuestos Diferidos	-282.530,17	-0,31%	-706.061,47	-1,03%	150%

*Fuente: Acromax S.A. (2017)*

*Modificado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)*

Dentro de los activos fijos o no corrientes sólo se evidenció una reducción en su total de un escaso 1%. Sin embargo, la compañía realizó adquisiciones tales como hardware y software, mismos que reflejaron un 13% entre los dos. Dentro de los créditos concedidos a largo plazo se evidenciaron incrementos importantes que alcanzaron un 235%.

Finalmente, el patrimonio neto de la empresa sufrió una contracción del 2%, no obstante, las reservas aumentaron en 15% y los resultados acumulados en un 18%.

Tabla 5  
*Estado de situación financiera – Pasivos y Patrimonio 2016 y 2017.*

CUENTAS DE BALANCE	2016	% DIST	2017	% DIST	% VAR
PASIVO	59.473.461,34	66,10%	36.023.781,50	52,66%	-39%
PASIVO CORRIENTE	58.072.432,99	64,54%	34.386.373,22	50,26%	-41%
Deudas comerciales	56.388.557,50	62,67%	31.470.533,72	46,00%	-44%
Proveedores locales	438.909,59	0,49%	414.214,81	0,61%	-6%
Proveedores del exterior	55.949.647,91	62,18%	31.056.318,91	45,40%	-44%
Deudas y Cargos Varios	95.990,50	0,11%	1.001.131,72	1,46%	943%
Cargos por Pagar	76,36	0,00%	938.188,92	1,37%	1228539%
Prestamos No Bancarios	95.914,14	0,11%	62.942,80	0,09%	-34%
Deudas Diversas	1.587.884,99	1,76%	1.914.707,78	2,80%	21%
Retribuciones a pagar	17.321,04	0,02%	5.796,69	0,01%	-67%
Acreedores por cargas sociales	119.277,14	0,13%	106.433,63	0,16%	-11%
Acreedores fiscales	49.656,29	0,06%	176.414,59	0,26%	255%
Otras Deudas Fiscales	12.468,24	0,01%	23.346,84	0,03%	87%
Otras deudas	866,60	0,00%	2.334,26	0,00%	169%
Provisiones para beneficios y cargas sociales	1.031.747,56	1,15%	1.004.671,15	1,47%	-3%
Otras Provisiones	56.655,48	0,06%	97.094,38	0,14%	71%
Otras Previsiones	312.360,88	0,35%	414.047,40	0,61%	33%
PASIVO NO CORRIENTE	1.401.028,35	1,56%	1.637.408,28	2,39%	17%
Otras Deudas Largo Plazo	1.401.028,35	1,56%	1.637.408,28	2,39%	17%
Deudas Locales	1.401.028,35	1,56%	1.637.408,28	2,39%	17%
PATRIMONIO NETO	19.266.379,92	21,41%	18.970.268,41	27,73%	-2%
Capital Social	20.659.011,15	22,96%	20.659.011,15	30,20%	0%
Reservas	1.770.056,65	1,97%	2.032.297,15	2,97%	15%
Resultados Acumulados	-3.162.687,88	-3,51%	-3.721.039,89	-5,44%	18%

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)

*Modificado por:* Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Dentro de la composición de los estados de situación financiera es notorio que los pasivos en el año 2016 tenían una proporción o cobertura del 66.10% sobre el total de los

activos. Para el año 2017 esta cifra refleja tan solo un 52.66%, es decir una tendencia a la baja que significa mejor salud financiera disminuyendo el nivel de endeudamiento. En dólares, el año 2016 cerró en USD \$ 59 millones aproximadamente mientras que al año 2017 se ubicó en USD \$ 36 millones.

Tabla 6  
*Estado de Resultados Integrales 2016 y 2017.*

<b>CUENTAS DE ERI</b>	<b>2016</b>	<b>% DIST</b>	<b>2017</b>	<b>% DIST</b>	<b>% VAR</b>
INGRESOS	65.468.870,67	100%	62.461.173,88	100%	-5%
Ingresos Operativos	64.817.381,12	99%	62.020.148,68	99%	-4%
Ventas y Servicios Locales	48.180.139,96	74%	41.470.598,46	66%	-14%
Especialidades Medicinales	48.180.139,96	74%	41.470.598,46	66%	-14%
Ventas y Servicios Exportación	16.637.241,16	25%	20.549.550,22	33%	24%
Especialidades Medicinales	16.209.469,85	25%	17.487.534,35	28%	8%
Servicios	427.771,31	1%	3.062.015,87	5%	616%
Ingresos Diversos	394,00	0%	2.533,65	0%	543%
Ingresos Financieros	146.681,13	0%	48.459,92	0%	-67%
Intereses y Actualizaciones Ganados	109.060,54	0%	45.805,43	0%	-58%
Diferencias de Cambio Ganadas	8.069,26	0%	-2.647,22	0%	-133%
Otros Ingresos Financieros	29.551,33	0%	5.301,71	0%	-82%
Ingresos Extraordinarios	504.414,42	1%	390.031,63	1%	-23%
EGRESOS	62.793.256,10	96%	60.283.699,94	97%	-4%
Egresos Operativos	52.252.007,53	80%	49.076.116,69	79%	-6%
Costo de Productos Vendidos	35.650.656,63	54%	30.596.944,77	49%	-14%
Gastos de Fábrica	749.210,03	1%	864.827,29	1%	15%
Consumo de Materiales	688.191,96	1%	774.215,79	1%	12%
Servicios de Terceros	61.018,07	0%	90.611,50	0%	48%
Personal	7.256.526,55	11%	8.322.009,17	13%	15%
Remuneraciones y Cargas sociales Fijas	4.894.713,42	7%	5.829.769,82	9%	19%
Remuneración Fija	4.005.297,41	6%	4.786.561,74	8%	20%
Cargas Fijas	820.536,48	1%	972.268,86	2%	18%
Remuneraciones y Cargas sociales Variables	1.532.273,84	2%	1.561.842,05	3%	2%
Remuneración Variable	675.628,13	1%	772.489,40	1%	14%
Cargas Variables	856.645,71	1%	789.352,65	1%	-8%
Otros del Personal	829.539,29	1%	930.397,30	1%	12%
Gastos de Ventas	3.516.182,79	5%	4.461.612,73	7%	27%
Gastos Administrativos - Oficinas y Planta	91.632,18	0%	118.942,81	0%	30%
Otros Gastos	267.003,55	0%	237.994,56	0%	-11%
Egresos Diversos	6.279.356,58	10%	7.240.502,16	12%	15%
Egresos Financieros	2.833.456,42	4%	2.303.297,32	4%	-19%
Intereses Perdidos	2.833.371,92	4%	2.269.290,18	4%	-20%
Egresos Extraordinarios	357.108,22	1%	645.781,39	1%	81%

IMPUESTO A LA RENTA	1.071.327,35	2%	1.018.002,38	2%	-5%
---------------------	--------------	----	--------------	----	-----

Fuente: Acromax S.A. (2017)

Modificado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Los ingresos de la compañía reflejan una reducción del 5% en relación a la comparativa de los años 2016 vs 2017. No obstante, los egresos también reflejan una contracción del 4%, al mismo tiempo el impuesto a la renta lo hace en un 5%. Los gastos administrativos se incrementaron en un 30%, cifra que denota un manejo irregular y poco productivo.

Tabla 7

Ratios Financieros 2016 y 2017.

RATIOS FINANCIEROS		2016	2017
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>			
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo			
Corriente	en veces	1,2	1,5
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente			
	en veces	0,6	0,7
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo			
Pasivo Corriente / Pasivo	en porcentaje	66%	53%
Pasivo / Patrimonio	en porcentaje	98%	95%
	en veces	309%	190%
<b>RATIOS DE ACTIVIDAD</b>			
Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario			
Promedio	en veces	0,9	1,1
Días Promedio en Stock = 360 / Rotación de Inventarios			
	en días	386	333
Rotación de Cartera = Ventas / Ctas por Cobrar			
	en veces	1,8	2,1
Días Promedio de Cobro = 360 / Rotación de Cartera			
	en días	196	170
Rotación de Proveedores = Compras / Ctas por Pagar			
	en veces	2,8	2,7
Días Promedio de Pago = 360 / Rotación de Proveedores			
	en días	129	133
Tiempo de Recuperación de Efectivo = días de stock + días de cobro - días de pago			
	en días	453	370
Veces que rota el capital en el año			
	en veces	0.79	0.97
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>			
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas			
	en porcentaje	99%	99%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas			
	en porcentaje	4%	3%

ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	3%	3%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	14%	11%

---

*Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)*

Al analizar las cifras de la compañía se detecta que no tiene una adecuada rotación de inventarios, encontrándose al año 2016 por encima de un año calendario. Es decir, el tiempo que le tomaba rotar todo el inventario fue de 386 días, mientras que al año 2017 fue de 333 días. Esta cifra es muy por debajo de un ritmo adecuado que otras compañías reflejan de hasta 60 días cuyo equivalente es dos meses.

