



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría C.P.A**

Tema:

**“Gestión estratégica organizacional aplicada para la determinación de los costos
de producción en la empresa Incalsid Cía. Ltda.”**

Autora: Sinchiguano Pinto, Sandra Jacqueline

Tutor: Dr. Arias Pérez, Mauricio Giovanni

Ambato – Ecuador

2019

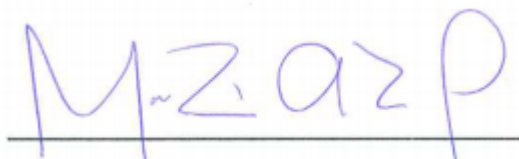
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, con cédula de identidad N°180276726-7, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato, y en el normativo para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto de 2019

TUTOR



Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez

C.I.180276726-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto, con cédula de identidad N°180428510-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Agosto de 2019

AUTORA



Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto

C.I. 180418510-2

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Agosto de 2019

AUTORA



Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto

C.I. 180428510-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA.**”, elaborado por Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto de 2019



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. César Mayorga

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. José Viteri

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Mi trabajo va dedicado a Dios por bendecirme siempre y guiarme para poder culminar mi carrera y por darme una familia que siempre está pendiente de mí.

A mi abuelita Aida que desde el cielo me bendice y es mi ángel y a mi abuelita Anita que ha sido un ejemplo de madre, que siempre ha sabido cuidar de sus hijos y nietos.

A mi madre Sandra por ser una mujer luchadora, por ser un ejemplo de perseverancia y enseñarme que con carácter y fortaleza se puede salir adelante a pesar de las adversidades.

A mi padre Ángel por siempre salir adelante a pesar de los obstáculos que se presenten, por siempre demostrar al mundo una gran sonrisa, tan grande como su corazón, por ser un modelo de constancia, lucha, honestidad, bondad y amor y por ser el pilar fundamental en mi familia.

A mis hermanos Kevin por siempre protegerme y estar pendiente de mí en todo momento y Emilio por ser el motivo de mi alegría y mi motivación para salir adelante y por estar conmigo compartiendo mis triunfos y acompañándome en mis penas.

A mi novio Ing. Álvaro Fiallos que siempre me ha apoyado y ayudado a ser mejor persona cada día, quien ha sido mi complemento y soporte en buenos y malos momentos y a quien agradezco haber pasado los mejores momentos en esta etapa universitaria.

A toda mi familia que de alguna manera me ha brindado aliento para seguir adelante, especialmente a Lucía quien siempre me ha aconsejado y a mis amigas que me han enseñado el verdadero significado de la amistad

Jacqueline

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme siempre por el camino del bien y darme la sabiduría para salir adelante y la fortaleza para no doblegarme en el camino.

A la Universidad Técnica de Ambato, a los docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, al Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez Tutor de mi Proyecto de Titulación Análisis de Caso, por su paciencia y guía en este proceso del desarrollo del análisis.

A mis padres y hermanos que siempre han sido mi apoyo y me han motivado para salir adelante y por guiarme siempre hacia el camino de Dios.

A mi novio y amigas que siempre han estado cuando los he necesitado, compartiendo buenos y malos momentos juntos.

A todas las personas que formaron parte de mi vida universitaria y quienes me acompañaron desde el inicio y me motivaron para no rendirme, agradezco a cada uno debido a que siempre se aprende algo nuevo de las personas y yo he aprendido mucho y les deseo éxito y bendiciones en todas las actividades que ejecuten.

Jacqueline

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA.”

AUTORA: Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

FECHA: Agosto de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis de caso contiene la gestión estratégica organizacional aplicada por la empresa Incalsid para determinar los costos de producción; en el mundo actual empresarial se requiere de una gestión estratégica que ayude a mejorar los costos de producción para que las empresas puedan mantenerse en el mercado el mismo que actualmente mantiene mucha competencia, al establecer un costo de manera empírica los mismos no son reales y no se puede determinar un precio de venta razonable por lo que hace que la utilidad verdadera sea desconocida, la administración de la empresa Incalsid decide ejecutar un plan de estrategias para poder determinar los costos reales en los que incurre la producción de calzado, el cuero es la materia prima de más consumo en la fabricación del producto la estrategia aplicada fue la adquisición de una máquina medidora de cuero la cual permite que ingrese a bodega la cantidad exacta del mismo que está facturado, otra estrategia fue la negociación con los proveedores de los productos de mayor rotación misma que consistía en descuentos adicionales por pagos en máximo 30 días plazo, las cuales contribuye a que la empresa pueda reducir en el costo, como resultado de las estrategias se obtuvo que en el año 2016 el costo de producción de un determinado artículo sea de \$30.09 y que en comparación con el año 2017 el mismo sea de \$26.24, se determinó que la empresa redujo su costo de producción en un 12.79% ayudándole de esta manera a que la misma sea más competitiva y pueda mantenerse en el mercado.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL, COSTOS, PRODUCCIÓN, PROVEEDORES.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT APPLIED FOR THE DETERMINATION OF PRODUCTION COSTS IN INCALSID COMPANY.”

AUTHOR: Sandra Jacqueline Sinchiguano Pinto

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez

DATE: August, 2019

ABSTRACT

This case analysis contains the organizational strategic management applied by Incalsid company to determine production costs; In today's business world, strategic management is required to help improve production costs so that companies can remain in the market, which currently has a lot of competition, establish a cost empirically, they are not real and not can determine a reasonable sale price so that the real utility is unknown, the administration of Incalsid company decides to execute a strategy plan to determine the real costs incurred in the production of footwear, the leather is the raw matterial of more consumption in the manufacture of the product, the strategy applied was the acquisition of a leather measuring machine that allows entering at the cellar the exact amount of leather that is billed, another strategy was the negotiation with the suppliers of the products of greater rotation consisting of additional discounts for payments in maximum 30 days term, this contributing to the company that can reduce the cost, as a result of the strategies can obtain in 2016 the cost of production of a specific item was of \$30.09 and compared to 2017 the same was of \$26.24, can determined that the company reduced its cost of production by 12.79% helping in this way to the same sea more competitive and can remain in the market.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT, COSTS, PRODUCTION, SUPPLIERS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	3
1.1.- Tema.....	3
1.2.- Antecedentes.....	3
1.3.- Justificación.....	5
1.4.- Objetivos.....	6
1.4.1.- Objetivo general.....	6
1.4.2.- Objetivos específicos.....	6
1.5.- Preguntas de reflexión.....	6
CAPÍTULO II.....	7

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	7
2.1.- Gestión estratégica organizacional	7
2.1.1.- Tipos de estrategias.....	9
2.1.2.- Etapas de la gestión estratégica	11
2.1.3.- Matriz F.O.D.A.....	12
2.2.- Contabilidad general	12
2.3.- Contabilidad de costos	13
2.3.1.- Objetivos de la contabilidad de costos.....	13
2.3.2.- Costos de producción.....	14
2.3.3.- Sistemas de costos	16
2.3.4.- Clasificación	17
2.3.5.- Elementos.....	18
2.3.6.- Inventarios	19
2.3.7.- Estado de costos.....	20
CAPÍTULO III.....	21
METODOLOGÍA	21
3.1.- Metodología e instrumentos de recolección de información	21
3.1.1.- Modalidad de investigación	21
3.1.2.- Enfoque.....	22
3.1.3. Técnicas e instrumentos	23
3.1.4. Población y muestra	25
3.2.- Método de análisis de información.....	26
CAPÍTULO IV	27
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO	27
4.1.- Análisis y categorización de la información.....	27
4.2.- Narración del caso	63
CAPÍTULO V.....	70

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones.....	70
Bibliografía	71
Anexos	75

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro 1: Tipos de estrategias.....	9
Cuadro 2: Etapas de la Gestión Estratégica.....	11
Cuadro 3: Matriz F.O.D.A.....	12
Cuadro 4: Costos de Producción	15
Cuadro 5: Modelo de Estado de Costos	20
Cuadro 6: Componentes del producto	57
Cuadro 7: Flujograma de procesos	59
Cuadro 8: Documentación utilizada en el proceso de producción	62
Cuadro 9: Hoja de costos de producción año 2016	66
Cuadro 10: Hoja de costos de producción año 2017	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Capacitación al personal	27
Gráfico 2: Política de seguridad industrial.....	28
Gráfico 3: Gestión de calidad en el producto.....	29
Gráfico 4: Difusión de objetivos, misión y visión	30
Gráfico 5: Comunicación entre departamentos.....	31
Gráfico 6: Motivación al personal	32
Gráfico 7: Capacitación en logística y distribución	33
Gráfico 8: Control de inventarios	34
Gráfico 9: Capital de trabajo.....	35
Gráfico 10: Entrega de materia prima a producción	36
Gráfico 11: Devolución de materia prima en mal estado de producción a bodega ..	37
Gráfico 12: Entrega a tiempo de la materia prima por parte de los proveedores.....	38
Gráfico 13: Eficiencia de las órdenes de producción.....	39
Gráfico 14: Reprocesos	40
Gráfico 15: Análisis y comparación de precios de materia prima	41
Gráfico 16: Control de desperdicios	42
Gráfico 17: Ayuda de la documentación en los procesos productivos	43
Gráfico 18: Entrega de pedidos a tiempo.....	44
Gráfico 19: Desarrollo de nuevos modelos.....	45
Gráfico 20: Investigación de mercado	46
Gráfico 21: Gestión de cobranza.....	47
Gráfico 22: Promoción y publicidad de los productos que ofrece la empresa.....	48
Gráfico 23: Atención postventa	49
Gráfico 24: Información del sistema contable	50
Gráfico 25: Ingreso al sistema de los pedidos de clientes.....	51
Gráfico 26: Sistema de costos	52
Gráfico 27: Maquinaria y equipos	53
Gráfico 28: Mantenimiento preventivo a maquinaria y equipos.....	54
Gráfico 29: Maquinaria utilizada en la elaboración del producto.....	55

INTRODUCCIÓN

Para todas las empresas dedicadas a la transformación de productos, la determinación de los costos es importante debido a que el reconocimiento de los mismos puede generar que la empresa conozca los costos en los que incurre la producción de sus determinados artículos, siendo así que se obtenga un valor real de consumo y también que la administración pueda determinar un precio de venta razonable y de esta manera poder mantenerse en el mercado a un precio competitivo que le permita obtener ventajas frente a los demás productos.

La estrategia es utilizada en todos los ámbitos del diario vivir, desde la organización de un día normal, hasta la planificación de estrategias de combate en las cuales se ejecuta un objetivo y se planea como llevar a cabo y en el medio empresarial igualmente es importante el desarrollo de estrategias para que cada empresa obtenga ventajas competitivas y tome la delantera en referencia a sus rivales, manteniendo su producto en el mercado, demostrando su mejora continua y creando fidelización del cliente. De esta manera podemos evidenciar que las estrategias son utilizadas en todo el entorno que nos rodea y verificando que una estrategia debidamente planteada, ejecutada, controlada y evaluada nos llevará al éxito y al cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

El lugar a investigar es en la empresa “Incalcid Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato-Tungurahua, que es una empresa que se dedica a la producción de calzado con el número de RUC 1891734715001 fundada desde 1993 por Ing. Ángel Sinchiguano, se realizará el estudio al proceso de producción de la empresa, dando a conocer los mismos y analizando los inconvenientes y ventajas

Este análisis de caso cuenta con cinco capítulos que se detalla continuación:

Capítulo I. Trata de la formulación del análisis de caso, en el cual se determina el tema y se ejecuta un estudio preliminar, en la justificación se describe el propósito del análisis y su importancia, así como los objetivos generales y específicos relacionados al tema de análisis y contiene las preguntas de reflexión que serán interrogantes del problema central y mediante las cuales se deberá responder al culminar el presente estudio.

Capítulo II. Describe la fundamentación científica técnica del análisis, el cual se indaga en revistas, artículos, estudios, libros, repositorios y otras fuentes documentales de las que se pueda extraer información necesaria para construir el marco teórico correspondiente al tema tratado, en el desarrollo de este capítulo se considerará información pertinente a las variables objeto de estudio involucrados.

Capítulo III. Detalla la metodología del estudio, en los que se identifica los instrumentos y métodos de análisis de información a través de la bibliografía-documental y de campo; el enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo y las técnicas de estudio como el análisis de contenido, la observación y la encuesta que fue aplicada a los colaboradores de la empresa en la cual se realizó este estudio.

Capítulo IV. Establece el desarrollo del análisis de caso, analizando y categorizando la información de resultados logrados con la técnica de observación de los procesos de fabricación del producto y el análisis e interpretación de las preguntas aplicadas en la encuesta manteniendo un enfoque primordial en las interrogantes relacionadas al área de producción y realizando una narración del caso estudiado en el cual se responde a las preguntas de reflexión apreciando que es lo que funcionó bien para que se obtenga éxito, que pudo haber funcionado mejor y también mencionando los obstáculos que enfrentó la organización.

Capítulo V. Finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones en base al análisis de caso y relacionando las conclusiones a los objetivos específicos.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1.- Tema

Gestión Estratégica Organizacional aplicada para la determinación de los costos de producción en la empresa INCALSID CIA. LTDA.

1.2.- Antecedentes

El crecimiento de las empresas productoras de calzado y el incremento de la competencia a nivel nacional ha motivado a las empresas ya constituidas a mejorar su Gestión Estratégica Organizacional pretendiendo de esta manera reflejar resultados positivos, beneficiando a cada una de estas industrias con el fin de obtener ventajas competitivas en relación a otras empresas.

La industria de calzado se ha ido fortaleciendo en el Ecuador a lo largo de los años, siendo actualmente una fuente potencial generadora de trabajo, concentrándose en Tungurahua según (El Comercio) empleos para 64.000 personas, siendo ésta según (El Telégrafo) la provincia que representa el 65% de la producción nacional de calzado.

A lo largo de los años la industria del calzado ha ido experimentando cambios en políticas arancelarias que han favorecido pero también han perjudicado al sector, siendo entre estas el declive de la producción de calzado desde el año 2008 con el ingreso de calzado importado, especialmente desde China, el cual se comercializaba a precios bajos de tal forma que a los productores se les imposibilitaba competir, obteniendo como resultado que para finales del mismo año según (El Telégrafo) solo sean 600 los artesanos que se quedaron en el negocio.

En el transcurso del año 2009 el gobierno decide colocar una medida arancelaria al producto importado la cual consistía según el (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones Resolución N° 59, 2012, pág. 278) en un pago del 10% de ad-valorem más \$6 por par, favoreciendo de esta manera a la producción nacional e incrementando según (El Telégrafo) el número de artesanos de 600 a 5000, fortaleciendo así la producción nacional de calzado.

Las empresas de cuero y calzado debido a los frecuentes cambios en las tendencias son catalogadas como industrias innovadoras y en constante actualización tecnológica que tienen la necesidad de importar materia prima que en Ecuador no se produce o que se comercializa a un valor elevado, así mismo es necesaria la adquisición de maquinaria que procede de otros países la cual cuenta con tecnología de punta que es imprescindible para las empresas ya que se mantienen a la vanguardia de la moda, en esta ocasión el gobierno con su intención de proteger la producción nacional implementa nuevas medidas arancelarias en las cuales las maquinarias alcanzaron un porcentaje de hasta el 15% de arancel, el mismo que según el (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones Resolución N° 020-2017, 2017, pág. 303) se reformó al 0% en maquinaria para el curtido de cuero o piel y al 5% para máquinas de fabricación de calzado, debido a que no hay empresas nacionales que produzcan artefactos que cubran las necesidades del sector y favoreciendo así a las industrias productoras de calzado.

Con lo mencionado anteriormente podemos percibir que el sector del calzado es un grupo el cual ha sabido aprovechar las fortalezas y oportunidades que se les ha presentado así como combatir en contra de las debilidades y amenazas que ha tenido que enfrentar, y se puede evidenciar que estas empresas han sabido permanecer en el mercado, esto es debido a las estrategias planteadas por las administraciones de cada una de las industrias afectadas, ejecutando cada plan y evaluando la efectividad de los mismos.

La estrategia es utilizada en todos los ámbitos del diario vivir, una persona necesita pericia para poder llevar a cabo sus objetivos personales, saber que va a hacer y cómo lo va a realizar, precisa ejecutar un plan de vida y planificar como va a cumplirlo, para ello se requiere la aplicación de estrategias; en la vida de un estudiante también es importante el uso de las mismas, su objetivo principal será culminar sus estudios obteniendo un nivel académico excelente para lo cual necesita planificar actividades que le permitan cumplir su propósito; en el ámbito profesional una persona necesitará seguir escalando y superarse en su entorno para lo que deberá planificar cómo lo va a alcanzar, así también en las guerras es necesario planificar tácticas de ataque en contra del enemigo para ser el vencedor del conflicto; en la política un candidato a un puesto requerirá de estrategias que le permita llegar al pueblo, demostrando que posee ventajas frente a sus contrincantes y así reflejar la efectividad de sus estrategias mediante su triunfo; en el medio empresarial igualmente es importante el desarrollo de estrategias para que cada empresa obtenga ventajas competitivas y tome la delantera en referencia a sus rivales, manteniendo su producto en el mercado, demostrando su mejora continua y creando fidelización del cliente. De esta manera podemos

evidenciar que las estrategias son utilizadas en todo el entorno que nos rodea y verificando que una estrategia debidamente planteada, ejecutada, controlada y evaluada nos llevará al éxito y al cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

La gestión estratégica es encargada del cumplimiento de la misión visión, y objetivos de una organización, el desarrollo y ejecución de estrategias es la clave para que la empresa pueda llegar al éxito a nivel competitivo. Una gestión estratégica contiene los planes de acción que servirán para definir las actividades y resultados que se esperan obtener en un momento determinado también debe especificar de manera clara la forma en la que se llevará a cabo cada actividad enfocándose en todos los departamentos de la organización, la administración es la encargada de aprobar la planificación y los colaboradores de cada departamento son los responsables de la ejecución de las mismas, enfocándose en los objetivos y metas a alcanzar.

