



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

***PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN UN SISTEMA
ADMINISTRATIVO DE COSTOS PARA LAS OPERACIONES DE TABACOS DE COSTA
RICA S.A.***

Álvarez Fonseca Denuar David	B20322
Calderón Herrera Mariola	B21215
Chavarría Fernández Melania José	A91684
Monge Morales Jenny Paola	B34377

Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
2020





UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 08-2020

Acta de la Sesión 08-2020 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 8 de junio de 2020, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Denuar Álvarez Fonseca carné B20322**, **Mariola Calderón Herrera carné B21215**, **Melania Chavarria Fernández carné A91684**, y **Jenny Monge Morales carné B34377**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Carlos Castro Umaña representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Carlos Vargas Vargas Tutor; Eduardo Sosa Mora y Luis Guzmán Gutiérrez, lectores; Sigifredo Garro Contreras, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes del y las estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: Propuesta de un plan estratégico basado en un sistema administrativo de costos para las operaciones de Tabacos de Costa Rica S.A.

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SASTISFACTORIAS, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SASTISFACTORIO, y lo declaró APROBADO.

(Satisfactorio /insatisfactorio)

(Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público al y las aspirantes el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciado y Licenciadas en Contaduría Pública.*

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.

Firmado digitalmente por CARLOS ENRIQUE CASTRO UMAÑA (FIRMA)
Fecha: 2020.06.11 15:48:38 -06'00'

Carlos Castro Umaña
Representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios

Denuar Álvarez Fonseca
Carné B20322

Firmado digitalmente por CARLOS ALBERTO VARGAS VARGAS (FIRMA)
Fecha: 2020.06.09 14:53:04 -06'00'

Carlos Vargas Vargas
Tutor

Mariola Calderón Herrera
Carné B21215

Eduardo Sosa Mora
Lector

Melania Chavarría Fernández
Carné A91684

Luis Guzmán Gutiérrez
Lector

Jenny Monge Morales
Carné B34377

Firmado digitalmente por SIGIFREDO GERARDO GARRO CONTRERAS (FIRMA)
Fecha: 2020.06.10 11:25:38 -06'00'

Sigifredo Garro Contreras
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

25 de junio del 2020

Señores

MBA Gustavo Bado Zúñiga - Director Escuela de Administración de Negocios
MBA Carlos Castro Umaña – Coordinador General de la Carrera de Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Costa Rica
Presente.

Estimados señores

Un gusto saludar a tan distinguidas autoridades de nuestra querida Escuela de Administración de Negocios.

Les informo que los estudiantes:

Álvarez Fonseca Denuar David	– Carné B20322
Calderón Herrera Mariola	– Carné B21215
Chavarría Fernández Melania José	– Carné A91684
Monge Morales Jenny Paola	– Carné B34377

Defendieron con éxito el pasado 8 de junio del 2020 a las 17:00 horas su Trabajo Final de Graduación titulado "Propuesta de un plan estratégico basado en un sistema administrativo de costos para las operaciones de Tabacos de Costa Rica S.A".

El cual quedó aprobado de manera definitiva conforme a los mejores estándares que exige la Universidad de Costa Rica.

Espero con este cumplir con lo solicitado para finiquitar el asunto.

Saludos.

CARLOS ALBERTO

VARGAS VARGAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por CARLOS
ALBERTO VARGAS VARGAS
(FIRMA)
Fecha: 2020.06.25 20:34:22 -06'00'

MBA. Carlos Alberto Vargas Vargas.

TUTOR.

Cédula identidad: 1-794-704

Docente.

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

“Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación. Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.”

Dedicatoria y agradecimientos

A las inigualables mami y “tía” Dominga, a la increíble Nana, al muy paciente Felipe y don
Olman por aceptarnos y creernos.

A Mariola, Melania y Jenny y sus respectivas familias, por no mermar en aguas turbias.

A cada costarricense que con su esfuerzo mantiene a las universidades públicas de Costa Rica y
me permitieron acceder a la educación superior.

Al tiempo.

Gracias.

Denuar David Álvarez Fonseca

A mis papás por su apoyo y amor incondicional. A Osqui, mi cómplice, por siempre estar.

Gracias familia por impulsarme a concluir una etapa más.

A mis compañeros, Mela, Denuar y Jenny, por el esfuerzo y tiempo dedicado a este proyecto.

Les deseo muchos éxitos en lo que viene.

A los profesores, por el conocimiento compartido y cada aporte brindado en el proceso.

Mariola Calderón Herrera.

Agradezco en primer lugar a Dios por darme salud y perseverancia para concluir mi grado de Licenciatura. Gracias a mi familia por su amor incondicional en especial a mi mamá y a mis hermanos, a mis queridos abuelitos Tita y Tito y mis pequeños sobrinos Isa y Jose, por ser mi principal motivo para salir adelante todos los días.

Por último, agradezco a mis profesores por su apoyo y los conocimientos compartidos durante todos mis años de carrera y en la elaboración de este proyecto por parte de mis compañeros Denuar, Mariola, Jenny y yo. Finalmente, gracias a la Universidad de Costa Rica por brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

Melania José Chavarría Fernández

En primer lugar, le agradezco a mi madre por todos los sacrificios que ha tenido que realizar para que yo lograré este título y por todo el apoyo a lo largo de estos años.

A mi hermana, por estar siempre anuente a ayudarme a pesar de la distancia, por ser el mejor ejemplo a seguir a lo largo de todos estos años y demostrarme el valor del esfuerzo.

A mis mejores amigos por convertirse en pilares claves de mi vida y motivarme a seguir adelante.

A John, por tomar esta meta como suya y apoyarme día tras días para lograr concluir la con éxito.

A Denuar, Mariola y Melania, por la buena actitud en todas las horas invertidas, el compromiso y el respeto demostrado aún en los momentos más difíciles.

A los profesores Luis, Eduardo y Carlos, por la paciencia, apoyo y profesionalismo con la que nos guiaron durante este proyecto.

Por último, a mi amada UCR por darme la oportunidad de soñar e inspirarme a ir por más.

Jenny Paola Monge Morales.

INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo-----	1
Introducción-----	3
Justificación-----	5
Objetivos de la investigación-----	7
Objetivo general -----	7
Objetivos específicos -----	7
Alcances de la investigación-----	8
Limitaciones de la investigación-----	10
CAPÍTULO I: CONCEPTOS TEÓRICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS Y LA RELACIÓN ENTRE ESTOS -----	11
1.1 Planificación estratégica -----	11
1.1.1 Características de la planificación estratégica-----	12
1.2 Cuadro de Mando Integral (CMI) -----	14
1.2.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral-----	15
1.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral-----	17
1.3 Costos en la industria -----	19
1.3.1 Clasificación de costos-----	19
1.3.2 Elementos del costo-----	21
1.3.3 Sistemas de costos-----	22
1.3.3.1 Sistemas de costos predeterminado o estándar-----	24
1.3.3.2 Sistema de costos históricos o reales-----	24
1.3.3.3 Sistemas de costeo normal-----	26
1.4 Los sistemas de costos como indicadores del Cuadro de Mando Integral -----	26
1.4.1 Tipos de indicadores-----	27
1.4.2 El punto de equilibrio y el margen de utilidad como indicadores-----	29
1.5 La pequeña y mediana empresa (PYME) -----	30
1.5.1 Elementos de constitución de PYMEs en Costa Rica-----	30
1.5.2 Sistemas de gestión y planificación estratégica de PYMEs.-----	31
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, SU COYUNTURA ACTUAL Y SU ENTORNO	34
2.1 Antecedentes de la industria en que se desarrolla la empresa -----	34
2.2 Descripción de la industria a nivel nacional -----	35
2.2.1 Ambiente económico-----	35
2.2.2 Ambiente legal-----	39
2.2.3 Ambiente sociocultural-----	41

2.2.4 Ambiente político -----	43
2.3 Descripción de la empresa Tabacos de Costa Rica S.A -----	46
2.3.1 Reseña histórica -----	46
2.3.2 Generalidades de la empresa -----	47
2.3.2.1 Visión, misión y valores organizacionales -----	48
2.3.2.2 Estructura organizacional -----	49
2.3.2.3 Principales clientes -----	50
2.3.2.4 Principales competidores -----	52
2.4 Descripción de los procesos administrativos -----	52
2.5 Marcas comerciales -----	57
2.6 Descripción de las etapas de los procesos internos de producción -----	61
2.7 Procedimientos actuales de producción, de la cadena de valor y sus necesidades de sistema	65
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE EL ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE COSTOS DE TABACOS DE COSTA RICA S.A. -----	69
3.1 Resultados del estado de situación actual de la planificación estratégica de la empresa --	69
3.1.1 Análisis FODA -----	70
3.1.2 Objetivos organizacionales -----	72
3.2 Resultados del estado de situación actual de las metodologías para el costeo y control del inventario de la empresa.-----	74
3.2.1 Planificación actual de la producción -----	74
3.2.2 Sistema de costos actual-----	78
3.2.3 Determinación actual de los elementos del costo -----	78
3.2.3.1 Costos de materiales directos -----	78
3.2.3.2 Costos de mano de obra directa-----	80
3.2.3.3 Costos indirectos de fabricación-----	82
3.2.4 Control de costos y manejo del inventario -----	83
3.2.4.1 Control de gastos generales y administrativos-----	83
3.2.4.2 Control de materia prima -----	86
3.2.4.3 Control de costos de mano de obra-----	87
3.2.4.4 Control de costos indirectos de fabricación-----	88
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS-----	89
4.1 Revisión de Misión, Visión y Valores -----	89
4.2 Definición de las perspectivas, de los objetivos estratégicos y de sus respectivos elementos --	91

4.3 Propuesta de planeación estratégica para la perspectiva de finanzas -----	93
4.3.1 Propuesta de objetivos, sus estrategias, planes de acción, factores críticos de éxito, indicadores y la evaluación para el alcance de estos -----	93
4.4 Elaboración de la propuesta de planeación estratégica para la perspectiva de procesos internos -----	106
4.4.2 Propuesta de objetivos, sus estrategias, planes de acción, factores críticos de éxito, indicadores y la evaluación para el alcance de estos -----	106
4.5 Herramienta de Sistema de Costos -----	119
4.6 Formularios manuales de captación de datos -----	124
4.6.1 Formulario de recepción de materia prima -----	124
4.6.2 Formulario de registro de tiempos -----	125
4.6.3 Formulario de registro diario de gastos -----	126
4.6.4 Formulario de órdenes de producción-----	127
4.6.5 Formulario de productos dañados-----	128
4.6.6 Formularios de toma física de inventarios-----	129
4.7 Formularios de entradas datos en el sistema -----	130
4.7.1 Menú principal del sistema de costos -----	130
4.7.2 Registro de órdenes -----	131
4.7.3 Registro de tiempos de mano de obra -----	132
4.7.4 Registro de costos indirectos y gastos generales -----	133
4.7.5 Registro y mantenimiento de planilla -----	134
4.7.6 Registro de clientes -----	135
4.7.7 Registro de proveedores -----	135
4.7.8 Tipos de puros -----	136
4.7.9 Recetas de puros -----	137
4.7.10 Inventario -----	138
4.8 Reportes del sistema -----	139
4.8.1 Reporte de inventario -----	139
4.8.3 Reporte de recetas -----	140
4.8.4 Reporte de órdenes finalizadas -----	141
4.8.5 Reporte de planilla -----	142
4.8.6 Reporte de horas laboradas por orden-----	143
4.8.7 Reporte de costos indirectos de fabricación-----	145
4.8.8 Reporte de productos dañados-----	146
4.9 Plantillas para el cálculo de los indicadores propuestos -----	147