Las cuentas por cobrar se terminan de efectivizar en su cobro en 196 días y 170 días respectivamente, evidenciando finalmente que la rotación del pago a proveedores tarda 129 días al año 2016 y 133 días al año 2017. En base al rendimiento de los indicadores mencionados, el ciclo de conversión del efectivo es de 453 días al año 2016 lo que supone que tarda más de 1 año en dar la vuelta al capital. Debe mencionarse que dicha rotación se ubica en 0.79 veces al primer año; consecuentemente se evidencia una leve mejoría en el año 2017.

El tiempo total acumulado en días disminuye a 370 días una cifra más próxima al año, elevando la rotación del inventario a 0.97 veces por año. Esta cifra refleja una leve mejora de los procesos internos, pero no es suficientemente productiva a la hora de sentar las bases de un exitoso modelo de gestión.

#### **3.6.4. Análisis del Presupuesto de la compañía.**

En base a la investigación efectuada al personal de la empresa se logró determinar que los presupuestos de producción no son manejados por el área de producción, siendo el departamento de marketing en base a los históricos de venta, sus presunciones y/o aspiraciones comerciales o acercamientos relacionados con entidades del sector público y privado el cual estima las unidades a vender.

En función de estas presunciones o supuestos dan la orden directa al departamento de producción para dar inicio a la fabricación de “X” número de unidades de ciertas líneas de producto. Esto con la finalidad de cumplir con posibles contratos que ellos tienen proyectados a que se perfeccionen en el transcurso de los días venideros. Usualmente este tiempo de producción toma, en la gran mayoría de casos, 1 mes aproximadamente, teniendo así la primera tanda de producción que sea requerida al momento de la firma de negocios con instituciones grandes.

Más, sin embargo, en la práctica muchos negocios no se han perfeccionado generando ordenes de producción que terminan siendo embodegadas y forman parte del inventario de productos terminados, pero nunca serán despachados. Esto ha generado un sin número de pérdidas para la firma, siendo registradas todos los años, presentando un análisis según los argumentos expuestos:

Tabla 8  
*Presupuesto de ventas y unidades a producirse anualmente*

<b>Mes</b>	<b>Unid. Presupuesto</b>
Enero	54.396
Febrero	1.202.420
Marzo	1.751.484
Abril	1.769.073
Mayo	1.667.255
Junio	1.374.843
Julio	1.360.941
Agosto	829.535
Septiembre	1.203.728
Octubre	1.457.420
Noviembre	1.041.410
Diciembre	630.777
<b>Total</b>	<b>14.343.280</b>

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)

A diferencia de otras compañías en donde el departamento de producción realiza la planificación de su producción en función de las horas hombre, capacidad instalada y su cantidad de materia prima disponible, en la empresa Acromax S.A. es distinto. Es del

caso que, el departamento de Marketing se encarga de establecer las cantidades de productos que deben ser manufacturados en virtud de la presunción de mercado que tiene esta área de la empresa.

Lamentablemente no siempre tienen la lectura clara del mercado, equivocándose en el volumen de los medicamentos que deben ser producidos y ocasionando que existan unidades desperdiciadas al final de cada año.

Tabla 9  
*Comparativa del presupuesto de ventas vs unidades producidas*

<b>Mes</b>	<b>Unid. Presupuesto</b>	<b>Unid. Producidas</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Dif. %</b>
Enero	54.396	80.638	26.242	48%
Febrero	1.202.420	1.555.268	352.849	29%
Marzo	1.751.484	1.854.038	102.554	6%
Abril	1.769.073	1.375.732	(393.341)	-22%
Mayo	1.667.255	1.204.999	(462.256)	-28%
Junio	1.374.843	1.385.595	10.753	1%
Julio	1.360.941	1.271.928	(89.013)	-7%
Agosto	829.535	1.375.523	545.988	66%
Septiembre	1.203.728	1.296.693	92.966	8%
Octubre	1.457.420	1.249.378	(208.042)	-14%
Noviembre	1.041.410	1.258.470	217.060	21%
Diciembre	630.777	1.264.180	633.403	100%
<b>Total</b>	<b>14.343.280</b>	<b>15.172.442</b>	<b>829.162</b>	<b>6%</b>

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)

En virtud de los argumentos previamente expuestos se evidencia, según los datos obtenidos, que en la gran mayoría de meses existen significativas diferencias entre la cantidad de productos presupuestados en relación a la cantidad de productos producidos. Los meses que evidencian mayor diferencia de incremento en sus valores son enero, febrero, agosto y diciembre, siendo el pico más alto el del mes de diciembre.

En el total ponderado del año existe una desviación de incremento del 6% sobre el presupuesto total de unidades a producirse. Los costos de producción se disparan a lo largo del año toda vez que, los niveles de producción no son los adecuados. Mediante el estudio y las entrevistas con distintas áreas se logró determinar que el departamento de producción no tiene inherencia en la toma de decisiones de qué unidades deben ser vendidas ni tampoco sobre los productos que debe tener prioridad para la venta, por el contrario, se realiza la planificación en base a lo dictaminado por el departamento de marketing.

Tabla 10

*Diferencias y desviaciones de las unidades producidas vs unidades vendidas y su impacto económico*

<b>Mes</b>	<b>Unid. Producidas</b>	<b>Unid. Vendidas</b>	<b>Dif. Q</b>	<b>Dif. % Q</b>
Enero	80.638	1.306.522	1.225.884	94%
Febrero	1.555.268	947.639	(607.629)	-64%
Marzo	1.854.038	1.365.450	(488.588)	-36%
Abril	1.375.732	1.419.364	43.632	3%
Mayo	1.204.999	1.261.112	56.113	4%
Junio	1.385.595	1.421.056	35.461	2%
Julio	1.271.928	934.506	(337.422)	-36%
Agosto	1.375.523	800.339	(575.184)	-72%
Septiembre	1.296.693	1.509.107	212.414	14%
Octubre	1.249.378	1.208.232	(41.146)	-3%
Noviembre	1.258.470	1.207.421	(51.049)	-4%
Diciembre	1.264.180	885.336	(378.844)	-43%
<b>Total</b>	<b>15.172.442</b>	<b>14.266.084</b>	<b>(906.358)</b>	<b>-6%</b>

*Fuente: Acromax S.A. (2017)*

Se evidencia que, en la gran mayoría de meses, existen significativas diferencias entre la cantidad de productos fabricados en relación a la cantidad de productos vendidos. Es del caso que, los meses que evidencian diferencias de incremento en sus valores son los

meses de enero, abril, mayo, junio y septiembre; siendo este el mes en el cual se registró la mayor cantidad de diferencia en un 14%.

No obstante, existen diferencias negativas que desvelan la mala administración y el enorme contrapeso financiero que no sólo merma las utilidades al final del ejercicio fiscal, sino que incrementa el número de unidades de inventario que se acumulan a pérdidas. Siendo los meses de febrero, marzo, julio, agosto, octubre, noviembre y diciembre; es muy importante destacar que los meses de febrero y diciembre son los que tienen una mayor desviación sobre el total de unidades producidas.

En el total ponderado del año existe una desviación del 6%, es decir que del total producido estas unidades serán almacenadas posteriormente como desperdicios o activos imposible de venta y deberá ser forzosamente lanzado a pérdidas. Es del caso que, como se refleja en la presente tabla, existen diferencias entre el presupuesto de producción en relación a los valores de cantidad producida, que al final del año reflejan una diferencia de unidades de 829.162 unidades.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los costos de producción anuales:

Tabla 11  
*Cuadro resumen de costos anuales de producción*

<b>Desc. Cuenta</b>	<b>Total</b>	<b>% Dist</b>
Repuestos, Herramientas, y Otros	371.898,00	5,02%
Insumos Varios Control de Calidad y Validación	248.000,00	3,35%
Validación y Calificación	154.354,81	2,08%
Comida al Personal	273.598,91	3,69%
Transporte a Empleados	180.167,00	2,43%
Material para Mantenimiento	160.971,15	2,17%
Reparación y Mant. Edificios e Instalaciones	97.300,00	1,31%
Reparación y Mant. Maquinarias	204.678,49	2,76%
Reparación y Mant. Varios	132.645,28	1,79%
Seguro Transporte	81.843,04	1,10%

Seguro de Salud	96.507,91	1,30%
Energía Eléctrica	362.000,00	4,89%
Sueldos	944.232,83	12,75%
Gasto Depreciación de Equipos de Laboratorio	462.285,45	6,24%
Gasto Depreciación Inmuebles	90.590,52	1,22%
Aporte Patronal	161.555,50	2,18%
Gasto Depreciación Instalación	201.587,07	2,72%
Horas Extras	137.558,80	28,81%
Jornales	647.447,01	8,74%
Gasto Depreciación Maquinarias	401.709,34	5,42%
<b>Total general</b>	<b>5.410.931,11</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)

*Modificado por:* Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Los costos de producción anuales de la firma ascienden a USD \$ 5'410,931.11; sin embargo, estos costos contienen valores de mano de obra, gastos de mantenimiento de máquinas, honorarios y demás involucrados en el proceso de fabricación que se ven aumentados o incrementados producto de los requerimientos del departamento de marketing.