1.3.- Justificación

Las empresas dedicadas a la producción de calzado tienen constante evolución del mercado, competencia y avances tecnológicos, mismas que necesitan implementar con frecuencia estrategias organizacionales que les permita ser competitivos y mantenerse en el mercado para lo cual amerita el análisis de los costos en los que las organizaciones incurren para la elaboración de su producto, por este motivo el presente análisis tiene el propósito de estudiar la eficiencia de las estrategias organizacionales aplicadas en la empresa INCALSID CIA. LTDA con el fin de determinar los costos en los que la misma incurre.

La empresa INCALSID CIA. LTDA al no conocer sus costos reales, se fija precio de venta de una manera empírica lo cual afecta a los ingresos anuales, mismos que han reducido del año 2016 al 2017 por lo tanto la administración de la organización tiene la necesidad de implementar estrategias organizacionales que le ayuden a la determinación de los costos de producción y por consiguiente a la reducción de gastos, pudiéndose encontrar que algunos de estos pueden ser innecesarios.

El presente estudio se justifica por el efecto que este representa, tomando en consideración los beneficios que pretende obtener dando a conocer a la empresa que un adecuado análisis de las estrategias puede determinar si las mismas son apropiadas para la organización o si en su defecto se implementarían nuevas tácticas y a su vez otorgando a los socios, gerente y colaboradores una estabilidad laboral y a la empresa una permanencia en el mercado.

Finalmente, el análisis de caso se justifica por la viabilidad que tiene para su elaboración, debido a que se cuenta con el respaldo de la empresa INCALSID CIA. LTDA que está dispuesta a otorgar la información necesaria para el desarrollo de este estudio, debido a que es la misma la que se beneficiará de los resultados del presente análisis, también se tiene acceso a repositorios, libros, bibliotecas e internet los cuales son aplicables como instrumentos de investigación, consiguiendo de esta manera un desarrollo efectivo del análisis.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo General

Analizar las estrategias organizacionales implementadas para la determinación del costo de producción en la empresa INCALSID CIA. LTDA

1.4.2.- Objetivos Específicos

- Analizar el efecto que han causado las estrategias utilizadas en la determinación del costo de producción
- Determinar cuáles fueron las estrategias que permitieron mejorar el costo de producción
- Estudiar cuales fueron las diferencias que se obtuvieron al momento de utilizar las estrategias organizacionales

1.5.- Preguntas de reflexión

- ¿Cuál es el efecto causado por las estrategias organizacionales aplicadas en la empresa INCALSID CIA. LTDA?
- ¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas por la empresa?
- ¿Cuáles fueron los cambios que se obtuvieron con la utilización de estrategias organizacionales?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1.- Gestión Estratégica Organizacional

Las organizaciones son entidades creadas con el fin de alcanzar determinados objetivos y metas, mediante la combinación de recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos, los mismos que deben ser controlados y administrados; cada una de estas empresas son únicas con propósitos diferentes, con la firme intención de desarrollar ventajas competitivas y nuevas opciones que ofrecer, lo cual le genera un valor agregado frente a la competencia, marcando de esta manera una diferencia y colocándola un paso adelante de otras empresas, según las palabras del autor Prieto Jorge (2008) “Las organizaciones son agentes de cambio en la medida que generan transformaciones internas en los miembros de las empresas y, también ocasionan modificaciones en el sistema en donde se encuentran inmersos.” (pág. 45)

“Tienen capacidad de aprender y disponen de una estructura interna de poder y control. Desarrollan una cultura propia integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas y clima organizacional. Son dinámicas, crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren. Son conflictivas, generan reacciones de poder, negociación, celos profesionales, intereses diversos y decisiones encontradas. Son sistemas abiertos que se relacionan constantemente con el entorno económico, social, cultural y político.” (Prieto Herrera, 2008, pág. 46)

Todas las empresas independientemente de su tamaño, sean industriales o comerciales, de bienes o servicios, inicialmente se enfrentan a tres preguntas.

“La primera pregunta ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: que nuevos grupos y necesidades surgen para

buscar la forma de satisfacerlos, y que nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía a una dirección deseada.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 4)

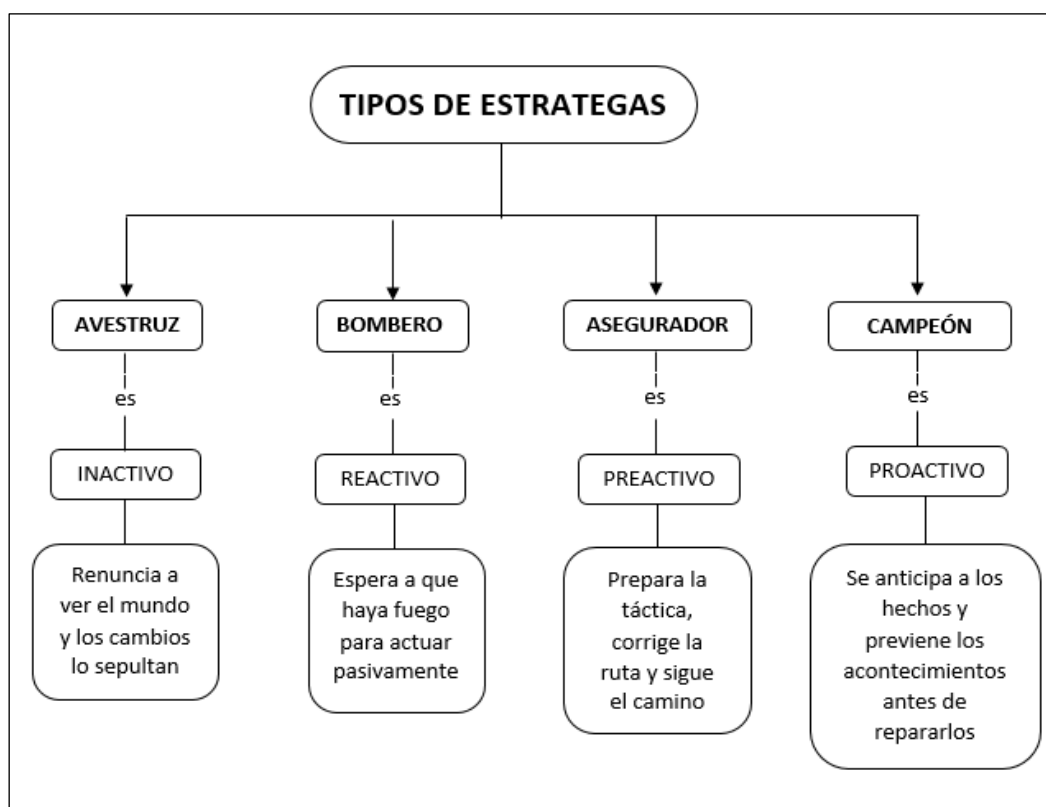
El clima organizacional es el ambiente generado por cada integrante de la empresa en el cual se identifican valores, actitudes, comportamientos y conductas que permiten determinar la relación que tiene cada individuo con la empresa, dicha relación puede afectar de manera positiva o negativa.

“Las relaciones de los empleados con la organización, contemplan no solamente las generadas por la estructura formal, sino también las relaciones interpersonales e intergrupales. Puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no solo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones.” (Prieto Herrera, 2008, pág. 60)

Los estrategas son quienes están a cargo de la estructura, organización, ejecución, planificación e innovación en la implementación de nuevas estrategias en una organización y, los colaboradores de la misma serán los que contribuyan al éxito de la aplicación de las estrategias, brindando así una permanencia en el mercado.

“Los estrategas son las cabezas visibles responsables de la gestión positiva o negativa de una empresa. En la vida real suelen tener diferentes “títulos” desde director hasta presidente, dependiendo mucho de la organización donde se desempeñen, inclusive un docente también es un estratega. Dependiendo del desarrollo de la ciencia, de la tecnología y de las relaciones entre los individuos, el estratega va tomando diferentes formas de liderazgo sin perder su responsabilidad social por sus decisiones, logrando una utilidad suficiente para permanecer en el mercado competitivo” (Prieto Herrera, 2008, pág. 62)

2.1.1.- Tipos de estrategias



Cuadro 1: Tipos de estrategias

Fuente: (Prieto Herrera, 2008, pág. 62)

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

La palabra estrategia es utilizada en la vida diaria de todas las personas, este término hace referencia a las acciones y actitudes que se enfocan en la forma de pensar o desarrollar determinadas actividades. La palabra estrategia fue históricamente aplicada en el ámbito militar, que la utilizaban para desarrollar técnicas en contra del enemigo; actualmente en términos empresariales podríamos definir como enemigo a la competencia, frente a la cual se debe desarrollar planes para combatirla.

“El término estrategia se deriva de la palabra griega strategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas” (Weihrich y Koontz, 1993) citado por (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014, pág. 29)

Según el autor Peter Drucker citado por Prieto Jorge (2008) “La estrategia en una organización, es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser nuestro negocio? (pág. 22)

Las estrategias empresariales son acciones que se proponen con el fin de obtener una meta planteada por la empresa, un objetivo para el cual la administración debe planificar cada actividad que realizará para brindar un proceso de mejora continua a la organización.

“Estrategia empresarial describe generalmente cómo se logran los objetivos utilizando recursos que se posee. Como los recursos disponibles son limitados, la estrategia toma más importancia e implica el establecimiento de metas, anticipación de la conducta de los demás (competidores), determinación de las acciones y la movilización de recursos para la ejecución de las acciones.” (MSc. Slusarczyk Antosz & MSc. Morales Merchán , 2016, pág. 32)

“Las empresas, cualquiera que sea su estrategia corporativa, buscan dar valor a los consumidores y para eso deben tener costos bajos o tener un producto diferenciado. Entonces, la clave está en la revisión de los procesos y actividades desde el proveedor hasta el consumidor o cliente final y para eso debe hacer uso de la gestión estratégica organizacional” (Prieto Herrera, 2008, pág. 24)

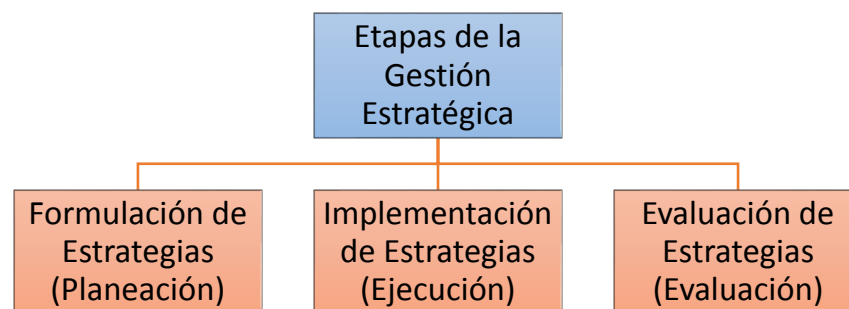
La planificación estratégica es un proceso en el cual se desarrollan y se implementan planes para alcanzar los objetivos y metas de la organización, es el rumbo en el cual se va a encaminar la empresa, enfocándose en los propósitos y en el crecimiento de la misma, identificando y eliminando así las deficiencias que puedan presentarse.

“La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio.” (Betancourt Tang, 2006, pág. 23)

Una adecuada gestión estratégica organizacional le permite a una empresa obtener ventajas competitivas en el mercado, adoptando patrones empresariales y tecnológicos que generen producto de calidad mejorando productividad y competitividad.

“La gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva.” (Brume González, 2017, pág. 2)

2.1.2.- Etapas de la Gestión Estratégica



Cuadro 2: Etapas de la Gestión Estratégica

Fuente: (Prieto Herrera, 2008, pág. 78)

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

La política empresarial es el medio por el cual se debe seguir para hacer efectivas las estrategias, es la vía de decisión a lo largo del camino de la empresa para poder alcanzar su fin y los objetivos son el punto final del plan, se despliega desde los altos niveles jerárquicos y se refuerza con el compromiso y colaboración de cada departamento y del personal.

“Podemos definir la política empresarial como los objetivos en que se basan las actividades de una organización y tiene claramente el carácter de línea de conducta o de comportamiento para su realización eficaz. Aquí los objetivos pueden describirse como lo que se busca o realiza y la política como las características o limitaciones principales de cómo puede conseguirse ese objetivo. Tanto la política como los objetivos deben ser estables, duraderos, precisos pero flexibles.” (Prieto Herrera, 2008, pág. 79)

Según Prieto Jorge (2008) “Toda unidad productora de bienes y servicios para ser efectiva, productiva y competitiva debe saber qué hace, hacia dónde va, cuáles son sus fortalezas y debilidades” por tal motivo para una adecuada implementación de gestión estratégica organizacional es importante realizar un análisis F.O.D.A., determinando factores externos e internos que afectan o benefician a una organización.

2.1.3.- Matriz F.O.D.A.

I N T E R N O	DEBILIDADES Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con los objetivos corporativos	OPORTUNIDADES Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa	E X T E R N O
	FORTALEZAS Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos	AMENAZAS Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer	

Cuadro 3: Matriz F.O.D.A.

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

2.2.- Contabilidad General

La contabilidad general implica realizar un control de las operaciones diarias realizadas por una empresa de bienes o servicios como pueden ser: compras, ventas, inversiones. Un contador debe preparar el registro, análisis y clasificación de estas transacciones realizadas, para de esta manera poder reflejarlo en estados financieros verídicos al finalizar el ejercicio económico.

“La Contabilidad se ubica en la historia como una ciencia de vieja data ya que su aparición se lleva a cabo desde el momento en que el hombre tuvo la

necesidad de contar y anotar. Dicha actividad fue evolucionando conforme se perfeccionó la propiedad y el comercio, pero aunque sus antecedentes se pueden encontrar desde la época de los sumerios alrededor de 8000 a.C. no es sino hasta 1494 d. C. que Luca Paciolo expone en 36 capítulos “Métodos Contables” y desde allí quedarían impresos los fundamentos de la partida doble.” (Casal & Vilorio, 2007, pág. 20).

2.3.- Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general, la cual se encarga de controlar, acumular, distribuir, interpretar e informar los costos que genera un proceso de producción para que de este modo se pueda tomar decisiones de manera efectiva y que las empresas puedan realizar una adecuada planificación, evaluación y control de sus operaciones.

“La contabilidad de costos, dadas sus competencias, se ocupa del estudio de las transacciones que tienen lugar en el interior de las organizaciones sin contactos con el mundo exterior, específicamente, las relacionadas con el núcleo de operaciones donde se llevan a cabo las actividades de conversión de insumos en los bienes y/o servicios aptos al fin perseguido.” (Chacón, 2007, pág. 34)

2.3.1.- Objetivos de la contabilidad de costos

Entre los objetivos de la contabilidad de costos podemos evidenciar los siguientes:

- Clasificar y controlar la asignación de costos de cada producto que elabora la empresa
- Otorgar a la administración de la organización un costo razonable para que en base a la información se facilite la toma de decisiones.
- Determinar costos unitarios para que se puedan establecer estrategias con el fin de generar ventajas competitivas
- Fortalecer el apoyo entre todos los departamentos de la organización, para lograr las metas planteadas por la misma.
- Proporcionar información veraz y oportuna para que se refleje en los estados financieros de forma verídica.

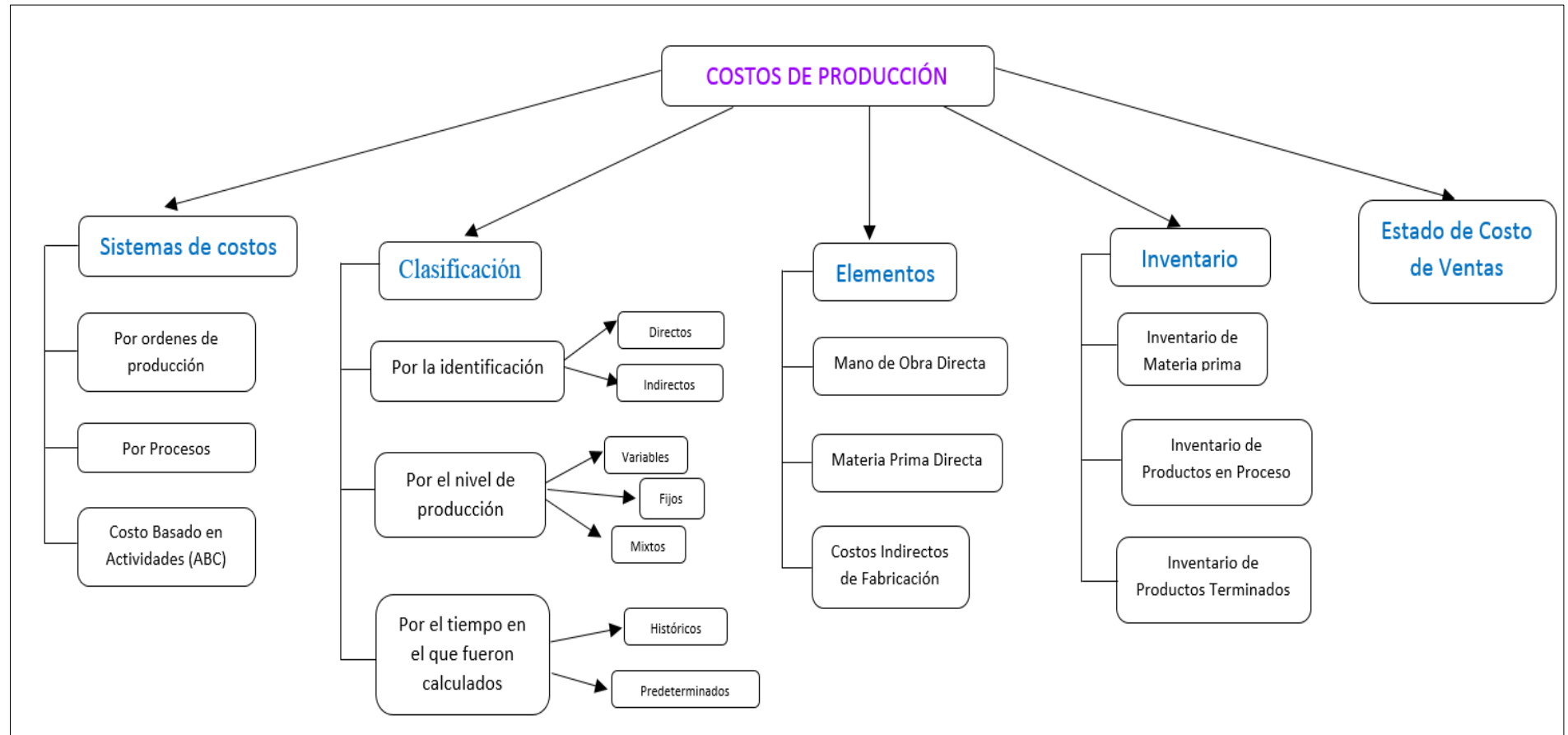
- Permitir que la administración obtenga la información adecuada sobre los inventarios en el momento en el que lo considere oportuno

El punto de equilibrio es una herramienta con la cual una empresa puede determinar el momento en el cual las ventas efectuadas cubren los costos y gastos de la misma.

