

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA CON MENCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES

Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magister en Dirección Financiera
con Mención en Mercados
Internacionales

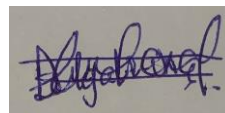
AUTORES: Andrea Michelle Caldas Caldas
Nubia Gabriela Delgado Chacón

ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS
DE LA EMPRESA IMPORTTRACKMAQ CIA LTDA., EN CUENCA

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Andrea Michelle Caldas Caldas, Nubia Gabriela Delgado Chacón, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Andrea Michelle Caldas Caldas

Nubia Gabriela Delgado Chacón

Nosotros, Esteban Arias Maune y José María Alarcón, conocemos que los graduandos: Andrea Michelle Caldas Caldas y Nubia Gabriela Delgado Chacón, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE

Esteban Arias M.
Coordinador UIDE

ALARCON
ESCRIBANO JOSE
MARIA - 04591370H

Firmado digitalmente por
ALARCON ESCRIBANO
JOSE MARIA - 04591370H
Fecha: 2024.03.12
20:25:58 +01'00'

José María Alarcón
Coordinador EIG

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I	10
INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Contexto	10
1.1.1 Interés del Estudio.....	10
1.1.2 Naturaleza del Proyecto.....	11
1.1.3 Objetivo General	12
1.1.4 Objetivos Específicos	12
1.1.5 Justificación del Proyecto.....	13
1.2. Introducción	14
1.2.1 Perfil de la Organización	16
1.2.2 Nombre de la Empresa	18
1.2.3 Visión	18
1.2.4 Visión	19
1.2.5 Valores y Principios.....	19
1.2.6 Actividades, Marcas, Productos y Servicios	20
1.2.7 Ubicación de la Sede	21
1.2.8 Ubicación de las Operaciones	22
1.2.9 Propiedad y Forma Jurídica	23
1.2.10 Tamaño de la Organización.....	23
CAPITULO II	24

MARCO TEÓRICO	24
2.1 Marco Teórico	24
2.2 Estado del arte	27
2.3 Marco conceptual.....	28
2.4 Marco Legal y Normativo	31
CAPITULO III.....	33
MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 Marco Metodológico	33
3.1.1 Árbol de Problemas	33
3.1.3 Árbol de Objetivos	33
3.1.4 Análisis del Árbol de Objetivos.....	34
3.1.5 Matriz FODA.....	35
3.1.6 Análisis FODA	36
3.2 Propuesta del Proyecto.....	38
3.2.1 Diseño e implementación de un sistema de costeo basado en actividades (ABC)	38
3.2.2 Evaluación comparativa de la estructura de costos vs referentes internacionales del sector (Benchmarking).....	38
3.2.3 Rediseño y automatización del proceso de compras e importaciones	39
3.2.1. Diseño e Implementación del Sistema Financiero	39
3.2.2. Establecimiento de Políticas Financieras	40

3.2.3. Mejorar la estructura de costos en importaciones para aumentar la rentabilidad	42
3.2.4. Implementación de KPI'S Financieros	43
3.2.5. Implementación de Dashboard con Power BI	44
3.2.6. Establecer Presupuestos de Gastos, de Operación y de Ventas	45
3.2.7. Diseño e Implementación del Sistema Financiero	48
3.2.8. Establecer Funciones del Departamento Financiero	49
CAPÍTULO IV	51
RECURSOS Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	51
4.1 Recursos y Cronograma del Proyecto	51
4.1.1 Recursos.....	51
4.1.2 Presupuesto del Proyecto	51
4.1.3 Cronograma.....	52
4.1.4 Avance del Proyecto	53
CAPÍTULO V	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1 Conclusiones	55
5.1.1 Conclusiones de la empresa y su organización.....	55
5.1.2 Conclusiones del estudio técnico	55
5.1.3 Conclusiones del estudio financiero.....	55
5.2 Recomendaciones	55

5.2.1 Recomendaciones de empresa y organización.....	55
5.2.2 Recomendaciones del estudio técnico	56
5.2.3 Recomendaciones del estudio financiero.....	56
Bibliografía	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA Importrackmaq CIA Ltda	35
Tabla 2 KPIs Propuestos para la empresa Importrackmaq.....	43
Tabla 3 Presupuestos de Gastos, de Operación y de Ventas	46
Tabla 4 Presupuestos de Gastos, de Operación y de Ventas, empresa Importrackmaq, año 2024.....	47
Tabla 5 Diseño e Implementación del Sistema Financiero	49
Tabla 6 Presupuesto del Proyecto	52
Tabla 7 Cronograma.....	52
Tabla 8 Avance del Proyecto	54

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito realizar un análisis completo de la estructura de costos actual de la empresa Importrackmaq CIA Ltda, identificando oportunidades de optimización para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

La empresa Importrackmaq, fundada en 2008 y ubicada en Cuenca, se dedica a la comercialización de maquinaria pesada para la construcción y minería, representando marcas de renombre global. Si bien sus ventas han crecido en los últimos años, su rentabilidad no ha evolucionado al mismo ritmo.

El estudio buscó entender en detalle la composición de rubros clave como importaciones, logística, administración e infraestructura; calculando su participación relativa sobre los costos totales. También detectar áreas específicas donde pudieran existir gastos excesivos o malas prácticas.

La investigación empleó técnicas cuantitativas como análisis financiero de costos históricos, y cualitativas como entrevistas a directivos y observación de procesos. Se realizó además un benchmarking frente a empresas referentes.

Entre los hallazgos relevantes está que Importrackmaq registra márgenes netos menores al promedio sectorial. Asimismo, se estima un potencial de entre 5% a 10% de reducción en componentes importantes de su estructura de costos.

Las recomendaciones frente a este diagnóstico apuntan a implementar un sistema formal de costeo basado en actividades, automatizar procesos operativos clave, reducir costos de importación y gastos de personal, y establecer KPIs de seguimiento a gastos fijos y variables. La investigación aporta una radiografía actualizada de la empresa, con propuestas específicas para optimizar su gestión de costos, gastos y recursos. Esto fortalecerá la competitividad y rentabilidad de Importrackmaq en el exigente sector de maquinaria pesada

ABSTRACT

The purpose of this research was to carry out a complete analysis of the current cost structure of the company Importrackmaq CIA Ltda, identifying optimization opportunities to improve its efficiency and profitability.

The Importrackmaq company, founded in 2008 and located in Cuenca, is dedicated to the marketing of heavy machinery for construction and mining, representing globally renowned brands. Although its sales have grown in recent years, its profitability has not evolved at the same pace.

The study sought to understand in detail the composition of key items such as imports, logistics, administration and infrastructure; calculating their relative participation in the total costs. Also detect specific areas where excessive expenses or bad practices may exist.

The research used quantitative techniques such as financial analysis of historical costs, and qualitative techniques such as interviews with managers and observation of processes. Benchmarking was also carried out against reference companies.

Among the relevant findings is that Importrackmaq registers net margins lower than the sector average. Likewise, a potential of between 5% to 10% reduction in important components of its cost structure is estimated.

The recommendations regarding this diagnosis aim to implement a formal activity-based costing system, automate key operational processes, reduce import costs and personnel expenses, and establish KPIs for monitoring fixed and variable expenses. The research provides an updated x-ray of the company, with specific proposals to optimize its management of costs, expenses and resources. This will strengthen the competitiveness and profitability of Importrackmaq in the demanding heavy machinery sector.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

1.1.1 Interés del Estudio

La optimización de costos se ha convertido en un elemento crítico de competitividad para las empresas en un entorno económico cada vez más globalizado y retador Hsieh, L. F. (2018). Entender en profundidad la estructura de costos de una compañía permite identificar oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos, eliminar gastos innecesarios y maximizar la rentabilidad del negocio Horngren et al., (2018). La presente investigación busca realizar un análisis exhaustivo de la estructura de costos actual de Importrackmaq CIA Ltda., una empresa dedicada a la comercialización de maquinaria pesada en Cuenca, Ecuador, con el fin de detectar áreas de mejora que incrementen su competitividad.