Realizando una revisión, comparando los valores de costos en dólares versus las cantidades de producto terminado y despachado; las cifras reflejan que existe un desperdicio del 6,32% del total producido, que consecuentemente en los estados financieros es un perjuicio económico para la empresa de USD \$ 1'829,743.86 anuales, valores reconocidos por la empresa como pérdidas.

Es importante destacar que la cuenta “Jornales” hace referencia a los valores monetarios que se deben cancelar a las personas que trabajan de manera puntual o eventual sin tener relación de dependencia en distintas áreas de la compañía cuando se requiere tener mayor cantidad de masa laboral de horas hombre. Esto sin tener la obligatoriedad de afiliar a dicho personal por la naturaleza de su modalidad de trabajo realizado de forma eventual.

Es evidente que el presupuesto de ventas tiene una estrecha relación con las ventas finales toda vez que la producción se acopla a las cifras proyectadas, sin embargo, como se ha evidenciado en la compañía Acromax S.A. existen malas políticas internas que no permiten una correcta y adecuada planificación. Esto representa que la rentabilidad se ve mermada cada vez que existen diferencias entre lo presupuestado en relación a lo que finalmente se termina vendiendo, toda vez que aquellas unidades que no se logren rotar o vender terminarán siendo desperdicios que en algún punto deberán ser evidenciados como pérdidas del ejercicio económico.

## CAPÍTULO IV

### 4. INFORME FINAL

#### 4.1. Tema

Propuesta de mejoras en operaciones relacionadas al control de costo en la empresa ACROMAX.

#### 4.2. Justificación

En base a los hallazgos de la investigación realizada se pudo conocer que dentro de la entidad existen problemas ligados al control de costos, entre los mencionados por el talento humano consultado está la valoración no ajustada a la realidad, no existiendo un jefe o responsable exclusivo del costo, siendo una tarea asignada al departamento de planeación.

Esto produce que el monitoreo no sea continuo y que incluso se produzcan errores al momento de registrarlos. Debe indicarse que la empresa sí maneja un presupuesto; sin embargo, existen variaciones entre la producción y unidades presupuestadas motivadas por la pérdida de contratos y aspectos no considerados por el departamento de marketing al momento de medir la demanda del mercado.

Mientras tanto, el departamento de producción mantiene pedidos de clientes que aún no logran ser cubiertos, generando insatisfacción. Adicionalmente, con el inventario se registran pérdidas mensuales por deterioro motivadas por existencias en cantidades superiores y que no rota lo suficiente. En base a lo expuesto, es necesario la propuesta de mejoras basada en las operaciones de la entidad ligadas al costo y que comprenden presupuesto, registro y seguimiento evitando errores que motiven el desperdicio y por ende pérdidas para la entidad.

### 4.3. Desarrollo de la propuesta

#### 4.3.1. Designación de un responsable de costo.

El departamento de planeación de la entidad es el encargado de realizar el seguimiento al costo, incluyendo otras funciones que provocan limitantes como inconsistencias en el registro y un monitoreo poco continuo.

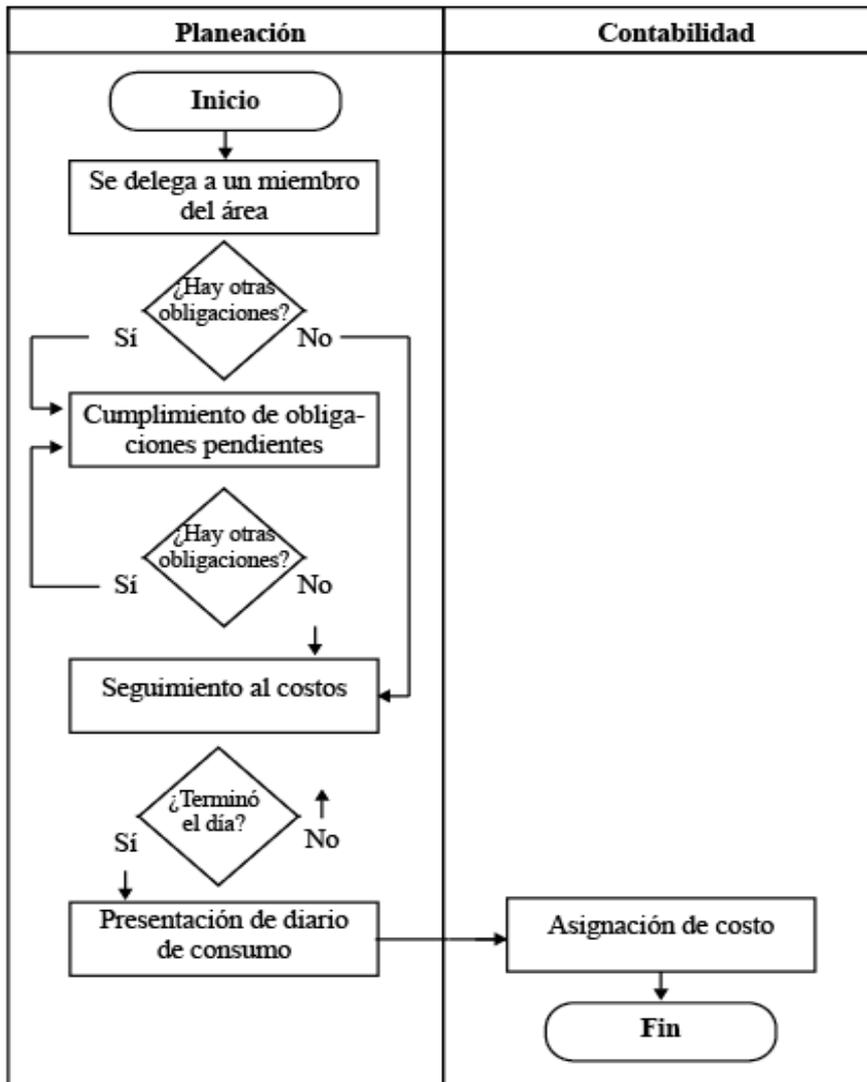


Figura 3. Proceso actual de registro y asignación de costos  
Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Como puede observarse, no existe una persona específica para el seguimiento al costo, misma que debe cumplir sus obligaciones adicionales para posteriormente enfocarse en



Dentro de las mejoras se incluye la emisión de un informe semanal con respecto a los costos, además de comprobar las unidades a producir solicitando incluso un detalle de las razones que motiven los cambios que surjan. A ello también se incluye la comprobación de los registros junto a los proporcionados por otras áreas a fin de evitar inconsistencias. A continuación, se establece el perfil de la persona contratado:

- Edad: 24 – 40 años.
- Género: Indistinto
- Preparación profesional: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras relacionadas.
- Experiencia: 3 años o más ejerciendo un puesto similar.

Las funciones que esta persona desempeñaría estarían relacionadas a:

- Registrar los costos generados en los procesos de producción.
- Emitir un informe diario respecto a materiales utilizados, desperdicios y horas trabajadas para cada orden de producción
- Vigilar que los productos generados guarden conformidad a los órdenes de producción y proyecciones.
- Informar la existencia de retrasos en los contratos o errores durante la producción.

#### **4.3.2. Proyección del presupuesto**

La toma de decisiones basada en el presupuesto de cifras para la venta es exclusiva del departamento del marketing quien, en base al comportamiento de mercado y el nivel de ventas alcanzado por la entidad, determinar el número de productos que se deben generar para cubrir la demanda. Como puede observarse, no intervienen otros departamentos que pueden aportar información valiosa a la toma de decisiones que son:

Departamento de planeación, quien se encarga de dar seguimiento a los costos y ayudaría a determinar si la empresa sería capaz de cumplir con las cifras proyectadas en

base a la liquidez. Además, conoce qué productos están en stock y cuáles no están disponibles, aportando con esta información al ajuste de las unidades a fabricar.

Departamento de producción, la cual participa activamente en la fabricación de artículos destinados para la venta, permitiendo determinar en qué tiempo se producirían sin influir en el cumplimiento de los contratos vigentes. Debe mencionarse que existen pedidos que no han podido ser cubiertos, esto en base a los hallazgos evidenciados en la investigación.

En base a lo expuesto, es importante la conformación de un comité quien tome las decisiones basadas en el presupuesto, participando un representante de cada área mencionada junto al gerente general. Este comité trabajará en los plazos que el departamento de marketing actualmente ha designado para la elaboración del presupuesto.

Adicionalmente, es importante que la determinación de las cifras a producir no considere los contratos sobre los cuales existe incertidumbre en la firma. Existen casos donde se fabrican medicinas que corresponden a contratos “pre aprobados” y que no logran firmarse finalmente, provocando que ese stock al cumplir con especificaciones únicas de un cliente no pueda venderse, sometiéndose a un proceso de destrucción.

Esto genera pérdida porque el cliente no se responsabiliza de los costos, siendo necesario considerar:

- No se producirán artículos que correspondan a contratos no firmados, especialmente los mantenidos con el Estado.
- De requerir el cliente que se inicie la producción sin firmarse aún el contrato, debe negociarse un abono del 50% referente al valor proyectado sobre el pedido.