“La interrelación entre los niveles de ventas con los costos variables y fijos constituye una herramienta poderosa para el análisis y la proyección de información: el concepto de Punto de Equilibrio, o Punto Muerto, o Umbral de Rentabilidad, definido como el nivel de ventas donde no se obtienen ni beneficios ni pérdidas, es decir donde los ingresos totales igualan a los costos totales o bien donde la contribución marginal total iguala a los costos fijos”
(M. Baldini & A. Casari, 2008, pág. 100)

2.3.2.- Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN



Cuadro 4: Costos de Producción

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Los costos de producción según los autores Hansen y Mowen (2007) “son aquellos que se asocian con la manufactura de artículos o con la prestación de servicios” (pág. 39)

2.3.3.- Sistemas de costos

Un sistema de costos asignado de una manera correcta le permite a la administración de la empresa obtener un control adecuado de todos los elementos que forman parte del estado de costos, según la revista Actualidad Contable Faces (2002): “Por ello es preciso que el sistema sea bien planificado, considerando aspectos como las características de producción, momento y tipo de información requerida, y la estructura orgánica de la empresa.”

El sistema de costos por órdenes de producción que recolecta los costos de cada orden de producción de los diferentes procesos, las materias primas se distribuyen en base a las órdenes de producción que son emitidas cuando la empresa obtiene pedidos efectuados con anticipación por los clientes.

“La unidad de costeo en este sistema es cada una de las órdenes de producción que se fabrican. Se trata entonces de ver cómo podemos cargar los costos de producción a las distintas órdenes de producción, es decir, tenemos que estructurar un sistema para determinar cuánto del costo total de materiales detectados, mano de obra directa y costos generales de fabricación, corresponde a cada una de las órdenes de producción fabricados en el periodo” (Jiménez Lemus, 2010, pág. 38)

Sistema de costos por proceso se utiliza en empresas en las que se produce por series, lotes o de forma continua en las cuales los costos se acumulan por departamentos y se puede tener un stock de productos.

*“Un sistema por procesos en operación se caracteriza por un alto número de productos homogéneos que pasan a través de una serie de **procesos**, donde cada proceso es responsable de una o más operaciones que sitúan a un producto a un escalón más cerca de su terminación. De este modo, un proceso es una serie de actividades (operaciones) que están vinculadas para ejecutar un objetivo específico.”* (Hansen & Mowen, 2007, pág. 226)

Sistema de Costos Basado en Actividades (ABC) es aquel que se enfoca en las actividades que se desarrollan para producir un determinado bien, en el cual todos los departamentos de la organización, costos fijos y variables se incluyen en el costo del producto.

“El sistema de costeo por actividades divide a la organización en actividades. Una actividad representa lo que la empresa hace, el tiempo que gasta en hacerlo, y el producto obtenido. La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra y tecnología) en productos. El costeo por actividades identifica las actividades realizadas en una empresa, y determina sus costos y rendimientos.” (Adame Welsh, 2000, pág. 7)

2.3.4.- Clasificación

Por la identificación

Los costos directos según el autor Toro Francisco (2010) “son entonces costos que están directamente relacionados a un determinado objeto de costo y que pueden ser reconocidos en éste mediante un fácil, y a veces obvio, mecanismo de seguimiento económicamente factible y efectivo en términos del costo.” (pág. 7)

Los costos indirectos “aunque están relacionados con un objeto de costo específico, no pueden ser reconocidos en éste mediante una simple fórmula económica. Para poder asignarlos debemos apelar a un mecanismo de asignación particular” (Toro López, 2010, pág. 7)

Por el nivel de producción

Costos fijos: Son todos aquellos que no dependen de la producción que realice la empresa como pueden ser: sueldos, arriendos, pagos de cuotas de préstamos bancarios otorgados, según el autor William Jiménez (2010): “Se mantienen más o menos constantes y generalmente no cambian en proporción directa con las ventas o unidades producidas.” (pág. 25)

Costos variables: Son aquellos que dependen directamente de las unidades producidas que genere la empresa, por ejemplo: materias primas, mano de obra, según el autor

William Jiménez (2010): “son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.” (pág. 25)

Costos mixtos: “Son también conocidos como *costos semivARIABLES*. En ciertos niveles de actividad, los costos mixtos pueden mostrar las mismas características de un costo fijo; en otros niveles de actividad, pueden desplegar las características de un costo variable” (Cuevas Villegas, 2010, pág. 47)

Por el tiempo en el que fueron calculados

Históricos: Según la revista Actualidad Contable Faces (2002) “son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una de las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo” (pág. 8)

Predeterminados:

“Son los que funcionan a partir de costos calculado con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente para un nivel de producción y tomas las medidas correctivas” (Morillo Moreno, 2002, pág. 8)

2.3.5.- Elementos

Mano de Obra Directa (M.O.D): Para el autor Rojas Ricardo (2007) la mano de obra directa “Es la remuneración en salario o en especie, que se ofrece al personal que interviene directamente para la transformación de la materia prima en un producto final” (pág. 10)

Materia Prima Directa (M.P.D): “Son todos los materiales que pueden identificarse cuantitativamente dentro del producto y cuyo importe es considerable” (Rojas Medina, 2007, pág. 10)

Costos Indirectos de Fabricación (C.I.F): Son los costos que intervienen en el proceso de producción pero que no pueden ser fácilmente cuantificables.

“Denominados también carga fabril, gastos generales de fábrica o gastos de fabricación. Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y que son distintos al material directo y mano de obra directa” (Rojas Medina, 2007, pág. 10)

2.3.6.- Inventarios

“Una empresa de manufactura tiene inventarios de materia prima, de suministros, de producción en proceso y de artículos terminados. Debido al significado y a la complejidad de los inventarios en la manufactura, pondremos mayor atención en las empresas de manufactura que deben contabilizar el costo de los inventarios” (Hansen & Mowen, 2007, pág. 182)

Según las palabras de los autores Hansen y Mowen (2007) “inventario de materiales es una cuenta de inventario. También es la cuenta controladora para toda la materia prima. Cuando los materiales se compran, el costo de estos materiales “fluye” hacia la cuenta de inventario de materiales” (pág. 196)

“La producción en proceso se refiere a todas la unidades parcialmente terminadas que se encontraban en producción en un punto determinado en el tiempo. El inventario inicial de producción en proceso se refiere a las unidades parcialmente terminadas que estaban disponibles al inicio de un periodo. El inventario final de producción en proceso se refiere a aquellas unidades que estaban disponibles al final del periodo.” (Hansen & Mowen, 2007, pág. 44)

El inventario de productos terminados es según las palabras del autor Cuevas Carlos (2010) “artículos terminados en su proceso de manufactura, pero no vendidos aún a los clientes” (pág. 18) los mismos que “Al ser vendidos, su costo se transfiere desde el inventario de productos terminados al costo de productos vendidos” (pág. 20)

2.3.7.- Estado de Costos

*“Es el estado financiero que muestra la integración y cuantificación de los **elementos componentes del costo**: materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación que nos ayuda a valorar la producción terminada y transformada para conocer el costo de su fabricación” (Jiménez Lemus, 2010, pág. 17)*

Modelo de un estado de costos

EMPRESA XYZ		
ESTADO DE COSTOS		
DICIEMBRE 31 DE XXXX		
Inventario Inicial de Materia Prima		XXX
(+) Compras Netas de Materia Prima		(+ XXX
Compras	xxx	
(+) Transporte en compras	xxx	
(-) Descuento en compras	xxx	
(=) Materia Prima Disponible para la producción		(=) <u>XXX</u>
(-) Inventario Final de Materia Prima		(-) XXX
(+) Mano de Obra Directa		(+ <u>XXX</u>
(=) Costo Primo		(=) <u>XXX</u>
(+) Costos Indirectos de Fabricación		(+ <u>XXX</u>
(=) Costo Producción		(=) <u>XXX</u>
Inventario Inicial de Productos en		
(+) Proceso		(+ XXX
(-) Inventario Final de Productos en Proceso		(-) <u>XXX</u>
(=) Productos Terminados		(=) <u>XXX</u>
(+) Inventario Inicial de Productos Terminados		(+ XXX
(-) Inventario Final Productos Terminados		(-) <u>XXX</u>
(=) COSTOS DE PRODUCCIÓN		(=) <u>XXX</u>

Cuadro 5: Modelo de Estado de Costos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.-Metodología e instrumentos de Recolección de Información

3.1.1.- Modalidad de Investigación

La modalidad de investigación del presente análisis será:

- Investigación bibliográfica - documental
- Investigación de campo

Investigación bibliográfica – documental

La investigación bibliográfica-documental pretende encontrar información apropiada e importante, la cual se toma de fuentes confiables como libros, artículos científicos, documentos virtuales, repositorios, debido a que el presente análisis “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios” (Arias, 2006, pág. 27)

“Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones” (FEDUPEL, 2006)

Se debe recuperar información y localizar unidades documentales en bibliotecas, bases de datos, para poder organizar e interpretar la información recopilada en la investigación.

“Como su nombre lo indica, la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o se consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido” (Cázares Hernández, Christen, Jaramillo, Villaseñor, & Zamudio, 1990, pág. 18)

Investigación de campo

La investigación de campo nos permite recolectar información directamente de la empresa INCALSID CIA. LTDA. mediante el contacto directo con la realidad de la organización y con la finalidad de recabar información necesaria para la solución del presente análisis.

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (Arias, 2006, pág. 31)

Nos permite observar y descubrir detalles que no serían posibles evidenciar si no vamos directamente al lugar de los acontecimientos, también nos facilita detectar las necesidades de la empresa y las condiciones reales en las que la misma se encuentra, podemos identificar información verídica sobre las actividades que incurren en el proceso de producción y constatar las funciones que realizan cada una de las personas que incurren en la transformación del producto, también se puede observar el ambiente de trabajo en el cual labora cada trabajador y las condiciones en las que el mismo se encuentra.

“La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.” (Cázares Hernández, Christen, Jaramillo, Villaseñor, & Zamudio, 1990, pág. 18)

3.1.2.- Enfoque

Cualitativo: Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 7) se utilizará un enfoque cualitativo

debido a que se efectuará un análisis de datos que en este caso será de las estrategias organizacionales que aplicó la empresa INCALSID CIA. LTDA

Cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 4) el enfoque también será cuantitativo ya que la información a analizar es los costos de producción los cuales se determinaran mediante estudios estadísticos.

Por lo tanto, el siguiente análisis de caso al tener un enfoque cuantitativo y cualitativo el cual se determinará como enfoque mixto.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” Hernández Sampieri y Mendoza (2008) citado por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 546)

3.1.3. Técnicas e Instrumentos

Técnicas

Según las palabras del autor Arias Fidias (2006) “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (pág. 67) por lo tanto las técnicas a aplicarse en el presente análisis serán:

Análisis de contenido

“Se considera una técnica “indirecta” que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y en análisis de los documentos que se crean o se producen en ella. Es un método que apunta a descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un memorando, etc.” (Monje Álvarez, 2011, pág. 157)

Encuesta

“Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2006, pág. 72)

Observación

“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad” (Arias, 2006, pág. 69)

Instrumentos

Aplicar una técnica de investigación nos genera información, la misma que debe ser plasmada en un medio material del cual se pueda recuperar y analizar, según el autor Arias Fideas (2006) “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pág. 68) los instrumentos que serán utilizados en este análisis de caso son los siguientes:

Cuestionario

Para el desarrollo del presente análisis se utilizará como técnica la encuesta mediante el instrumento conocido como cuestionario, a través del cual se permitirá recolectar la información necesaria, la misma que será clasificada, analizada y comprobada con el fin de medir la confiabilidad de los datos recopilados. Según el autor Arias Fideas (2006) “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (pág. 74) aplicando a este análisis un cuestionario mixto que es una combinación de preguntas abiertas y cerradas.

Ficha de observación

Las fichas de observación son instrumentos que permitirán que durante la investigación se pueda recolectar información que aporte al desarrollo de la misma debido a que es un complemento que se utilizará cuando el investigador necesite registrar datos que aporten las personas o lugares donde se presenta la problemática.

Ficha de análisis de contenido

La ficha de análisis de contenido será un instrumento que nos facilitará el registro de información sobre los documentos, archivos y expedientes mediante los cuales se obtenga datos para la resolución del problema.

Recursos tecnológicos

Para el registro y archivo de la información recabada en este análisis se requerirá de computadora y dispositivo USB para poder almacenar los datos adquiridos en cada proceso de la investigación

3.1.4. Población y Muestra

Para la recolección de datos será necesario el contacto directo con la realidad, es decir, con el gerente general, la contadora de la empresa, jefe de ventas, jefe de producción, personal encargado de bodega de materia prima y producto terminado quienes son los facultados para brindar información relevante sobre el manejo de estrategias, costos de producción y detalles de los mismos.

En esta investigación la población y la muestra que va a ser considerada es:

- Ing. Ángel Sinchiguano (Gerente General)
- Ing. Lucía Sinchiguano (Jefe de Ventas)
- Patricia Sánchez (Bodega de Materia Prima)
- Segundo Sinchiguano (Jefe de Producción)
- Gonzalo Yugcha (Diseño y desarrollo)

Fuentes Primarias y Secundarias

Primarias. - Se utilizará los datos recopilados del cuestionario, que nos permitirá obtener un análisis e interpretación de la información, así como también lo que se obtenga de las fichas de observación y de la ficha de análisis de documentos de esta manera se puede conseguir información más detallada sobre el caso que se está estudiando.

Secundarias. - Para el estudio de este caso se indagará en libros, revistas, documentos, tesis, páginas web de varios autores que tratado la temática de estudio.

3.2.-Método de Análisis de Información

Para el desarrollo del presente análisis de caso los datos serán ingresados y procesados con la herramienta de Microsoft Excel en la cual se ingresará la información que se obtenga de las encuestas y también se empleará esta herramienta para elaborar la representación gráfica de los resultados obtenidos, para que nos ayude con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1.- Análisis y categorización de la información

Para el desarrollo del presente análisis de caso se procede a presentar los resultados del cuestionario aplicado a la población anteriormente mencionada siendo 5 en total las personas que respondieron el cuestionario y quienes forman parte de Incalsid Cía. Ltda.

1. ¿Cada qué tiempo se realiza capacitación al personal?

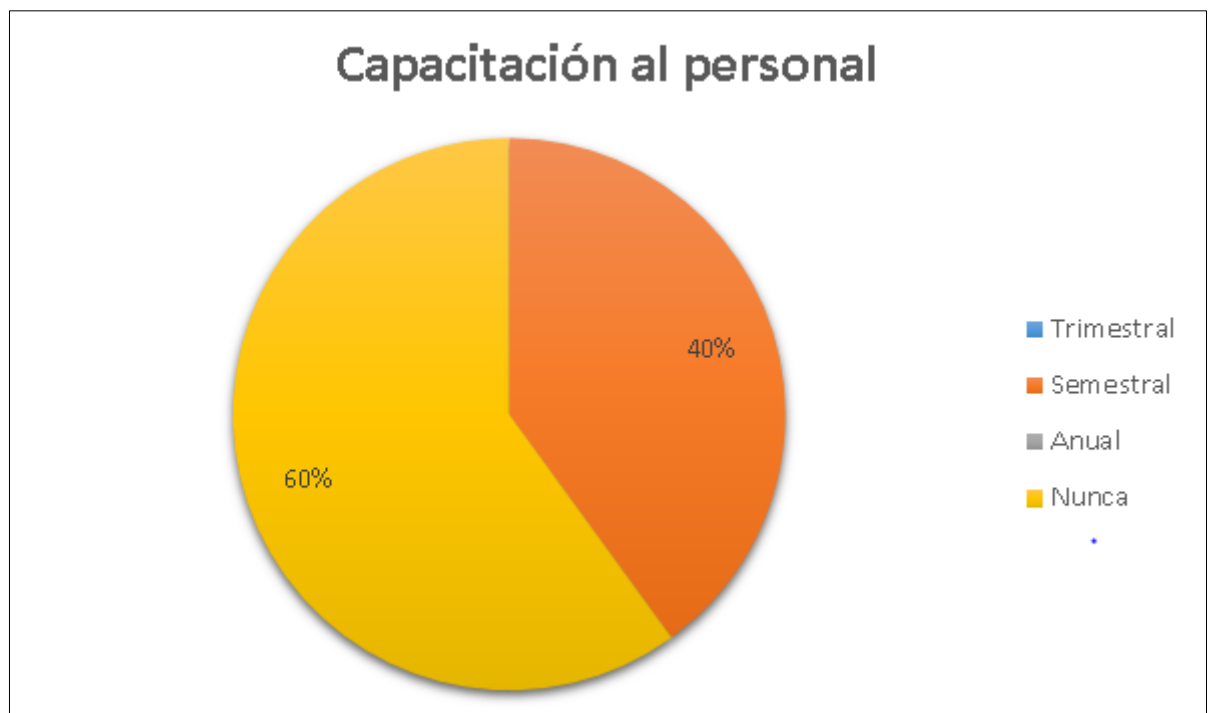


Gráfico 1: Capacitación al personal

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

De la totalidad de personas encuestadas se puede evidenciar que el 60% indica que nunca existe capacitación al personal y el 40% considera que se realizan capacitaciones semestrales

Interpretación

Las capacitaciones se realizan frecuentemente al área de producción descuidando al personal administrativo que necesita también capacitaciones constantes para que puedan mantenerse actualizados. Las capacitaciones ayudan a que cada trabajador desempeñe de mejor manera su labor en la empresa y que por lo tanto trabaje con eficiencia y eficacia.