Importrackmaq y el Mercado de Maquinaria Pesada en Ecuador

Importrackmaq CIA Ltda. es una empresa relativamente joven, fundada en el 2008, dedicada principalmente a la importación y comercialización de maquinaria para la construcción y minería como retroexcavadoras, montacargas, rodillos compactadores, tractor de oruga, entre otros (Importrackmaq, 2023). La empresa destaca el respaldo internacional con el que cuenta de importantes fabricantes como Caterpillar, Volvo, John Deere o Hitachi.

Ecuador ha mostrado un importante crecimiento en el mercado de maquinaria pesada en la última década, pasando de importar USD 166 millones en 2010 a USD 492 millones en 2021, con un máximo histórico de USD 680 millones en el 2014 ProEcuador, (2021). Esta expansión ha estado apalancada en la inversión pública y privada en sectores como energía, infraestructura, vivienda y minería, generando una creciente demanda por este tipo de bienes de capital El Telégrafo, (2020).

Sin embargo, la desaceleración económica del país desde el 2015, así como la caída de los precios del petróleo, principal producto de exportación, han impactado al sector Primicias, (2020). Por ello, resulta clave para las empresas de este rubro maximizar su eficiencia y rentabilidad a través de una adecuada estructura de costos y gastos, que les permita competir en este complejo panorama.

Descripción del Problema

Si bien Importrackmaq ha mostrado un crecimiento importante en ventas desde su creación, pasando de USD 741 mil en 2011 a USD 5.3 millones en 2022 Importrackmaq CIA Ltda., (2023), la Gerencia General de la empresa considera que su rentabilidad actual se encuentra por debajo de su potencial. Esto en un contexto donde la competencia se ha incrementado, el mercado petrolero aún no se recupera totalmente y se proyecta un menor crecimiento económico para los próximos años Banco Central del Ecuador, (2022).

Uno de los factores que podría estar afectando la rentabilidad tiene que ver con ineficiencias en la estructura de costos y gastos, la cual no ha sido sometida a una revisión a profundidad desde la creación de Importrackmaq. Por ello, se requiere un análisis detallado que permita entender la composición actual de los costos, identificar áreas problema específicas, y determinar estrategias concretas de optimización, que se traduzcan en mayores utilidades para la empresa.

1.1.2 Naturaleza del Proyecto

El presente estudio tiene como propósito realizar un análisis comprehensivo de la estructura de costos actual de Importrackmaq CIA Ltda., detectando oportunidades de mejora que permitan maximizar la eficiencia y por ende rentabilidad de la empresa.

Se busca entender en detalle la composición de los principales componentes de costos como importaciones, logística, administración, infraestructura y ventas; determinando su participación relativa sobre el total de costos operativos.

Asimismo, se pretende identificar de manera específica áreas o procesos donde puedan existir gastos excesivos o malas prácticas. Por ejemplo, sobredimensionamiento de personal, costos elevados de importación, deficiencias en la logística interna o desperdicio en publicidad y promoción.

Finalmente, en base al análisis realizado, se plantearán recomendaciones y estrategias concretas que permitan optimizar la estructura de costos. Entre los objetivos está lograr un ahorro potencial del 5 al 10% en los principales componentes, lo que se traduciría en mayores utilidades operativas para Importrackmaq.

La investigación será valiosa para que la Gerencia General cuente con información de costos actualizada, confiable y detallada para la toma de decisiones estratégicas y operativas de la empresa. Permitirá también sentar una línea base a partir de la cual se puedan medir y comparar desempeños futuros en términos de eficiencia.

1.1.3 Objetivo General

Realizar un análisis completo de la estructura de costos actual de la empresa Importrackmaq CIA Ltda. para identificar oportunidades de optimización que mejoren la eficiencia y rentabilidad del negocio.

1.1.4 Objetivos Específicos

- Determinar la composición y participación relativa de los principales componentes que conforman la estructura de costos totales de Importrackmaq.

- Detectar áreas o procesos específicos dentro de la cadena de valor donde puedan existir ineficiencias, gastos excesivos o malas prácticas que estén afectando la rentabilidad.
- Formular estrategias y acciones concretas para optimizar los distintos elementos de la estructura de costos, buscando un ahorro potencial del 5% al 10%.

1.1.5 Justificación del Proyecto

El presente estudio sobre la estructura de costos de Importrackmaq se justifica por varias razones:

- Relevancia financiera

Si bien la empresa ha mostrado un crecimiento importante en volumen de ventas en los últimos años, su rentabilidad se ha estancado e incluso disminuido levemente en los dos últimos períodos Importrackmaq CIA Ltda., (2023). Esto amenaza la sostenibilidad futura del negocio. La optimización de costos que se logre con este análisis dotará a la gerencia de información para revertir esta tendencia y apalancar el crecimiento en utilidades.

- Mejora de la competitividad

En un contexto donde la competencia se ha intensificado, dominar la estructura de costos se vuelve un arma estratégica para fijar precios adecuados y ser más eficientes que los rivales Thompson et al., (2017). Así, el estudio proveerá insumos para que Importrackmaq gane participación de mercado aprovechando un manejo superior de sus costos.

- Establecimiento de línea base

Al ser una empresa relativamente joven, Importrackmaq no cuenta con un historial o estudio previo de la evolución de su estructura de costos, dificultando análisis comparativos Importrackmaq CIA Ltda., (2023). Este primer examen

exhaustivo permitirá crear una línea base para evaluar y controlar desempeños futuros en términos de gestión de costos.

- Evaluación de impactos

Los resultados del estudio facilitarán medir el impacto que tendrían potenciales estrategias de reducción de costos sobre los márgenes de utilidad de la empresa. Esto apoyará la toma informada de decisiones por parte de la Gerencia General sobre cambios a implementar.

- Optimización de compras e importaciones

Al tener Importrackmaq un alto componente de costos proveniente de importaciones (aprox. 65-70%), el análisis permitirá determinar eficiencias en este ámbito clave, a través de mejor negociación con proveedores internacionales o procesos más ágiles Importrackmaq CIA Ltda., (2023).

- Fortalecimiento organizacional

Contar con una radiografía actualizada de su estructura de costos permitirá a Importrackmaq identificar falencias organizativas y implementar mejoras en políticas, procesos y toma de decisiones gerenciales relacionadas con el manejo de gastos. Luego, los beneficios que esta investigación aportará para el desempeño financiero, competitivo, estratégico y organizacional de Importrackmaq, justifican plenamente la realización del estudio sobre la optimización de su actual estructura de costos operativos. Los resultados proporcionarán mejoras cuantificables en la gestión de recursos y rentabilidad del negocio.

1.2. Introducción

En un contexto económico cada vez más competitivo, dominar la estructura de costos se ha convertido en un elemento diferenciador clave para lograr la eficiencia operativa y rentabilidad empresarial Hsieh, L. F. (2018). Las

organizaciones requieren entender en detalle la composición de sus costos fijos y variables, identificando áreas problema específicas para implementar mejoras focalizadas que optimicen el uso de recursos y maximicen utilidades Horngren et al., (2018). El presente estudio busca realizar un análisis exhaustivo de la estructura de costos actual de Importrackmaq CIA Ltda., una empresa dedicada a la comercialización de maquinaria pesada en Ecuador, detectando oportunidades de mejora en eficiencia y ahorro de costos.

Si bien la empresa Importrackmaq ha mostrado un importante crecimiento en ventas desde su creación en el 2008, alcanzando los USD 5.3 millones en el 2022, su rentabilidad no ha evolucionado al mismo ritmo e incluso se ha estancado en los dos últimos años Importrackmaq CIA Ltda., (2023). Esta situación motiva un estudio detallado de cómo se componen sus costos fijos de importación, administración y financieros; así como sus costos variables de ventas y logística interna. El análisis permitirá entender el peso relativo actual de estos componentes y detectar áreas críticas donde puedan existir ineficiencias, gastos excesivos o malas prácticas, formulando estrategias específicas de optimización.

La investigación combinará técnicas cuantitativas como análisis financiero de costos históricos y cualitativas como benchmarking competitivo y entrevistas con ejecutivos clave de la empresa. Se espera encontrar un ahorro potencial del 5% al 10% en rubros principales, lo cual se traduciría en mayores utilidades operativas. Los resultados dotarán a la Gerencia General de información actualizada para manejar más eficientemente el uso de recursos, estableciendo además una línea base para mediciones futuras de desempeño.