En base a los hallazgos encontrados, en la tabla N° 9 se evidencia la comparativa del presupuesto de ventas y las unidades producidas. Inicialmente se planteó en el

presupuesto la producción de 14.343.280 unidades; sin embargo, en la práctica se terminaron produciendo un total de 15.172.442 unidades. Esto supone una diferencia de 829.162 unidades; mismas que representan una variación del 5,78% sobre el total presupuestado.

Adicionalmente es importante destacar que si se comparan las cifras entre la producción y las unidades vendidas existen diferencias importantes que alcanzan un 5,97%, es decir que, de 15.172.442 unidades producidas se lograron vender únicamente 14.266.084. Al ser unidades que ya no se lograrán despachar por la naturaleza de su comercialización, que es únicamente con el sector público, esto supone una pérdida directa que afecta de manera constante a los estados financieros de la compañía.

Sí, se toma en consideración el número total de unidades presupuestadas y la cantidad total de productos vendidos, se registra una diferencia de - 0.54% lo que significa que se vendieron menos unidades del total presupuestado inicialmente.

#### **4.3.2.1. Proyección del presupuesto – Unidades a producirse**

Para efectos de análisis de únicamente cifras o volúmenes de unidades a producir, es importante resaltar que se debe partir de los valores registrados como venta ejecutada, tomando el volumen vendido en el año inmediato precedente. En tal sentido no se deben considerar estimaciones de ventas o supuestos valores potenciales del mercado si no el histórico vendido.

A fin de mantener un presupuesto conservador se deberá planificar la producción con un 2% de margen de castigo al volumen final. Es decir, que, sobre el total de unidades producidas y efectivamente vendidas, es recomendable que se produzca solo el 98% de dichos valores, evitando desperdicios. Cuando exista mayor demanda de dichos productos, evidentemente se deberá incrementar el volumen de producción en base a la demanda adicional registrada, como se plantea a continuación:

Tabla 12

*Cuadro resumen del presupuesto de unidades a producir anual*

Mes	Historial de Unid. Ventidas	2% de castigo	Volumen final a producirse
Enero	1.306.522	26.130	1.280.392
Febrero	947.639	18.953	928.686
Marzo	1.365.450	27.309	1.338.141
Abril	1.419.364	28.387	1.390.977
Mayo	1.261.112	25.222	1.235.890
Junio	1.421.056	28.421	1.392.635
Julio	934.506	18.690	915.816
Agosto	800.339	16.007	784.332
Septiembre	1.509.107	30.182	1.478.925
Octubre	1.208.232	24.165	1.184.067
Noviembre	1.207.421	24.148	1.183.273
Diciembre	885.336	17.707	867.629
<b>Total</b>	<b>14.266.084</b>	<b>285.322</b>	<b>13.980.762</b>

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)*Modificado por:* Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Este procedimiento se lo efectúa a fin de tener la certeza de no cometer los mismos errores de mantener excedentes de producción, mismo que no se venden y terminan siendo almacenados para su posterior eliminación, generando pérdidas a la empresa, tal cual ya se ha evidenciado en años anteriores.

#### **4.3.2.2. Proyección del presupuesto – Gastos en general de la compañía.**

Con la finalidad de recuperar en cierta medida pérdidas acumuladas en pasados ejercicios fiscales, en base a la experiencia consultada a empresas de la misma industria, estas recomiendan realizar una auditoria en el detalle de gastos de operación. Es del caso que al realizar el levantamiento de información suelen evidenciarse desperdicios del presupuesto en ciertos valores de la nómina eventual, comúnmente denominados jornales.

En ciertos casos inclusive suelen existir valores inflados en el presupuesto de insumos destinados a efectuar reparaciones a las maquinarias o ciertos activos fijos de la empresa. En promedio, empresas que realizan estos controles, llegan a obtener hasta un ahorro del 6% en los 3 primeros años y hasta un 2% en los siguientes venideros. Para efectos de mantener un escenario conservador, en el presente estudio se definió como objetivo alcanzar una reducción del 2% en el total del presupuesto gastado, evidentemente respetando aquellas cuentas como los sueldos y salarios que no pueden ser alterados en el tiempo.

En resumidas cuentas, la idea es de ir reduciendo paulatinamente el total de los valores en gastos de operación, de tal modo partiendo de los valores de la tabla N° 11, se presupuestarán nuevos valores con una reducción de ahorro del 2% en aquellos rubros que se puedan potenciar con mayor eficiencia:

Tabla 13  
*Presupuesto de gastos proyectado anual*

<b>Desc. Cuenta</b>	<b>Total</b>	<b>2% de castigo</b>	<b>Valores ajustados en base al ahorro</b>	<b>% Dist</b>
Repuestos, Herramientas, y Otros	371.898,00	7.437,96	364.460,04	6,80%
Insumos Varios Control de Calidad y Validación	248.000,00	4.960,00	243.040,00	4,54%
Validación y Calificación	154.354,81	3.087,10	151.267,71	2,82%
Comida al Personal	273.598,91	0,00	273.598,91	5,11%
Transporte a Empleados	180.167,00	0,00	180.167,00	3,36%
Material para Mantenimiento	160.971,15	3.219,42	157.751,73	2,94%
Reparación y Mant. Edificios e Instalaciones	97.300,00	1.946,00	95.354,00	1,78%
Reparación y Mant. Maquinarias	204.678,49	4.093,57	200.584,92	3,74%
Reparación y Mant. Varios	132.645,28	2.652,91	129.992,37	2,43%
Seguro Transporte	81.843,04	1.636,86	80.206,18	1,50%
Seguro de Salud	96.507,91	0,00	96.507,91	1,80%
Energía Eléctrica	362.000,00	7.240,00	354.760,00	6,62%
Sueldos	944.232,83	0,00	944.232,83	17,62%
Gasto Depreciación de Equipos de Laboratorio	462.285,45	0,00	462.285,45	8,63%
Gasto Depreciación Inmuebles	90.590,52	0,00	90.590,52	1,69%

Aporte Patronal	161.555,50	0,00	161.555,50	3,01%
Gasto Depreciación Instalación	201.587,07	0,00	201.587,07	3,76%
Horas Extras	137.558,80	2.751,18	134.807,62	2,52%
Jornales	647.447,01	12.948,94	634.498,07	11,84%
Gasto Depreciación Maquinarias	401.709,34	0,00	401.709,34	7,50%
<b>Total general</b>	<b>5.410.931,11</b>	<b>51.973,93</b>	<b>5.358.957,18</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Acromax S.A. (2017)

*Modificado por:* Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Evidentemente no se pueden reducir rubros como la depreciación de activos fijos, comida del personal, sueldos, salarios y jornales, esta última correspondiente a contrataciones sin afiliación de manera eventual; sin embargo, el gasto realizado en repuestos, herramientas, reparaciones y horas extras sí puede ser reducido o controlado. Con la finalidad de ser más eficientes se recomienda aplicar a estos rubros una reducción del 2% en su presupuesto, persiguiendo así un ahorro en el volumen final de los gastos de la compañía.

#### **4.3.3. Control del inventario**

Dentro de la entidad se indica que el inventario es monitoreado en forma semanal y anual. A pesar de que bodega se encarga del registro de los ingresos y salidas de existencias, incluyendo la revisión constante para asegurar que el área mantiene condiciones óptimas para el abastecimiento, es el departamento de planeación quien monitorea los niveles de stock.

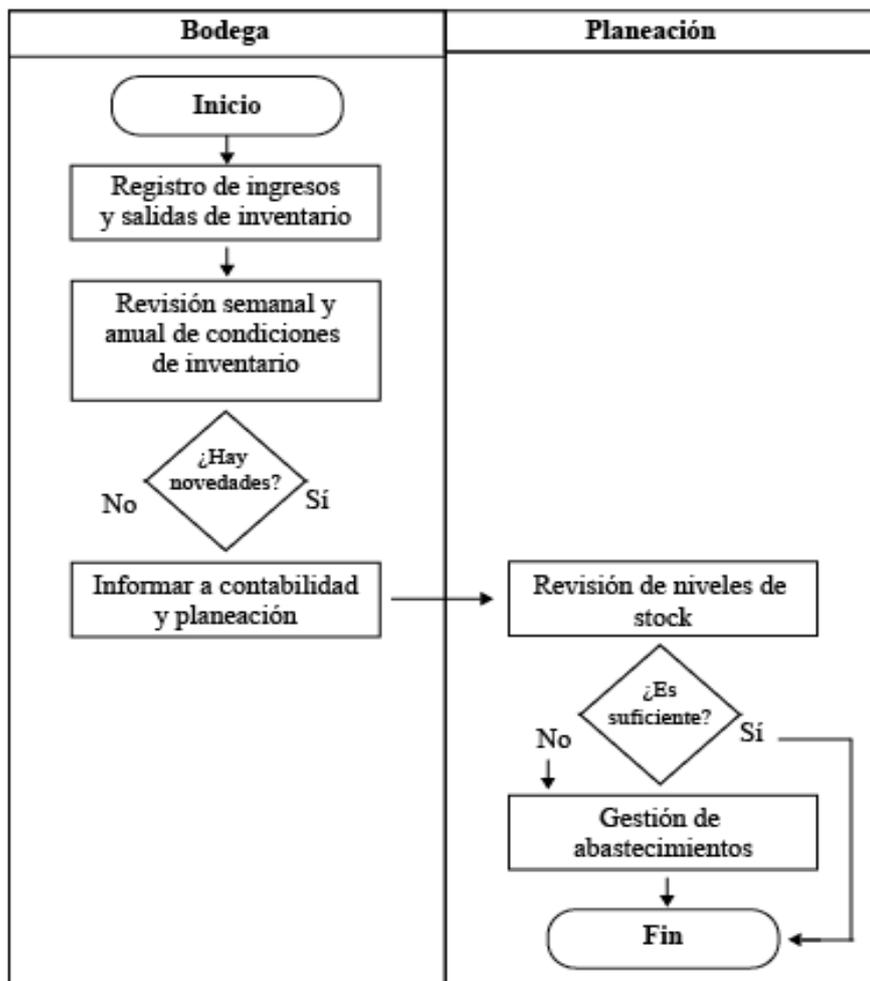


Figura 5. Proceso actual de gestión de inventario.  
Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Conociendo los niveles de stock, procede al abastecimiento de materias primas e informa la necesidad de productos para la venta de ser el caso. Se considera que esta función debería ser gestionada en apoyo con bodega, quien emita informes a este departamento, agilizando los procesos y así evitar que el abastecimiento se retrase, al igual que decisiones ligadas a mejorar la rotación de las existencias.