2. ¿Se aplica la política de seguridad industrial difundida en la empresa?

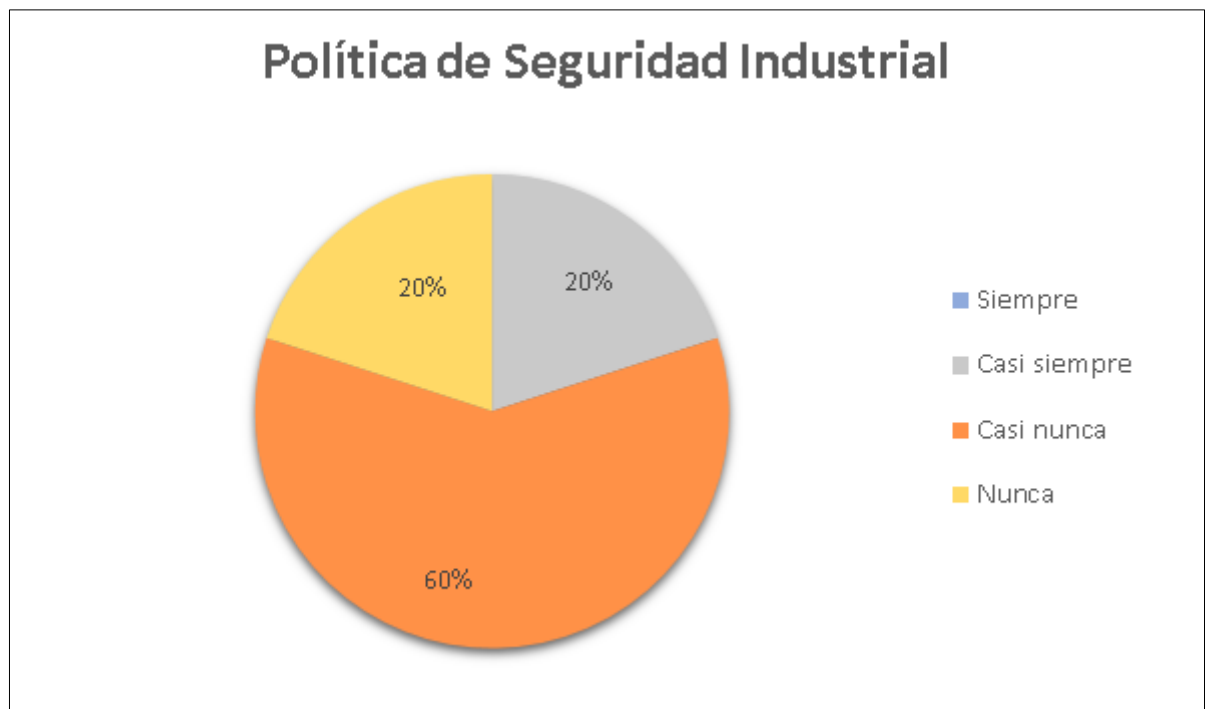


Gráfico 2: Política de seguridad industrial

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 60% de las personas encuestadas considera que casi nunca se aplica la política de seguridad difundida por la empresa, el otro 20% expresa que nunca se aplica esta política y el 20% restante afirma que casi siempre se aplica la política de seguridad difundida en la empresa

Interpretación

Existe política de seguridad implementada en la empresa, sin embargo, esta no se cumple en su totalidad, el personal encargado de hacer cumplir esta política no exige a los trabajadores que la tienen que aplicar y por este motivo el personal no se compromete a conciencia a cumplir con las normas establecidas, pese a que se hizo socialización con los mismos.

3. ¿Cómo considera usted que es la aplicación de gestión de calidad en el producto?



Gráfico 3: Gestión de calidad en el producto

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 80% del total de encuestados considera que la aplicación de la gestión de calidad es regular mientras que el 20% restante manifiesta que esta gestión de calidad es excelente.

Interpretación

Los componentes del producto que se fabrica generalmente son de calidad, sin embargo, en el proceso productivo, la premura con la que se requiere concluir una orden de producción resulta que el producto final no sea de calidad, obteniendo como resultado un zapato que no está extraído de manera correcta el exceso de pegamento o los hilos no han sido quemados en su totalidad.

4. ¿Cómo considera usted la difusión de objetivos, misión y visión que aplica la empresa?



Gráfico 4: Difusión de objetivos, misión y visión

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Como se puede visualizar el 60% de los encuestados ha contestado que la difusión de objetivos, misión y visión es deficiente, el otro 20% considera que es bueno y el 20% restante resalta que esta difusión es regular.

Interpretación

Los objetivos, misión y visión han sido implementados en la empresa, pero la falta de difusión de los mismos genera que el personal no los conozca con exactitud, no se ha realizado una socialización de la actualización de misión, visión y objetivos y los trabajadores de la empresa los visualizan mediante carteles que se encuentran en el ingreso a la planta de producción.

5. ¿Considera usted que existe comunicación entre los departamentos de la empresa?

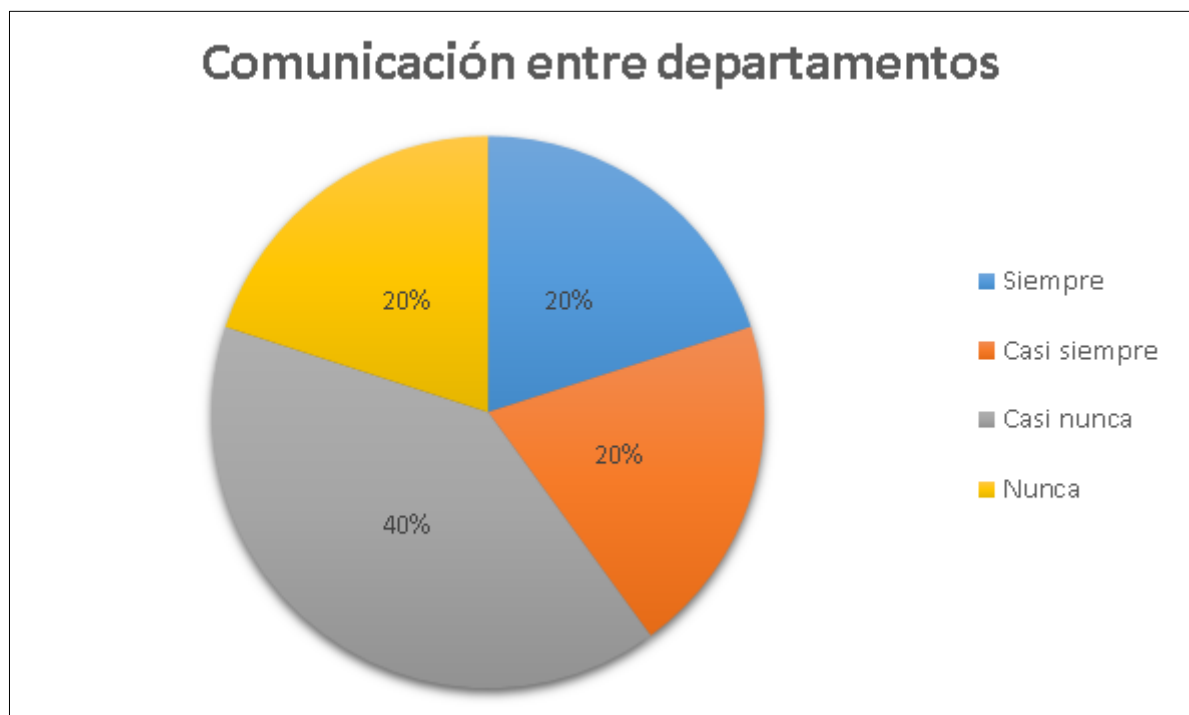


Gráfico 5: Comunicación entre departamentos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

De la totalidad de encuestados el 40% indica que casi nunca hay comunicación entre departamentos, el 20% restante señala que nunca hay comunicación, otro 20% sugiere que casi siempre hay comunicación y el 20% restante considera que siempre hay comunicación entre los distintos departamentos de la empresa

Interpretación

La comunicación entre departamentos es indispensable en todas las empresas, hay personas que se dedican únicamente a ejecutar sus funciones, omitiendo que es importante la comunicación entre las áreas, ya que una buena relación entre todos los departamentos influye de manera positiva en la producción y así generar un mejor ambiente de trabajo.

6. ¿Cómo considera usted la motivación que realiza la empresa?



Gráfico 6: Motivación al personal

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

De las personas encuestadas el 40% considera que la motivación que realiza la empresa es regular, el 40% indica que es buena y el 20% restante expresa que es deficiente

Interpretación

Mantener un personal motivado es fundamental para que en la empresa haya personas comprometidas con su trabajo y que se ejecute de manera eficiente cada actividad encomendada, un equipo de trabajo motivado genera mejor rendimiento y más productividad.

7. ¿Cada qué tiempo se realiza capacitación al personal en el área de logística y distribución de producto terminado?



Gráfico 7: Capacitación en logística y distribución

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Se puede evidenciar que el 60% del total de personas encuestadas indica que nunca se ha realizado capacitación en el área de logística y distribución de producto terminado y el 40% restante expresa que se realiza anualmente estas capacitaciones.

Interpretación

El personal encargado del área de logística y distribución de producto terminado son capacitados directamente por los clientes, ya que son ellos los que indican de la manera en la que solicitan que sean despachados sus pedidos, esto se da específicamente con las cadenas. La empresa realizó una capacitación en esta área, pero no se ha efectuado actualización.

8. ¿Existe un adecuado control de inventarios?



Gráfico 8: Control de inventarios

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 60% de las personas encuestadas indican que nunca hay un adecuado control de inventarios y el 40% restante considera que casi nunca hay control de inventarios

Interpretación

Al no existir un adecuado sistema de costos se pierde el control de inventarios, no se conoce con exactitud la cantidad de materiales disponibles para producción y en bodega de producto terminado se desconoce la cantidad de zapatos que se encuentran en stock, la impericia de las personas a cargo de estas bodegas hace que el control de inventarios sea deficiente.

9. ¿Considera usted que la empresa mantiene capital de trabajo suficiente para que no existan inconvenientes en el proceso de producción?



Gráfico 9: Capital de trabajo

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 80% de las personas encuestadas considera que casi siempre se mantiene capital de trabajo suficiente, el 20% restante sugiere que siempre hay capital de trabajo suficiente para que no exista inconvenientes en el proceso productivo.

Interpretación

Mantener un capital de trabajo suficiente y disponible es indispensable para la oportuna productividad en la empresa, una adecuada planificación en el área financiera permite que no haya inconvenientes por falta de capital de trabajo.

10. ¿Cómo considera usted la eficiencia con la que se realiza la entrega de materia prima para producción?



Gráfico 10: Entrega de materia prima a producción

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Del total de personas encuestadas el 60% indica que es regular la eficiencia con la que se entrega la materia prima al área de producción y el 40% restante señala que es deficiente.

Interpretación

Se debe entregar de manera oportuna los materiales para producción a fin de que no existan retrasos, pero la desorganización genera que la eficiencia sea nula, al no existir una adecuada planificación y un correcto abastecimiento de materiales crea inconvenientes en el proceso productivo y en ocasiones que se detenga la producción y que no continúe hasta la llegada de los materiales requeridos

11. ¿Con que frecuencia se realiza devolución de materia prima en mal estado de producción a bodega?

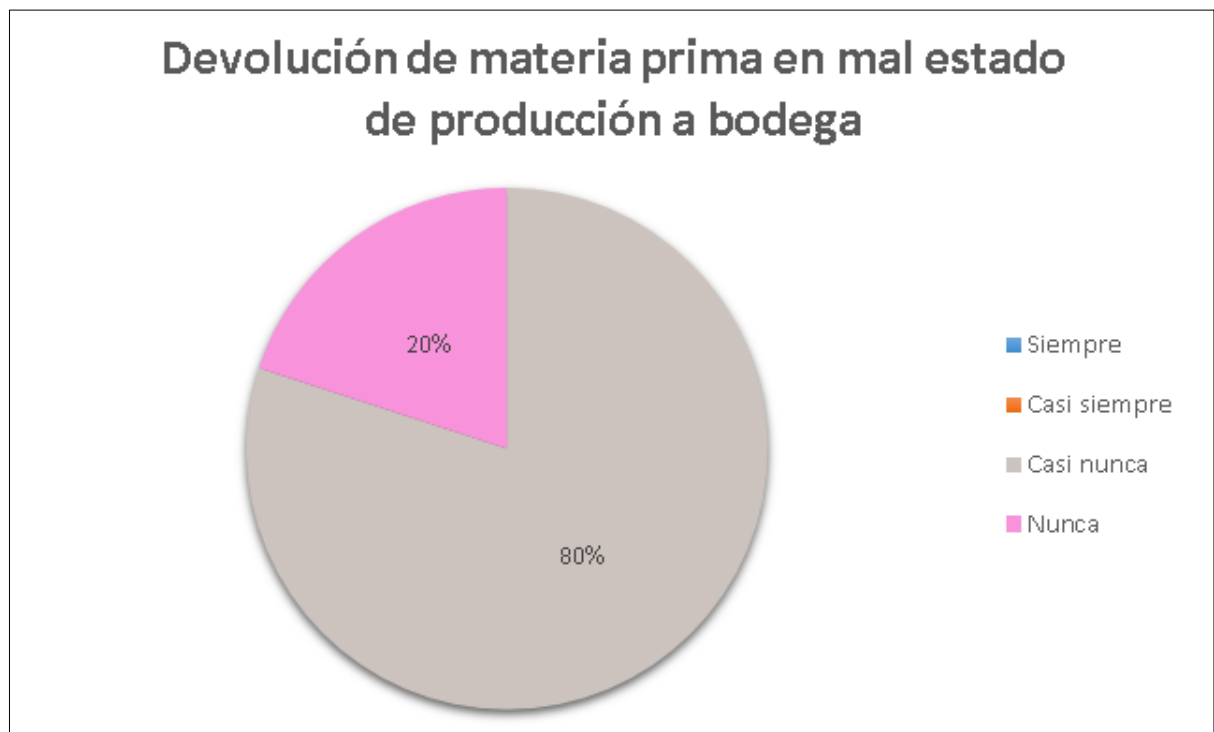


Gráfico 11: Devolución de materia prima en mal estado de producción a bodega

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Como se puede visualizar el 80% del total de las personas encuestadas considera que casi nunca hay devolución de materia prima en mal estado desde producción a bodega y el 20% restante sugiere que nunca se realiza devoluciones

Interpretación

Los materiales que se utilizan en el producto son de calidad, por esto es que cuando el material ingresa a bodega ya se realiza una previa revisión por parte de la persona encargada de bodega por lo tanto en caso de haber devolución de materia prima a bodega es porque el colaborador manipuló de manera incorrecta el material

12. ¿Los proveedores entregan a tiempo la materia prima solicitada?

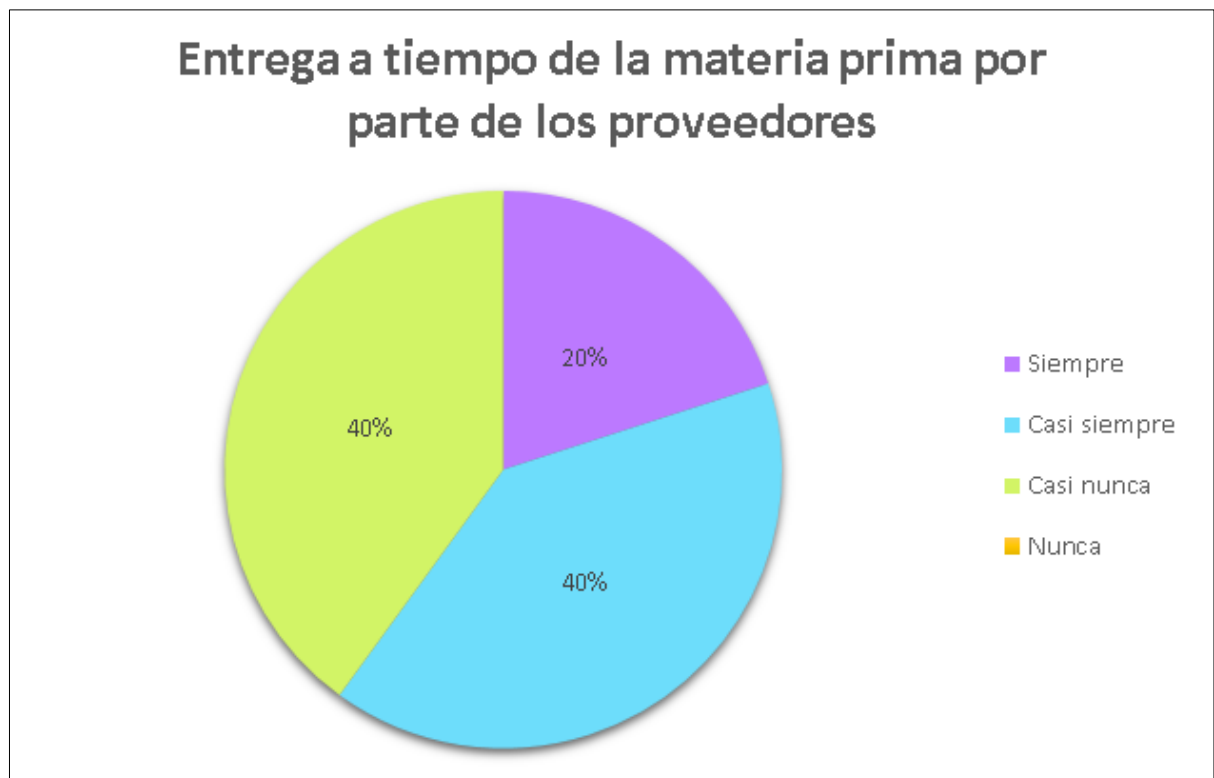


Gráfico 12: Entrega a tiempo de la materia prima por parte de los proveedores

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 40% del total de personas encuestadas indica que casi siempre los proveedores entregan a tiempo la materia prima solicitada, el otro 40% sugiere que casi nunca se entrega a tiempo y el 20% restante señala que el proveedor siempre entrega a tiempo la materia prima solicitada.