4.9.1 Plantilla para el cálculo del costo unitario y el margen de utilidad por puro-----	148
Sección de instrucciones generales-----	148
Sección de costo unitario por puro -----	149
Sección de costo total por orden según elementos del costo -----	150
Sección del cálculo de margen de utilidad por puro -----	151
4.9.2 Plantilla para el cálculo de los indicadores y la toma física de inventario-----	152
Indicador 1 - Finanzas: Cuantificación de vitolas relevantes y no relevantes con y sin márgenes de utilidad -----	155
Indicador 2 - Finanzas: Variación porcentual interanual del costo de la materia prima utilizada en las vitolas más relevantes -----	156
Indicador 3 - Finanzas: Variación porcentual interanual del costo de los sobrantes según tipo de hoja. -----	157
Indicador 4 - Finanzas: Variación porcentual interanual de los elementos que componen el costo indirecto de fabricación -----	158
Indicador 5 - Finanzas: Variación porcentual del costo de material de empaque -----	159
Indicador 6 – Finanzas: Variación porcentual interanual de los gastos generales y administrativos -----	160
Indicador 1 - Procesos Internos: Variación porcentual interanual de las horas diarias promedio invertidas en el proceso de fermentado -----	161
Indicador 2 - Procesos Internos: Variación de la cantidad promedio diaria de puros producidos por cada colaborador -----	162
Indicador 3 - Procesos Internos: Variación porcentual interanual del costo total de las desviaciones identificadas en la toma física de inventarios -----	163
Indicador 4 - Procesos Internos: Existencia de puros sin la cantidad de materia prima requerida para cubrir las órdenes. -----	164
Indicador 5 - Procesos Internos: Proporción de puros reutilizados con respecto al total mensual de producto dañados -----	165
Indicador 6 - Procesos Internos: Variación interanual porcentual del promedio de días de respuesta a clientes con órdenes menores a 500 puros.-----	166
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	168
5.1 Conclusiones-----	168
5.2 Recomendaciones-----	170
Fuentes bibliográficas -----	172
Artículos -----	172
Referencias electrónicas-----	172
Sitios web -----	175
Libros de texto-----	176

INDICE FIGURAS

Figura N°1: Organigrama -----	49
Figura N°2: Flujograma etapas del proceso de producción-----	66
Figura N°3: Proceso de plan estratégico-----	69
Figura N°4: Flujograma de los procesos relacionados con el sistema de costos -----	121

INDICE CUADROS

Cuadro N°1: Tarifas del impuesto específico al tabaco y los productos derivados del mismo, cifras en colones -----	40
Cuadro N°2: Tipos de puros -----	60
Cuadro N°3: Etapas del proceso de producción-----	61
Cuadro N°4: Costo de las hojas de tripa según su tipo y país de procedencia -----	79
Cuadro N°5: Costo de las hojas de banda según su tipo y país de procedencia -----	80
Cuadro N°6: Costo de las hojas de capa según su tipo y país de procedencia -----	80
Cuadro N°7: Costo por hora de la mano de obra según puesto-----	81
Cuadro N°8: Objetivo No.1 - Perspectiva de finanzas -----	93
Cuadro N°9: Objetivo No.2 - Perspectiva de finanzas -----	95
Cuadro N°10: Objetivo No.3 - Perspectiva de finanzas-----	97
Cuadro N°11: Objetivo No.4 - Perspectiva de finanzas-----	99
Cuadro N°12: Objetivo No.5 - Perspectiva de finanzas-----	102
Cuadro N°13: Objetivo No.6 - Perspectiva de finanzas-----	104
Cuadro N°14: Objetivo No.1 - Perspectiva de procesos internos -----	106
Cuadro N°15: Objetivo No.2 - Perspectiva de procesos internos -----	109
Cuadro N°16: Objetivo No.3 - Perspectiva de procesos internos -----	111
Cuadro N°17: Objetivo No.4 - Perspectiva de procesos internos -----	113
Cuadro N°18: Objetivo No.5 - Perspectiva de procesos internos -----	115
Cuadro N°19: Objetivo No.6 - Perspectiva de procesos internos -----	117

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: Planificación de la Producción – Parte 1	75
Ilustración N°2: Planificación de la Producción – Parte 2	77
Ilustración N°3: Formato de la cédula de egresos utilizada en Tabacos de Costa Rica S.A.	84
Ilustración N°4: Factura de compra de la materia prima a la Tabacalera Hatuey S.R.L.	85
Ilustración N°5: Formulario de recepción de materia prima	125
Ilustración N°6: Formulario de registro de tiempos	125
Ilustración N°7: Formulario de registro diario de gastos	127
Ilustración N°8: Formulario de órdenes de producción	128
Ilustración N°9: Formulario de productos dañados	129
Ilustración N°10: Formulario de toma física de inventario de materia prima	129
Ilustración N°11: Formulario de toma física de inventario de producto terminado	130
Ilustración N°12: Menú principal del sistema de costos	131
Ilustración N°13: Formulario de registro de órdenes	132
Ilustración N°14: Formulario de registro de tiempos de mano de obra	133
Ilustración N°15: Formulario de registro de costos indirectos y gastos generales	134
Ilustración N°16: Formulario de mantenimiento de planilla	134
Ilustración N°17: Formulario de registro de clientes	135
Ilustración N°18: Formulario de registro de proveedores	136
Ilustración N°19: Formulario de tipos de puros	137
Ilustración N°20: Formulario de recetas de puros	137
Ilustración N°21: Formulario de inventario	138
Ilustración N°22: Reporte de inventario	140
Ilustración N°23: Reporte de recetas	141
Ilustración N°24: Reporte de órdenes finalizadas	142
Ilustración N°25: Reporte de recetas	143
Ilustración N°26: Reporte de horas laboradas por orden	145
Ilustración N°27: Reporte de costos indirectos de fabricación	146
Ilustración N°28: Reporte de productos dañados	147
Ilustración N°29: Instrucciones para el uso de la plantilla utilizada para el cálculo del costo unitario y el margen de utilidad de los puros	149
Ilustración N°30: Cálculo del costo unitario del puro	150
Ilustración N°31: Cálculo del costo total por orden según elementos del costo	150
Ilustración N°32: Cálculo del margen de utilidad por puro	151
Ilustración N°33: Monitoreo de indicadores – Perspectiva de finanzas	153

Ilustración N°34: Monitoreo de indicadores – Perspectiva de procesos internos -----	154
Ilustración N°35: Cálculo de Indicador 1- Finanzas -----	156
Ilustración N°36: Cálculo de Indicador 2- Finanzas -----	157
Ilustración N°37: Cálculo de Indicador 3- Finanzas -----	158
Ilustración N°38: Cálculo de Indicador 4- Finanzas -----	159
Ilustración N°39: Cálculo de Indicador 5- Finanzas -----	160
Ilustración N°40: Cálculo de Indicador 6- Finanzas -----	161
Ilustración N°41: Cálculo de Indicador 1- Procesos Internos-----	162
Ilustración N°42: Cálculo de Indicador 2- Procesos Internos-----	163
Ilustración N°43: Cálculo de Indicador 3- Procesos Internos-----	164
Ilustración N°44: Cálculo de Indicador 4- Procesos Internos-----	164
Ilustración N°45: Cálculo de Indicador 5- Procesos Internos-----	165
Ilustración N°46: Cálculo de Indicador 6- Procesos Internos-----	167

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación se enfoca en optimizar la toma de decisiones de Tabacos de Costa Rica S.A., por medio de la adecuada implementación de un plan estratégico tanto para el área financiera como de procesos internos, cuyos objetivos sean medibles mediante un sistema de costeo basado en sus órdenes de producción y utilizando herramientas de fácil acceso como la hoja electrónica Excel y la procesadora de datos Access, ambos productos Microsoft con los que ya cuenta la empresa y que le permitan a la administración generar información actualizada sobre los costos relacionados a la manufactura de puros de tabaco, así como la medición de otros gastos generales y administrativos para evaluar los objetivos planteados.

Tabacos de Costa Rica S.A., es una mediana empresa familiar perteneciente al sector productivo de maquila de puros de tabaco desde el año 1997, la cual gracias a la pericia de sus administradores ha logrado incursionar en los mercados internacionales de Estados Unidos, Europa y Asia, por medio de la producción de sus marcas propias y de marcas privadas, estas últimas se logran a partir de la creación de una mezcla personalizada junto al cliente.

Actualmente, la administración de Tabacos de Costa Rica S.A posee objetivos al corto y mediano plazo sin ninguna formalidad o estructuración, y además carece de un mecanismo que le permita realizar un análisis medible de las operaciones de planta y de los costos asociados a su producción de puros, lo que ocasiona que no existan datos estructurados del costo del inventario, es decir, del ochenta por ciento de los activos de la entidad y en consecuencia de la generación de ingresos, existiendo por lo tanto un alto desconocimiento del impacto que tiene la producción en los resultados de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

De lo anterior radica la importancia del análisis del flujo de procesos operativos de la planta manufacturera mediante el registro y administración de órdenes de producción. El sistema de costeo propuesto además de apoyar en el cumplimiento de los objetivos planteados estratégicamente constituye una herramienta que facilita la administración de procesos y controles desde que ingresan las hojas de tabaco como materia prima hasta que se colocan las unidades de puros para su envío final en el territorio costarricense o en aduanas para su exportación como ventas finales.

El desarrollo del presente trabajo se realizó en cinco capítulos, comenzando con los conceptos teóricos del cuadro de mando integral y de los sistemas de administración de costos, siguiendo con un detalle de los aspectos generales de la industria a la que pertenece la compañía y las leyes y marcos de regulación aplicables. Además, se incluye información específica del estado de los procesos administrativos y operativos de la empresa, así como un análisis de la situación actual en la que se desarrolla su proceso productivo, incluyendo los escasos mecanismos de captación y procesamiento de datos para la planificación de sus objetivos y para costear cada uno de los puros que produce.

Por último, se presentan los objetivos estratégicos planteados y la medición de estos mediante los indicadores diseñados a partir de la propuesta del sistema de costos, así como las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del trabajo final de graduación.

Introducción

En los últimos años, Costa Rica se ha desenvuelto en un ambiente de apertura comercial, tanto en el ámbito nacional como internacional. Esto ha influido de manera directa en el mercado, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, las cuales representan no solo una importante fuente de empleo, sino también uno de los mecanismos más comunes para la creación de negocios de fuente o capital costarricense. De acuerdo con datos del MEIC, para el año 2016, las PYME inscritas superaban las 21.179, lo que representa un incremento del 93.91% con respecto al año 2015.

Con la finalidad de sobrellevar todos los cambios que se presentan en el mercado, las empresas mencionadas deben mejorar progresivamente en términos de planificación y monitoreo de la producción, desarrollo, capacitación y actualización en las áreas involucradas.

Tabacos de Costa Rica S.A., es una empresa mediana (con más de 35 colaboradores, pero menos de 100) perteneciente al sector productivo, dedicada a la elaboración de productos de tabaco, que desde sus orígenes carece de un análisis medible de sus operaciones diarias que le permita facilitar la toma de decisiones, ya que hasta la fecha ha sido administrada de forma empírica, basándose en la experiencia y el juicio propio.

En esta entidad, los inventarios representan el 80% de sus activos y por ende de la generación de ingresos, de aquí la relevancia de una adecuada gestión empresarial enfocada en aumentar la eficiencia de la organización por medio de estrategias que persigan objetivos medibles a través de indicadores actualizados, los cuales no han sido diseñados ni puestos en ejecución en la actualidad.

La principal problemática de esta organización es la carencia de planes estratégicos por parte de la administración con su actividad productiva, es decir con los procesos que se generan en la

fábrica, por lo que la toma de decisiones actualmente no se realiza con base en resultados esperados y obtenidos, además de que no existe un proceso fundamentado en informes, análisis y registros electrónicos que permita medir los posibles objetivos planteados en dichos planes estratégicos.

El desarrollo de este proyecto busca ejemplificar de forma específica la relación existente entre la administración del costo y el alcance de los objetivos planteados por la organización; para lograr una combinación adecuada de ambos hitos se trabaja con la teoría de costos y la teoría del cuadro de mando integral, ya que dichos temas usualmente son estudiados de manera separada en la carrera de Contabilidad Pública.

La propuesta de la presente investigación busca mejorar la toma de decisiones estratégicas de Tabacos de Costa Rica S.A., a través de la adecuada implementación de un plan estratégico para el área operativa, cuyos objetivos sean medibles a través de una herramienta elaborada en Access y Excel que permita generar información de forma automática y actualizada sobre la manufactura de su producto principal (tabacos) y los costos generados por estos.

Justificación

El presente trabajo final de graduación se realiza en Tabacos de Costa Rica S.A., una empresa mediana del sector manufacturero dedicada a la elaboración de productos de tabaco. Desde sus inicios, esta organización ha administrado su operación basada en la experiencia y el juicio propio, sin tomar en consideración la información que se podría generar de las operaciones diarias.