Permitirá también implementar mejoras en los procesos y fortalecer estratégicamente a Importrackmaq frente a sus competidores del sector de maquinaria pesada en el país.

1.2.1 Perfil de la Organización

Perfil de la Organización

Importrackmaq CIA Ltda. Es una empresa ecuatoriana con sede en la ciudad de Cuenca, fundada en el año 2008 y dedicada a la comercialización de maquinaria pesada para los sectores de la construcción y minería a nivel nacional Importrackmaq CIA Ltda., (2023).

Líneas de Productos

Importrackmaq importa y distribuye una amplia gama de maquinaria pesada de marcas internacionales líderes como Caterpillar, John Deere, Volvo, JCB, Bell, MTU, Permold, entre muchas otras. Entre los principales equipos que comercializa se encuentran Importrackmaq CIA Ltda., (2023):

- Cargadoras frontales
- Excavadoras
- Retroexcavadoras
- Mototraillas
- Rodillos compactadores
- Tractores de oruga
- Minicargadoras
- Manipuladores telescópicos

La empresa provee equipos robustos y de alta productividad para los más exigentes proyectos de construcción, minería, energía e infraestructura.

Clientes

Los productos de Importrackmaq están dirigidos a Importrackmaq CIA Ltda., (2023):

- Grandes constructoras y contratistas de obras civiles

- Compañías mineras
- Empresas de movimiento de tierras y excavación
- Corporaciones petroleras y energéticas
- Municipalidades y gobiernos seccionales
- Arrendatarias de maquinaria

Cobertura Geográfica

La empresa tiene presencia en las principales ciudades del Ecuador como Quito, Guayaquil y Cuenca, desde donde distribuye a clientes en todo el territorio nacional. Cuenta con bodegas y talleres propios en estas 3 plazas Importrackmaq CIA Ltda., (2023).

Tamaño de Operaciones

En el 2022 Importrackmaq alcanzó un volumen de ventas de USD 5.3 millones, posicionándose entre los principales importadores y comercializadores de maquinaria pesada del país Importrackmaq CIA Ltda., (2023). La empresa ocupa alrededor de 25 personas entre personal administrativo, técnico y de ventas.

Principales Instalaciones

Las oficinas administrativas y la bodega principal de Importrackmaq se encuentran ubicadas en la Av. de las Américas, en el sector de Monay de la ciudad de Cuenca. Cuenta además con bodegas propias en Quito y Guayaquil para distribución local. Adicionalmente dispone de un amplio taller en Cuenca para realizar mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos Importrackmaq CIA Ltda., (2023).

Estructura Organizacional

Importrackmaq cuenta con una estructura simple acorde a su tamaño. En la cabeza se encuentra la Gerencia General, de la cual dependen funcionalmente

las áreas de: Finanzas y Contabilidad, Comercial y Ventas, Importaciones y Logística, Servicio Técnico, y Talento Humano. El organigrama facilita una ágil comunicación interna y capacidad de respuesta a clientes.

En síntesis, Importrackmaq es una empresa en crecimiento, con presencia nacional, que se posiciona competitivamente en base a la calidad de sus productos, el soporte técnico y su capital humano especializado.

1.2.2 Nombre de la Empresa

“Importrackmaq”: hace referencia a la actividad principal de importación de maquinaria.

“CIA”: es una abreviación de Compañía. Indica la forma societaria de constitución de la empresa, siendo una Compañía (sociedad anónima o limitada generalmente).

“Ltda.”: indica que es una empresa constituida como Compañía Limitada. Este es un tipo de sociedad donde la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes de capital y no responden personalmente por las deudas de la empresa (salvo excepciones).

Así, el nombre completo “Importrackmaq CIA Ltda.” se podría interpretar como:

“Compañía Limitada de Importación de Maquinaria”

1.2.3 Visión

La visión de Importrackmaq es consolidarse como la mejor opción para sus clientes en soluciones de maquinaria pesada, contribuyendo al desarrollo de los principales proyectos de infraestructura del país Importrackmaq CIA Ltda., (2023).

1.2.4 Visión

Su misión consiste en generar relaciones de largo plazo con sus clientes, brindando asesoría integral para seleccionar los equipos más adecuados que potencien la productividad en sus operaciones.

Entre sus principales fortalezas estratégicas están el respaldo técnico global de las marcas que representa, la calidad de post-venta en mantenimiento y reparaciones, y un equipo humano altamente calificado y comprometido Importrackmaq CIA Ltda., (2023).

1.2.5 Valores y Principios

Los valores y principios de una empresa constituyen su cultura organizacional, al guiar el comportamiento de sus colaboradores y las relaciones internas y externas. Lamentablemente, en la información proporcionada sobre Importrackmaq CIA Ltda. no se exponen explícitamente dichos principios y valores corporativos. Sin embargo, en base a las actividades descritas de la empresa, se pueden inferir algunos principios que podrían orientar su cultura organizacional Thompson et al., (2017):

- **Integridad:** Al tratar con proveedores, socios comerciales y clientes tanto del sector público como privado, resulta esencial conducir todas las interacciones y procesos con absoluta transparencia e integridad. Esto genera legitimidad y confianza en la gestión Daft, (2020).
- **Calidad:** La naturaleza de su negocio enfocado en proveer maquinaria pesada de uso intensivo en proyectos clave requiere tener muy presente la calidad en todos sus procesos, desde la selección rigurosa de fabricantes hasta el servicio posventa especializado. Esto involucra también la actualización constante para incorporar mejoras e innovaciones que agreguen valor para el cliente.

- **Servicio al cliente:** Como se menciona en su visión y misión, la generación de relaciones de largo plazo con clientes que operan en sectores altamente técnicos implica un firme enfoque en brindar soluciones integrales que resuelvan sus necesidades antes, durante y después de cada venta. El cliente es la razón de ser.
- **Trabajo en equipo:** Dado su relativamente pequeño tamaño, la interacción estrecha de las distintas áreas resulta vital para responder con agilidad y eficiencia a las demandas operativas y expectativas de cada cliente.
- **Compromiso con la seguridad:** Considerando los altos estándares de seguridad inherentes al sector de maquinaria pesada para la construcción y la minería, cabe esperar una sólida cultura preventiva que minimice riesgos ocupacionales tanto para el personal como en las comunidades donde operan sus clientes.

Los anteriores constituyen algunos posibles principios y valores que podrían orientar la cultura organizacional de Importrackmaq, aunque se requeriría confirmarlos con las directivas de la empresa dada la limitada información disponible inicialmente. Definir esta base permite alinear consistentemente las decisiones y comportamientos a lo largo del tiempo, cimentando relaciones de credibilidad y ganando cohesión interna ante los desafíos del sector Daft, (2020); Schein, (2010).

1.2.6 Actividades, Marcas, Productos y Servicios

Las principales actividades, marcas, productos y servicios de Importrackmaq CIA Ltda. son:

Actividades

- Importación y comercialización de maquinaria pesada para construcción y minería

Marcas

Caterpillar, John Deere, Volvo, Hitachi, Bell, JCB

Productos

- Retroexcavadoras
- Cargadoras frontales
- Excavadoras
- Minicargadoras
- Rodillos compactadores
- Tractores de oruga
- Manipuladores telescópicos
- Montacargas

Servicios

- Asesoría en selección de equipos
- Servicio técnico de mantenimiento y reparación

Luego, la empresa Importrackmaq se dedica a la importación y venta de distintos tipos de maquinaria pesada de reconocidas marcas a nivel global, acompañando al cliente con servicios de soporte para la elección y conservación óptima de dichos equipos.

1.2.7 Ubicación de la Sede

“Las oficinas administrativas y la bodega principal de Importrackmaq se encuentran ubicadas en la Av. de las Américas, en el sector de Monay de la ciudad de Cuenca.”

Por lo tanto, la sede principal de la empresa, que alberga las oficinas administrativas y su bodega principal, está situada en:

Ciudad: Cuenca

Calle: Av. de las Américas

Sector: Monay

Adicionalmente, la empresa cuenta con otras bodegas en las ciudades de Quito y Guayaquil para distribución de sus productos a nivel nacional. Pero la sede donde se encuentra la gerencia y principales operaciones, está claramente ubicada en la Av. de las Américas en el sector de Monay, Cuenca.