Interpretación

Los proveedores indican fechas estimadas de entrega de materiales, cuando la solicitud de adquisición de material se la realiza de manera tardía genera retraso en la entrega por parte del proveedor, caso contrario a que cuando se realiza con la debida planificación y el tiempo oportuno, los materiales solicitados llegan a tiempo y en el momento acordado, solamente en caso de que al proveedor tenga inconvenientes, entregará tarde la mercadería solicitada.

13. ¿Considera usted eficiente el manejo por órdenes de producción?



Gráfico 13: Eficiencia de las órdenes de producción

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Del total de personas encuestadas el 60% indica que casi siempre funciona el manejo por órdenes de producción, el 20% sugiere que casi nunca funciona y el 20% restante considera que siempre funciona el manejo por órdenes de producción

Interpretación

Las órdenes de producción ayudan a mantener un control sobre los materiales que están despachando desde bodega y quien es la persona responsable en caso de inconvenientes, sin embargo, estas órdenes no ayudan en su totalidad al control y la correcta ejecución de tareas, no existe un adecuado seguimiento y en caso de contrariedades no se puede detectar a tiempo el responsable de la falencia generada.

14. ¿Con que frecuencia existen reprocesos?

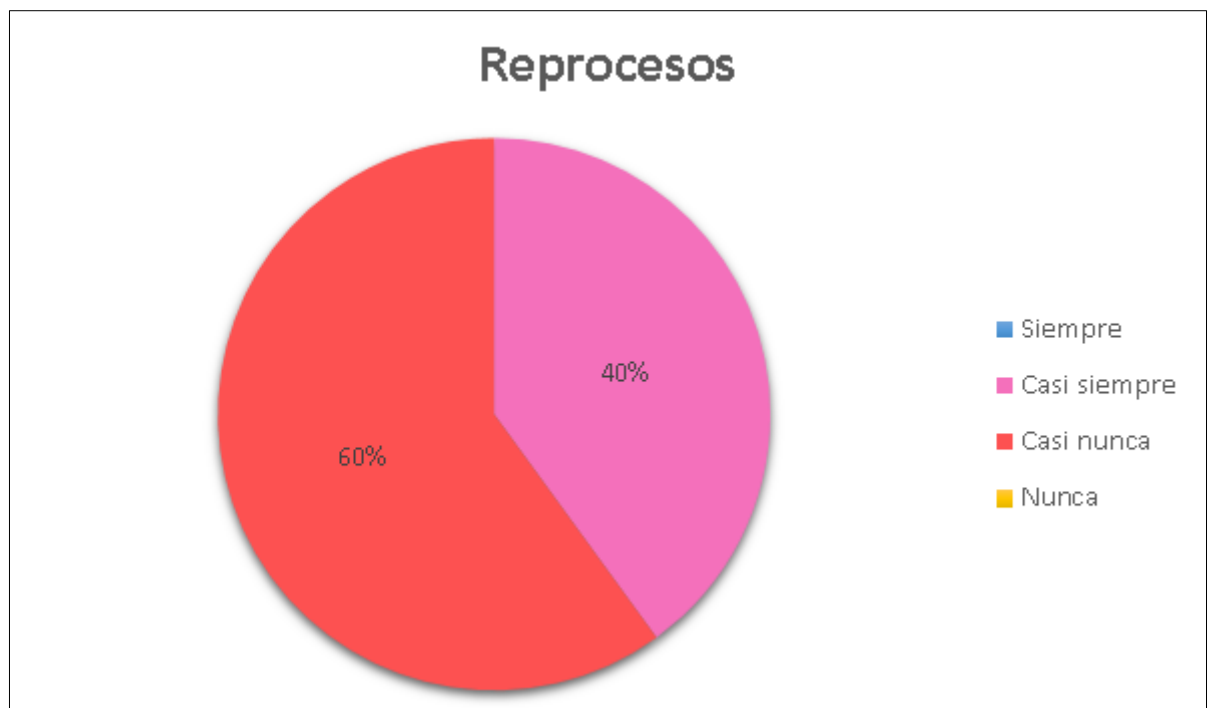


Gráfico 14: Reprocesos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

De la totalidad de las personas encuestadas el 60% indicó que casi nunca se realizan reprocesos y el 40% restante señaló que casi siempre existen reprocesos.

Interpretación

Las personas encargadas de cumplir su tarea en cada proceso del área de producción están capacitadas para ejecutar su trabajo correctamente, sin embargo, las condiciones de las máquinas y los materiales que pueden estar defectuosos, son las condiciones que generan alteraciones en el corte y, por lo tanto, obligando un reproceso.

15. ¿Existe un análisis y comparación de precios de materia prima antes de realizar la compra?

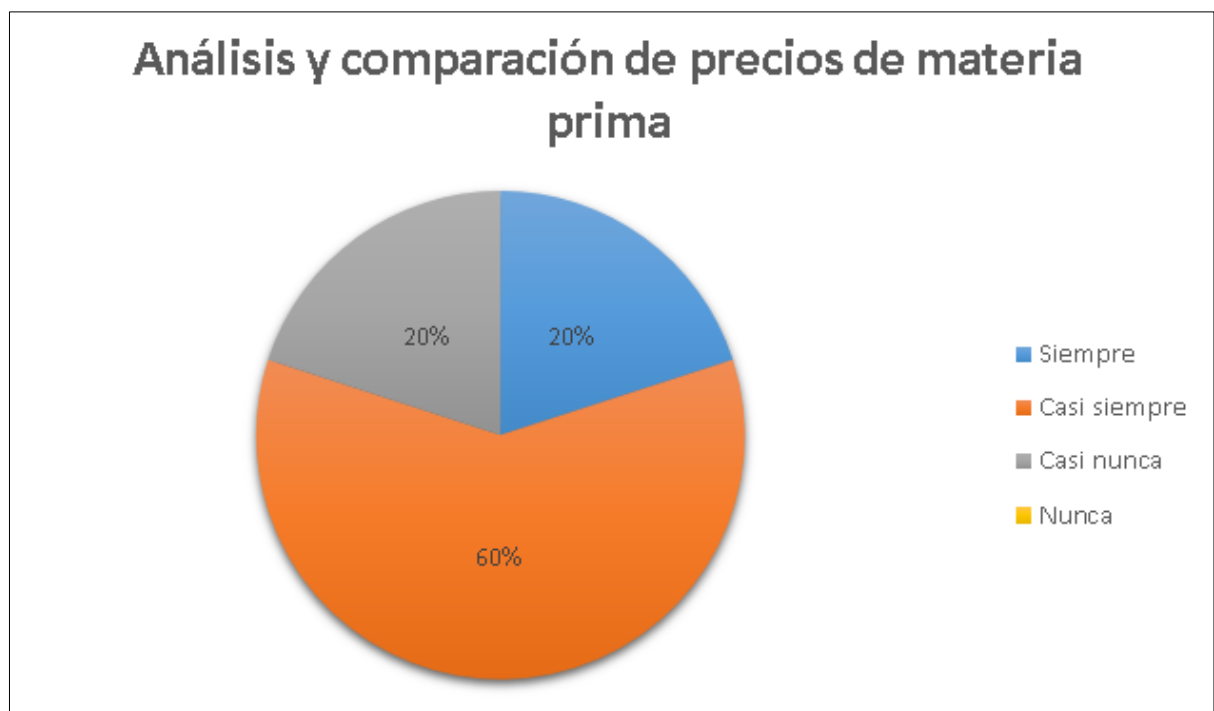


Gráfico 15: Análisis y comparación de precios de materia prima

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Como podemos visualizar el 60% del total de encuestados señala que casi siempre se realiza análisis de precios, el 20% indica que casi nunca se efectúa análisis y el 20% restante sugiere que casi siempre se ejecuta análisis de precios.

Interpretación

En la mayoría de materiales que la empresa adquiere ya se ha realizado previamente un análisis de precios y se ha logrado obtener componentes de buena calidad a un precio módico, para la adquisición de nuevos materiales sí se ejecuta una comparación de precios de los distintos proveedores para seleccionar al que cumpla con las necesidades de la organización.

16. ¿Existe un control de desperdicios de material en producción?

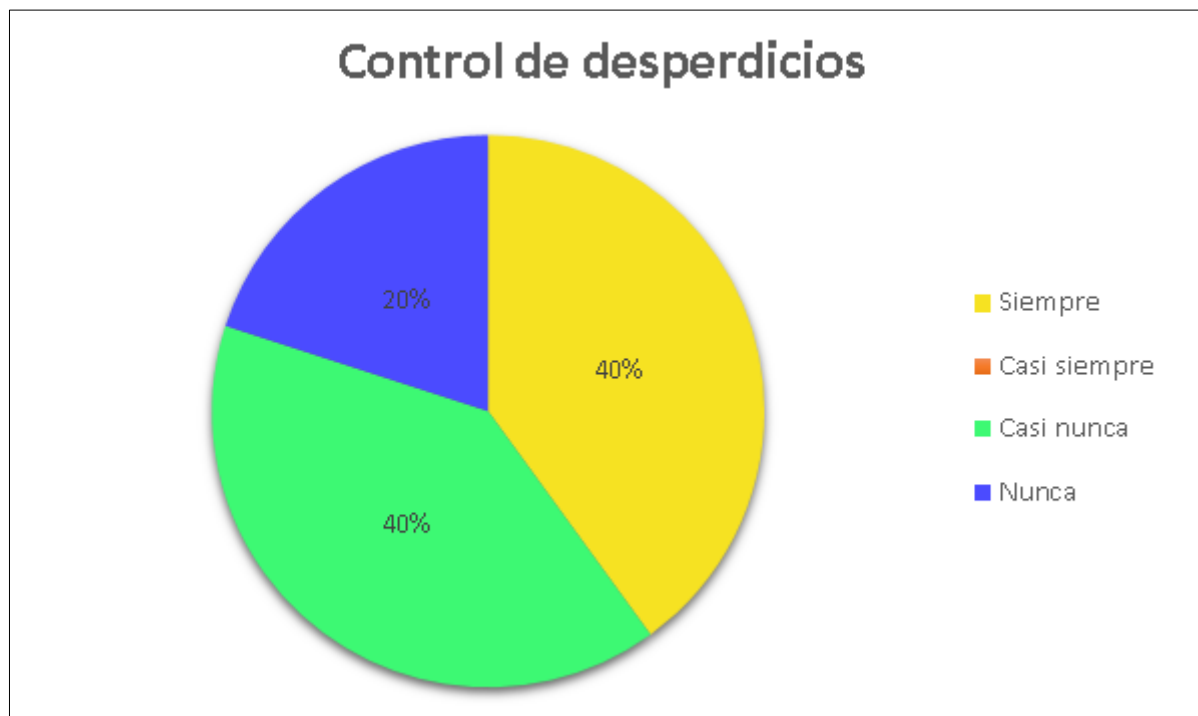


Gráfico 16: Control de desperdicios

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 40% del total de encuestados indica que casi nunca hay control de desperdicios, el otro 40% señala que siempre hay control de desperdicios y el 20% restante expresa que nunca se controla los desperdicios que se genera en el proceso de producción.

Interpretación

Al no existir un adecuado control de inventarios no se puede verificar la cantidad de desperdicio existente, sin embargo, en las áreas en donde el consumo es masivo sí se controla los desperdicios, no de manera técnica, pero sí hay control una de esas áreas es en corte en el cual se controla que las piezas acomodadas generen menos desperdicio posible.

17. ¿Considera usted que la Documentación implementada en la empresa ayuda con el control en los distintos procesos de producción?

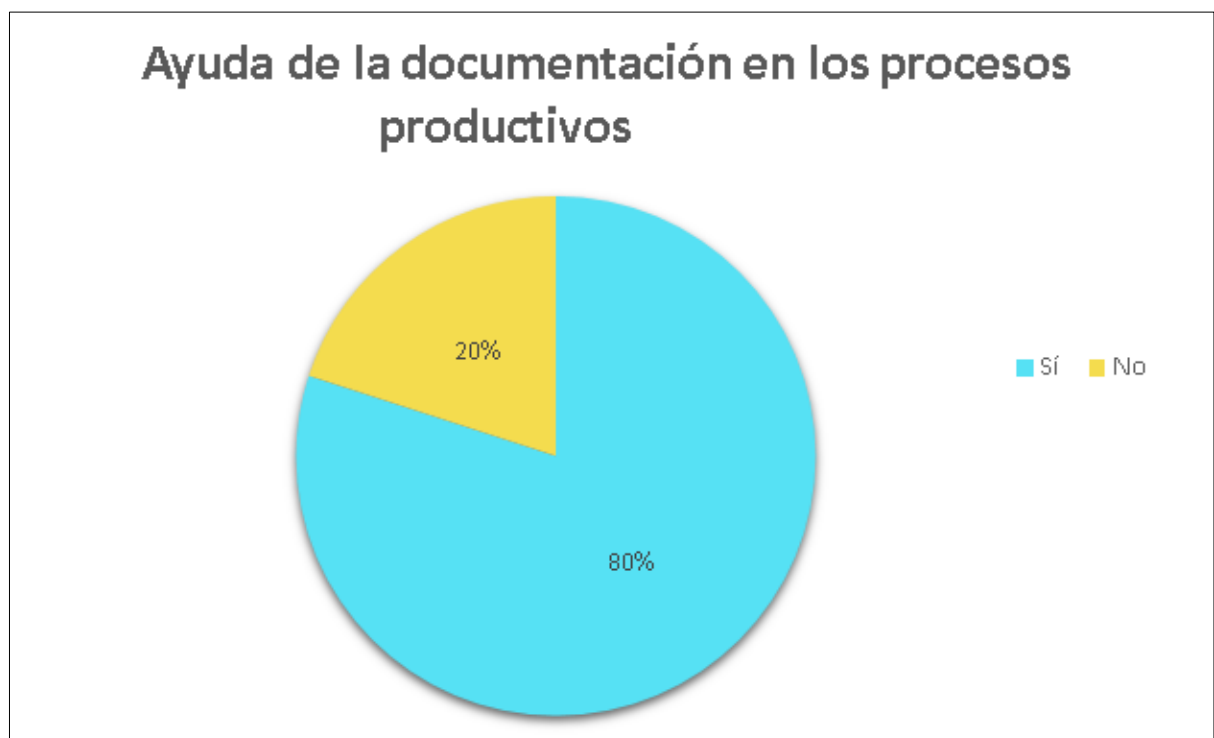


Gráfico 17: Ayuda de la documentación en los procesos productivos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Del total de encuestados el 80% considera que sí ayuda la documentación implementada y el 20% restante señala que no ayuda la documentación en el proceso productivo.

Interpretación

Los documentos internos que se utilizan en la empresa no generan información eficiente y oportuna, sin embargo, esta documentación ayuda a detectar falencias que se puedan presentar a futuro, son los respaldos de las personas responsables de la ejecución de algún proceso. Estos documentos deben estar correctamente archivados por quienes emiten el documento y por los que reciben el mismo

18. ¿Las entregas de pedidos a los clientes son realizados a tiempo?



Gráfico 18: Entrega de pedidos a tiempo

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Como podemos observar el 100% de los encuestados indican que casi nunca se realizan las entregas de los pedidos a tiempo.

Interpretación

La falta de planificación, coordinación y organización por parte de los responsables del proceso de producción hace que se retrasen las entregas a los clientes, generando molestias en los mismos y faltando a la seriedad que debería ser primordial en la empresa, en ocasiones estos retrasos generan multa por lo que es una pérdida económica para la empresa

19. ¿Cada cuánto tiempo se realiza el desarrollo de nuevos modelos de calzado?



Gráfico 19: Desarrollo de nuevos modelos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 80% del total de encuestados ha contestado que el desarrollo de nuevos modelos se lo hace semestral y el 20% restante indica que se hace trimestral

Interpretación

Estar atentos a los cambios de tendencias es primordial para la empresa, debido a que, entre sus modelos se realiza calzado de moda, generalmente las variaciones más destacadas suceden cada seis meses, es decir para la temporada de verano en la que los modelos se propagan desde junio y para el nuevo año en el que las nuevas tendencias se van difundiendo desde noviembre, por lo tanto, es necesario realizar muestras de calzado para estas épocas.

20. ¿Cada qué tiempo la empresa realiza investigación de mercado?



Gráfico 20: Investigación de mercado

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Del total de encuestados el 60% indica que la investigación de mercado se la hace semestral, el 20% señala que se hace trimestral y el 20% restante expresa que se lo hace anual.

Interpretación

La investigación de mercado es otra de las actividades que son importantes para el giro del negocio, se necesita estar al tanto de los cambios y de los avances en las que se encuentra la competencia, por lo tanto, hacer un correcto análisis de mercado y una investigación sobre las necesidades de los clientes es sustancial.

21. ¿Cómo considera usted que es la gestión de cobranza que realiza el departamento de ventas de la empresa?