De conformidad con el “Estado de Situación de las PYME 2015” del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en Costa Rica las empresas medianas contribuyeron en el año 2015 en un 63% del total de exportaciones del sector denominado PYME (Pequeñas y Medianas Empresas). Dicho sector representó un 16% del total de exportaciones FOB (Free on board por sus siglas en inglés de Incoterms) del país durante dicho año. Lo anterior ejemplifica la relevancia de empresas como Tabacos de Costa Rica S.A. en el desarrollo de la sociedad costarricense, pero también revela la importancia de subsanar las grandes carencias de dicho sector para el crecimiento sostenido del mismo, entre ellos la informalidad de la planificación y la falta de bases de costos adaptadas a su tamaño y necesidades específicas.

Se debe tomar en consideración que, por la carencia de estructura informática, de redes o de personal especializado para estos fines, es difícil para las PYMES contar con información automatizada para los procesos de planificación o de administración de costos. Este proyecto de investigación propone mecanismos para llevar a cabo dichos procesos, aprovechando los recursos existentes de la entidad, y contribuir con un modelo de planificación estratégica para la administración de costos de producción que puede ser adaptado a otras industrias manufactureras de las empresas medianas de Costa Rica.

Es por esta razón que la propuesta se construye a partir de la necesidad de engranar las ideas, objetivos y prácticas informales de su administración para la mejora de su área operativa. Para ello, este proyecto propone el diseño en conjunto con la administración, de la planeación estratégica de las operaciones de la compañía, a través de objetivos que serán medibles con la información proveída por un sistema administrativo de costos que incorpore el registro, procesamiento, análisis y generación de datos a partir de los costos reales incurridos.

Dicha herramienta de costos proveerá información actualizada a través de la utilización de reportes que se generarán de forma automática y que a su vez se alimentarán de las plantillas diseñadas en este proyecto.

Dentro del ámbito académico, esta investigación sirve como base para comprender y ejemplificar, así como para proponer mejoras y recomendaciones a la vinculación práctica entre los objetivos planteados en un modelo de planificación estratégica basado en la teoría del cuadro de mando integral y la medición de estos objetivos a través de un sistema administrativo de costos que funciona mediante herramientas ofimáticas de fácil acceso y bajo costo, tanto para el área académica como empresarial.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Formular la propuesta de un modelo de planificación estratégica basado en un sistema administrativo de costos de producción para Tabacos de Costa Rica S.A., y enfocado en la perspectiva financiera y de procesos internos de la compañía, con el fin de brindar a la gerencia una herramienta que facilite la toma de decisiones y mejora de los procesos productivos.

Objetivos específicos

1. Recopilar los aspectos teóricos de la planeación estratégica, el cuadro de mando integral y los sistemas de costos que soportan el proyecto, así como los antecedentes de la industria en que se desarrolla la empresa y la descripción de los aspectos organizacionales de la misma.
2. Describir las diferentes etapas de los procesos internos de producción de la compañía e identificar las relaciones entre estos, así como los procedimientos de control actuales y sus posibles áreas de mejora, con la finalidad de proponer las metodologías a utilizar para el diseño de la planeación estratégica basada en un sistema administrativo de costos.
3. Desarrollar la propuesta de planeación estratégica para las perspectivas de financiera y de procesos internos, a partir del establecimiento de objetivos a largo plazo para un periodo específico de tres años, estrategias, planes de acción a corto plazo y sus respectivos indicadores basados en el sistema de administración de costos.
4. Formular la propuesta de un sistema de administración de costos a través del desglose de los requerimientos y necesidades, así como de un análisis de las decisiones estructuradas actuales que sirvan como base para el diseño de dicho sistema.
5. Determinar las conclusiones y las recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo del trabajo realizado.

Alcances de la investigación

La propuesta creada en conjunto con la administración comprendió un plan estratégico que cubrió únicamente las perspectivas de finanzas y procesos internos de la teoría de cuadro de mando integral, y además estableció las bases para que la visión y estrategia corporativa se vinculen fácilmente a las perspectivas de clientes, así como la de formación y crecimiento.

El plan estratégico que se formula como resultado de este trabajo propone además de mejoras en la misión y visión corporativa, los objetivos a tres años plazo, con sus respectivas estrategias y planes de acción a ejecutar en el corto plazo (de 1 a 12 meses). Lo anterior se encuentra vinculado únicamente a la gestión administrativa para la planta de producción, bodega de almacenaje y las oficinas administrativas de Tabacos de Costa Rica S.A.

Con la finalidad de medición del avance de los planes estratégicos diseñados, el proyecto se enfocó además en la creación de indicadores de tipo financiero y operativo para dicha planta de producción de tabaco; estos indicadores se alimentan principalmente por la propuesta de un sistema administrativo de costos de la compañía para las fases de producción de la planta (sin tomar en consideración los procesos de plantación y cosecha del tabaco que no ocurre en Costa Rica), desde la recepción de la materia prima hasta la distribución del inventario terminado. Este sistema administrativo de costos abarcó todos los tipos de productos elaborados de forma regular y extraordinaria y además involucró la creación de herramientas ofimáticas que automatizan el proceso de costeo para dicha planta de producción.

Por lo que se formula la propuesta de un modelo de planificación estratégica de acuerdo con la teoría del cuadro de mando integral y que se basa en un sistema de administración de costos de producción para Tabacos de Costa Rica S.A. con la finalidad de conocer los datos que permiten

medir el avance de los objetivos plateados, dichos objetivos fueron únicamente para la perspectiva financiera y de procesos internos de la compañía.

Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones de este proyecto fue la carencia de documentación de la gestión administrativa y contable de la compañía, debido a que no se poseía información histórica de la forma de administración y costeo del inventario, ni de los planes financieros y administrativos de la organización, lo cual afectó de forma directa el conocimiento del desempeño histórico que podría ser utilizado como base para la planeación futura a proponer; sin embargo, no impidió la recolección de información histórica a través de la metodología propuesta.

Otra de las limitaciones es la carencia de conocimiento por parte de los colaboradores administrativos y operativos sobre el manejo de un sistema de contabilidad de costos y su correlación con la planeación de objetivos estratégicos y operativos, por lo que se requiere de un lapso extenso para la incorporación de estas propuestas en el ciclo de producción regular de la compañía por medio de capacitación y entrenamiento. Esta carencia podría provocar errores al inicio de la implementación como parte de la curva regular de aprendizaje.

Así mismo, se vio limitada la recopilación de información de los diferentes sistemas de costos que permita la comparación de la aplicación de estos en el plano fáctico en la industria tabacalera, lo anterior debido al escaso acceso a esta información.

Como medida de subsanación para estas limitaciones, se procedió a la recolección y comparación tanto de datos históricos de la entidad, así como aquellos que sean proveídos por el personal de la entidad y su conocimiento empírico.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS TEÓRICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS Y LA RELACIÓN ENTRE ESTOS

En el presente capítulo se describen los principales conceptos teóricos desarrollados por diferentes autores para explicar la planificación estratégica como parte fundamental del proceso administrativo de cualquier tipo de empresa, así como la utilización del instrumento denominado "Cuadro de Mando Integral" para el desarrollo integral de dicha planificación estratégica. Concomitantemente, se especifican y determinan algunos modelos de sistemas de costos y los módulos o especificaciones que los componen y se resaltan aquellos que funcionan como elementos de relación con la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas tanto internacionalmente como en Costa Rica.

1.1 Planificación estratégica

Como parte del ejercicio ineludible de todas las empresas que buscan sobrevivir en el "libre mercado", se planifican los esfuerzos para dar respuesta a los cambios del entorno. Conforme lo establece CEEI (Centro Europeo de Empresas e Innovación), "la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación" (CEEI, 2009, p.12).

La delimitación de la planificación estratégica nace de la definición de: las competencias esenciales como empresa, las áreas de ventaja competitiva que se poseen, de hacer intercambios o selecciones de datos e información que permitan sostener dicha ventaja competitiva, así como de alinear las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos.

1.1.1 Características de la planificación estratégica

De las causas indicadas anteriormente, se desprenden también las particularidades o características de la gestión o administración estratégica desarrollados por Mendoza (2012) de las cuales se destacan:

Integralidad: Es necesario que las empresas se visualicen como un todo, y que dicho todo se identifique como diferente de las partes. La administración integral de la organización es responsabilidad absoluta de la gerencia, a quién le corresponde la definición de todos los mecanismos de respuesta a pesar de que se incluyan otros niveles de decisión o personal administrativo.

Enfoque hacia afuera: Contrario a una visión introvertida en la que anteriormente las empresas analizaban sus procesos internos y áreas funcionales, la estrategia desde un punto de vista macroeconómico evalúa lo que sucede en el entorno, y a partir de ello toma decisiones, esto con el objetivo de que dichas decisiones se basen en las oportunidades existentes y sopesen las amenazas de forma oportuna.

Interrelaciones: Son el componente esencial de la integralidad, funcionan como parte esencial de los sistemas internos de la empresa y de la estrategia misma, son la base central de la sinergia que llama a que ocurran acciones recíprocas entre los componentes de una empresa.

Las características mencionadas anteriormente dan una mayor aproximación de cómo se gestiona la planificación estratégica en el contexto empresarial real, no obstante, es necesario además especificar los componentes que la conforman. Mendoza (2012) realiza un ejercicio sistemático de revisión de varios autores para sintetizar estos componentes a saber: La misión y visión que ampliamente se conocen como los fundamentos de una organización en los que se

definen el tipo de negocio en el que se opera (misión) y el tipo de organización a la que se aspira (visión); el concepto de negocio hace referencia por su parte a la percepción que tiene la gerencia sobre su empresa.

Dentro de estos componentes también se encuentran los objetivos, usualmente conocidos como los resultados que se proyectan para el futuro y las estrategias como las acciones ampliadas o grandes que se pretenden llevar a cabo para alcanzar los objetivos; así como el modelo de negocio que debe poseer un sistema de creación de valor y un conjunto de actividades específicas que lleven consigo un tiempo y espacio específicos y conectados con la estrategia.

Aparte de los anteriores, un componente igualmente esencial es el presupuesto, al que se conoce como la estrategia en expresión monetaria, el cual además depende de la especificación de dicha estrategia sobre las inversiones de capital o de investigación que sean requeridas para el alcance de los objetivos (Mendoza,2012).

La conectividad de estos componentes y la forma de desarrollarlos, se modelan a través de diferentes metodologías de planificación o administración que buscan maximizar el valor multidimensional de las compañías, las cuales, actualmente, no son vistas únicamente con una visión de ganancias o ingresos, sino que se observa además el incremento del valor agregado como resultado del desarrollo del conocimiento innovador y de la mejora de sus procesos operativos internos.

Por lo que el ejercicio de buscar las metodologías de planificación estratégica para organizaciones multidimensionales se ha dejado la tarea de creación de modelos de medición integrales con los que se pueda abordar dicha planificación desde todas las perspectivas de vida de una compañía y en el que se puedan evaluar los factores claves de forma sistemática. Para ello, el

marco de referencia más conocido por su capacidad para ejecutar dicha evaluación y que además posee mecanismos de medición multidimensional es el cuadro de mando integral o balance scorecard en inglés.

1.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Anteriormente, las empresas medían su desempeño financiero por medio de las tradicionales razones financieras; sin embargo, este enfoque proporcionaba la información que los gerentes de las organizaciones requerían pues se necesitan indicadores que evalúen qué se requiere para mantener o maximizar su rendimiento a través del tiempo.

Los inicios del Cuadro de Mando Integral (de ahora en adelante CMI) surgen en la década de los sesenta cuando las empresas utilizaban la teoría del Balance de Gestión cuyo énfasis se daba en los procesos internos de la empresa. Para la década de los setenta, los cambios en el sector empresarial principalmente en los ámbitos tecnológicos, socioculturales y políticos conllevan a las organizaciones a buscar nuevas herramientas y mecanismos para sobrevivir a la fuerte competencia, además de verse obligadas a invertir en sistemas de control y gestión. Es en esta misma década que las empresas implementan la definición de objetivos a corto plazo para mejorar su gestión y surge, además, el concepto de “Factores Críticos de Éxito” de Jhon F. Rockart, que de acuerdo con Gan y Triginé (2012) son “requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien: la satisfacción del cliente, la innovación en productos, la buena calidad...” (p. 462). Finalmente, para el año 1992 es creado el CMI en la Universidad de Harvard por el profesor Robert Kaplan y el consultor de negocios David Norton.