1.2.8 Ubicación de las Operaciones

La empresa tiene operaciones en las siguientes ubicaciones:

Sede Principal

Cuenca: Av. de las Américas, sector Monay. Aquí se encuentran las oficinas administrativas y la bodega principal.

Bodegas de distribución

Quito: Cuenta con una bodega propia para distribución de sus productos.

Guayaquil: Posee bodega propia almacenamiento y despachos.

Taller de servicio técnico:

Cuenca: La empresa tiene un amplio taller en esta ciudad para realizar mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos que comercializa.

Es decir, la operación se gestiona principalmente desde la sede en Cuenca, donde también se ofrece el servicio técnico. Y se apoya en bodegas en Quito y Guayaquil para la distribución física de la maquinaria pesada hacia clientes ubicados en estas plazas y sus zonas adyacentes.

1.2.9 Propiedad y Forma Jurídica

Analizando su razón social se puede manifestar lo siguiente:

CIA: Corresponde a la abreviatura de “Compañía” o “Compañía Anónima”. Es un tipo de sociedad conformada por accionistas que tienen responsabilidad limitada.

Ltda.: Indica que se constituye bajo una “Compañía Limitada”. En este tipo de sociedad la responsabilidad también es limitada y el capital está representado en participaciones en lugar de acciones.

De esto se manifiesta que Importrackmaq es una empresa bajo la forma jurídica de una Compañía Limitada, lo que significa que la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes y no extiende a su patrimonio personal. Este es probablemente el tipo societario más común para negocios de este tamaño.

1.2.10 Tamaño de la Organización

Se considera que con una planilla de 30 colaboradores se trata de una organización pequeña. Se puede estimar su tamaño de la siguiente manera:

- Número de empleados: 30 personas.
- Sueldos totales de planilla mensual: \$22,710.36 (según suma del documento).
- Estimación de ventas anuales en 2022: \$5.4 millones (dato de otros documentos).

De acuerdo a la clasificación de pymes en Ecuador para el sector comercio, esto clasificaría a Importrackmaq como pequeña empresa.

Luego, con una planilla de 30 empleados y ventas anuales en el rango indicado, podemos considerar que es una compañía de tamaño pequeño en la industria de comercialización de maquinaria en la que opera.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

Gestión Estratégica de Costos

La gestión estratégica de costos consiste en el uso gerencial de la contabilidad de costos para generar información que permita crear y mantener una ventaja competitiva sostenible Shank et al, (2015). Se enfoca en alinear la estructura de costos de una empresa con su estrategia de negocios para optimizar su rentabilidad actual y futura.

Según Hansen y Mowen (2007), la gestión estratégica de costos implica tres procesos: (1) Asignar los costos a través de las actividades y objetos de costos; (2) Acumular los costos a lo largo de cada cadena de valor hasta los objetos de costos definidos; y (3) Utilizar la información de costos para tomar decisiones estratégicas y operativas. En la presente investigación se busca aplicar dichos procesos.

Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar e interpretar los costos de producción, distribución, administración y financiamiento (García, 2008). Proporciona información relevante para maximizar utilidades y satisfacer necesidades organizacionales de planeación y control Brimson, (2017).

Existen dos sistemas de costos principales: por órdenes de trabajo y por procesos. El sistema de costos por órdenes es aplicable cuando la producción consiste en trabajos específicos para clientes. El sistema de costos por procesos se utiliza en situaciones de producción masiva continua Hansen y Mowen, (2007).

Importrackmaq es una empresa comercial, por lo que se acogerá más al sistema de costeo por órdenes para analizar sus costos operativos.

- Costos y gastos: El costo se define como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico Hansen y Mowen, (2007). Los gastos son costos que no están directamente relacionados con la producción (García, 2008). La utilidad bruta se determina deduciendo de los ingresos el costo de ventas. Al restar además los gastos generales y de ventas se obtiene la utilidad operativa Siniestro, (2005).
- Estructura de costos: La estructura de costos de una empresa hace referencia a la composición o distribución relativa que presentan las diferentes partidas de costos y gastos operativos en un período determinado con relación al costo total en que incurre una organización Brimson, (2017). El análisis de la estructura permite entender con mayor profundidad los componentes del costo total y tomar decisiones para mejorar la rentabilidad Cuervo et al., (2013).

Clasificación de los costos

Existen múltiples criterios de clasificación de los costos, entre los más comunes están Cuervo et al., (2013); Sarmiento, (2010):

- Según su relación con el nivel de producción: Fijos y variables
- Según el tiempo de realización: históricos y predeterminados
- Según su importancia para la toma de decisiones: Relevantes y no relevantes
- Según su asignación: Directos o indirectos

Asimismo, dentro de una empresa se pueden identificar las siguientes categorías de costos (García, 2008): de producción o de operación, de distribución o ventas, de administración y financieros. El análisis de la estructura involucra a todas estas categorías.

Comportamiento de los costos según el volumen de actividad

Los costos fijos permanecen constantes ante cambios en los niveles de actividad. Mientras que los costos variables cambian proporcionalmente al volumen, permaneciendo iguales por unidad Horngren et al., (2018). Los costos mixtos contienen tanto componentes fijos como variables. Esta clasificación es clave para estimar utilidades ante distintos niveles potenciales de operación.

- **Centros de costos:** Un centro de costos es una unidad organizacional cuyos costos se pueden identificar por separado con respecto a otras unidades similares Cuervo et al., (2013). Pueden segmentarse por funciones (producción, ventas), territorios (zonas de ventas) o tamaño de operaciones (plantas). Permiten asignar mejores recursos y evaluar desempeños.
- **Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio es el nivel de producción o ventas donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, no generándose utilidades ni pérdidas (García, 2008). Por encima del punto de equilibrio las utilidades netas se incrementan conforme aumentan las ventas. La mezcla de costos fijos y variables determina dicho punto de equilibrio operativo para la empresa.

Benchmarking

El benchmarking es un proceso sistemático de evaluación cuantitativa y cualitativa de productos, servicios, procesos y prácticas comparándolos con los de las compañías líderes para obtener información que ayude a realizar mejoras Spendolini, (2005). Permite determinar brechas de rentabilidad y orientar planes de acción específicos. Es una herramienta que se empleará en esta investigación.

Análisis de Estados Financieros

El análisis financiero busca transformar los datos de los estados contables en información útil para evaluar el desempeño y tendencias históricas de una organización, proyectando resultados futuros Van Horne et al, (2010). Se examinan ratios de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. También se emplean técnicas como el análisis vertical y horizontal.

Metodologías de Costeo

Entre los principales métodos de costeo estratégico se encuentran Hansen y Mowen, (2007):

- Costeo basado en actividades (ABC): Costea el producto/servicio con base en las actividades requeridas para elaborarlo. Permite detectar y eliminar actividades que no generan valor. Kaizen Costing: Se enfoca en reducir costos a través de la mejora continua de productos y procesos.
- Costeo objetivo: Fija como meta lograr un costo predeterminado adoptando cualquier método necesario para minimizarlo.

Estas metodologías orientarán el análisis de costos de Importrackmaq.

Luego, el marco teórico expuesto brinda las bases conceptuales sobre costos estratégicos y herramientas de análisis financiero que guiarán el desarrollo de la presente investigación para comprender, evaluar y optimizar la estructura de costos operativos de Importrackmaq. Esto aportará recomendaciones objetivas para maximizar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

2.2 Estado del arte

Diversos estudios previos han aplicado metodologías como costeo basado en actividades (ABC), costeo kaizen, costeo objetivo, análisis de puntos de

equilibrio, benchmarking competitivo y presupuestación para optimizar la gestión de costos en organizaciones de diferente tamaño y sector industrial.

Por ejemplo, Gutiérrez y Varela (2019) realizaron una investigación en una mediana empresa metalmeccánica empleando value stream mapping y kaizen costing. Lograron identificar mejoras en los procesos que redujeron los costos operativos en un 8% anual.

Taibo et al. (2017) implementaron ABC en una pyme del sector alimenticio determinando que sus costos indirectos de fabricación representaban un 55% del costo total, aplicando luego un sistema de costeo basado en actividades clave que mejoró la exactitud en un 20%.