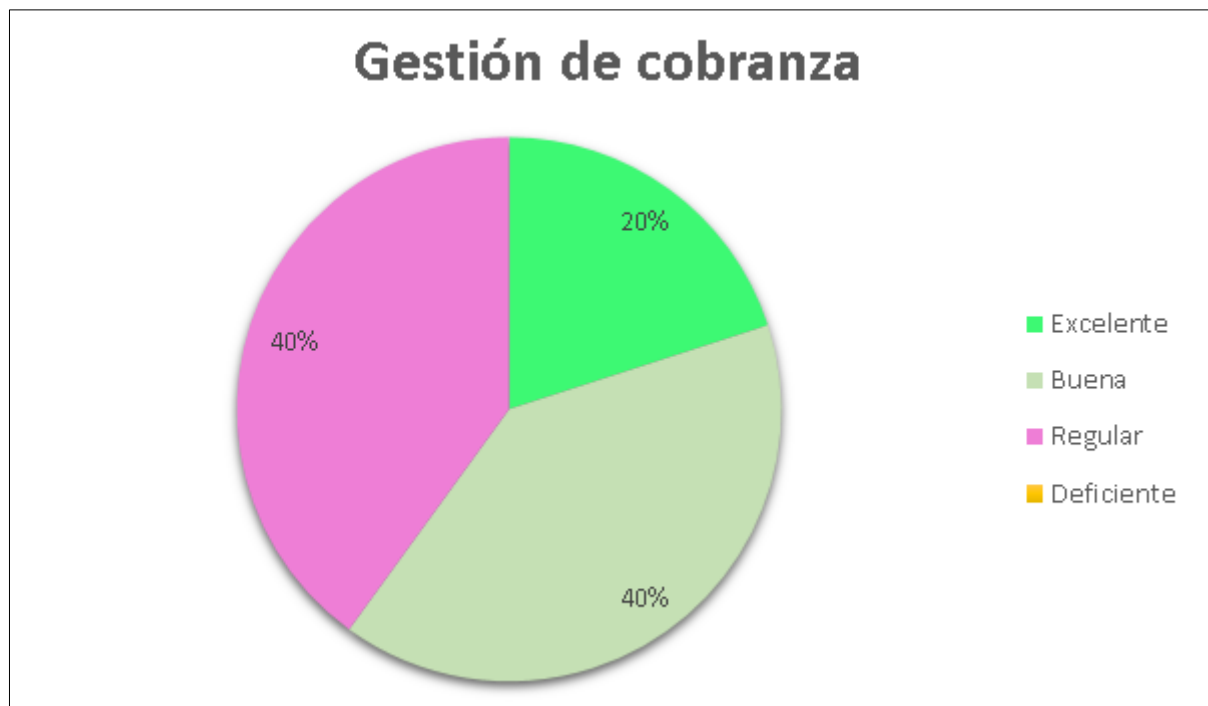


Gráfico 21: Gestión de cobranza

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Del total de encuestados el 40% indica que la gestión de cobranza es buena, el otro 40% señala que es regular y el 20% restante considera que es excelente

Interpretación

Una adecuada gestión de cobranza por parte del departamento de ventas es fundamental para que la empresa no pierda liquidez, generalmente el crédito otorgado a clientes es de 30-60-90 días, pero la falta de presión por parte de la persona encargada de cobranza, hace que la gestión no sea eficiente, generando así cartera vencida.

22. ¿Cada qué tiempo se realiza promoción y publicidad de los productos que la empresa ofrece?



Gráfico 22: Promoción y publicidad de los productos que ofrece la empresa

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 60% de los encuestados señala que se realiza anual la promoción de los productos que ofrece la empresa y el 40% restante indica que nunca se lo hace.

Interpretación

Para la empresa es conveniente realizar promoción de su producto de esta manera se da a conocer más en el mercado y genera atracción de nuevos clientes, la importancia que se le dé a la publicidad que se debe ejecutar en la empresa es una inversión que hay que considerar realizar frecuentemente.

23. ¿Existe atención postventa?



Gráfico 23: Atención postventa

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

De las personas encuestadas el 60% indica que no se realiza atención postventa mientras que el 40% restante señala que sí se realiza esta atención.

Interpretación

Demostrar que los clientes son importantes para la empresa genera fidelidad por parte de ellos, una adecuada atención postventa es primordial para que en futuras compras el cliente siga considerando a la empresa como su proveedor, se realiza llamadas de verificación de llegada de la mercadería, pero en esa actividad culmina la atención personalizada hacia el cliente.

24. ¿Cómo considera usted que es la información que se obtiene del sistema contable?

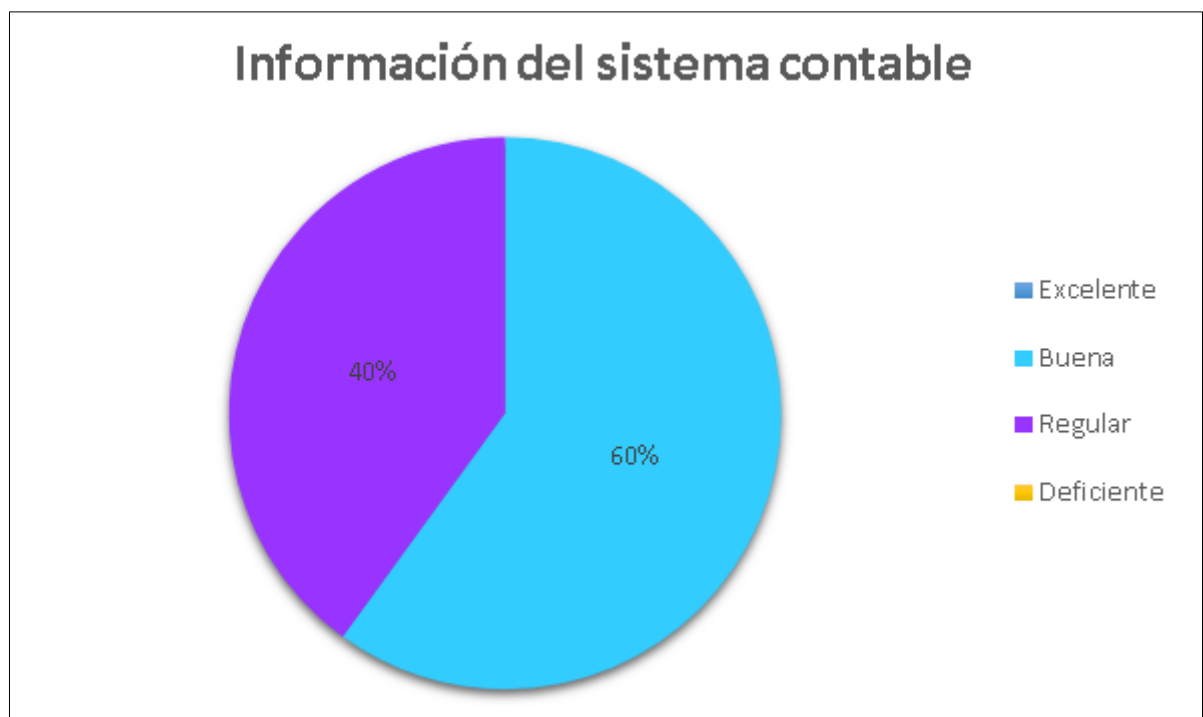


Gráfico 24: Información del sistema contable

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Del total de encuestados el 60% indica que la información que se obtiene del sistema es buena y el 40% restante señala que es regular.

Interpretación

El sistema facilita el ingreso de muchos documentos que normalmente serian demorados, sin embargo, en otras ocasiones el sistema genera varios inconvenientes en los cuales se debe llamar a soporte técnico y se demoran en solucionar los problemas, entre los inconvenientes más usuales son los reportes que no generan la información necesaria requerida o que se duplican sin motivo alguno las facturas de ventas o de compras, notas de débito o de crédito.

25. ¿Cómo considera usted la efectividad de los ingresos de los pedidos de clientes al sistema contable?



Gráfico 25: Ingreso al sistema de los pedidos de clientes

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 40% de los encuestados indican que es buena la efectividad de ingresos de pedidos al sistema, el otro 40% expresa que es regular y el 20% restante señala que es excelente.

Interpretación

La nueva herramienta implementada ha generado inconvenientes al momento de realizar la producción de los pedidos, en ocasiones los códigos están mal ingresados o la información no es la correcta, lo que genera que al momento de producir exista retrasos y falencias en la fabricación del producto y la falta de comunicación ha generado que los pedidos se despachen mal a los clientes.

26. ¿La empresa cuenta con un sistema técnico de costos implementado?



Gráfico 26: Sistema de costos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 80% de las personas encuestadas indican que sí existe un sistema de costos implementado en la empresa y el 20% señala que no.

Interpretación

Existe un sistema de costos implementado en la empresa, pero su funcionamiento no es total por lo que genera inconvenientes, la falta de seriedad por parte de las personas que desarrollan el sistema hace que la empresa se retrase en la implementación total de esta función.

27. ¿Cuál es la condición en las que se encuentra la maquinaria y equipos de la empresa?



Gráfico 27: Maquinaria y equipos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 100% de los encuestados indican que es buena la condición en las que se encuentran la maquinaria y equipos de la empresa

Interpretación

El mantenimiento y buen uso que se dé a la maquinaria es fundamental para que no exista pérdida de tiempo en el proceso productivo, mantener las máquinas en buenas condiciones hace que la empresa sea más productiva.

28. ¿Se realiza mantenimiento preventivo a maquinaria y equipos de producción?

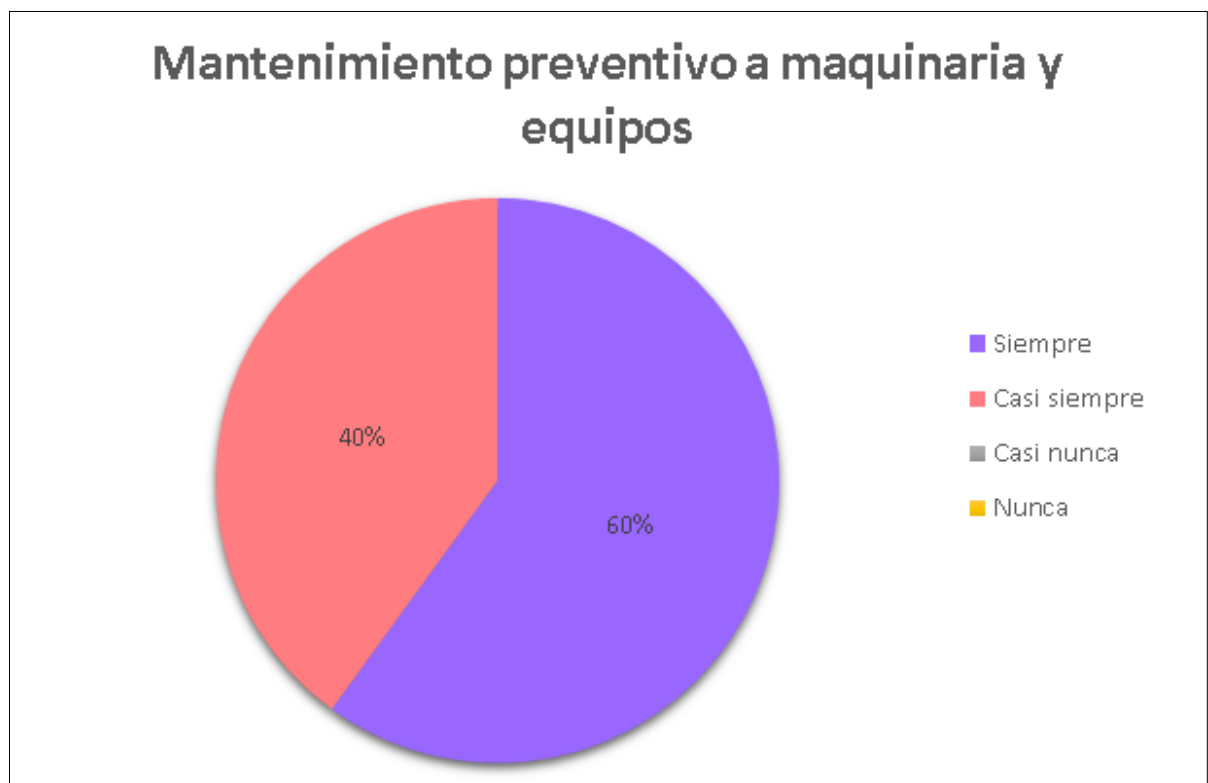


Gráfico 28: Mantenimiento preventivo a maquinaria y equipos

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

El 60% de las personas encuestadas indican que siempre se realiza mantenimiento preventivo a las máquinas y equipos de producción y el 40% restante considera que casi siempre se realiza mantenimiento preventivo

Interpretación

Es importante realizar frecuentemente mantenimiento a la maquinaria que se utiliza para producción debido a que la falla de alguna de estos equipos hace que se retrasen los pedidos, cuando se realizan mantenimientos correctivos es por mala manipulación del operario de la máquina.

29. ¿Cómo considera usted que es la maquinaria que se utiliza para la elaboración del producto?

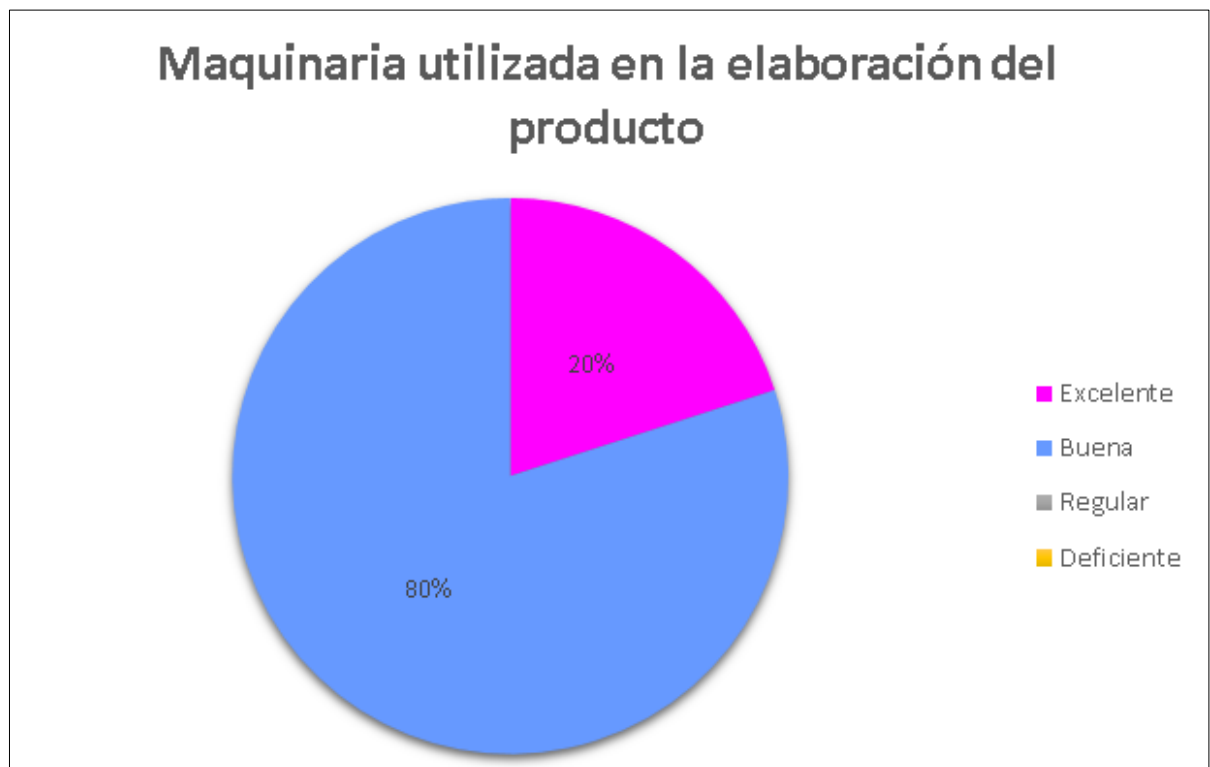


Gráfico 29: Maquinaria utilizada en la elaboración del producto

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Análisis

Podemos evidenciar que el 80% de las personas encuestadas señalan que la maquinaria utilizada es la elaboración del producto es buena, mientras que el 20% restante indica que la maquinaria es excelente

Interpretación

Usar tecnología de punta en la elaboración del producto es una ventaja competitiva que mantiene la empresa, estar en constante actualización de la maquinaria utilizada para la producción es primordial para poder fabricar un producto de calidad y con tecnología especializada.

Después de realizar un análisis a los resultados obtenidos de las encuestas, se detecta que la mayoría de errores que se presentan en la empresa es por falta de organización y planificación por parte de cada uno de los colaboradores de la industria, esto genera que todos los procesos tengan problemas y por lo tanto retrasa la producción, lo que conlleva a la entrega tardía de los pedidos; la desorganización en el control de inventarios y una inadecuada inspección de desperdicios origina pérdidas económicas a la compañía, también es primordial para una empresa capacitar y motivar a sus colaboradores ya que ayuda a que el personal se comprometa y por lo tanto genere más productividad, también emplear y hacer cumplir la política de seguridad industrial le otorga estabilidad al trabajador, ya que demuestra que la empresa se preocupa por su bienestar, así mismo desarrollar una adecuada gestión de calidad beneficia a Incalsid porque demuestra que es una empresa seria y que está comprometida con sus clientes, conservar un capital de trabajo suficiente es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa y cuidar de sus herramientas de trabajo como lo son las máquinas y equipos y realizar frecuentemente mantenimiento a cada una es sustancial porque le genera confianza al operario y se evita retrasos en producción. Los colaboradores y la administración de la compañía deben cooperar para tener cambios positivos y con una oportuna comunicación la empresa va a estar encaminada al éxito.

Incalsid ofrece calzado industrial, urbano y casual para hombre.

La línea de calzado casual es la que más rotación tiene, la suela y la plantilla que se emplea en este producto es importada desde Brasil, a continuación, se va a visualizar un detalle de los componentes que este producto utiliza y realizar un análisis de los costos de este modelo.



Gráfico 30: Modelo casual

Fuente: Incalsid Cía. Ltda

Elaborado por: Departamento diseño Incalsid Cía. Ltda.