1.2.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral

El CMI es una “herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (Milla, 2015); en este sentido el CMI busca alinear los objetivos de las diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y empleados) para transformar la estrategia organizacional en resultados medibles. Con el fin de lograr un mejor entendimiento de este concepto, en este apartado se describen los diferentes componentes del CMI.

Se debe comenzar con la definición de mapas estratégicos, los cuales son “el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia” (Martínez y Milla, 2005, p. 210). Los mapas estratégicos cumplen la función de comunicar la estrategia a la compañía, proporcionan una forma sencilla de formular una estrategia y ponerla en ejecución.

Otro elemento del CMI son los objetivos estratégicos, que de conformidad con Martínez y Milla (2005), son un fin esperado y son claves para la organización en la consecución de su visión. Un buen planteamiento de los objetivos estratégicos facilita que el CMI sea una herramienta útil para la implantación de la estrategia. Con respecto a cómo definir apropiadamente un objetivo, Martínez y Milla (2005) señalan que “el establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo”.

Los indicadores como componente del CMI permiten a la organización medir si los objetivos se cumplen de manera exitosa o no por medio de la estrategia planteada. Martínez y Milla (2005) los definen más específicamente como “reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos”. Parte de la propuesta planteada con

el presente trabajo es precisamente el desarrollo de un sistema administrativo de costos que funcione como un indicador respecto a la situación financiera de la compañía y que sirva como un apoyo en la toma de decisiones de la Gerencia en relación con las estrategias planteadas.

El siguiente elemento del CMI son las metas, las cuales se definen como lo que se quiere lograr por medio de un indicador para un objetivo en específico y dentro de un lapso determinado. Con relación a este concepto Martínez y Milla (2005) hacen énfasis en la importancia del establecimiento de metas que sean retadoras pero alcanzables para la organización.

Otro de los elementos del Cuadro de Mando Integral es la medición de los resultados de los objetivos, la cual se realiza a partir del seguimiento y la evaluación del desempeño de los mismos para así lograr los resultados planeados.

El PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) ha desarrollado un modelo para la medición y el análisis del desempeño el cual es aplicable tanto para los países como para las compañías. Este modelo se enfoca en la importancia de no solo centrarse en las metas cumplidas, sino que, además, hace énfasis en evaluar cómo se obtuvieron los logros. Si los resultados fueron positivos o negativos, quienes fueron las personas involucradas y responsables y qué aspectos influyeron en el logro de los objetivos.

El modelo antes mencionado propone un sistema común de calificación lo cual permite que la organización pueda calificar los resultados obtenidos, a partir de ahí, calcular variaciones, tendencias, poder determinar qué aspectos requieren mayor seguimiento y cuáles han sido factibles para la compañía, además de comparar desempeños.

De acuerdo con el PNUD un sistema común de calificación posee elementos clave, los cuales se detallarán seguidamente:

- Para los efectos: el sistema plantea tres calificaciones para los resultados y determinan si han logrado el efecto deseado o por el contrario se encuentran lejos de lograrlo, se compone de tres calificaciones:
 - Cambio positivo: se cataloga un resultado en este punto cuando los indicadores determinan que se ha acercado al efecto planteado.
 - Cambio negativo: cuando los indicadores miden que el resultado se encuentra lejos de lo planteado.
 - Sin cambios: cuando no existen variaciones en los resultados finales.
- Para los productos: se plantean tres subcategorías para determinar si un producto cumplió o no con las metas propuestas (sí, parcial y no), para el presente trabajo se utilizarán los siguientes tres puntos que, de acuerdo con los indicadores, podrán mostrar si los resultados obtenidos por Tabacos de Costa Rica, S.A. han sido exitosos o no.
 - No: en este punto no se lograron las metas, por ende, indica pérdidas para la compañía.
 - Parcial: se cataloga un producto en este punto, cuando él mismo logra al menos un 66% de la meta planteada.
 - Sí: se logra la meta planteada exitosamente.

1.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas como elemento del Cuadro de Mando Integral permiten analizar el comportamiento de la organización a través de cuatro áreas distintas y son agrupadas en dos categorías, internas y externas. Las perspectivas internas son aquellas que se centran en cómo o qué medios utilizan las organizaciones para cumplir sus objetivos. Dentro de estas se encuentran la perspectiva de procesos internos y la de clientes. Por su parte, las perspectivas externas

comprenden los resultados del comportamiento de la empresa, entre ellas están la perspectiva financiera y la de aprendizaje y conocimiento. Seguidamente, se explican cada una de las perspectivas mencionadas.

Perspectiva financiera: Se busca medir o determinar la capacidad económica que posee una organización para llevar a cabo sus actividades diarias y de esta forma lograr maximizar las utilidades de la compañía.

Perspectiva de clientes: Dentro del CMI se enfoca en lograr la permanencia, la satisfacción y la fidelidad del cliente a partir de la implementación de estrategias de negocio dirigidas al buen servicio y al desarrollo de productos de calidad.

Perspectiva de procesos internos: El objetivo es identificar los procesos críticos o áreas clave de la organización en los que se espera sobresalir con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas de mayor influencia para la compañía.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: Esta perspectiva del CMI busca el desarrollo de objetivos e indicadores que impulsen el aprendizaje continuo del personal de la compañía, para así lograr los propósitos de las perspectivas financiera, clientes y procesos internos.

Es importante recalcar que en el presente trabajo se hace énfasis en las perspectivas de finanzas y de procesos internos definidas anteriormente. Se enfatiza en estas perspectivas debido a que están directamente relacionadas con la finalidad del proyecto, que es el desarrollo de un sistema administrativo de costos que facilite a la empresa Tabacos de Costa Rica, S.A. llevar un registro más ordenado y completo de sus costos. La vinculación con el CMI se da a raíz de la necesidad que presentan las empresas en la actualidad de sobrevivir a la era de la información. Es por ello por lo que el CMI constituye una herramienta para medir el desempeño de la organización y facilita

la determinación de aquellos aspectos claves que deben ser mejorados y/o aprovechados por la compañía para sobresalir.

1.3 Costos en la industria

La relevancia de un razonable seguimiento y registro operacional de los costos en los que incurren las empresas que producen bienes y que buscan competir en el mercado, radica en que a partir de estos costos se calcula la utilidad según el rendimiento y el precio de venta más apropiado. La determinación de los costos totales pasa por la suma de los costos de producción con los costos administrativos, de distribución y financieros, para así proceder con el aumento del margen de utilidad que en conjunto va a determinar el precio de venta (Cárdenas, 2016).

Los diferentes factores que intervienen en la producción industrial se llegan a convertir en elementos del costo que funcionan a la vez en sí mismos como indicadores para objetivos específicos, pero que en conjunto definen el costo de un producto. Entre ellos se encuentran: materias primas, sueldos administrativos, salarios del personal de fábrica, instalaciones, maquinaria, equipo mantenimiento y costos indirectos inherentes a la producción (Cárdenas, 2016).

1.3.1 Clasificación de costos

Cárdenas (2016) menciona las dos acepciones básicas del costo, la primera hace referencia a los factores técnicos de la producción, es decir, al conjunto de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa, este es contablemente conocido como el costo de inversión.

En segundo lugar, se encuentra el costo de lo que es sacrificado o desplazado en lugar de la cosa elegida y que conlleva posibles consecuencias económicas, comúnmente llamado costo de sustitución.

Por otra parte, los costos se clasifican dentro de la materia económica en términos reales o monetarios, haciendo referencia a los esfuerzos, sacrificios y esperas medibles en términos físicos o psicológicos o a la suma del dinero gastado para producir una cosa medible en dinero, respectivamente.

Los costos monetarios, también conocidos como reales o incurridos, corresponden a los costos de inversión para producir un bien, la suma de esfuerzos y recursos que se invierten para convertirse en un artículo determinado y su medición se da a través de los elementos del costo.

Alvarado (2016) menciona que los costos pueden clasificarse de acuerdo con el área empresarial en la que se originan, por ejemplo, todas aquellas erogaciones llevadas a cabo en las áreas encargadas de la observación de la adecuada gestión y marcha de la empresa se clasifican como costos administrativos.

Por otra parte, si los costos consideran las partidas relacionadas con la prestación de un servicio o la producción de bienes, se clasifican como costos de manufactura o producción.

En cuanto a las áreas relacionadas con la venta, promoción o colocación de los bienes o servicios, estas se clasifican como costos de distribución y ventas.

Los costos pueden ser clasificados también de acuerdo con el volumen de producción en costos variables, fijos y semivARIABLES. Alvarado (2016) define los costos variables, como todos aquellos costos cuyo monto unitario varía de manera directa y proporcional al volumen de unidades que son producidas.

Este autor define los costos fijos como "aquellos que están relacionados con la infraestructura de la empresa y cuyo monto no varía durante un cierto periodo, por lo que se mantienen constantes ante el volumen de producción" (p. 69).

Aquellos costos que se componen de una parte variable y una fija son conocidos como costos semifijos o semivARIABLES. Asimismo, Alvarado (2016) indica que con respecto a la relación de los costos con el producto se da la siguiente clasificación:

- Costos directos: corresponden a todos aquellos que se pueden medir y asignar a un bien o servicio de manera específica.
- Costos indirectos: se componen de todos aquellos que son necesarios para la producción de un bien, pero que no son fácilmente identificables en el producto final.

De acuerdo con el tiempo de cálculo de los costos y según Alvarado (2016) estos se pueden clasificar en costos históricos o estimados, el primero hace referencia a los costos reales que se determinan al finalizar el ciclo productivo con el debido respaldo de los registros incurridos. La segunda clasificación corresponde a aquellos costos que se determinan antes o durante el ciclo productivo y que usualmente requieren ajustes al finalizar el periodo y son utilizados en la elaboración de presupuestos.

Los sistemas de costos, explicados más adelante en este capítulo, son un conjunto de procedimientos que intervienen en el logro del objetivo de acumular los costos del producto o servicio.

1.3.2 Elementos del costo

Alvarado (2016) menciona que la determinación exacta del costo de producción requiere de factores que permitan identificar y medir cuánto se invierte en un producto o servicio específico y técnicamente se distinguen los siguientes tres elementos:

El primer elemento corresponde a la materia prima directa, es decir, al material necesario e inventariable en la elaboración de un producto o servicio, este material debe ser identificable y medible en el producto final.

El segundo elemento hace referencia a los sueldos y salarios directos, es todo aquel esfuerzo humano necesario para transformar la materia prima en un producto o servicio.

El último elemento reúne todas aquellas erogaciones necesarias para que la producción tenga lugar, estos desembolsos se conocen como costos indirectos y se subclasifican en la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación, detallados a continuación:

- Materia prima indirecta: corresponden a aquellos materiales cuya identificación dentro del producto final no se puede establecer, pero que son necesarios para su elaboración.
- Mano de obra indirecta: es todo aquel esfuerzo humano que coadyuva en el proceso de producción, pero que por razones de inconveniencia práctica o cuyo costo no es posible cuantificar o asignar a cada producto (al no participar en forma directa en la transformación de la materia prima directa) se clasifica dentro de este rubro.
- Gastos indirectos de fabricación: son todas las erogaciones que realiza la empresa para mantener su infraestructura y proceso productivo, pero que no se encuentran clara ni directamente identificables en el producto final.

1.3.3 Sistemas de costos

Castrillón y Berrío (2010), plantean la necesidad de un nuevo enfoque en los sistemas de costos que contemplen el análisis de las decisiones estratégicas. Este nuevo enfoque es debido a la búsqueda de la disminución del costo de la mano de obra y al aumento de otros costos indirectos,

en vez del antiguo número reducido de costos de productos maduros, y es precisamente hacia esta nueva tendencia hacia a la cual se dirige la presente investigación, ya que como Castrillón y Berrío (2010) mencionan “Como resultado de los cambios en los procesos de manufactura, la mayor competencia y el poder de negociación de los clientes, los gerentes requieren información relevante que les permita formular estrategias futuras”(p. 177). Es por ello por lo que para el adecuado desarrollo de estrategias que generen una ventaja competitiva sostenible se plantea administrar los costos de la compañía, lo cual requiere definir el sistema de acumulación de costos que hasta el momento no se ha planteado dentro de la organización. Dicho sistema es necesario para producir los indicadores que la administración debe revisar. Las teorías y conceptualizaciones de costos que se mencionan a continuación sirven como base para desarrollar la herramienta propuesta.