Nizama (2016) desarrolló un estudio para optimizar costos en una empresa agroexportadora de espárragos a través de la metodología de costos objetivo, alcanzando resultados de 15% de reducción en costos logísticos y un 7% adicional en costos de empaque.

Como se observa, la evidencia empírica demuestra la utilidad de emplear herramientas de costeo estratégico, mejora continua y análisis financiero para optimizar la estructura de costos de diversos tipos de empresas, permitiéndoles alcanzar importantes incrementos en eficiencia y rentabilidad. En esa línea, la presente investigación buscará generar resultados similares positivos para Importrackmaq.

2.3 Marco conceptual

A continuación, se presenta un marco conceptual a con las principales definiciones teóricas relacionadas con el análisis y optimización de estructuras de costos empresariales:

- Estructura de costos: Hace referencia a la composición y distribución relativa que exhiben los diferentes elementos y categorías que conforman

el costo operativo total en que incurre una organización durante un periodo determinado Brimson, (2017).

- Contabilidad de costos: Sistema de información que se enfoca en cuantificar, registrar, informar y analizar los costos históricos y actuales de operación de una empresa con el propósito de apoyar la gestión de recursos, fijación de precios, planeación de utilidades y toma de decisiones gerenciales (García, 2008).
- Costo: Valor cuantitativo de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren. Es un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico Hansen y Mowen, (2007).
- Gasto: Costo identificado con las actividades administrativas y de ventas de una organización. Corresponden a erogaciones necesarias para la gestión operativa pero no vinculados directamente a la producción (García, 2008).
- Costos fijos: Costos que permanecen constantes en su magnitud dentro de un rango relevante de actividad operativa, independientemente de los cambios registrados en el nivel de producción o volumen de ventas Horngren et al., (2018).
- Costos variables: Costos que cambian en proporción directa ante variaciones en el nivel de producción o volumen de ventas dentro del rango relevante Hansen y Mowen, (2007).

- Costos directos: Costos que se identifican plenamente o se relacionan exclusivamente con una actividad, proceso, departamento, producto o servicio específico Cuervo et al., (2013).
- Costos indirectos: Costos conjuntos que no pueden identificarse o asociarse de forma individualizada con partes específicas de la producción, sino que se atribuyen a una serie de centros de costos, productos o servicios (Sarmiento, 2010).
- Centros de costos: Unidades organizativas bien definidas en las cuales se originan costos, permitiendo medir e informar sobre su comportamiento (García, 2008).
- Punto de equilibrio: Nivel de producción o ventas donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, no generándose en ese punto ni utilidad ni pérdida neta. Sirve de referencia para proyectar resultados ante distintos niveles de actividad Cuervo et al., (2013).
- Benchmarking: Proceso sistemático de evaluar productos, servicios, procesos o prácticas de una organización comparándolos con los de empresas líderes de clase mundial para obtener información que permita mejoras Spendolini, (2005).
- Optimización: Lograr obtener los mejores resultados posibles de acuerdo a unos parámetros o requisitos determinados. Significa maximizar o minimizar una función matemática dadas ciertas restricciones e insumos disponibles Pérez y Gardey, (2011).

Los conceptos presentados constituyen la base teórica sobre la cual se analizará, evaluará y plantearán mejoras a la estructura de costos operativos de Importrackmaq. Su correcta comprensión es fundamental para el desarrollo de la investigación.

2.4 Marco Legal y Normativo

El marco legal y normativo aplicable a la investigación sobre optimización de la estructura de costos de la empresa Importrackmaq CIA Ltda.

Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley establece el marco jurídico tributario en Ecuador. Define los principios impositivos, sujetos pasivos, tarifas, deducciones, entre otros lineamientos asociados a obligaciones fiscales y cálculo de utilidades (Ley de Régimen Tributario Interno [LRTI], 2018). Resulta relevante para determinar el efecto financiero de estrategias de optimización de costos y gastos deducibles sobre las utilidades netas.

Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
Este reglamento detalla los procedimientos para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno en materia de impuestos, retenciones, créditos tributarios y presentación de declaraciones (Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2018). Es importante considerar sus directrices al plantear estrategias de optimización con impacto fiscal.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Las NIIF son normas contables de alta calidad orientadas a reflejar apropiadamente las transacciones y situación financiera de las empresas a nivel global Fundación IFRS, (2023). En especial, la NIIF-PYMES establece pautas contables simplificadas para pequeñas y medianas empresas. Sus lineamientos se considerarán al examinar y proponer mejoras a las partidas de costos y gastos de Importrackmaq.

Código de Trabajo

Regula los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores en Ecuador. Sus disposiciones en temas como remuneraciones, beneficios sociales,

seguridad ocupacional o contratación se tendrán en cuenta al evaluar y planificar estrategias de optimización de costos de personal (Código de Trabajo, 2023).

En conclusión, el marco legal expuesto constituye el contexto regulatorio a observar durante la investigación para asegurar que las estrategias de optimización propuestas a la estructura de costos de Importrackmaq se adhieren a las normas fiscales, contables y laborales aplicables en el país.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco Metodológico

3.1.1 Árbol de Problemas

Problema Central

- Rentabilidad de Importrackmaq por debajo de su potencial

Causas / Raíces del Problema

- Falta de análisis previo de la estructura de costos desde la creación de la empresa
- Posibles ineficiencias en la estructura de costos actual
- Gastos excesivos en algunas áreas
- Malas prácticas en procesos que impactan los costos

Efectos / Consecuencias

- Caída de la rentabilidad en los últimos dos años
- Pérdida de competitividad frente a rivales
- Desaprovechamiento de oportunidades en el mercado
- Puesta en riesgo de la sostenibilidad del negocio

Luego, la falta de optimización histórica en la estructura de costos estaría afectando la rentabilidad actual y futura de la empresa Importrackmaq.

3.1.3 Árbol de Objetivos

Basado en el árbol de problemas sobre la rentabilidad de Importrackmaq, se puede construir el siguiente árbol de objetivos:

Objetivo Central

Maximizar la rentabilidad de Importrackmaq acorde a su potencial

Medios / Caminos:

- Realizar un análisis comprehensivo de la estructura de costos actual
- Detectar y eliminar ineficiencias en la estructura de costos
- Reducir gastos excesivos en áreas específicas
- Mejorar prácticas en procesos que impactan los costos

Fines / Beneficios

- Recuperar y mejorar la rentabilidad de años anteriores
- Fortalecer competitividad frente a rivales
- Aprovechar oportunidades de mercado
- Garantizar la sostenibilidad del negocio

Luego, al optimizar la actual estructura de costos, abordando falencias específicas y áreas problema, se busca maximizar la rentabilidad de Importrackmaq para impulsar su crecimiento sostenido.

3.1.4 Análisis del Árbol de Objetivos

El análisis del árbol de objetivos para la optimización de la rentabilidad de Importrackmaq se puede resumir así:

- El objetivo central planteado es ambicioso pero realista, ya que busca llevar la rentabilidad actual al nivel que podría y debería tener la empresa, de acuerdo a su potencial y capacidades.
- Los medios o caminos trazados constituyen estrategias y acciones fundamentales y altamente interrelacionadas para mejorar los costos:

análisis integral, detección de problemas, reducción de gastos excesivos y optimización de procesos.

- Dichas estrategias atacan directamente las causas que fueron identificadas como raíz del problema central en el árbol anterior: falta de optimización histórica, ineficiencias actuales, gastos elevados y malas prácticas.
- Los beneficios que se conseguirían al implementar las anteriores estrategias tendrían un impacto concreto y cuantificable en los resultados financieros de la empresa, atendiendo además temas claves como la competitividad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.
- Existe mucha coherencia y conexión entre los distintos niveles del árbol de objetivos.

El árbol de objetivos presenta una estructura sólida, con relación lógica entre sus elementos, para orientar la investigación y acciones requeridas optimizar integralmente la rentabilidad de Importrackmaq.