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PAR	COSTO
Cuero	Dcm2	25,62	6,405
Forro	Dcm2	7,45	0,745
Plantilla	Par	1	1,85
Suela	Par	1	5,5
Etiqueta Colgante	Unidad	1	0,1
Etiqueta Informativa	Unidad	1	0,01
Papel Empaque	Unidad	1	0,03
Caja	Unidad	1	0,68
Bolsa plastica	Unidad	1	0,01
MOD			3,3
CIF			7,61
TOTAL			26,24

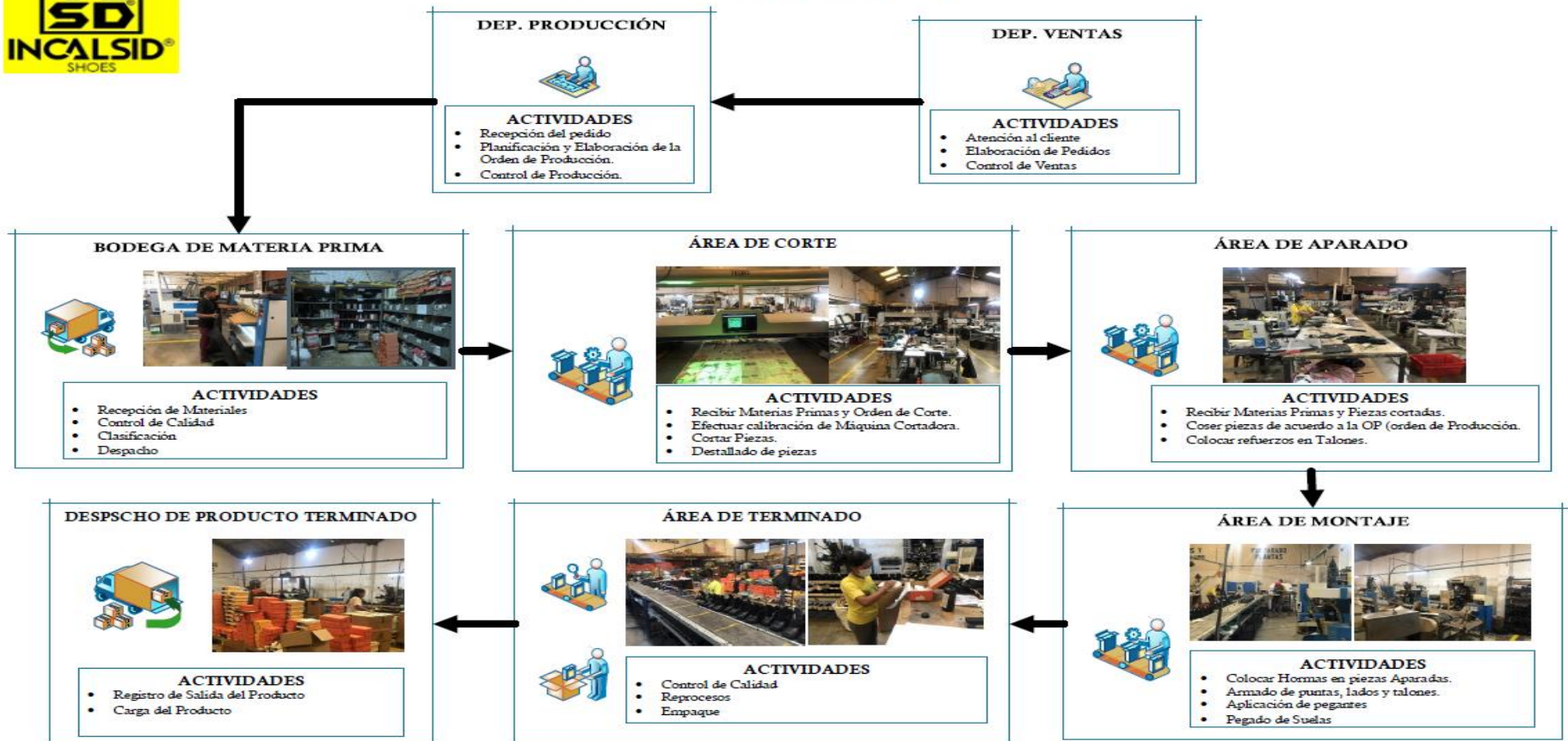
Cuadro 6: Componentes del producto

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

También se muestra a continuación el flujograma de procesos, el detalle del proceso productivo y documentación utilizada en el área de producción.



FLUJOGRAMA DE PROCESOS



Cuadro 7: Flujograma de procesos

Fuente: Incalsid Cía. Ltda.

Elaborado por: Departamento Recursos Humanos Incalsid Cía. Ltda.

Se describe el proceso productivo y la documentación necesaria para antes, durante y después del mismo.

El proceso productivo inicia desde el área de corte, pasando a aparado, para seguir por montaje y finalmente el área de terminado y despacho

CORTE

Para este proceso el material se lo entrega desde bodega en esta área se corta el cuero y los forros que se va a utilizar en el calzado, esta máquina es importada desde Italia, gracias a la tecnología de este equipo mediante un software se realiza el corte de una manera más rápida, primero el operario revisa la piel para asegurarse que no existan marcas o cortes que no se hayan detectado en bodega y los marca con una mina de lápiz para no utilizar estas zonas defectuosas, posteriormente revisa la orden de producción y los patrones que ya están previamente escalados por la persona encargada de ese proceso, acomoda las piezas utilizando un mouse y con la ayuda de un proyector que le indica al operario en donde ubicar cada pieza generando un mínimo porcentaje de desperdicio, mientras la maquina corta la piel al mismo tiempo se va marcando los detalles que tiene el modelo de zapato como el área donde tiene que ir los dobleces o cosidos, esta máquina tiene una banda giratoria en la cual al momento en el que el corte culmina, la piel pasa a la parte posterior de la máquina, en donde una persona se encuentra recolectando y organizando las piezas previamente cortadas las mismas que posteriormente son destalladas en el cual se reduce el volumen del corte para que se pueda coser con facilidad.

APARADO

En este proceso se cose las piezas, dándole forma al modelo, se ensamblan las piezas del diseño que se está produciendo, para asegurar que no haya falencias en el corte se pega los dobleces antes de coser y es en este proceso en donde se colocan adornos o se realizan los detalles en caso de que el modelo a producir lo requiera, también se refuerza el talón en la máquina de empastado para que no exista desgaste con el uso.

MONTAJE

En este proceso se coloca el corte en una horma mientras al mismo tiempo se prepara la suela con pegante para que pueda adherirse al corte, se ubica el corte con la horma en una máquina armadora de puntas, que luego pasa por una máquina denominada envejecedora la cual

elimina cualquier arruga que haya permanecido en el calzado hasta este proceso, posteriormente se pega la suela al corte y pasa a una prensadora que presiona el zapato con la suela para que no se despegue la misma, para finalizar el proceso se extrae la horma del calzado y pasa al siguiente proceso

TERMINADO Y EMPACADO

Las personas a cargo de este proceso realizan una revisión total de los acabados del calzado, queman hilos sobrantes, extraen los excesos de pegante y descartan todo tipo de fallas o manchas que se pudieran detectar, se encargan de que el calzado este visualmente aceptable, le dan brillo y pasa al área de empacado en donde se coloca una etiqueta colgante con la marca de la empresa y se empaca en su respectiva caja, ubicando en un lugar visible de esta una etiqueta que indica el modelo y color del calzado que se encuentra en el interior de la misma.

DESPACHO

Este es el último paso del proceso productivo, en esta fase la personan encargada direcciona la mercadería hacia los clientes y empaca en un cartón grande donde caben 10, 20 o 30 pares según las necesidades lo requieran

Se detalla a continuación la documentación utilizada en el proceso de producción

Documento	Descripción	
Nota de pedido	Documento en el cual se registra el requerimiento que realiza el cliente, como modelo, color y tallas. Se entrega una copia al cliente para que en el momento en el que llegue la mercadería a su local, la misma pueda ser verificada con la copia.	Anexo N°1
Comprobante de ingreso	Después de hacer el requerimiento de materiales a los proveedores se realiza el ingreso del producto a bodega y posteriormente se realiza el registro en el sistema.	Anexo N°2
Orden de Producción	Para que se lleve a cabo de una manera ordenada y que cada proceso quede registrado, se utiliza un documento en el cual consta los pares recibidos y la información de cada persona responsable de ejecutar las diferentes actividades del proceso productivo	Anexo N°3
Nota de entrega	Este documento se realiza cuando el proceso de producción ha culminado y está habilitado para enviar al cliente, mismo que es entregado en el departamento de ventas para su posterior facturación.	Anexo N°4
Factura	Es el documento legal que se emite al cliente en el cual se refleja el detalle del producto despachado, se refleja cantidad, modelo, valor unitario, total y el IVA generado en el mismo	Anexo N°5

Cuadro 8: Documentación utilizada en el proceso de producción

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Cada documento empleado en la empresa lleva las respectivas firmas de responsabilidad de las personas encargadas del área por el cual se desarrolla el proceso de producción, cada documento tiene una copia para archivo del responsable y del receptor.

4.2.- Narración del Caso

INCALSID CIA. LTDA es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado de hombre en cuero, fundada en 1993 por el Ing. Ángel Rubén Sinchiguano Defaz actual Gerente General y constituida como compañía en el año 2009.

El presente análisis está enfocado en la Gestión Estratégica Organizacional aplicada por la empresa Incalsid Cía. Ltda. para la determinación de los costos de producción, por lo cual se aplicó varias herramientas investigativas en las que se puede apreciar las estrategias asignadas y el proceso para la elaboración del calzado.

Es importante entender los comienzos de la empresa para así poder comprender la trayectoria de esta, como a la mayoría de las empresas resulta complicado iniciar debido a que hay que invertir un capital y enfrentar el riesgo que implica un emprendimiento, tener la duda de si este negocio generará ganancia o si será una pérdida.

Incalsid Cía. Ltda. no es la excepción, el capital de trabajo con el que contaba en ese entonces era muy limitado e ingresar en un mercado en el cual ya había productos preferidos por los consumidores también fue una desventaja que el gerente tuvo que enfrentar; sin embargo, el deseo de superación y la colaboración y apoyo de su familia hizo que con el transcurso de los años la marca sea reconocida y que pase de producir 6 pares diarios a una capacidad de producción actual de 250 pares.

Al inicio la producción de calzado se lo hacía de una manera artesanal debido a la falta de capital para la implementación de maquinaria apropiada, con el paso de los años el gerente era invitado a formar parte de las ferias internacionales en donde pudo implementar maquinaria y tener contacto directo con proveedores de materia prima como con técnicos especializados que contribuyeron a la innovación de su empresa.

A pesar de la aceptación que ha tenido la empresa y a la fidelidad que ha conseguido con el pasar de los años, en la actualidad se enfrenta a una competencia muy complicada en la cual el producto que ofrecen es de menor calidad y por lo tanto a un menor precio, esto ha llevado al gerente a tomar decisiones importantes para la supervivencia de la organización.

La parte investigativa aplicada a este análisis puede ayudar a comprender de mejor manera cuales han sido las decisiones que la administración ha tenido que implementar para poder mantenerse en el mercado sin descuidar la calidad de su producto.

En la investigación de campo se realizó varias visitas a la empresa aplicando la técnica de la observación se pudo verificar el proceso de producción, el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan los colaboradores y la relación laboral que mantienen entre ellos, así como las funciones que cumple cada uno.

En la investigación bibliográfica – documental con la técnica de análisis de contenido se pudo acceder a la información otorgada por la empresa en la cual se puede observar el flujograma de producción y algunos formatos que se utilizan antes, durante y después del proceso productivo.

Cabe recalcar que este proyecto tiene un enfoque cuantitativo debido a que se realizará un análisis de los costos de producción de un determinado tipo de calzado y también es cualitativo ya que se detallará las estrategias aplicadas y los efectos que las mismas generaron en la empresa.

Dentro de las estrategias que se la empresa ha utilizado tenemos las siguientes.

Ventas. En este departamento la estrategia aplicada fue un incentivo por parte de la gerencia hacia los vendedores, anteriormente los viáticos generados por el agente vendedor eran cubiertos por el mismo en su totalidad, disminuyendo así el promedio de sus ingresos, lo cual cambió a partir de la motivación aplicada la cual consiste en que la empresa cubre el total de los viáticos siempre y cuando se cumpla una base de ventas mensuales, generando así más productividad a la empresa, otra debilidad de este departamento también era la cartera pendiente por recuperar, el crédito otorgado a los clientes es de 60 a 90 días, pero la tendencia era de hasta 150 días lo cual genera falta de liquidez a la empresa, el incentivo fue el aumento de comisión por cobranzas, a menos días de crédito, más porcentaje de comisión para el agente, esto ayuda a que la empresa pueda recuperar la inversión en menor tiempo.

Producción. El material con más rotación en Incalsid es el cuero, el mismo que es cuantificado en decímetros cuadrados (dm²), anteriormente la constatación de este se lo hacía de manera empírica con un instrumento de medición hecho de metal, la utilización de

este instrumento hacía que la cantidad ingresada de material no sea verídica, generando así pérdida económica para la empresa, este método cambió a partir de la adquisición de una máquina medidora de cuero en la cual existe un margen de error de 1%, después de la adquisición de este equipo se pudo evidenciar que los proveedores enviaban menos material del facturado.

En el área de corte se detectaba un desperdicio elevado de material, se realizó una capacitación a la persona encargada de este proceso y el desperdicio se redujo después de la inducción aplicada.

Financiero. La administración de la empresa mantuvo reuniones con los proveedores de los productos que más rotación tienen en el proceso de producción, se llegó a negociaciones en las que Incalsid realiza los pagos a máximo 30 días y a cambio el precio del material tiene un descuento especial mismo que es menor al comercializado normalmente, esto genera una reducción del costo de producción.

Las adquisiciones de material proveniente del extranjero normalmente son a contado, el gerente también realizó negociaciones con estos proveedores, es evidente que el producto que se trae directamente del proveedor es más económico del comercializado por un intermediario nacional, se obtuvo un crédito debido a la seriedad que el gerente de Incalsid ha demostrado con el pasar de los años, esto ayuda a que la empresa pueda trabajar reduciendo los costos mientras recupera su capital.

Despacho. Una de las mayores debilidades que la empresa tenía era en el área de despacho debido a que frecuentemente había confusiones entre los productos de los diferentes clientes, esto generaba devoluciones constantes por parte de los consumidores y obviamente la insatisfacción de estos, una capacitación efectuada en el área de despacho, un adecuado control y organización pudo eliminar los inconvenientes anteriormente mencionados y disminuir el gasto de traslado que genera el envío y la devolución de la mercadería que se distribuye mal.

Colaboradores. Para garantizar el compromiso del personal que forma parte de la empresa Incalsid, la gerencia organiza actividades de convivencia frecuentemente, una tarde deportiva con sus familias y entre compañeros es una de las actividades que se desarrolla para demostrar que la empresa está comprometida con su personal.

Luego de realizar un análisis de las estrategias aplicadas se puede evidenciar que las falencias que la empresa tenía era porque no se mantenía una organización ni un control adecuado de

determinados aspectos del proceso de producción, luego de aplicar algunas estrategias podemos constatar que los costos de la empresa disminuyen de manera considerable, las estrategias que ayudan a reducir costos son las capacitaciones efectuadas tanto en el área de corte como en el área de despacho, también la adquisición de maquinaria que proporciona información de una manera eficiente y efectiva, los descuentos obtenidos por parte de los proveedores nacionales y la credibilidad por parte de los extranjeros han sido fundamentales para que la empresa pueda seguir manteniéndose en el mercado, con un precio competitivo y con calidad garantizada.

Se realiza un análisis comparativo de los costos en los que ha incurrido la empresa en el año 2016 y en el 2017 y se ha determinado lo siguiente:

Año 2016



INCALSID CIA. LTDA. HOJA DE COSTOS

Cliente:	Enriquez Alfonso	Fecha Pedido:	3/6/2016
N° Pedido:	20	Fecha Inicio:	8/6/2016
Producto:	Zapato Boulevard Nobuck Café	Fecha de Termino	9/6/2016
Cantidad:	50		

MATERIALES DIRECTOS				MANO OBRA DIRECTA		CIF
FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR	FECHA	VALOR	VALOR
16/5/2017	Cuero	1281	384,3	Corte	19	390
	Forro	372,5	55,875	Aparado	104	
	Plantilla	50	115	Montaje	65	
	Suela	50	305	Terminado	15	
	Etiqueta Colgante	50	7,5			
	Etiqueta Informativa	50	1,5			
	Papel Empaque	50	2,5			
	Caja	50	39			
	Bolsa plastica	50	1			
TOTAL			911,675		203	390

Costo de Fabricacion	
Materia Prima Directa	911,675
Mano de Obra Directa	203
Costos Indirectos de Fabricacion	390
Costo Unitario	30,09

Cuadro 9: Hoja de costos de producción año 2016

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Año 2017



INCALSID CIA. LTDA. HOJA DE COSTOS

Cliente: Enriquez Alfonso

N° Pedido: 20

Producto: Zapato Boulevard Nobuck Café

Cantidad: 50

Fecha Pedido: 12/5/2017

Fecha Inicio: 16/5/2017

Fecha de Terminó 17/5/2017

		MATERIALES DIRECTOS		MANO OBRA DIRECTA		CIF
FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR	FECHA	VALOR	VALOR
16/5/2017	Cuero	1281	320,25	Corte	15	380,5
	Forro	372,5	37,25	Aparado	87,5	
	Plantilla	50	92,5	Montaje	50	
	Suela	50	275	Terminado	12,5	
	Etiqueta Col	50	5			
	Etiqueta Info	50	0,5			
	Papel Empac	50	1,5			
	Caja	50	34			
	Bolsa plastic	50	0,5			
TOTAL			766,5		165	380,5

Costo de Fabricacion

Materia Prima Directa	766,5
Mano de Obra Directa	165
Costos Indirectos de Fabricacion	380,5
Costo Unitario	26,24

Cuadro 10: Hoja de costos de producción año 2017

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Se puede verificar que en el año 2016 el costo unitario del producto fue de \$30.09 (treinta dólares con nueve centavos) y que en el año 2017 después de la aplicación de estrategias, estos costos se redujeron a \$26.24 (veinte y seis dólares con veinte y cuatro centavos), obteniendo una reducción del 12.79% del año 2016 al año 2017, contribuyendo de esta manera a mantener en el mercado un precio de venta al público más competitivo, pero generándole a la empresa una menor utilidad debida a la inversión que se efectuó al ejecutar nuevas estrategias.

A continuación, se presenta un cuadro de análisis de estrategias y sus efectos en el costo de producción.