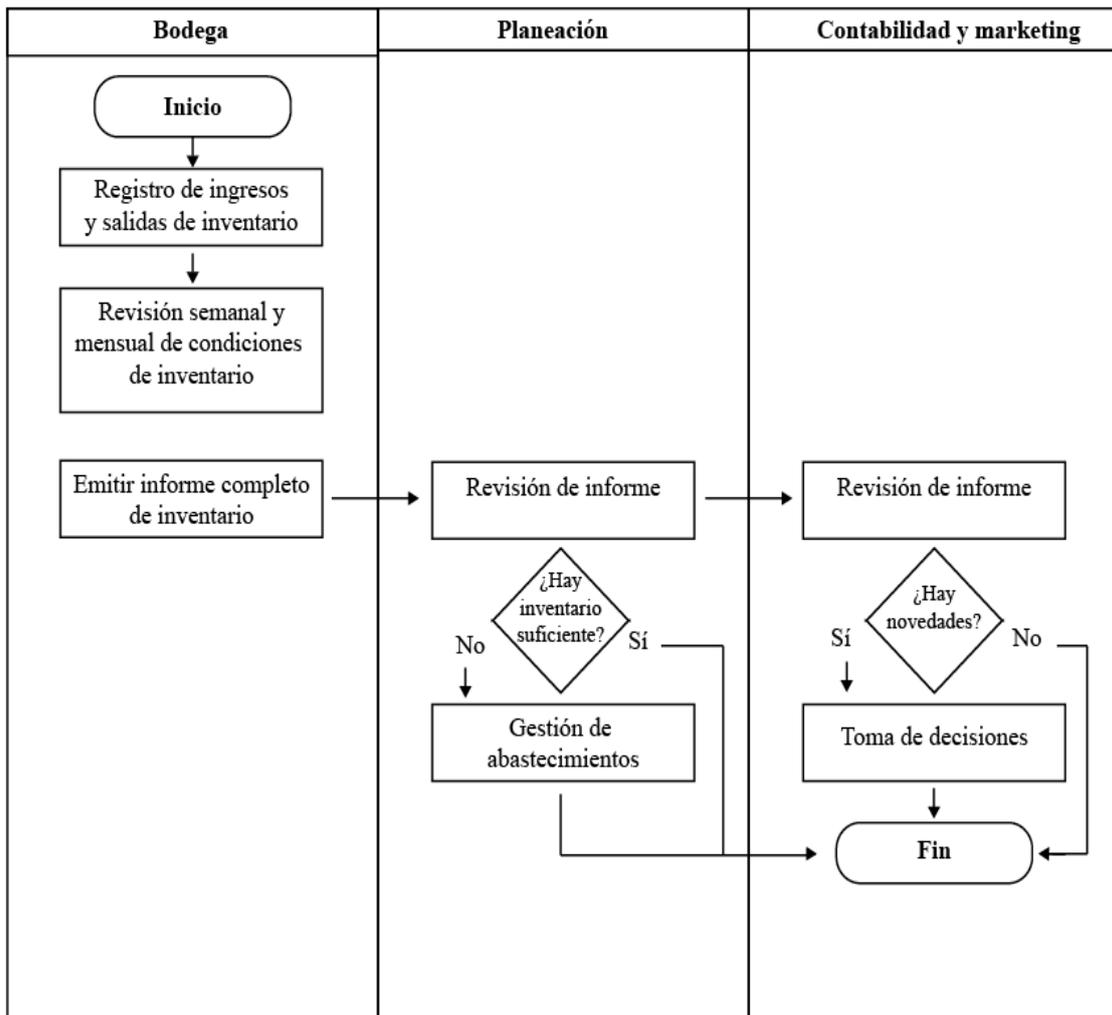


Figura 6. Proceso mejorado de gestión de inventario  
 Elaborado por: Alvarado Piguave, J. & Vite Galarza, A. (2019)

Los informes que bodega emita deberán:

- Ser semanales y mensuales, presentando las novedades respecto al inventario realizado en esta frecuencia.
- Indicar los ingresos y salidas de existencias, tanto de materias primas, productos en proceso y terminados.
- Presentar los niveles de existencias por producto, haciendo énfasis en aquellos que han tenido niveles mínimos de rotación.
- Indicar los productos que han tenido altos niveles de rotación.

- Al requerir un mayor nivel de exigencia, cada mes deberá informarse el periodo de caducidad de los productos identificando aquellos que se registrarán como pérdida e incluso cuáles deben ser promovidos para evitar su deterioro.

Las decisiones que tomen contabilidad y marketing están ligadas a determinar qué productos podrán promoverse para agilizar su venta y cuáles deberán registrarse como pérdida.

#### **4.3.4. Rotación de inventario**

Se pudo conocer que existen productos en bodega con bajos niveles de rotación, lo cual se constituye en un riesgo al tener que, luego de su tiempo de vida útil, registrarse como pérdida por deterioro. Estos valores son asumidos por la empresa, pero pueden ser minimizados mediante los informes emitidos por bodega.

Dichos informes emitidos al área de planeación, deberán ser también derivados al área de marketing para el diseño de estrategias que permitan acelerar la rotación del inventario y evitar su pérdida. Entre las acciones que pueden realizarse están:

- Descuentos sobre los artículos de baja rotación: Estos pueden ir desde un 10% al 50% según lo determine el área de marketing a fin de atraer clientes.
- Entrega de productos gratis: Como una forma de fidelizar a los clientes, puede realizarse la entrega de estos productos a clientes selectos que el área de marketing considere de gran importancia para la empresa. Puede justificarse esta entrega como un premio o beneficio, fortaleciendo las relaciones comerciales.
- Ofertas: Estas pueden direccionarse a la venta en conjunto con productos de alta rotación y aquellos que necesitan rotar más rápido. Bajo esta figura, un cliente podrá adquirir un artículo “X” que compra frecuentemente y recibir un precio preferencial para adquirir otro producto.

Con ello se espera evitar la acumulación en bodega de productos que posteriormente tengan que someterse a su eliminación generando pérdidas para la compañía. Adicionalmente, fortalecen las relaciones con los clientes y crea fidelidad, evitando que se anulen contratos que favorecerían a los niveles de ventas.

Es determinante la incidencia de los presupuestos en el ejercicio económico de toda empresa, como lo evidenciamos al término del capítulo 3, las diferencias y/o desviaciones del presupuesto conllevan a pérdidas. En tal sentido si no existiesen diferencias en la cantidad presupuestada (posteriormente producida) en relación a lo que finalmente se vende la rentabilidad no disminuiría, por el contrario, existiría 0% de desperdicios, que en buen romance significa que todo lo que se produce se logra vender.

Como consecuencia de esto, implicaría reducción de costos tales como: almacenamiento y bodegaje de mercancías que no tienen salidas por negocios mal ejecutados, pérdida de insumos en la producción, costos de traslado y mitigación ambiental (la ley exige un plan de control de materiales tóxicos y/o fármacos) para con las mercancías del inventario referidas que ya son consideradas pérdidas.

En resumen, la constante mala práctica empresarial de no controlar la producción mediante un enfoque técnico, sino más bien desde un acercamiento empírico de ventas según presunciones netamente por la ideología de experiencia previa de los directivos o funcionarios del departamento de mercado, provocan una baja sustancial en el rendimiento operativo a la empresa y, por consiguiente, le genera disminución en sus utilidades al final de los ejercicios contables. Es concluyente que, a mayor cantidad producida en descontrol que se termina archivando como inventario imposible de ser vendido, producto de un desfase presupuestal, mayores serán los impactos negativos en la rentabilidad de la compañía Acromax S.A.

## CONCLUSIONES

El proyecto estuvo direccionado a analizar el presupuesto de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ACROMAX S.A, conociéndose que las proyecciones realizadas por el área de marketing, siendo la encargada de determinar el volumen de artículos a venderse, no se ajustan a las necesidades de la entidad. Esto promueve el deterioro de existencias que deben ser registradas como pérdidas mientras otros productos mantienen mínimos niveles de stock.