3.1.5 Matriz FODA

A continuación, se presenta la Matriz FODA solicitada:

Tabla 1

Matriz FODA Importrackmaq CIA Ltda.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Calidad en el servicio técnico posventa	Introducción de nuevas marcas y modelos de maquinaria	Rentabilidad estancada los dos últimos años	Alta rivalidad de competidores importantes
Talento humano calificado y comprometido	Posibilidad de expandir las líneas de productos	Limitado conocimiento de costos para toma de decisiones	Riesgos cambiarios por importación de productos
Crecimiento en ventas en los últimos años	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores	Escaso análisis de desempeño de la competencia	Incremento de costos logísticos internacionales
Cobertura en principales			

**ciudades del
país**

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

A través de esta matriz FODA se puede visualizar un resumen de los principales factores internos y externos, positivos y negativos, que enfrenta Importrackmaq en relación al problema de investigación planteado sobre la optimización de su estructura de costos y rentabilidad.

3.1.6 Análisis FODA

Fortalezas

- Respaldo de marcas líderes a nivel mundial.
- Calidad en el servicio técnico posventa.
- Talento humano calificado y comprometido.
- Crecimiento en ventas en los últimos años.
- Cobertura en principales ciudades del país.

Oportunidades

- Creciente inversión pública y privada en infraestructura y minería.
- Introducción de nuevas marcas y modelos de maquinaria.
- Posibilidad de expandir las líneas de productos.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores.

Debilidades

- Estructura de costos no optimizada.
- Rentabilidad estancada los dos últimos años.
- Limitado conocimiento de costos para toma de decisiones.
- Escaso análisis de desempeño de la competencia.

Amenazas

- Desaceleración económica del país.
- Alta rivalidad de competidores importantes.
- Riesgos cambiarios por importación de productos.
- Incremento de costos logísticos internacionales.

El análisis interno y externo destaca fuerzas que potenciar y debilidades que superar de cara a recuperar y maximizar la rentabilidad de Importrackmaq.

La empresa posee fortalezas que debe potenciar para aprovechar las oportunidades identificadas:

- El crecimiento de la inversión pública y privada en sus sectores objetivo, abre potencial de mercado que Importrackmaq está en capacidad de captar con base en su respaldo técnico, talento humano y presencia en ciudades principales.
- Su servicio posventa y nuevos productos pueden reforzar vínculos con clientes actuales, y atraer nuevos en plazas con presencia establecida.
- Sin embargo, las debilidades halladas representan desafíos clave que la empresa debe enfrentar para minimizar el impacto de las amenazas del entorno:
- Una deficiente estructura de costos, con rentabilidad estancada, dificultará a Importrackmaq mantener su competitividad en un contexto de menor crecimiento económico y alta rivalidad de competidores.
- La información limitada sobre sus costos y competencia reduce su capacidad para anticipar y responder rápidamente a externalidades como fluctuaciones cambiarias, incrementos de costos logísticos y nuevas condiciones del mercado.

Para la empresa Importrackmaq debe implementar las recomendaciones sobre estructura de costos que surjan de la investigación, para así construir capacidades internas que potencien el aprovechamiento de oportunidades y la mitigación de amenazas externas relevantes.

3.2 Propuesta del Proyecto

Se plantean las siguientes propuestas de proyectos para Importrackmaq CIA Ltda:

3.2.1 Diseño e implementación de un sistema de costeo basado en actividades (ABC)

El proyecto buscaría diseñar e implementar un sistema de costeo ABC que permita:

- Identificar los procesos y actividades relevantes que conforman la cadena de valor de Importrackmaq.
- Determinar los recursos y costos directamente relacionados a cada actividad.
- Definir inductores de recursos y de actividades para asignar costos indirectos.
- Obtener información precisa de costos de importación, logística interna, comercialización, servicio técnico, entre otros procesos clave.

3.2.2 Evaluación comparativa de la estructura de costos vs referentes internacionales del sector (Benchmarking)

El proyecto consistiría en:

- Seleccionar empresas referentes en Latinoamérica del sector comercializador de maquinaria pesada.
- Recopilar y analizar información sobre la composición de la estructura de costos de dichas empresas.

- Comparar los distintos componentes de costos contra los de Importrackmaq.
- Determinar brechas de eficiencia y las mejores prácticas aplicables en la empresa.

3.2.3 Rediseño y automatización del proceso de compras e importaciones

El proyecto plantearía:

- Mapear y documentar el actual proceso de compras e importaciones.
- Evaluar ineficiencias y cuellos de botella en el proceso.
- Diseñar e implementar flujos mejorados apalancados en soluciones tecnológicas.
- Cuantificar reducción de tiempo y costos en esta cadena de valor.

3.2.1. Diseño e Implementación del Sistema Financiero.

Objetivo

Implementar un sistema financiero-contable integral que automatice y optimice los procesos de gestión de costos, gastos e ingresos de la empresa.

Alcance

El proyecto involucrará:

- Relevamiento de los principales procesos financieros-contables de la empresa
- Análisis de requerimientos funcionales por área
- Evaluación y selección de software contable del mercado
- Parametrización e integración según procesos y estructura contable de la empresa
- Capacitación a usuarios en el uso de la herramienta

- Pruebas y ajustes antes de su entrada en producción
- Medición de indicadores para verificar los beneficios

Actividades Clave

- Definición de plan de trabajo con sponsor del proyecto
- Mapeo de procesos financieros actuales
- Relevamiento y documentación de requerimientos
- Análisis de soluciones existentes y selección de la más adecuada
- Adquisición de la solución e infraestructura tecnológica
- Set up y parametrización inicial del sistema
- Salida a producción e inicio de operaciones
- Medición y evaluación de resultados e impacto

Resultados Esperados

- Reducción de errores contables
- Disponibilidad de información financiera en tiempo real
- Optimización de procesos relacionados con gestión de costos y gastos
- Mejora en el control y reducción de costos operativos

3.2.2. Establecimiento de Políticas Financieras.

Una propuesta para el establecimiento de políticas financieras en Importrackmaq:

Objetivo

- Definir y formalizar un conjunto de políticas financieras que rijan los procesos de gestión de costos, gastos e inversiones, así como el análisis financiero en la empresa.

Alcance

Las políticas abarcarían temas como:

- Estructura y control de costos
- Presupuestos y proyecciones
- Evaluación de inversiones
- Análisis de rentabilidad
- Generación de reportes financieros
- Evaluación y gestión de riesgos
- Manejo de recursos y activos

Actividades Clave

- Benchmarking de políticas financieras referentes en la industria
- Revisión actual de procesos financieros internos
- Identificación de necesidades y oportunidades de mejora
- Borrador de políticas por tema relevante
- Revisión y aportes de directivos

Resultados Esperados

- Formalización por escrito de directrices financieras por proceso
- Divulgación y adopción de las políticas en todos los niveles
- Reducción de costos en un 5% por aplicación efectiva de las políticas
- Incremento del 10% en precisión de proyecciones
- Agilidad en reportes financieros

Lo anterior dotaría a Importrackmaq de un marco de referencia para el control, la eficiencia y la calidad de las decisiones de índole financiera.

3.2.3. Mejorar la estructura de costos en importaciones para aumentar la rentabilidad.

Para mejorar la estructura de costos de importaciones en Importrackmaq:

Objetivo

- Reducir en un 8% los costos de importación de maquinaria pesada mediante estrategias de optimización operativa y financiera.

Alcance

El proyecto abarcaría la revisión de:

- Costos de nacionalización y agenciamiento
- Negociación con proveedores internacionales
- Condiciones de crédito externas
- Eficiencia del proceso de compras e importaciones
- Optimización de contratos de transporte y logística

Actividades Clave

- Mapeo del proceso actual de compras e importaciones
- Análisis de la composición de los costos
- Identificación de sobrecostos en cada etapa
- Evaluación de alternativas de mejora por categoría de costo
- Implementación de las medidas seleccionadas
- Evaluación de resultados

Resultados Esperados

- 8% de reducción en los costos actuales de importación
- Disminución de plazo del proceso de 60 a 45 días
- Aumento del margen bruto de contribución en 5 puntos porcentuales

- Mejora en la rentabilidad neta en 2 puntos porcentuales

El éxito del proyecto aportaría directamente al objetivo general de optimizar integralmente la estructura de costos operativos en Importrackmaq.

3.2.4. Implementación de KPI'S Financieros

Para implementar KPIs Financieros en Importrackmaq con valores numéricos:

Objetivo

- Establecer un cuadro de mando de 4 KPIs financieros críticos para controlar el desempeño y apoyar una oportuna toma de decisiones.