La conceptualización del sistema de costos puede abarcar dos procedimientos administrativos relevantes: el primero de ellos es un conjunto de registros contables de las partidas de inventario, gastos y otras relacionadas, y el segundo son los procedimientos de cálculo para determinar los costos unitarios de producción, los cuales pueden tener varios propósitos, entre ellos: procesos de toma de decisiones y de control y evaluación. Otras de las utilidades que se han tomado es la posibilidad de resumir la información proveniente de los ciclos productivos y la expresión del valor de producto en términos unitarios de conformidad con su dimensión o conteo. (Alvarado, 2016).

La mayoría de los autores concuerdan en clasificar los sistemas de costos de la siguiente forma: los sistemas de costos predeterminados y los sistemas de costos históricos o reales, los primeros pueden subdividirse en dos tipos: estimados y estándar, mientras que los históricos o reales pueden subdividirse en dos tipos: por órdenes y por procesos, además existe un tercer tipo de sistemas

denominado sistema de costeo normal. Estos sistemas y sus respectivas subdivisiones se exponen a continuación:

1.3.3.1 Sistemas de costos predeterminado o estándar

De conformidad con Laporta (2016), este sistema está basado en un costo predeterminado, es decir, su cálculo ocurre antes de que se comience a producir, y para ello es requerido la definición de estándares, los cuales son construidos en las empresas mediante el uso de las especificaciones técnicas de los productos que pasan por el proceso de fabricación, las especificaciones pueden incluir: tamaño, características del producto, diseño, peso, unidad de fabricación, entre otros; para al final obtener el monto estándar correspondiente a la cantidad y el “precio” de los insumos o elementos del costo: materiales, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

1.3.3.2 Sistema de costos históricos o reales

Dentro de este sistema, el registro de los costos ocurre cuando se incurren en ellos, y se posee un histórico de estos en el sistema; de conformidad con Arredondo (2015), en la práctica el uso de este sistema es poco común porque no proporciona información de los costos incurridos de forma oportuna y adecuada, ya que posee una limitante particular a saber: la determinación y asignación a las unidades producidas de los costos indirectos reales de fabricación (también conocidos como gastos indirectos de fabricación) requiere de tiempo y precisión, más aún cuando se trata de la distribución proporcional de gastos como la depreciación de la maquinaria, salario de supervisores, energía eléctrica, entre otros, que por su naturaleza no poseen una relación directa con las unidades producidas.

Con el objetivo de valorar de forma unitaria los productos que se fabrican diariamente, las empresas podrían contar con dos tipos de sistemas de costeo que permiten el cálculo unitario de

estos productos y de esta manera valorar el inventario y fijar el precio y la utilidad, estos sistemas son: sistema de costos por órdenes y sistema de costos por procesos a detallar a continuación.

a. Sistema de costos por órdenes

De conformidad con Cárdenas (2016): “Es un procedimiento que permite las acumulaciones de los costos que se causan en cada orden, esta orden se basa en pedidos para manufacturar artículos en cantidades limitadas, o bien, para tener un límite en el almacén de artículos terminados, capaz de surtir los pedidos probables a entregar a clientes” (p.144)

De forma específica, la unidad de costeo el cual se acumulan las órdenes es un lote, orden o grupo de productos iguales (por ejemplo: “orden #304 de puros Robusto, dimensión 50x5, capa conéxico”), en la mayoría de las ocasiones esta orden es identificada con un número interno previo a la iniciación de su producción. La acumulación de los costos se ejecuta para cada orden por separado y después de acumularse todos los costos es posible obtener el costo unitario mediante una división de los costos totales de la orden por el número de unidades producidas en la misma. La aptitud de este sistema radica en el hecho de que los productos que se fabriquen sean identificables como parte de una orden específica, y además que sea posible que los costos se puedan registrar o acumular conforme la orden transita por los distintos departamentos de producción de la compañía (Rincón y Villareal, 2016).

b. Sistemas de costos por procesos

Esta clase de sistema es aplicable en empresas que manufacturan bienes que se introducen en un flujo que se caracteriza por su continuidad y contrario al anterior los costos no son fácilmente identificables con un lote de productos en específico. Además de esto, los productos suelen ser fácilmente homogéneos y por ende con pocas diferencias. Su funcionamiento radica en medir los

costos durante un período contable y proceder con la respectiva distribución entre todas las unidades que se manufacturaron y terminaron durante dicho periodo (Sinisterra, 2011).

1.3.3.3 Sistemas de costeo normal

Es una combinación del sistema de costos estándar y el sistema de costos históricos o reales (ambos detallados anteriormente), ya que utiliza datos históricos para los costos directamente relacionados a la producción, pero para los gastos indirectos de fabricación utiliza tasas predeterminadas que se calculan a partir de presupuestos al inicio del período, estos presupuestos utilizan gastos indirectos incurridos en el periodo anterior como base de aplicación. (Arredondo, 2015).

1.4 Los sistemas de costos como indicadores del Cuadro de Mando Integral

Inicialmente se expuso la relevancia del cuadro de mando integral o balanced scorecard (en inglés) para el desarrollo de una razonable planificación estratégica, posteriormente se detallaron los elementos que componen un sistema de costos para el adecuado desarrollo de la gestión, contabilidad y costeo del inventario; por consiguiente corresponde conocer cómo las pequeñas y medianas empresas podrían desarrollar sus indicadores basados en sistemas de costos sencillos pero efectivos, a través de una planificación estratégica integral.

La toma de decisiones en la era de la información, siempre busca estar basada en datos, es por ello por lo que el uso de indicadores dentro de la planificación estratégica es esencial por hacer uso de datos económicos para definir alguna situación ya sea en el pasado, presente o futuro. Rincón (2011) asegura que *“Muchas empresas se equivocan en los productos que venden y muchas veces venden sus productos a pérdida por no tener un sistema de estudio de costos de los productos o por tener el sistema de costos errado”* (p.5). A esta visión de la necesidad de poseer sistemas de costos razonables para tomar decisiones en cualquier tipo de negocio, Rincón agrega el siguiente

consejo “*Usted como microempresario, no debe invertir todavía grandes cantidades de dinero en su sistema de costos, pero debe tener al menos los indicadores financieros mínimos que le ayuden a beneficiarse de mejores decisiones*” (p.5). De este consejo se desprende que los sistemas de costos funcionan como indicadores de las pequeñas y medianas empresas, el desafío radica en cómo estos indicadores se alinean idóneamente con las estrategias y los planes de acción tanto a corto como largo plazo.

1.4.1 Tipos de indicadores

De forma específica, los siguientes indicadores son expresados por Rincón (2011) como imprescindibles para las pequeñas y medianas empresas:

- 1) Punto de equilibrio de su empresa y de sus productos
- 2) Meta de unidades producidas y vendidas
- 3) Meta de rentabilidad deseada
- 4) Costo unitario de fabricación de su producto o productos
- 5) Costo total de su producto o productos
- 6) Carga laboral, materia prima, servicios externalizados, costos indirectos y gastos de administración y ventas
- 7) Rentabilidad neta de su producto o productos
- 8) Capacidad de pago o solvencia económica
- 9) Margen de utilidad.
- 10) Rentabilidad sobre patrimonio
- 11) Rentabilidad sobre activos

De esta lista se desprende que la gran mayoría de indicadores esenciales de una compañía pequeña o mediana pueden conformarse a partir de los datos proveídos por un sistema de costos,

o bien, pueden construirse con los datos de estos sistemas de costos y aquella información que proviene de facturas, recibos, contratos, órdenes de compra, o de otro sistema contable o de registro de ventas con el que se cuente.

Bello (2013), desde una perspectiva ingenieril de las operaciones y procesos productivos de las organizaciones, desarrolla diferentes pasos para los planes de producción en los que se desprenden la necesidad de los datos en forma de indicadores para cada una de estas etapas a saber:

- 1) Proyección del pronóstico
- 2) Desarrollo ordenado del proceso
- 3) Cálculo del tiempo medio del grupo por unidad de producto
- 4) Tiempo medio por puesto de trabajo
- 5) Producción real (hora, día, semana, mes)
- 6) Nivel de inventarios, materia prima, producto en proceso, producto final
- 7) Porcentaje de horas extras máximas permitidas
- 8) Jornada laboral, turnos de trabajo
- 9) Horas disponibles año, según calendario laboral

Debe tomarse en consideración que estos planes de producción son los que se ven alimentados de forma directa por los sistemas de costos y pueden ser atendidos de forma diaria como parte de un plan estratégico integral anual de la empresa. De conformidad con Bello (2013) estos planes buscan *“proporcionar las cantidades de productos necesarias en el momento adecuado y con el mínimo costo esperado, debe atender la demanda prevista teniendo en cuenta producción normal, inventarios de materia prima, producto en proceso, producto terminado”* (p.225), es decir, son alimentados por los indicadores que podrían emanar de las perspectivas financiera y de procesos internos del cuadro de mando integral que poseería una compañía como método para la

implementación de su planificación estratégica, siempre tomando en cuenta que “*lo primordial de un negocio o compañía es identificar la meta de trabajo y evaluar cuáles son los indicadores de medición de esta meta, sin salirse del marco de la meta principal, la de ganar dinero*”. (Rincón, 2011) (p.7).

1.4.2 El punto de equilibrio y el margen de utilidad como indicadores

De los indicadores descritos anteriormente, Mazón, Villao, Núñez y Serrano (2017) destacan la relevancia y referencia que tiene el concepto de punto de equilibrio dentro de las planificaciones a corto y largo plazo de los emprendimientos y las medianas empresas, no como meta empresarial sino como punto de referencia relevante para contribuir a definir precios, manejar deuda y funciones del negocio en áreas de ventas, producción, operaciones e inversiones, es decir, funciona muchas veces como indicador para la consecución de objetivos.

Para un mejor entendimiento del punto de equilibrio, Mankiw (2009) lo define en su escrito “Principios de Economía” como la “*situación en la que el precio marcado ha llegado al nivel en el cual la cantidad ofrecida equivale a la cantidad demandada*” (p.77), es decir, es una ecuación que involucra tanto unidades intercambiadas como el elemento del precio ofrecido para lograr colocar el producto, para el cuál es esperado que además de cubrirse el costo de producir y comercializar ese producto se agregue un margen de ganancia.

Para comprender el margen de ganancia o de utilidad, Mankiw (2009) reinserta el concepto genérico de objetivo empresarial, el cual se circunscribe por naturaleza en la necesidad de maximizar las utilidades, entendiéndose que la utilidad corresponde a los ingresos totales menos los costos totales, por otra parte, en montos marginales Mazón, Villao, Núñez y Serrano (2017) definen que el margen de utilidad “*es la diferencia entre el precio de venta del producto y los costos variables que se incurran para poder producir esos bienes*” (p.17), y además destacan la

importancia de que dentro del cálculo de la utilidad en los negocios, los costos juegan un papel importante, ya que se debería llegar como mínimo a un punto en donde no se pierda ni se gane, es decir, un punto en donde como mínimo los ingresos de la compañía cubran los costos variables incurridos, y para ello las empresas deben concentrar los recursos para trabajar hacia ese punto y definir cuál es el volumen de ventas necesario para cubrir los costos y tomar decisiones en cuanto a nuevas estrategias de eliminación o innovación.

1.5 La pequeña y mediana empresa (PYME)

Dado que el presente proyecto se llevará a cabo en la empresa Tabacos de Costa Rica, la cual es catalogada como PYME de conformidad con la legislación de Costa Rica, es importante desarrollar un aparte sobre la constitución de este tipo de empresas y la normalización de estas, por lo que se definirá el concepto, sus elementos y sus posibles sistemas de gestión y planificación.

De acuerdo con el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) (p.10), se considera una PYME a “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos, estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física y jurídica en actividades industriales, comerciales o de servicios.”

1.5.1 Elementos de constitución de PYMEs en Costa Rica

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) es el ente responsable de otorgar la certificación de PYME a aquellas empresas que desean acceder a los beneficios que la ley les concede bajo esta condición. Para ello el MEIC establece los siguientes requisitos:

1. Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
2. Que tengan permanencia en el mercado.
3. Que sea una unidad productiva formal.

4. Que clasifique las partidas de la CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.
5. Cumplir con dos de los siguientes requisitos, según el Art. 3 de la Ley No. 8262:
 - a) Formulario D101 o D105, última declaración del impuesto sobre la renta.
 - b) Recibo de póliza de riesgo trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente.
 - c) Estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS).