En respuesta al primer objetivo referente a las bases para la determinación del presupuesto de costos en la empresa ACROMAX S.A se pudo conocer que se emplea el presupuesto elaborado por el área de marketing en donde se determinan los artículos necesarios para cubrir la demanda. Para su diseño considera el histórico de las ventas en la compañía, contratos existentes y pre aprobados; sin embargo, al final del año existen diferencias marcadas entre la cifra producida y la proyectada.

En base al segundo objetivo específico encaminado a determinar la incidencia de la caducidad de los productos en el presupuesto de costos se pudo conocer que este se produce debido al sobre stock de inventario por efecto de las decisiones tomadas por el departamento de marketing en torno a la producción. Una de ellas es aprobar la producción de artículos en contratos pre aprobados, mismos que han sido finalmente cancelados y generan pérdidas, además de existir una evaluación deficiente sobre productos de alta y baja rotación que permita diseñar estrategias que favorezcan a las ventas.

El tercer objetivo específico comprende el evaluar la situación financiera actual de la empresa enfocada al manejo de costos, evidenciándose una lenta rotación del inventario correspondiente a 333 días, lo cual deja en evidencia el principal problema de la compañía a causa de una proyección deficiente de sus existencias. A ello debe sumarse la reducción

de ingresos, significando menores niveles de ventas, el deterioro de productos en bodega y la sobreproducción de existencias.

El cuarto objetivo involucra identificar los procesos ligados al control de costos y el personal involucrado, conociéndose que el departamento de planeación es el encargado. Sin embargo, esta área también se encarga de otras como el evaluar el volumen de existencias y planificar las compras para el abastecimiento. La situación expresada evita un control óptimo, presentando errores en el registro y el monitoreo constante de los desembolsos ligados a la producción.

La idea a defender en este estudio está direccionada a que el adecuado presupuesto de costos aportará a la toma de decisiones de la entidad en torno al abastecimiento, asignación y seguimiento de valores necesarios para generar la oferta al público, pudiéndose determinar con la investigación que una mejor proyección permitirá mantener niveles óptimos de inventario que favorezcan sus ingresos y eviten pérdidas. Adicionalmente, el realizar un mayor seguimiento a los costos minimiza la probabilidad de errores en el registro e inconsistencia en la valoración del producto final.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones planeadas se presentan a las siguientes recomendaciones:

- Se evidencia que el departamento involucrado en la elaboración del presupuesto es exclusivamente el de marketing, mismo quien determina las unidades a producir en base al criterio de sus representantes. Sin embargo, debido a las inconsistencias entre las proyecciones, producción y ventas alcanzadas se recomienda la inclusión del departamento de producción y planeación en la toma de decisiones.
- Utilizar los informes elaborados por el área de bodega para decidir qué productos deben ser promocionados, producidos con mayor frecuencia o no necesitan aumentar su stock. Además, no debe iniciarse la producción con artículos que comprenden contratos pre aprobados, salvo aquellos casos donde el cliente realice un anticipo del valor como mínimo del 50%. Esto no sólo favorecería a los ingresos, sino también evitaría el deterioro excesivo de existencias que se traducirían en pérdidas.
- Realizar un estudio interno de la capacidad total productiva de la empresa a fin de determinar en qué medida puede cumplir con las cifras proyectadas en los presupuestos, estableciendo en negociaciones fielmente las fechas de entrega a cada cliente y evitar incumplimientos en los contratos.
- Designar un responsable en la entidad para desempeñar el seguimiento exclusivo a los costos de producción. Esta contratación debe ser inmediata, pudiendo designar a un miembro del talento humano para esta función o realizar la convocatoria a través de medios de comunicación impresos y digitales.
- Considerar las acciones de promoción presentadas por los autores, especialmente como un mecanismo para fortalecer las relaciones con los clientes y fidelizarlos.

Esto además permitirá dar a conocer productos de baja rotación, promoviendo sus ventas futuras si logran cumplir las expectativas de los compradores.

- El control del inventario debe realizarse según lo expuesto por los autores, siendo bodega quien emita los informes que posteriormente el área de planeación y marketing utilizarán para la toma de decisiones. Una vez implementada la propuesta, anualmente debe evaluarse el ciclo de conversión del efectivo y ratios financieros de la entidad, identificando el grado de mejoría alcanzado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Spudtc Publishing Pte Ltd. (2018). *Diario de Desembolso*. Estados Unidos : CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Aguilera, R. (2015). *Neem: materia prima para las comunidades rurales del bosque tropical: Características, usos y beneficios de la especie*. Barcelona : EAE.
- Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de costos*. México : Grupo editorial Patria .
- Arredondo, M. (2015). *Contabilidad y Análisis de Costos*. México : Grupo editorial Patria .
- Asamblea Nacional. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/CONSTITUCI%C3%93N-DE-LA-REP%C3%9ABLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Asamblea Nacional. (28 de Febrero de 2015). *Asamblea Nacional*. Obtenido de REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO: <descargas.sri.gov.ec/download/pdf/regtribint.pdf>
- Asamblea Nacional. (28 de Diciembre de 2015). *Servicios de Rentas Internas*. Obtenido de LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO - LORTI: <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>.
- Ayala, M. (2016). *Gestión de compras: Selección de proveedores* . Madrid: Editex.
- Carderas, R., & Napoles. (2016). *Costos I*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
- CEPAL. (Diciembre de 2016). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Desafío del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf)

- Chaves, E. (2016). *Administración de Materiales*. Barcelona: EUNED.
- Cruz, A. (2015). *Gestión administrativa para el asesoramiento de productos de activo*.  
Barcelona: Editorial Elearning, S.L.
- Fondo Monetario Internacional . (2013). *Finanzas & Desarrollo, diciembre de 2013*.  
México: International Monetary Fund.
- Garcés, J., & Rodríguez, J. (2013). *Estudio de costos de producción mediante el método tradicional y el método ABC en la empresa Muebles Yoly simulado en el software Promodel*. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira.
- Goñi, J. (2013). *Mentefactura: El cambio del modelo productivo. Innovar sobre intangibles del trabajo y de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Juma h, A. (2015). *Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones*. Alcoy: Editorial Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- Lacalle, G. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Editex.
- Lizanda, J. (2017). *Guia contable y fiscal de la industria del cine y audiovisual*.  
Barcelona : Profit Editorial.
- López, R., & Tamayo, E. (2013). *Proceso Integral de la Actividad Comercial*. Madrid:  
Editex.
- Mark, J. (2013). *Responsabilizar a Los Proveedores de Banda Ancha: Manual de Defensa Del Consumidor*. Madrid: Consumers International.
- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios*. Madrid : Paraninfo.
- Medina, A., Pérez, L., & Campos, B. (2014). *ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN DIDÁCTICAS ESPECIALES*. México: Editorial UNED.

- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Septiembre de 2012). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Manual de Contabilidad Gubernamental : <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Manual-contabilidad-CAPITULOIYII.pdf>
- Ministerio de Educación . (2013). *Prácticas externas. Curso 2012-2013. Las prácticas externas: un medio para desarrollar competencias*. Madrid : Universitat Jaume .
- Muñiz, L. (2013). *Confeccionar y controlar presupuestos y previsiones de tesorería con excel*. Barcelona : Profit .
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico. (2014). *Panorama de las Administraciones Públicas 2013*. Madrid : OECD Publishing.
- Pacheco, C. (2015). *Presupuestos: Un enfoque gerencial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
- Pacheco, C. (2015). *Presupuestos: Un enfoque gerencial*. México: Grupo editorial Patria .
- Parraguez, S., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC*. México: Gerardo Changa .
- Puchol, L. (2013). *Libro de la entrevista de trabajo, 5a edic. El,: cómo superar las entrevistas y conseguir el trabajo que deseas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Redondo, M. (2015). *Especificaciones de calidad de la materia prima*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Revels, R. (2017). *Análisis de los elementos del costo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos .

- Rincón, C. (2013). *Costos para pyme: Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer*. Bogotá: ECOE.
- Rojas, M. (2015). *Contabilidad de costos en industrias de transformación*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
- Sánchez, R. (2015). *Fundamentos de gestión: un enfoque cualitativo*. Barcelona : Ratio Legis.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Octubre de 2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Sinisterra, G., & Rincón, C. (2018). *Contabilidad de costos: Con aproximación a las NIC-NIIF*. Bogotá: ECOE.
- Sornoza, W., Meza, F., & Pincay, J. (2015). *Costos de producción del cultivo de Jengibre (Zingiber officinale): Asociado con Pimiento (Capsicum annum) y Fréjol (Phaseolus vulgaris)*. Barcelona : EAE.
- Toro, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos*. Bogotá: ECOE.
- Toro, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos*. Bogotá: ECOE.
- Veloz, M. (2013). *Materia prima*. México : Penguin Random House.
- Zaida, P. (2013). *Crédito Para Principiantes*. Estados Unidos de América : Palibrio.
- Zambrano, A. (2013). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés.