Estrategia	Efecto	
Motivación a vendedores	La motivación a los vendedores ocasiona que los mismos obtengan más ventas y por lo tanto la empresa genere más productividad	Anexo 6
Compra de máquina medidora de cuero	La compra de la máquina genera más eficiencia en la medición del cuero, pero por otro lado la inversión que genera la adquisición de este equipo va a afectar a la utilidad de la empresa.	Anexo 7
Descuento por pagos al contado a proveedores de materia prima	Los pagos al contado generan un descuento extra	Anexo 8
Capacitaciones	Las capacitaciones ayudan a que los colaboradores generen mas productividad y sean eficientes en el cumplimiento de sus labores, pero a su vez esto genera más gastos para la empresa, lo cual afecta a la utilidad del ejercicio.	Anexo 9

Los cambios obtenidos luego de la aplicación de estrategias son evidentes debido a que se puede observar que en la empresa existe más compromiso por parte de los colaboradores, la organización que se puede percibir cuando se visita la empresa y el ambiente de trabajo agradable en el que se trabaja. El deseo de las personas que dirigen la empresa es poder

seguir brindando un producto de calidad a sus clientes y ser generadora de más fuentes de trabajo que ayude a la superación de todas las familias ecuatorianas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Con las estrategias que se aplicaron se puede determinar que en la empresa hay mayor organización y que se aplican más controles sobre los procesos de producción
- Las estrategias que ayudan a mejorar el costo de producción es la adquisición de maquinaria que proporciona información de una manera eficiente y efectiva y los descuentos obtenidos por parte de los proveedores.
- Las estrategias aplicadas por la empresa Incalsid Cía. Ltda. ha permitido reducir en 12.79% los costos de la empresa, siendo así, que en el año 2016 el costo del producto era de \$30.09 y que en el año 2017 estos costos se redujeron a \$26.24

5.2 Recomendaciones

- Mantener las estrategias aplicadas que han ayudado a progresar a la empresa en todas las áreas y mejorar aquellas en las que aún se generan falencias y se detectan deficiencias.
- Mantener los descuentos obtenidos por los proveedores ya que son los que ayudan de manera representativa a reducir el costo de producción del calzado.
- Reorganizar y planificar de mejor manera las actividades y funciones de cada persona para que estas puedan ser más productivas y por lo tanto más eficaces.
- Motivar y capacitar al personal que labora en Incalsid para que así ellos trabajen con más compromiso generando una mayor productividad.

Bibliografía

- Adame Welsh, R. A. (2000). COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC) CONCEPTOS TEORICOS Y METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION. (*Tesis de Maestría*). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <http://eprints.uanl.mx/7673/1/1020130910.PDF>
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (Sexta Edición ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme C.A. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <file:///C:/Users/JACKE/Desktop/Nueva%20carpeta/INCALSID%20DOC%20JACQUE/TESIS%20UTA1/bibliografia/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Banco Interamericano de desarrollo. (2004). *Una Guía Práctica para la Elaboración de Estudios de Caso sobre prácticas en gerencia social*.
- Betancourt Tang, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. aumed.net. Recuperado el 16 de enero de 2019, de http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/images/NuevaWeb/MERCANTIL/gestion_estra.pdf
- Brume González, M. J. (2017). Gestión Estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 14. Recuperado el 02 de agosto de 2018, de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Casal, R., & Vilorio, N. (julio-diciembre de 2007). La Ciencia Contable, su historia, filosofía, evolución y su producto. (U. d. Andes, Ed.) *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 19-28. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701503>
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 28-51. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

- Cázares Hernández, L., Christen, M., Jaramillo, L. E., Villaseñor, R. L., & Zamudio, R. L. (1990). *Técnicas actuales de investigación documental* (Tercera Edición ed.). México, México: Editoria Trillas. Recuperado el 04 de febrero de 2019
- Chacón, G. (julio-diciembre de 2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29-45. Recuperado el 09 de abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701504>
- Cuevas Villegas, C. F. (2010). *Contabilidad de costos* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Colombia: Prentice Hall. Recuperado el 15 de enero de 2019
- El Comercio. (29 de marzo de 2018). Radiografía económica de la provincia de Tungurahua. *HISTORIAS VISUALES RADIOGRAFÍA ECONÓMICA DEL PAÍS*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <https://www.elcomercio.com/pages/calzado-metalmechanica-fomentan-desarrollo.html>
- El Telégrafo. (28 de marzo de 2015). La salvaguardia protege a 100 mil artesanos del calzado. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <http://tinyurl.com/y83smepj>
- El Telégrafo. (22 de junio de 2017). El 65% del calzado nacional se elabora en Tungurahua. *El 65% del calzado nacional se elabora en Tungurahua*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <http://tinyurl.com/ycfus59x>
- FEDUPEL. (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctores* (tercera edición ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL. La editorial pedagógica de Venezuela. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <http://files.innova-edu.webnode.com/200003215-6a4f06b3b1/NormasUPEL2006.pdf>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos Contabilidad y control* (Quinta ed.). México: CENGAGE Learning. Recuperado el 14 de enero de 2019
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 22 de enero de 2019

- Jiménez Lemus, W. (2010). *Contabilidad de Costos*. Bogotá D.C., Colombia: Fundación para la Educación Superior San Mateo. Recuperado el 05 de julio de 2018, de <http://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-contabilidad-costos.pdf>
- M. Baldini, R., & A. Casari, M. (22 de octubre de 2008). Los modelos de costeo y la gestión empresarial. Segunda Parte. *Invenio 21*, 99-113. Recuperado el 05 de julio de 2018, de [Dialnet-LosModelosDeCosteoYLaGestionEmpresariaSegundaParte-4257125.pdf](http://www.dialnet.org/urn:lsid:org.sic.1996-1/urn:lsid:org.sic.1996-1:4257125)
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones Resolución N° 020-2017. (15 de junio de 2017). 383. Ecuador. Recuperado el 12 de enero de 2019, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones Resolución N° 59. (17 de mayo de 2012). Resoluciones del COMEX año 2012. *Reforma integral al Arancel Nacional de Importaciones*, 466. Ecuador. Recuperado el 01 de enero de 2019, de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Recuperado el 04 de febrero de 2019
- Morillo Moreno, M. (enero-junio de 2002). Diseño de Sistema de Costeo: Fundamentos Teóricos. *Actualidad Contable Faces*, 5(5), 7-22. Recuperado el 09 de abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700507>
- MSc. Slusarczyk Antosz, M., & MSc. Morales Merchán, N. (22 de febrero de 2016). Análisis de las Estrategias Empresariales y de las TIC. *Dialnet*, 5(25), 29-46. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Prieto Herrera, J. E. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 15 de enero de 2019
- Rojas Medina, R. A. (2007). *Sistemas de Costos. Un proceso para su implementación* (Primera ed.). Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Recuperado el 15 de enero de 2019

- Suárez, F. (15 de junio de 2015). La Gestión Estratégica en el Éxito organizacional. Las PYME. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 13(1), 208-222. Recuperado el 14 de enero de 2019, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/1966/1863>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.). New York, Estados Unidos de América: McGraw Hill Education. Recuperado el 15 de enero de 2019
- Toro López, F. J. (2010). *Costos ABC y presupuestos : herramientas para la productividad* (primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 15 de enero de 2019

ANEXOS

Anexo N° 1

Nota de Pedido



Dirección: Daquilema e Isidro Ayora
 Telfs: (03) 2852855 / (03) 2846299
 www.incalsid.com.ec / email: incalsid@hotmail.com
 Ambato - Ecuador

NOTA DE PEDIDO

000001

Nombre Cliente:..... Fecha:.....
 Dirección:..... Ciudad:.....
 Teléfono:..... RUC:..... Transporte:.....
 Condiciones de pago:..... Vendedor:.....

MODELO	PLANTA		COLOR DEL CUERO	A	21	22	23	24	25	26	TOTAL PARES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL		
	TIPO	COLOR		B	27	28	29	30	31	32					
				C	33	34	35	36							
				D	37	38	39	40	41	42	43				
				E	34	35	36	37	38	39					
OBSERVACIONES												TOTAL			
NOTA: Sr. Cliente favor revisar y verificar su pedido antes de firmar, tiene 24 horas para realizar cualquier cambio. Declaro que los datos consignados en el presente formulario son verídicos y autorizo en forma expresa a EMPRESA INCALSID CIA. LTDA. A solicitar confirmación de los mismos en cualquier fuente de información, incluidos los Burós de Crédito. De igual forma autorizo a referir y/o publicar información crediticia a mi nombre o el de mi Representada en los Burós de Crédito legalmente autorizados por la Súper Intendencia de Bancos.													Otra empresa del grupo: SIDEF		
FIRMA VENDEDOR				FIRMA CLIENTE				VISTO BUENO				REGISTRADO			

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Fuente: Incalsid Cía. Ltda.

Anexo N° 2

Comprobante de Ingreso

INCALSID CIA LTDA-2018 DAQUILEMA E ISIDRO AYORA 2852855						
RUC: 1891734715001			COMPROBANTE DE COMPRA			
Fecha :16/02/2018			Interno :DC00000140			
Proveedor :CAMACHO PINTO SEGUNDO ELIAS			Comprob :C000001435			
Direcc. :ALONSO PALACIOS S/N Y CONDOR			RUC :1801994771001			
Codigo	Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Desc.	Precio Total	
RN	RELAX NEGRO	-772	0.09	0.00	-69.48	
RC	RELAX CAFE	-669	0.09	0.00	-60.21	
RA	RELAX AZUL	-601	0.09	0.00	-54.09	
NA	NOBUCK AZUL	-4,355	0.09	0.00	-391.95	
Observacion 1:		DEVOLUCION COMPRA DC00000140		Subtotal.		-575.73
Observacion 2:				Descuento		0.00
Observacion 3:				Neto		-575.73
				Iva		-69.09
				TOTAL		-644.82
Recibido por:		Autorizado por:		Revisado por:		

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Fuente: Incalsid Cía. Ltda.

Anexo N° 3

Orden de Producción

INCALSID CIA LTDA-2018 DAQUILEMA E ISIDRO AYORA 2852855			
RUC: 1891734715001		ORDEN N°: OP00000801	
Fecha: 2018 / 10 / 8			
Observacion 1: MP 2479			
Observacion 2: ENRIQUEZ ALFONSO			
Observacion 3: SEMANA 41			
Codigo	Descripción	Descripción 2	Cantidad
FLEX 035 ZAPATO TUBULAR NBK AZUL RE ATA GRIS SUELA FLEX AZUL BLANCO 40/1, 41/1, 39/2, 37/1, 38/2,		HILOS COMBINADOS AZUL BLANCO TAFLE TE BEIGE	7.00
Total :			7.00

CORTE	RECOJIDO	STOBEADO	ENFILADO
FECHA	FECHA	FECHA	FECHA
HORA INICIO	HORA INICIO	HORA INICIO	HORA INICIO
HORA FINAL	HORA FINAL	HORA FINAL	HORA FINAL
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
DESTALLADO	APARADO	MONTAJE	
FECHA	FECHA	FECHA DE INICIO	
HORA INICIO	HORA INICIO	FECHA TERMINA	
HORA FINAL	HORA FINAL		
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
REYSADO	EMFASTADO	TERMINADO	
FECHA	FECHA	FECHA DE INICIO	
HORA INICIO	HORA INICIO	FECHA TERMINA	
HORA FINAL	HORA FINAL		
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
PIEL 1	CONSUMO	REGRESA	OBSERVACIONES
PIEL 2	CONSUMO	REGRESA	
PIEL 3	CONSUMO	REGRESA	
PIEL 4	CONSUMO	REGRESA	
PIEL 5	CONSUMO	REGRESA	
PIEL 6	CONSUMO	REGRESA	
PIEL 7	CONSUMO	REGRESA	
PIEL 8	CONSUMO	REGRESA	

SUP. APARADO _____	SUP. PRELIMINARES _____
SUP. TERMINADO _____	SUP. MONTAJE _____
BODEGA _____	PRO TERMINADO _____
FECHA _____	FECHA _____

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Fuente: Incalsid Cía. Ltda.

Anexo N° 5

Factura



INCALSID CIA. LTDA.
 Dirección: Daquilema e Isidro Ayora
 Telfs: (03) 2852855 / (03) 2846299
 www.incalsid.com.ec / email: incalsid@hotmail.com
 Ambato - Ecuador

AUTORIZACIÓN SRI: 1124834261
 RUC: 1891734715001
 Documento Categorizado: NO

FACTURA 000001
 001-001

Fecha:
 Cliente: Guía de Remisión:
 RUC/C.I.: Dirección: Teléfono:

MODELO	DETALLE	TOTAL PARES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
FORMA DE PAGO			Sub Total 12 %	
<input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Dinero Electronico <input type="checkbox"/> Tarjeta <input type="checkbox"/> Otros			Sub Total 0 %	
			Sub Total	
			IVA 12%	
			VALOR TOTAL	
_____ ENTREGADO _____ RECIBÍ CONFORME				

Son: Fecha de autorización: 15/06/2017
 Valido hasta: 15/07/2018

He recibido la mercancía detallada en la presente FACTURA. Por tanto el valor indicado DEBO Y PAGARÉ a la orden de INCALSID CIA. LTDA.

Elaborado por: Jacqueline Sinchiguano

Fuente: Incalsid Cía. Ltda.

Anexo N° 6

Detalle de ventas 2016 y 2017

**INCALSID CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

INGRESOS	Año 2016	Año 2017
Ventas	600.460,03	684.846,68
Descuento y Devolucion en Ventas	-60.525,64	-48.217,66
Total Ingresos Operacionales	539.934,39	636.629,02

Anexo N° 7

Depreciación máquina medidora de cuero

DEPRECIACIÓN MAQUINARIA

MÁQUINA: Medidora de Cuero Electrónica B.C.S.P.A.

MODELO: 169

MATRICULA 11/0768/1

VOLTAJE: 230

ORIGEN: ITALIA

Valor Máquina	Valor Residual	% Depreciación	Depreciación anual
7300	730	10%	657

Anexo N° 8

Factura de compra 2016

NO TIENE LOGO

Curtiduria Tungurahua S.A.

Curtiduria Tungurahua S.A.

Dirección Matriz: Parque Industrial Calle 8 S/N y F

Dirección Sucursal: Parque Industrial Calle 8 S/N y F

Contribuyente Especial 4519

OBLIGADO A LLEVAR SI

R.U.C.: 1890074703001

FACTURA

No. 001-010-000004261

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

1805201611094318900747030017134762591

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 18/05/2016 11:09:43

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



1805201601189007470300120010100000042610000426116

Razon Social / Nombres y Identificación 1891734715001 INCALSID CIA. LTDA.

Fecha 18/05/2016 Placa / Matricula: null Gula 001-001-000020145

Dirección:

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripcion	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
PT-PM-0070	1000845	1417.00	CRAZY HIDROFUGADO CAFE 1.8-2.0	N/D 9.00 152.53	0.30	0.00	0.00	0.00	425.10
PT-PM-1758	1010880	180.00	PITS TOP HIDROFUGADO LIGHT BROWN 1.8-2.0	N/D 1.00 19.38	0.33	0.00	0.00	0.00	59.40

Informacion Adicional

emailCliente: contabilidad_incalcid3@hotmail.com

CodFactura: 1032870

Direccion: DAQUILEMA SIN Y ISIDRO AYORA AMBATO

Telefono: 32852855

TerminodePago: hasta 90 dias

SUBTOTAL 12%	484.50
SUBTOTAL 0%	0.00
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	484.50
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	58.14
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	542.64
VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO	0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando corresponda)	0.00

Factura de compra 2017

NO TIENE LOGO

R.U.C.: 1890074703001

FACTURA

No. 001-010-000008819

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

270620170120010100000881918900747032

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 27/06/2017 13:16:15

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



270620170118900747030012001010000088190000881919

Curtiduría Tungurahua S.A.
 Curtiduría Tungurahua S.A.
 Dirección Matriz: Parque Industrial Calle 8 S/N y F
 Dirección Sucursal: Parque Industrial Calle 8 S/N y F
 Contribuyente Especial 4519
 OBLIGADO A LLEVAR SI

Razón Social / Nombres y Identificación: INCALSID CIA. LTDA. 1891734715001
 Fecha: 27/06/2017 Placa / Matrícula: null Gula 001-001-000024041
 Dirección:

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
PT-PM-1121	1006915	1623.00	CRAZY HIDROFUGADO CAFE 2.0-2.2	ND 8.00 174.70	0.25	0.00	0.00	0.00	405.75


Información Adicional
 emailCliente: contabilidad_incasid3@hotmail.com
 CodFactura: 1046393
 Dirección: DAQUILEMA SIN Y ISIDRO AYORA AMBATO
 Teléfono: 32852855
 TerminadoPago: hasta 10 días

SUBTOTAL 12%	405.75
SUBTOTAL 0%	0.00
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	405.75
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	48.69
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	454.44
VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO	0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando corresponda)	0.00

Forma de pago	Valor
20 - OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	454.44

Anexo N° 9

Factura de capacitacion 2017



Arellano Abedrabbo Marco Antonio
Hostería Viña del Río
 R.U.C. 0600556344001
 Av. Ambato s/n • PATATE
 Vía a Baños Km. 2 • Sector San Nicolas Principal s/n
 Telf.: (03) 287 0139 • PATATE - ECUADOR

FACTURA
 002-001 -
Nº 0021326
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD
 AUTORIZACION S.R.I Nº: 1119583335

Emisión: 14/01/2017
 Ruc-Cédula: 1891734715001
 Nombre: INCALSID CIA LTDA.
 Dirección: DAQUILEMA E ISIDRO AYORA
 teléfonos:
 Forma Pago: EFECTIVO


Cód.	Cant.	Descripción	P.Unitario	Total Com.
D002	15	DESAYUNO AMERICANO	4.39	65.85 887
B011	3	AGUA SIN GAS	1.00	3.00 887
W030	15	USO SALA DE CONFERENCIA	3.51	52.65 0
R118	15	MENU DEL DIA	7.90	118.50 888
Suma:....\$ USD			240.00	
I.V.A.....\$ USD			33.60	
Servicios \$ USD			0.00	
TOTAL: \$ USD			273.60	

ing rescob
Jorge

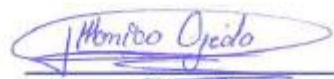
FORMA DE PAGO

EFFECTIVO	
DIMERO ELECTRONICO	
TARJETA DE DEBITO	
OTROS	

ELABORADO POR



CLIENTE



EMISOR - Salazar Guerrero Alvaro Paúl - Pichincha e Imbabura - Telf.: (03) 2 840893 - RUC: 1803341021001
 Aut Nº: 13368 del 21201 al 21800 - Fecha Aut: 18/10/2016 - Valido hasta: 10/Octubre/2017

ADQUIRENTE (Original: Blanca) - EMISOR (Copia: Celeste)