En relación con el punto 1 del párrafo anterior, para establecer la clasificación de una empresa en micro, pequeña o mediana, se debe tomar en cuenta la actividad empresarial, el número promedio de empleados, el valor de las ventas netas anuales y el valor neto de los activos. A partir del resultado del cálculo que se efectúa, se definen tres rubros de clasificación:

1. Microempresa: Igual o menor a 10;
2. Pequeña Empresa: Mayor que 10 pero menor o igual a 35;
3. Mediana Empresa: Mayor que 35 pero menor o igual que 100.

1.5.2 Sistemas de gestión y planificación estratégica de PYMEs.

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) ha desarrollado en el año 2013 en colaboración con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC) una norma que integra sistemas de gestión de calidad y ambiente bajo un mecanismo de autogestión, estos sistemas incorporan por ende mecanismos de planificación para el alcance de los objetivos a corto y largo. De conformidad con esta norma (p.14), los objetivos deben incorporar:

1. Ser coherentes con las políticas.
2. Ser medibles.
3. Tener en cuenta los requisitos aplicables.
4. Ser objeto de seguimiento.

5. Ser comunicados.
6. Ser documentados y actualizados.

Por su parte los programas deben incluir:

1. Lo que se va a hacer
2. Qué recursos se requerirán
3. Quién será responsable
4. Cuándo se finalizará
5. Cómo se evaluarán los resultados

Además, INTECO señala que “Algunos de los ejemplos de los programas pueden ser la reducción del producto no conforme, aumento de la satisfacción del cliente, desarrollo de los proveedores, gestión de la energía, gestión de residuos...” (p.15); de estos ejemplos se desprende que mucha información requerida para el monitoreo continuo de estos objetivos puede ser tomada a partir de sistemas de costos que incluyen datos sobre controles, proveedores y los mismos costos.

Otros elementos relevantes de la norma de INTECO para los sistemas de gestión son:

Soporte: la pequeña o mediana empresa debe proporcionar y mantener los recursos necesarios para lograr los requisitos de un producto, esto abarca tanto infraestructura y ambiente laboral como plazas ocupadas por personal competente.

Gestión comercial: el proceso de gestión comercial incluye: acuerdos contractuales y detallados con los clientes, proyección y pronóstico de ventas, atención de pedidos a través de expedientes individuales con dichos clientes, documentación sobre el adecuado seguimiento de las quejas. (p.18).

Por su parte, Venegas (2013) plantea un modelo de planificación estratégica ajustado a PYME a partir de las bases teóricas ya detalladas anteriormente, en el cual se detallan tres principales fases a saber:

1. Construcción de elementos fundacionales y estratégicos: Misión, visión, objetivos, valores, filosofía, metas, políticas, estrategia empresarial.
2. Análisis interno a nivel de negocios que implica identificar factores críticos para alcanzar ventajas competitivas y evaluar en forma general la posición competitiva; y el análisis del entorno general y específico que consiste en identificar factores externos que atraen en la industria, así como evaluar en forma general como la industria es atractiva.
3. Formulación, Implementación y Evaluación de la Estrategia: Consiste en la puesta en marcha de un conjunto de programas generales planteados en las fases anteriores, dichos programas poseen objetivos a corto plazo y estrategias modificables en el transcurso de su implementación.

Quizás la principal diferencia entre esta planificación estratégica ajustado a PYME planteada por Venegas (2013) y las bases teóricas como el cuadro de mando integral, es la reducción y simplificación de los diferentes elementos para poner en práctica dicha planificación en organizaciones que posee pocos recursos para la documentación y puesta en marcha de procesos complejos, así mismo, no se plantea una segregación entre perspectivas del negocio, sino que se les ve como un conjunto indivisible.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, SU COYUNTURA ACTUAL Y SU ENTORNO

2.1 Antecedentes de la industria en que se desarrolla la empresa

Los autores Monteverde y Magaña (2006) mencionan que los indígenas americanos comienzan a consumir tabaco hace más de 2000 años, con fines religiosos, políticos e inclusive medicinales, por ejemplo, los mayas lo empleaban durante las grandes celebraciones a los dioses, como medio para sellar alianzas bélicas o acuerdos de paz después de una guerra y como sustancia narcótica y embriagante, la cual consideraban que ayudaba en el proceso de sanación del asma, la fiebre y las enfermedades cutáneas.

Los indígenas de la isla Guanahaní (San Salvador) consumían las hojas de tabaco utilizando unos pequeños embudos hechos con hojas de palmera, los cuales encendían en un extremo para absorber el humo por el otro lado, el tabaco además de inhalado también era consumido masticando directamente sus hojas.

Según lo expuesto por Monteverde y Magaña (2006) la historia comercial moderna del tabaco comienza al ser descubierto en el año 1492 por el navegante Cristóbal Colón ante su llegada a las Antillas y es en el año 1510 cuando las primeras semillas de tabaco son llevadas a España.

A finales del siglo XVI el consumo de tabaco se extendió a nivel mundial, principalmente a causa de los marinos europeos que lo llevaron a los países orientales y africanos, además su auge se vio directamente relacionado al fenómeno social asociado con el hábito de fumar, ya que fumar era reconocido como símbolo de la clase alta, aristocracia y como una verdadera regla de etiqueta, aspecto que fue directamente influenciado al ser un producto consumido entre la realeza de la época.

Las primeras plantaciones formales de tabaco se dan en Cuba y Santo Domingo a inicios del siglo XVII y es en España donde se grava por primera vez la importación de este producto en el año 1623, dando origen a uno de los monopolios más antiguos. Estos ingresos fueron utilizados para financiar obras públicas y sociales, entre ellas se encuentra la construcción de la Biblioteca Nacional de Madrid y la publicación del primer Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española en 1723. Los autores mencionan que “la cascada de países que gravaron el tabaco no se hizo esperar; así lo hicieron Portugal en 1664, Austria en 1670 y Francia en 1674” (p.298, 2006).

Bajo el mandato del papa Benedicto XII se crea la primera fábrica pontificia de tabaco en el año 1779, la elaboración de los cigarrillos estaba a cargo de monjas situadas en Roma, la fábrica se crea casi 120 años después de que el papa Alejandro VII estableciera el primer impuesto en el mundo sobre el uso del tabaco.

A partir del año 1949 se comienzan a fabricar cigarrillos con filtro, ante el auge del cuidado de la salud como respuesta a distintos estudios epidemiológicos que demostraban la irrefutable relación entre el consumo de tabaco y el cáncer de pulmón.

2.2 Descripción de la industria a nivel nacional

2.2.1 Ambiente económico

De conformidad con las Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica del año 2017 producidas por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), las exportaciones de la Industria de Tabaco en Costa Rica se han mantenido constantes, durante los últimos tres años, se reportaron \$15.1 millones para el año 2015, \$15.4 millones para el 2016 y \$15.3 millones para el 2017, siendo por lo tanto una de las industrias estables en términos de exportaciones; éste es el

mismo escenario que visualiza Tabacos de Costa Rica S.A. en los movimientos de sus bienes exportados.

Del anterior anuario estadístico emitido por PROCOMER también se desprende que el producto “Cigarros (puros) (incluso despuntados) y cigarrillo” funge como uno de los principales productos exportados a países europeos (en la posición número 6 de un total de 20 productos) que representan un total anual para el 2017 de 600.000 dólares aproximadamente, para el caso del medio oriente, se ocupa el lugar número 19 de 20 productos, para un total de 200.000 dólares aproximadamente, no obstante, se debe tomar en consideración que ésta categoría de producto incluye los cigarrillos que no forman parte del giro de negocios de Tabacos de Costa Rica S.A, pero da un panorama aproximado del peso que tiene el tabaco en las exportaciones de Costa Rica a ciertos sectores del orbe.

De conformidad con el Instituto Sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, en el año 2013, un 18.5% de la población costarricense consumía tabaco, estos datos corresponden principalmente al consumo de cigarrillos que contienen nicotina, por otra parte, el consumo de puros es mucho menos significativo, y es por ello que empresas como Tabacos de Costa Rica S.A. producen habanos desde nuestro país, pero exportan la gran mayoría de su producción, y por lo tanto, los productos vendidos en Costa Rica son minoría y se mantienen principalmente como degustación para posibles compradores extranjeros que visiten el país.

Los principales países hacia los cuáles exporta Tabacos de Costa Rica S.A. son Estados Unidos, Alemania y Suiza, en el caso estadounidense el Producto Interno Bruto (PIB) ha aumentado en casi 1 billón de dólares del año 2014 al 2016, mientras que la inflación bajó en un 1% aproximadamente en el mismo período para una inflación de 0.8% en Julio del 2016, por lo

contrario, el PIB de Alemania ha disminuido levemente en 0.4 billones de dólares dentro de esos mismos 4 años, mientras que la inflación pasó de 0.91% para el año 2014 a 0.48% en el 2016; de estos datos se logra demostrar que la estabilidad económica en los países a los que se exporta y la mejora sustancial en los indicadores macroeconómicos en la mayoría de ellos, permite mantener el poder adquisitivo de sus habitantes, y por ende la continuidad del negocio es realista y positiva para los años próximos.

En Estados Unidos, uno de sus principales mercados, los puros de tabaco representan un 30% del total de productos de tabaco de conformidad con el “National Association of Convenience Stores (NACS), además las ventas de puros aumentaron en un 7.2% en el 2016, y las ventas al menudeo aumentaron en un 11.6% de conformidad con el “Information Resources Inc.” (IRI), manifestándose por lo tanto un aumento en la posibilidad de colocar mayor cantidad de puros en éste mercado o al menos mantener con la actual proporción.

La industria de tabaco en general (principalmente cigarrillos con nicotina) se vulnerabiliza constantemente por las estrategias políticas o gubernamentales para aumentar el precio y los impuestos como “medio eficaz e importante para que diversos sectores de la población, en particular los jóvenes, reduzcan su consumo de tabaco” (p.3) (PAHO, 2011), no obstante, las exportaciones se mantienen constantes ya que el mercado y a los estratos sociales a los que van dirigido los puros de tabaco en sí, no son afectados en términos de poder adquisitivo para el consumo del mismo, y además, los costos de producción suele mantenerse ya que las medidas económicas por parte del Gobierno de Costa Rica han buscado de forma constante la promoción de la exportación de bienes y servicios.

Actualmente la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) de Costa Rica posee el denominado régimen “Devolutivo de Derechos” que consiste en devolver el dinero pagado al Ministerio de Hacienda por los impuestos de importación, este dinero incluye el pagado por concepto de insumos, envases, materia prima o embalaje que se utiliza para la producción de los artículos por exportar, pero se excluyen las sumas canceladas por multas e intereses de importaciones definitivas. Actualmente Tabacos de Costa Rica S.A. utiliza este régimen para más del 90% de su producción, ya que la misma es exportada a los países detallados, lo cual fomenta su continua producción al quedar parcialmente exonerada y permitiéndole competir en mejores condiciones tributarias.

A pesar de que no existe un estudio específico de la proporción del mercado internacional del tabaco que es acaparado por los productores latinoamericanos incluyendo a Tabacos de Costa Rica S.A., la administración reconoce que las regiones cercanas que principalmente compiten en el mercado internacional son Nicaragua, Ecuador, Cuba, Honduras y República Dominicana, la principal competencia con estos países radica en el costo del capital humano para la producción del tabaco, ya que la tecnología no es del todo influyente en la calidad del producto y el posicionamiento en el mercado.

Para afrontar el costo de la producción con respecto a otros competidores cercanos o regionales, la organización ha apostado como principal estrategia de mercadeo, combinar y crear puros de diferentes partes de Latinoamérica, ya que los tabacos de origen nicaragüense, hondureño y dominicano acaparan los primeros lugares de los rankings que evalúan la calidad del Tabaco, como por ejemplo el Top 25 del año 2017 del Cigar Journal de Estados Unidos, es por eso que más allá de intentar posicionar un tabaco de origen costarricense, la estrategia ha sido la

exportación de tabaco con orígenes de los países mejor calificados y demandados por los consumidores.