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista al gerente financiero.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo sus funciones?
2. Funciones que ejerce en el puesto
3. ¿A qué departamentos y procesos se da seguimiento para la contabilización de los costos?
4. ¿Qué tipo de seguimiento se realiza para identificar los costos?
5. ¿Cuál es el proceso de asignación de los costos a los productos fabricados?
6. ¿Qué errores y limitantes existen en la asignación de costos?
7. ¿En qué procesos se presentan los principales errores respecto al control de costos?
8. ¿Cómo evalúa el control de los inventarios en la entidad?
9. ¿Con qué frecuencia se producen pérdidas por deterioro de inventario?
10. ¿Cómo son registradas dichas pérdidas para su reconocimiento en los Estados Financieros?
11. ¿Cómo influye la asignación actual de los costos y la gestión del inventario en la liquidez de la compañía?
12. ¿Cuenta la entidad con políticas o manuales para asignar costos?
13. ¿Se ha realizado en la entidad un presupuesto de costos? De responder “no” indique las razones.
14. ¿Qué aspectos se consideran para la elaboración de dicho presupuesto?
15. ¿Qué limitantes considera usted que posee la proyección de estos valores?

## **Anexo 2. Entrevista al gerente de ventas**

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo sus funciones?
2. Funciones que ejerce en el puesto.
3. ¿Conoce qué problemas en la entidad respecto a la asignación de los costos a la producción?
4. ¿Conoce qué limitantes existen en la entidad respecto a la gestión del inventario?
5. ¿Cómo evalúa la disponibilidad del producto en bodega para su venta a clientes?
6. ¿Se han generado variaciones importantes en los precios de los productos que se ofrecen a los clientes?
7. ¿Cómo afectaron las variaciones de precios en las negociaciones con el cliente?
8. ¿Ha ofrecido al cliente algún producto sin existencias en bodega? Indique la frecuencia con la cual ocurren estas anomalías.

### **Anexo 3. Entrevista a gerente de compras**

1. Tiempo que lleva ejerciendo sus funciones
2. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?
3. ¿Cómo se identifican las necesidades en el abastecimiento de materias primas?
4. ¿Qué proceso conlleva la adquisición de materias primas en la entidad?
5. ¿Se realiza el abastecimiento de estos productos en base a un presupuesto o plan previamente diseñado?
6. ¿Se ha solicitado materia prima inferior o superior a la requerida? Indicar la frecuencia con la cual ocurre.
7. ¿Qué efectos traen consigo los errores en el abastecimiento de materias primas?
8. ¿Qué limitantes considera que existen en bodega respecto a la gestión de las materias primas?
9. ¿Qué condiciones exigen los proveedores en la negociación? ¿Son favorables o desfavorables para la entidad?

#### **Anexo 4. Entrevista a gerente de producción**

1. Tiempo que lleva ejerciendo sus funciones
2. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?
3. ¿Cómo se determina la cantidad de artículos a producir?
4. Explique en forma generaliza el proceso de producción de los artículos dentro de la entidad.
5. ¿Existen errores en los procesos de fabricación dentro de la entidad que hayan provocado pérdidas de recursos? Indique la frecuencia con la cual ocurren.
6. ¿Cuenta la entidad con algún presupuesto para establecer las unidades a producir en forma periódica? ¿Qué parámetros considera para su diseño?
7. ¿Cómo se abastece el departamento de las materias primas necesarias para la producción?
8. ¿Con qué frecuencia se produce un desabastecimiento de materias primas debido a una falta de existencias en bodegas? Indique las medidas que se toman para solucionar el problema
9. ¿De qué forma se registran los costos de producción incurridos? Indique si existen limitantes.
10. ¿Cómo se asignan los costos a los artículos producidos? Indique las limitantes existentes.
11. ¿Qué procesos o áreas requieren de un mayor esfuerzo al momento de asignar costos a la producción?
12. ¿Cuenta la entidad con manuales o políticas para la asignación de costos?
13. ¿Se ha evidenciado en la bodega un desabastecimiento de productos destinados a la venta? Indique la frecuencia con la cual ocurre esta falta de inventario.

## **Anexo 5. Jefe De Inventario**

1. Tiempo que lleva ejerciendo sus funciones
2. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?
3. ¿Existe alguna clasificación de productos terminados y materias primas?
4. ¿Cómo reporta el ingreso y salida de materias primas en bodega?
5. ¿Cómo reporta el ingreso y salida de productos terminados en bodega?
6. ¿Cómo reporta la falta de inventario en bodega para el abastecimiento?
7. ¿Qué limitantes existen en el control de estos inventarios?
8. ¿Existen manuales o políticas que favorezcan a la gestión de inventario? Explique qué aspectos abarcan o las principales indicaciones respecto al manejo de existencias.
9. ¿Con qué frecuencia existe deterioro de productos en bodega? Indique cómo reporta estas novedades.
10. ¿Cada qué tiempo se realiza un conteo físico de las existencias?
11. ¿Cuántas personas intervienen en la gestión del inventario? ¿Considera que el número de individuos es suficiente?

## Anexo 6. Estado de Situación Financiera Años 2016 y 2017

CUENTAS DE BALANCE	2016	% DIST	2017	% DIST	% VAR
ACTIVO	89.981.358,42	100,00%	68.413.041,01	100,00%	-24%
ACTIVO CORRIENTE	72.412.615,41	80,48%	51.036.316,04	74,60%	-30%
Disponibilidades	3.187.811,78	3,54%	1.030.558,86	1,51%	-68%
Efectivo y equivalente a efectivo	700,00	0,00%	-	0,00%	-100%
Bancos	3.187.111,78	3,54%	1.030.558,86	1,51%	-68%
Créditos por Ventas	26.261.597,40	29,19%	19.635.479,11	28,70%	-25%
Deudores simples plaza	17.263.090,64	19,19%	13.309.267,85	19,45%	-23%
Deudores por exportación	9.021.072,34	10,03%	6.308.246,04	9,22%	-30%
Documentos a cobrar Plaza	4.985,13	0,01%	19.906,88	0,03%	299%
Menos: Previsión para deudores incobrables	-27.550,71	-0,03%	-1.941,66	0,00%	-93%
Créditos diversos	4.775.937,03	5,31%	2.064.062,30	3,02%	-57%
Anticipo para imputos	2.044.225,73	2,27%	1.569.703,28	2,29%	-23%
Depósitos en Garantía	11.168,00	0,01%	9.372,20	0,01%	-16%
Adelantos y préstamos al personal	156.684,50	0,17%	91.615,19	0,13%	-42%
Anticipo gastos a proveedores	468.403,72	0,52%	46.750,73	0,07%	-90%
Cargos diferidos	300.820,39	0,33%	334.955,24	0,49%	11%
Otras cuentas a cobrar Terceros	1.035.356,26	1,15%	10.902,19	0,02%	-99%
Otros Créditos	759.278,43	0,84%	763,47	0,00%	-100%
Bienes de Cambio	38.187.269,20	42,44%	28.306.215,77	41,38%	-26%
Materias Primas	19.451.027,03	21,62%	18.565.509,65	27,14%	-5%
Material de acondicionamiento	2.140.434,88	2,38%	2.303.590,64	3,37%	8%
Productos semiterminados y en proceso	1.374.021,90	1,53%	1.145.801,52	1,67%	-17%
Productos terminados	12.520.133,78	13,91%	9.273.087,09	13,55%	-26%
Mercaderías en tránsito	4.579.385,80	5,09%	147.969,12	0,22%	-97%
Previsión p/desvaloriz de Bienes de Cambio	-1.877.734,19	-2,09%	-3.129.742,25	-4,57%	67%
ACTIVO NO CORRIENTE	17.568.743,01	19,52%	17.376.724,97	25,40%	-1%
Créditos largo plazo	259.354,97	0,29%	868.167,86	1,27%	235%
Deudores Simple Plaza Terceros	259.354,97	0,29%	868.167,86	1,27%	235%
Propiedad Planta y equipo	16.912.345,01	18,80%	15.683.662,91	22,92%	-7%
Valores de origen	27.261.670,92	30,30%	27.224.660,01	39,79%	0%
Terrenos	542.899,00	0,60%	542.899,00	0,79%	0%
Inmuebles	6.352.135,20	7,06%	6.386.540,79	9,34%	1%
Instalaciones	4.203.219,92	4,67%	4.225.345,14	6,18%	1%
Maquinarias	8.032.260,16	8,93%	7.868.909,23	11,50%	-2%
Vehículos	702.223,44	0,78%	538.304,18	0,79%	-23%
Muebles y Útiles	880.227,01	0,98%	941.754,12	1,38%	7%
Hardware	564.961,32	0,63%	628.701,13	0,92%	11%
Software	75.360,68	0,08%	77.206,68	0,11%	2%
Equipos de Laboratorio	5.816.551,79	6,46%	5.879.989,03	8,59%	1%
Otros Propiedad Planta y Equipo	91.832,40	0,10%	133.279,19	0,19%	45%
Amortizaciones acumuladas	10.349.325,91	11,50%	11.539.265,58	16,87%	11%
Amortización Inmuebles	993.762,49	1,10%	1.117.869,65	1,63%	12%
Amortización Instalaciones	1.597.352,32	1,78%	1.784.204,40	2,61%	12%
Fondo Amortización Maquinarias	2.945.107,61	3,27%	3.271.897,30	4,78%	11%
Fondo Amortización vehículos	400.109,43	0,44%	386.421,26	0,56%	-3%
Fondo Amortización Muebles y Útiles	622.821,96	0,69%	672.181,63	0,98%	8%
Fondo Amortización Hardware	500.925,68	0,56%	528.836,65	0,77%	6%
Fondo Amortización Software	59.414,27	0,07%	73.062,06	0,11%	23%
Fondo Amortización Equipos de Laborator	3.214.199,51	3,57%	3.676.114,57	5,37%	14%
Fondo Amortización Otros Propiedad Planta y Equipo	15.632,64	0,02%	28.678,06	0,04%	83%