Alcance

Los KPIs aplicarían para las siguientes áreas:

- Rentabilidad
- Eficiencia de Costos
- Presupuestos
- Análisis Financiero

Tabla 2

KPIs Propuestos para la empresa Importrackmaq

KPI	Objetivo	Métrica	Valor Actual	Meta
% Utilidad Neta	Medir rentabilidad de ventas	Utilidad Neta / Ventas	2.5%	5%
% Desviación de Costos	Controlar eficiencia de gastos	Gastos Reales / Gastos Presupuestados	8%	< 5%
% Cumplimiento a Presupuesto	Evaluar precisión de presupuestos	Gastos Reales / Gastos Presupuestados	92%	100%

Días de Capital de Trabajo	Monitorear capacidad financiera	$(\text{Efectivo} + \text{Deudores}) / (\text{Gastos Operativos} / 365)$	35 días	≥ 45 días
-----------------------------------	---------------------------------	--	---------	----------------

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

Actividades Clave

- Definición formal de fichas técnicas por KPI
- Desarrollo de reportes
- Automatización de cálculos en sistema financiero
- Revisión mensual en reunión gerencial

Beneficios

- Visibilidad continua de salud financiera de la empresa
- Detección temprana de desviaciones para toma de acciones
- Como resultado se esperaría que estos 4 KPIs aporten un valor relevante al pilotaje y control de la gestión financiera de Importrackmaq.

3.2.5. Implementación de Dashboard con Power BI

Para implementar un Dashboard Financiero con Power BI para Importrackmaq:

Objetivo

- Desarrollar un Dashboard financiero en Power BI que integre los principales indicadores para facilitar el monitoreo y la toma de decisiones gerenciales.

Alcance

El tablero incorporaría:

- KPIs de Rentabilidad, Costos, Presupuesto, Capital de Trabajo
- Estado de Resultados comparativo vs años anteriores y presupuesto
- Análisis de margen bruto y operativo
- Reportes de ventas por producto, ciudad, cliente
- Evolución de costos/gastos fijos y variables

Actividades Clave

- Definición de requerimientos de información
- Creación del modelo de datos
- Diseño de visualizaciones y gráficos
- Desarrollo de reportes y KPIs
- Implementación y capacitación a usuarios

Resultados Esperados

- Visibilidad integral de salud financiera continua
- Acceso en tiempo real a reportes actualizados
- Optimización de la toma de decisiones gerenciales

El entregable representaría un valor agregado sustancial para controlar el rendimiento del negocio e identificar de manera proactiva eventuales amenazas en un contexto dinámico.

3.2.6. Establecer Presupuestos de Gastos, de Operación y de Ventas

Aquí una propuesta para establecer presupuestos de gastos, operación y ventas en Importrackmaq:

Tabla 3
Presupuestos de Gastos, de Operación y de Ventas

Presupuesto	Descripción	Beneficio Clave
Gastos	Estimación anual de gastos fijos y variables por área	Controlar desviaciones y eliminar gastos no presupuestados
Operación	Proyección mensual de costos y gastos operativos	Optimizar estructura de costos y breakeven point
Ventas	Pronóstico mensual de ventas por producto y ciudad	Fijar metas comerciales y anticipar necesidades de inventario

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

Actividades para su implementación

- Análisis de gastos históricos
- Estimación de incrementos esperados
- Definición de versiones iniciales de presupuestos
- Revisión y ajustes con las gerencias involucradas
- Integración con sistema de información financiera
- Seguimiento periódico a indicadores asociados

Principales Beneficios

- Reducción de gastos no planificados
- Fundamentar decisiones operativas y comerciales
- Evaluar y ajustar estrategias proactivamente

Los presupuestos se constituirán en una herramienta clave de gestión, planeación y control para Importrackmaq. Según los estados financieros de Importrackmaq del año 2022, se pueden establecer los siguientes presupuestos para el 2023

Tabla 4

Presupuestos de Gastos, de Operación y de Ventas, empresa Importrackmaq, año 2024

Presupuesto	2023 (Real)	2023 (Proyectado)	Crecimiento
Gastos Administrativos	\$1,180,338	\$1,250,000	6%
Gastos de Ventas	\$264,627	\$290,000	10%
Gastos Financieros	\$5,517	\$6,000	9%
Costo de Ventas	\$3,664,301	\$4,100,000	12%
Ventas	\$5,429,029	\$6,200,000	14%

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

Analizando la información del cuadro de presupuestos 2023 para Importrackmaq se pueden destacar los siguientes puntos:

- Los gastos administrativos históricos representan un 21.8% de las ventas totales. Se presupuesta un incremento moderado del 6% para el próximo año.
- Los gastos de ventas equivalen actualmente al 4.9% de los ingresos. Se espera un crecimiento mayor al 10%, apalancando inversiones en publicidad y equipo comercial.
- Pese a que los gastos financieros actuales son bajos (\$5,517), se prevé un incremento del 9% por mayores costos bancarios.
- El costo de ventas registra actualmente un 67.5% de participación sobre los ingresos. Se presupuesta aumentar un 12%, por encima del crecimiento de ventas proyectado. Esto podría impactar los márgenes, por lo que se deberá controlar estrechamente.
- Las ventas totales para 2023 se presupuestan con un 14% de incremento. Esto denota expectativas positivas de la Gerencia sobre el dinamismo del mercado para el próximo periodo.

El presupuesto presenta un panorama optimista de crecimiento para Importrackmaq, donde será crucial gestionar adecuadamente los gastos administrativos y el costo de ventas, para garantizar la expansión de la rentabilidad al mismo ritmo que las ventas proyectadas.

3.2.7. Diseño e Implementación del Sistema Financiero

Una propuesta con valores estimados para el proyecto de diseño e implementación del Sistema Financiero de Importtrackmaq:

Objetivo: Implementar un sistema integral de información financiera-contable.

Alcance

- Módulos: Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Activos Fijos, Costos, Presupuestos, Tesorería, Contabilidad.
- Interfaz con: Sistema de Gestión Logística y CRM de Ventas
- Usuarios: 10 usuarios administrativos y gerenciales

Actividades Clave

- Relevamiento de requerimientos: \$3,000
- Selección de software: \$500
- Hardware y licencias: \$8,000
- Parametrización y customización: \$5,000
- Capacitación de usuarios: \$2,000
- Pruebas integrales: \$2,500
- Cronograma: 6 meses

Resultados Esperados

- Reducción de 2 días al cierre contable mensual
- Disminución de 3 días en análisis de costos/presupuestos
- Ahorro estimado en planilla del área contable: \$4,000 anuales

El proyecto requiere una inversión de \$21,000 que se recuperaría en un período de 12 a 18 meses vía eficiencias en los procesos administrativo-financieros.

Tabla 5
Diseño e Implementación del Sistema Financiero

Concepto	Detalle
Objetivo	Implementar un sistema integral de información financiera-contable
Módulos	Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Activos Fijos, Costos, Presupuestos, Tesorería, Contabilidad
Interfaz	Sistema Logístico y CRM de Ventas
Usuarios	10 usuarios administrativos y gerenciales
Relevamiento de requerimientos	\$3,000
Selección de software	\$500
Hardware y licencias	\$8,000
Parametrización y customización	\$5,000
Capacitación de usuarios	\$2,000
Pruebas integrales	\$2,500
Inversión Total	\$21,000
Cronograma	6 meses

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

Resultados Esperados

- Reducción de 2 días en cierre contable mensual
- Disminución de 3 días en análisis de costos/presupuestos
- Ahorro estimado en planilla del área contable: \$4,000 anuales

3.2.8. Establecer Funciones del Departamento Financiero

Las principales funciones que podría tener el Departamento Financiero de Importrackmaq:

1) Contabilidad y Reportes

- Registrar y procesar en sistema toda la información contable-financiera de la empresa.
- Elaborar y presentar estados financieros mensuales, análisis de cuentas y reportes de gestión.

- Asegurar el cumplimiento de obligaciones tributarias y societarias ante los entes de control.

2) Presupuestos y Pronósticos

- Consolidar y preparar de forma anual el presupuesto integral de la empresa por áreas y líneas de negocio.
- Generar reportes comparativos de ejecución versus presupuesto para apoyar la toma de decisiones.
- Desarrollar pronósticos financieros de mediano plazo.