El panorama económico para las exportaciones de tabaco luce estable y con posibles oportunidades al alza, a pesar de que los costos del capital humano pueden poner en desventaja a las pequeñas y medianas empresas que producen puros de tabaco desde Costa Rica, los beneficios fiscales por parte de las entidades gubernamentales para la promoción de las exportaciones coadyuvan a que se logre competir en el mercado en condiciones de costos similares. Si bien es cierto, el tabaco de origen costarricense no equipara los primeros lugares de los rankings hechos internacionalmente, sí lo hacen los de origen nicaragüense, hondureño y dominicano, y la estrategia de importar materia prima de estos países para producir de tabaco con esos orígenes, coadyuva a que la empresa siga produciendo puros que son altamente cotizados y demandados por los mercados estadounidenses, europeos y asiáticos.

2.2.2 Ambiente legal

En el año 1995 se crea la Ley de Regulación del Fumado, Ley N° 7501, la cual menciona la función del Estado de velar por la salud individual y colectiva de los costarricenses, por lo que se prohíbe fumar en cines, teatros, museos, auditorios, clínicas, hospitales, instalaciones deportivas, centros de enseñanza, dependencias estatales e instalaciones techadas de uso colectivo. A su vez, la citada ley prohíbe la publicidad del tabaco en instalaciones o establecimientos destinados a la práctica de los deportes, escuelas, colegios y salas de cine.

No obstante, en el año 2012 se aprueba la Ley General de Control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud, Ley N° 9028, la cual deroga la Ley N° 7501 y a su vez regula las medidas que el Estado implementará para instrumentalizar el Convenio Marco para el Control del Tabaco

(CMCT) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Ley N.º 8655, con el objeto de controlar el consumo de tabaco y reducir su prevalencia, así como la exposición al humo de este.

Los objetivos de la Ley N.º 9028 se definen en el artículo 2 de la citada Ley, entre estos se encuentran: reducir el consumo de productos elaborados con tabaco, fomentar la promoción de la salud, la educación para la salud, así como la difusión del conocimiento a las generaciones presentes y futuras de los riesgos atribuibles al consumo de productos elaborados con tabaco y por la exposición al humo del mismo, así como combatir el comercio ilícito de estos productos.

Por medio de esta Ley se crea un impuesto específico para los cigarrillos y similares de veinte colones por cada cigarrillo, cigarro, puros de tabaco y sus derivados, de producción nacional o importado, dicho impuesto se actualizó el primero de abril de dos mil dieciocho mediante la Resolución sobre la actualización del impuesto específico al tabaco y los productos derivados del mismo, RES-DGH-0020-2018, en la cual se definen los siguientes rubros:

Cuadro N.º1: Tarifas del impuesto específico al tabaco y los productos derivados del mismo, cifras en colones

Código Arancelario	Descripción	Impuesto por unidad en colones costarricenses
24.01	Tabaco en rama o sin elaborar.	23.39
24.02	Cigarros (puros) (incluso despuntados). Cigarros (puritos) y cigarros de tabaco o de sucedáneos del tabaco.	23.39
24.03	Los demás tabacos y sucedáneos del tabaco, elaborados; tabaco “homogeneizado” o “reconstituido”; extractos y jugos de tabaco.	23.39

Fuente: Elaboración propia con datos de la RES-DGH-0020-2018.

En relación con el tabaco que constituya materia prima, que requieran los fabricantes de cigarrillos, cigarros y puros, sea este importado o de producción nacional, la legislación indica que no estará gravado con este impuesto, siempre y cuando los fabricantes demuestren ante la

Administración Tributaria-Aduanera que están debidamente inscritos como contribuyentes del impuesto específico establecido en este artículo, debido a que el mismo se aplicará sobre el producto final a nivel de fábrica.

Por otra parte, en el año 2013, se aprueba el Protocolo para la Eliminación del Comercio Ilícito de Productos de Tabaco, el cual tiene como objetivo eliminar todas las formas de comercio ilícito de productos de tabaco, de conformidad con los términos del artículo 15 del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco. Mediante Decreto Ejecutivo N° 40152 del 7 de noviembre del 2016, nuestro país ratificó dicho protocolo.

2.2.3 Ambiente sociocultural

El consumo de tabaco es socialmente percibido como negativo en la mayoría de países por los efectos que produce en la salud, y es usualmente relacionado con adicción y problemas cardio-respiratorios producidos por dicha adicción, no obstante, el consumo del puro de tabaco inicialmente estuvo relacionado con clases sociales altas y hombres con edades más altas, sin embargo, su consumo se fue propagando hacia otros estratos y escalafones de otras edades con mayor auge, de conformidad con el estudio denominado “Contexto del inicio del consumo de tabaco en los diferentes grupos sociales” por Ferreira, Baldini y Sivalli: “Una revisión sistemática de la literatura resultó en una fuerte asociación entre la pobreza y la prevalencia del tabaquismo, en una relación inversa entre el nivel de ingresos y el consumo de tabaco” (p.380) por lo que en la actualidad existe una relación inversa: a menor ingreso económico, mayor consumo de tabaco.

De ésta misma investigación de Ferreira, Baldini y Sivalli (2014) también se concluye que el consumo de tabaco está en su mayoría relacionado a condiciones de estrés, además de que el inicio de éste consumo socialmente se produce en ámbitos externos al familiar, lo que produce un efecto

de opinión generalizada de que el mismo es negativo y proviene de la calle, es decir, que los puntos de socialización abiertos o externos al hogar, se conceptualizan como negativos por las familias.

La forma en que la industria tabacalera ha intentado incorporarse en la sociedad y disminuir la perspectiva negativa que se posee ha sido la misma tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, de conformidad con el estudio de Crosbie, Sebríe y Glantz denominado “Él éxito de la industria tabacalera en Costa Rica: Importancia del artículo 5.3 del Convenio Marco para el Control de Tabaco” se demuestra que “la industria tabacalera utilizó a la industria de la hospitalidad para oponerse a la legislación de ambientes libres de humo de tabaco, promoviendo en forma conjunta su programa de “acomodación” La Cortesía de Elegir como la “alternativa razonable” a las leyes de espacios 100% libres de humo de tabaco y sus no cumplidos programas de “prevención de uso de tabaco en jóvenes” para cooptar el problema de uso de tabaco en jóvenes” (p.10, 2012).

Por lo que, si bien es cierto la lucha continua entre la industria, la sociedad y la clase política sobre la óptica socialmente negativa del consumo de tabaco por sus efectos nocivos para la salud, ha sido principalmente llevada a cabo por la industria que produce cigarrillos con nicotina y no puros de tabaco, los efectos sociales y comerciales de estas pugnas afectan de forma directa la libertad o no de los consumidores de puros, ya que la restricción de espacios para el consumo de cualquier tipo de producto con tabaco, tuvo un incremento sustancial en los últimos años, no obstante en la actualidad se mantiene estable en la mayoría de los países, es decir, la mayor parte de las restricciones ya han sido aplicadas.

2.2.4 Ambiente político

Las iniciativas políticas y legislativas recientes para endurecer la restricción del consumo del tabaco en Costa Rica empiezan a finales del siglo XX, cuando el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) y la Asociación Costarricense para la Salud Pública (ACOSAP) comienzan a fomentar la consciencia pública sobre la Hipertensión Arterial (HTA) en el país a través de la impresión de material educativo, así mismo la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) inicia con programas educativos sobre el impacto económico del consumo del Tabaco. (Crosbie, Sebríe y Glantz, 2012).

A partir de 1992, inicia en la corriente legislativa el expediente 11.545 como iniciativa de la Diputada Enid Rodríguez Quesada, en el que se pretendía prohibir en su totalidad el consumo de tabaco en lugares públicos y laborales, así como eliminar la publicidad sobre el mismo. La reacción de la industria se articula a partir de la contratación de terceras partes con métodos que permitieran evitar el reconocimiento público de la participación que iba a tener dicha industria en la discusión de este tipo de iniciativas.

Es así como los estudios pilotos en Costa Rica son distribuidos por la firma internacional de servicios legales Covington & Burling a las empresas British American Tobacco (BTA) y Phillip Morris International (PMI), los resultados de estos estudios indicaban que las causas principales de una pobre calidad de aire interior provenían de una inadecuada ventilación y no por el humo de tabaco ambiental o externo. Las presiones de estas dos empresas en Costa Rica (BTA y PMI) hacia los legisladores mediante el uso de argumentos proveídos por éste y otros estudios, logran retrasar el proyecto de ley y debilitarlo, aprobándose hasta en 1995 la Ley 7501 denominada “Regulación del Tabaco” que inclusive elimina disposiciones sobre ambientes libres de humo de tabaco y con regulaciones débiles en cuanto a publicidad. (Crosbie, Sebríe y Glantz, 2012).

Posterior a una serie de anticipaciones de la Industria en tema de publicidad para la prevención del uso del tabaco en jóvenes a través del uso de estrategias de publicidad en sus productos, alrededor del año 1999 la CCSS y el IAFA publican y publicitan datos que muestran que cada día mueren alrededor de diez personas por desórdenes relacionados al consumo del tabaco tales como enfermedades pulmonares y cardiovasculares en Costa Rica (Sandí, 2002). Esto impulsa un nuevo proyecto de ley en el Congreso para convertir a los lugares públicos y de trabajo en 100% libres de tabaco, que al final no tuvo viabilidad entre los Diputados por los argumentos del programa “La Cortesía de Elegir” impulsado por la Industria de la Hospitalidad Costarricense.

A pesar del desarrollo de una relación de cooperación que la industria empieza a ejecutar con el Ministerio de Salud a partir de la primera década del siglo XXI, se logra asegurar la introducción del proyecto de ley 17.371 en el año 2009 denominado “El control del tabaco y sus efectos nocivos en la salud” que fue suscrito por varios Diputados y Diputados de diferentes fracciones legislativas, no obstante, una vez más gracias al desarrollo de la relación de cooperación entre la industria y el gobierno, esta iniciativa de ley se debilita y se archiva en la Asamblea.

Esta tendencia cambia para inicios de la segunda década del siglo XXI, cuando ocurre el acontecimiento político más importante de la historia reciente y que terminó en la aprobación de una ley, en el año 2012 después de una amplia discusión, la Asamblea Legislativa logra la aprobación de Ley General del Control del Tabaco (Ley N°9028) a través del apoyo de la Red Nacional Antitabaco que propuso la definición de varios acuerdos incluidos en esta ley (Mendoza, 2012).

Por medio de este nuevo marco legal Costa Rica (Ley N°9028) pretende reducir el consumo del tabaco y los efectos en la salud mediante la prohibición total del consumo de tabaco en los

lugares públicos, medios de transporte públicos, centros educativos, centros de trabajo, puertos y aeropuertos y otros. De la misma forma se implementan requerimientos para el etiquetado en donde se describan de forma explícita los efectos nocivos del fumado, así como un impuesto específico de veinte colones para la venta local, quedando por lo tanto exonerado al pago de éste impuestos los productos para exportar.

Para el año 2017, Costa Rica se une a la Red Intersectorial Latinoamericana de Política Fiscal para Control de Tabaco, dicha red busca principalmente la promoción del endurecimiento de las políticas y leyes fiscales hacia los productos con tabaco con la finalidad última de reducir el consumo del mismo, no obstante el Ministerio de Salud aclaró que no se pretende en el corto plazo elevar los impuestos ni siquiera discutir la ley 9028 actualmente vigente, sino compartir más bien las experiencias y resultados de Costa Rica con la implementación de las alzas a los productos de tabaco, así como detectar posible evasión de impuestos a través de la trazabilidad. (Ávalos, 2017).

Para el Gobierno de la República por medio de la figura de Roberto Castro Córdoba como coordinador del Programa de Control de Tabaco del Ministerio de Salud, el mejor logro de salud pública de este siglo hasta el momento es la aprobación de la ley y reglamento de la ley N° 9028 como un empoderamiento de la ciudadanía al derecho de la salud, así mismo asegura que las mejoras a la aplicación de esta ley sería la contratación de más personal para permitir una mayor proporción de su cumplimiento, y que las luchas antitabaco en el futuro van enfocadas a la articulación de los programas de las instituciones que reciben los fondos para la lucha antitabaco para fortalecer una visión más amplia de la ley; por otra parte el Ministerio de Salud posee una posición de no tener relación alguna con la industria tabacalera porque no lo considera conveniente o políticamente correcto. (Ávalos, 2017).