Intangibles	-114.512,86	-0,13%	-118.832,73	-0,17%	4%
Valor de origen y revaluaciones	-314.470,51	-0,35%	-343.859,03	-0,50%	9%
Marcas, Patentes , Licencias y Formulas	-314.470,51	-0,35%	-343.859,03	-0,50%	9%
Menos: Amortizaciones acumuladas	199.957,65	0,22%	225.026,30	0,33%	13%
Fdo.Amortizac.Marcas, Patentes, Lic y F	199.957,65	0,22%	225.026,30	0,33%	13%
Activo Impuesto Diferido	-282.530,17	-0,31%	-706.061,47	-1,03%	150%
Impuestos Diferidos	-282.530,17	-0,31%	-706.061,47	-1,03%	150%
<b>PASIVO</b>	<b>59.473.461,34</b>	<b>66,10%</b>	<b>36.023.781,50</b>	<b>52,66%</b>	<b>-39%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>58.072.432,99</b>	<b>64,54%</b>	<b>34.386.373,22</b>	<b>50,26%</b>	<b>-41%</b>
Deudas comerciales	56.388.557,50	62,67%	31.470.533,72	46,00%	-44%
Proveedores locales	438.909,59	0,49%	414.214,81	0,61%	-6%
Proveedores del exterior	55.949.647,91	62,18%	31.056.318,91	45,40%	-44%
Deudas y Cargos Varios	95.990,50	0,11%	1.001.131,72	1,46%	943%
Cargos por Pagar	76,36	0,00%	938.188,92	1,37%	1228539%
Prestamos No Bancarios	95.914,14	0,11%	62.942,80	0,09%	-34%
Deudas Diversas	1.587.884,99	1,76%	1.914.707,78	2,80%	21%
Retribuciones a pagar	17.321,04	0,02%	5.796,69	0,01%	-67%
Acreeedores por cargas sociales	119.277,14	0,13%	106.433,63	0,16%	-11%
Acreeedores fiscales	49.656,29	0,06%	176.414,59	0,26%	255%
Otras Deudas Fiscales	12.468,24	0,01%	23.346,84	0,03%	87%
Otras deudas	866,60	0,00%	2.334,26	0,00%	169%
Provisiones para beneficios y cargas sociales	1.031.747,56	1,15%	1.004.671,15	1,47%	-3%
Otras Provisiones	56.655,48	0,06%	97.094,38	0,14%	71%
Otras Previsiones	312.360,88	0,35%	414.047,40	0,61%	33%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.401.028,35</b>	<b>1,56%</b>	<b>1.637.408,28</b>	<b>2,39%</b>	<b>17%</b>
Otras Deudas Largo Plazo	1.401.028,35	1,56%	1.637.408,28	2,39%	17%
Deudas Locales	1.401.028,35	1,56%	1.637.408,28	2,39%	17%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>19.266.379,92</b>	<b>21,41%</b>	<b>18.970.268,41</b>	<b>27,73%</b>	<b>-2%</b>
Capital Social	20.659.011,15	22,96%	20.659.011,15	30,20%	0%
Reservas	1.770.056,65	1,97%	2.032.297,15	2,97%	15%
Resultados Acumulados	-3.162.687,88	-3,51%	-3.721.039,89	-5,44%	18%

## Anexo 7. Estado de Resultados Integrales Años 2016 y 2017

CUENTAS DE ERI	2016	% DIST	2017	% DIST	% VAR
INGRESOS	65.468.870,67	100%	62.461.173,88	100%	-5%
Ingresos Operativos	64.817.381,12	99%	62.020.148,68	99%	-4%
Ventas y Servicios Locales	48.180.139,96	74%	41.470.598,46	66%	-14%
Especialidades Medicinales	48.180.139,96	74%	41.470.598,46	66%	-14%
Ventas y Servicios Exportación	16.637.241,16	25%	20.549.550,22	33%	24%
Especialidades Medicinales	16.209.469,85	25%	17.487.534,35	28%	8%
Servicios	427.771,31	1%	3.062.015,87	5%	616%
Ingresos Diversos	394,00	0%	2.533,65	0%	543%
Ingresos Financieros	146.681,13	0%	48.459,92	0%	-67%
Intereses y Actualizaciones Ganados	109.060,54	0%	45.805,43	0%	-58%
Diferencias de Cambio Ganadas	8.069,26	0%	-2.647,22	0%	-133%
Otros Ingresos Financieros	29.551,33	0%	5.301,71	0%	-82%
Ingresos Extraordinarios	504.414,42	1%	390.031,63	1%	-23%
EGRESOS	62.793.256,10	96%	60.283.699,94	97%	-4%
Egresos Operativos	52.252.007,53	80%	49.076.116,69	79%	-6%
Costo de Productos Vendidos	35.650.656,63	54%	30.596.944,77	49%	-14%
Gastos de Fábrica	749.210,03	1%	864.827,29	1%	15%
Consumo de Materiales	688.191,96	1%	774.215,79	1%	12%
Servicios de Terceros	61.018,07	0%	90.611,50	0%	48%
Personal	7.256.526,55	11%	8.322.009,17	13%	15%
Remuneraciones y Cargas sociales Fijas	4.894.713,42	7%	5.829.769,82	9%	19%
Remuneración Fija	4.005.297,41	6%	4.786.561,74	8%	20%
Cargas Fijas	820.536,48	1%	972.268,86	2%	18%
Remuneraciones y Cargas sociales Variables	1.532.273,84	2%	1.561.842,05	3%	2%
Remuneración Variable	675.628,13	1%	772.489,40	1%	14%
Cargas Variables	856.645,71	1%	789.352,65	1%	-8%
Otros del Personal	829.539,29	1%	930.397,30	1%	12%
Servicios de Terceros	2.411.779,09	4%	2.441.712,86	4%	1%
Servicios Públicos	574.225,53	1%	588.569,86	1%	2%
Servicios Diversos	987.949,91	2%	951.981,93	2%	-4%
Reparaciones y Mantenimiento	849.603,65	1%	901.161,07	1%	6%
Depreciaciones y Amortizaciones	1.511.655,89	2%	1.438.778,76	2%	-5%
Impuestos, Tasas y Contribuciones y otros	445.320,52	1%	263.391,17	0%	-41%
Seguros	352.040,30	1%	329.902,57	1%	-6%
Gastos de Ventas	3.516.182,79	5%	4.461.612,73	7%	27%
Movilidad	440.252,70	1%	407.785,58	1%	-7%
Promociones	2.505.480,48	4%	3.717.677,12	6%	48%
Directos de ventas	570.449,61	1%	336.150,03	1%	-41%
Gastos Administrativos - Oficinas y Planta	91.632,18	0%	118.942,81	0%	30%
Suministros	75.846,64	0%	71.193,35	0%	-6%
Movilidad	15.785,54	0%	47.749,46	0%	202%
Otros Gastos	267.003,55	0%	237.994,56	0%	-11%
Egresos Diversos	6.279.356,58	10%	7.240.502,16	12%	15%
Egresos Financieros	2.833.456,42	4%	2.303.297,32	4%	-19%
Intereses Perdidos	2.833.371,92	4%	2.269.290,18	4%	-20%
Egresos Extraordinarios	357.108,22	1%	645.781,39	1%	81%
IMPUESTO A LA RENTA	1.071.327,35	2%	1.018.002,38	2%	-5%

**Anexo 8. Cuentas y valores de destrucción y vencimiento del inventario**

<b>Mes</b>	<b>Destrucción Excipientes y otros</b>		<b>Originales Vencidos</b>	<b>Materiales Vencidos</b>
<b>Enero</b>	-		-	-
<b>Febrero</b>	-		101,472.22	-
<b>Marzo</b>	1.365.450		-	-
<b>Abril</b>	-		29,763.68	-
<b>Mayo</b>	29.66		539,979.74	44,251.88
<b>Junio</b>	-		-34,778.52	-
<b>Julio</b>	24,765.45		905,217.62	322,889.48
<b>Agosto</b>	44,031.21		-148.05	-
<b>Septiembre</b>	-		804,522.83	-
<b>Octubre</b>	42,247.60		-	-
<b>Noviembre</b>	101,472.22		835,229.30	52,675.52
<b>Diciembre</b>	-		-2,391.55	-
<b><u>Total</u></b>	<b><u>212,546.14</u></b>		<b><u>4,031,864.98</u></b>	<b><u>419,816.88</u></b>