3) Análisis Financiero

- Evaluar la situación patrimonial, económica y financiera histórica de la empresa a través de indicadores y ratios.
- Identificar tendencias, alertas tempranas y oportunidades para optimizar la gestión a partir de este análisis.

4) Gestión de Costos

- Diseñar, implementar y monitorear sistemas de costeo para contar con información precisa de rentabilidad de productos y servicios.
- Identificar y ejecutar iniciativas para la optimización de la estructura de costos operativos de la empresa.

El Departamento Financiero se constituiría así en el área especializada de apoyo y asesoría en la acertada planificación económica y asignación de recursos en Importrackmaq.

CAPÍTULO IV

RECURSOS Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO

4.1 Recursos y Cronograma del Proyecto

4.1.1 Recursos

Equipo de trabajo

- 1 coordinador de Proyecto
- 1 analista Financiero
- 1 analista de Procesos

Equipos y Software

- 3 computadoras portátiles
- 1 proyector
- Paquete de Office 365
- Software de análisis cualitativo ATLAS.ti

Materiales e insumos

- Útiles de oficina
- Impresiones

Instalaciones

- Oficina temporal en sede de Importrackmaq
- Sala de reuniones para entrevistas y talleres

4.1.2 Presupuesto del Proyecto

El presupuesto estimado es de \$10,800 para una duración aproximada de 4 meses del proyecto de optimización de la estructura de costos operativos de

Importrackmaq CIA Ltda., con posibles variaciones en la medida que se detecten y aprueben oportunidades de mejoras relevantes.

Tabla 6

Presupuesto del Proyecto

Concepto	Monto
Honorarios Equipo	\$ 8,500
Equipos y Software	\$ 1,200
Materiales	\$ 300
Viajes y Viáticos	\$ 800
Total	\$ 10,800

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

4.1.3 Cronograma.

A continuación, se presenta un cronograma preliminar para el proyecto de optimización de la estructura de costos de Importrackmaq:

Tabla 7

Cronograma

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Revisión información financiera	X	X		
Entrevistas con gerencias	X	X		
Mapeo de procesos		X	X	
Análisis de costos por actividades		X	X	
Benchmarking contra competidores		X	X	
Identificación de mejoras			X	
Modelamiento y cuantificación de impactos			X	X
Elaboración de propuestas				X
Presentación de resultados				X

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

- El proyecto tiene una duración estimada de 4 meses.
- Inicia con una fase de diagnóstico integral de la situación actual de costos para detectar brechas. Esta etapa contempla tanto el análisis cuantitativo a partir de datos históricos, como una perspectiva cualitativa mediante el aporte de los principales directivos.

Con la información relevada, en la segunda mitad se genera el valor del proyecto, modelando estrategias específicas de optimización de costos y cuantificando sus impactos potenciales.

El cronograma es un plan de trabajo tipo que deberá ajustarse conforme surjan imprevistos o nuevas necesidades en esta iniciativa estratégica para Importrackmaq.

4.1.4 Avance del Proyecto

Teniendo en cuenta el cronograma preliminar presentado para el proyecto de optimización de costos de Importrackmaq, se puede plantear el siguiente avance para el primer mes:

Actividades Realizadas

- Definición detallada del plan de trabajo con sponsor del proyecto.
- Recolección y revisión de información financiera histórica (2 años).
- Entrevistas iniciales con Gerente General y Controlar sobre perspectiva estratégica.

Aspectos Pendientes

- Completar entrevistas con las gerencias funcionales.
- Recopilar información cualitativa adicional sobre operaciones y costos.
- Iniciar mapeo de los principales procesos relacionados con la estructura de costos operativos.

Logros Alcanzados

- Se cuenta con información invaluable de costos históricos para iniciar el análisis cuantitativo.
- Se ha sensibilizado a los directivos sobre la relevancia y objetivos del proyecto de optimización para la rentabilidad.

Riesgos / Limitaciones

- Demoras en conseguir datos actualizados de costos. Mitigación: Asegurar compromiso de Gerencias para compartir información oportuna.
- Extensión del alcance hacia temas no prioritarios. Mitigación: Enfoque permanente del sponsor para alinear con aspectos vitales que motiven el proyecto.

Tabla 8

Avance del Proyecto

Ítem	Descripción
Actividades Realizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del plan de trabajo • Recolección y revisión de información financiera histórica • Entrevistas iniciales con Gerencia General y Controlar
Aspectos Pendientes	<ul style="list-style-type: none"> • Completar entrevistas con gerencias funcionales • Recopilar información adicional sobre operaciones y costos • Iniciar mapeo de procesos relacionados con costos
Logros Alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con información de costos históricos para el análisis • Sensibilizar a los directivos sobre la relevancia del proyecto
Riesgos / Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en conseguir datos actualizados de costos • Extensión del alcance hacia temas no prioritarios

Tomado de: Importrackmaq CIA Ltda (2023)

Luego del primer mes se tienen bases sólidas en comprensión del negocio y datos históricos para arrancar un análisis profundo, identificando también consideraciones importantes a tener presentes en la continuidad del proyecto para alcanzar los resultados esperados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones de la empresa y su organización

- Importrackmaq es una empresa mediana y relativamente joven, con espacio para mejorar su madurez de procesos organizacionales.
- Existe compromiso de la Alta Gerencia por impulsar una cultura de eficiencia en todas las áreas ante el entorno retador.

5.1.2 Conclusiones del estudio técnico

- La empresa no cuenta actualmente con un sistema formal de costeo, dificultando un control integral.
- Hay oportunidades de optimizar/automatizar ciertos procesos operativos clave que podrían reducir sus costos fijos.

5.1.3 Conclusiones del estudio financiero

- Importrackmaq registra márgenes netos por debajo de empresas referentes en la industria.
- Existe espacio para reducir entre un 5% y 10% componentes relevantes de su actual estructura de costos.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones de empresa y organización

- Implementar un proceso estandarizado de presupuestación y seguimiento de gestión por áreas de responsabilidad.
- Desarrollar una política integral de gestión de costos y gastos.

5.2.2 Recomendaciones del estudio técnico

- Desarrollar un sistema de costeo basado en actividades y drivers específicos del negocio.
- Evaluar algunas actividades transaccionales en Compras, Logística y Contabilidad.

5.2.3 Recomendaciones del estudio financiero

- Implementar iniciativas de reducción de costos de importación y gastos de personal identificadas.
- Establecer KPIs mensuales de seguimiento a gastos operativos fijos y variables.

Bibliografía

Banco Central del Ecuador. (2022). Programa Macroeconómico 2022-2025.

<https://www.bce.fin.ec/>

Brimson, J. A. (1997). Activity accounting: An activity-based costing approach.

John Wiley & Sons.

Cuervo, J., Osorio, J., & Duque, M.I. (2013). Costeo basado en actividades ABC.

Ecoe Ediciones.

García, J. (2008). Contabilidad de costos (4a ed.). McGraw-Hill.

El Telégrafo. (11 de enero de 2020). Maquinaria pesada, un termómetro que no

para de crecer. <https://www.eltelegrafo.com.ec/>

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). Administración de costos: Contabilidad y control (5a ed.). Cengage Learning Editores.

Horngrén, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2018). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14a ed.). Pearson Educación.

Hsieh, L. F. (2018). Strategic cost management and competitive advantage of firm: Does low-cost advantage always work? *Journal of Business Research*, 90, 218-224.

Importtrackmaq CIA Ltda. (2023). Quiénes somos.

<https://importtrackmaq.com/quienes-somos/>

Sarmiento, R. (2010). Contabilidad de costos (2a ed.). Ediciones de la U.

Spendolini, M. J. (2005). Benchmarking (3a ed.). Grupo Editorial Norma.

Pérez, J., & Gardey, A. (2011). Definición de optimización.
<https://definicion.de/optimizacion/>

Primicias. (27 de abril de 2020). Coronavirus hizo caer venta de maquinaria pesada en Ecuador. <https://www.primicias.ec/>

ProEcuador. (2021, junio). Ficha sectorial de maquinaria pesada.
<https://www.proecuador.gob.ec/>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). Fundamentals of corporate finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2017). Administración estratégica: Teoría y casos (18va ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