El actual panorama político posee estabilidad para la industria tabacalera, ya que las principales presiones antitabaco fueron en su mayoría satisfechas por la aprobación de la ley y su posterior reglamento en el año 2012, así mismo las acciones gubernamentales van encaminadas hacia el fortalecimiento y continuidad de dicha ley para evidenciar su cumplimiento, y no hacia cambios estructurales en política comercial, aduanal o fiscal; inclusive en momentos recientes de discusiones en la Asamblea Legislativa sobre proyectos de reforma fiscal, no se tienen en la corriente legislativa propuestas que pretendan gravar más los productos del tabaco. Por lo que los efectos en la industria que podría provocar medidas reglamentarias o administrativas pueden ser menores al tratarse de acciones concretas para evitar el consumo y que podrían ser fácilmente predecibles por una industria tabacalera que parece haber superado ya el punto de inflexión más importante en cuanto al ambiente político.

2.3 Descripción de la empresa Tabacos de Costa Rica S.A

2.3.1 Reseña histórica

Tabacos de Costa Rica S.A. es fundada en el año 1997 en el cantón de Puriscal, San José, con capital 100% costarricense. En sus inicios fue una asociación integrada por aproximadamente veinte personas que se dedicaban a la venta, plantación y distribución del tabaco. Sin embargo, conforme surgió nueva competencia la asociación debió entrar en un proceso de reestructuración hasta convertirse en una empresa fabricante de puros de tabaco. Debido a la escasa tecnología de la época y a la insuficiente preparación con la que se contaba del oficio, se decide contratar a Don Luis Santana Lamas de nacionalidad cubana y con más de veinticuatro años de experiencia trabajando en la empresa H. Upmann de Cuba, para capacitar al personal y participar en el proceso de expansión de la compañía en el mercado nacional e internacional.

Para el año 2005 la compañía abarcó mercados internacionales como Suiza, Rusia, Estados Unidos, Indonesia y Alemania. Asimismo, estrechó las relaciones que ya mantenía con Nicaragua, Honduras, República Dominicana y Ecuador. Resultado de la expansión se inauguró una plantación de tabaco en Guayaquil, Ecuador, principalmente para la producción de las hojas capa y banda.

En el año 2010 la compañía logró colocar tres de sus puros en la lista de los veinte mejores puros de Alemania, acontecimiento que le abrió las puertas en el mercado europeo. El incremento en las operaciones de la compañía conllevó a que el personal de trabajo aumentara a noventa empleados; sesenta ubicados en la fábrica de Puriscal y treinta en la planta de Ecuador.

Actualmente, la compañía es reconocida principalmente por sus clientes internacionales de varios países entre los cuales se destacan Rusia, Los Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Alemania, Italia y China.

2.3.2 Generalidades de la empresa

Tabacos de Costa Rica S.A. pertenece a la industria manufacturera costarricense y cuenta en la actualidad con más de veinte años de experiencia. La empresa se dedica a la maquila de puros de tabaco que comercializa tanto en el territorio nacional como internacional.

La mayor parte de la materia prima es importada una vez al año de su subsidiaria Tabacos de Costa Rica Aromatizados S.A., plantación propia que se localiza en la República del Ecuador y que se encarga de la siembra y cosecha de la banda y de la capa. Asimismo, la compañía efectúa dos compras al año a su proveedor en Nicaragua para importar las hojas de tripa y de capa. También se reciben materias primas de proveedores pequeños localizados en Perú y República Dominicana.

La empresa cuenta con marcas propias y además producen marcas privadas, las cuales se logran a partir de la creación de una mezcla personalizada junto al cliente. El consumidor proporciona los diseños y nombres de su preferencia y la compañía se encarga del empaque y del envío del producto final. Sus productos llegan a miles de usuarios en todo el mundo a través de sus diversas marcas y las más de quince marcas privadas que fabrican para el orbe. En la actualidad, los principales países consumidores del producto son Rusia, Los Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Alemania, Italia y China.

2.3.2.1 Visión, misión y valores organizacionales

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes los mejores puros, hechos bajo las más rigurosas técnicas y estándares de calidad, con el fin de brindarles una experiencia única en el fumado”.

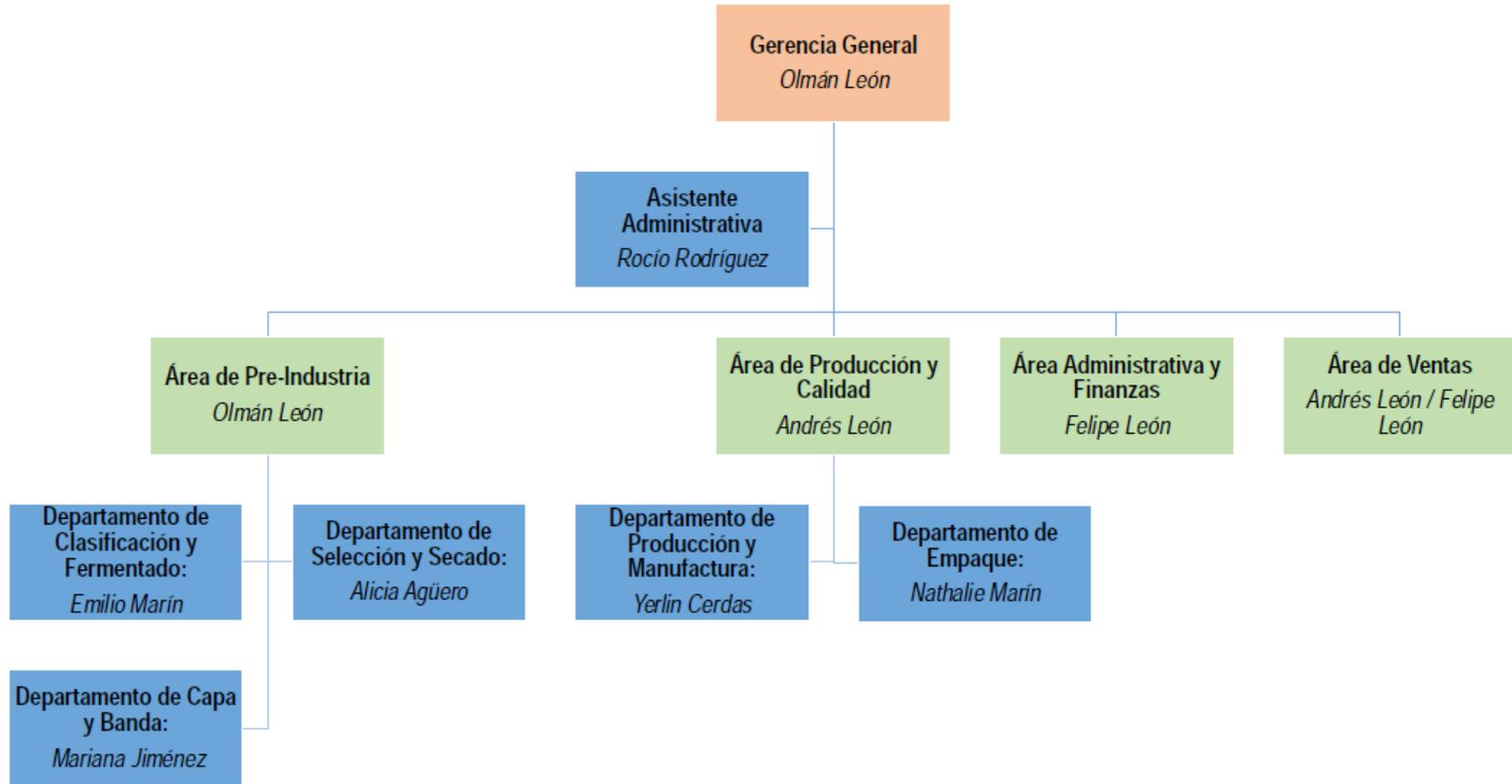
Visión: “Convertirse una de las marcas preferida por los consumidores de puros de puros de gran calidad; distinguiéndose por los más exóticas y gustosas variedades, con el fin de satisfacer el paladar de nuestros clientes. Al mismo tiempo que ofrecemos a nuestros trabajadores un ambiente ideal para desarrollar todas sus cualidades”.

Valores Organizacionales:

- ✓ Calidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Originalidad.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Libertad.

2.3.2.2 Estructura organizacional

Figura N°1: Organigrama de Tabacos de Costa Rica S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la compañía.

2.3.2.3 Principales clientes

En el siguiente apartado se detallan los principales clientes de la compañía:

- **MBombay**: esta empresa fue fundada en 2014, en Kansas, Estados Unidos. Es una de las compañías más grandes en el mundo dedicadas a la industria del tabaco. Fue fundada por Mel Shah quién decidió dedicarse al sector del cigarrillo después de su retiro del mercado de los Sistemas de Información, en sus inicios comenzó como una tienda donde vendía cigarros y vino al por menor. Sus productos se destacan en el mercado por su alta calidad, todos ellos producidos en Tabacos de Costa Rica. Algunos de sus productos más importantes son Montecristo Cohiba, Romeo y Julieta, Flor de Oliva, Oliva, entre otros.
- **Selected Tobacco**: está conformado por grandes marcas tales como Atabey Cigars, Byron Cigars y Tabacos Bandolero.
 - Atabey Cigars. Son productos fabricados en pequeñas cantidades por Selected Tobacco en Costa Rica, son puros considerados de lujo, dado que solo pueden ser adquiridas en pocas tiendas ubicadas alrededor del mundo, esta marca fue creada para un sector del mercado muy selecto, que consideran fumar como un arte.
 - Byron Cigars. El origen de su nombre remonta a la época del siglo XIX donde pequeños productores cubanos, utilizaban nombres de origen anglosajón para atraer clientes estadounidenses. La marca es originaria de Santiago de las Vegas ubicado en la Habana, actualmente es fabricada en Costa Rica y es caracterizada por la particularidad de que sus puros son reposados en añejamiento hasta un año.
 - Tabacos Bandolero. Su nombre hace honor a los años en que en España fue prohibida la producción de Tabaco. Debido a esto es que nace la figura del bandolero, el cual era un personaje quien vendía a escondidas las hojas de tabaco.

- **Cuba Rica Tabacalera**: fue cofundada en 2011 por Raffi Sepetjian en Orlando, Florida. Dicha empresa, se dedica a la distribución exclusiva y se especializa en la venta de marcas de boutique. Dentro de sus principales marcas se encuentran Spirit of Art, Barrabás, Cuba Rica Limitada, Testarosso y Vía Habana, esta última se divide en cinco submarcas, Connecticut, Connecticut Dulce, Corojo, Maduro y Maduro Dulce, las cuales son fabricadas en Tabacos de Costa Rica. Sus ventas se realizan en las zonas de California, New Hampshire y Texas.
- **Vegas de Santiago**: este cliente ofrece seis líneas de puros Premium, los cuales son: el magnífico “heritage”; este puro está compuesto por tripa y capote de Costa Rica y hoja traída del Ecuador, El único “D8”; compuesto por tripa del Caribe y capote de Ecuador, Don Luis Gold Label; contiene tabaco del Caribe y capa Connecticut del Ecuador; El místico Chaman; posee tabaco de Costa Rica y Ecuador, por último se encuentran El Puro “Red Label”; corresponde a una edición especial hecha de hojas de Santiago de Puriscal de Costa Rica y El primero “White Label; preparado con una mezcla de hojas de Costa Rica y Nicaragua.
- **Marreros Cigars**: nominado como el Best Costa Rican Cigar Brand 2017 por Cigars Journal Readers. Dentro los lugares donde se pueden encontrar sus productos se encuentran: Florida, Georgia New York y Texas, también cuenta con una tienda en línea. Dentro de su catálogo de productos ofrecen el puro Bellasartes, el puro Flor de niño y el Marrero Fuerte.

2.3.2.4 Principales competidores

a. Competidores internacionales. En el mercado internacional los principales competidores son los siguientes:

- Myfathercigars; Miami, Florida.
- Plasencia Cigars, empresa nicaragüense.
- Tabacalera Perdomo, empresa cubana.
- Tabacalera Oliva de Estelí S.A., empresa nicaragüense.
- Padron Cigars; Miami, Florida.

b. Competidores nacionales A nivel nacional los principales competidores de la compañía son la fábrica de cigarros Don Benigno ubicada en Rohrmoser, San José, Tabacos de la Cordillera, empresa tabacalera ubicada en San Marta de Puriscal y Tabacos del Valle, empresa tabacalera originaria de Pérez Zeledón.

2.4 Descripción de los procesos administrativos

A continuación, se detallan los principales procesos administrativos realizados por Tabacos de Costa Rica S.A. para operar diariamente:

Proceso de ventas: Tabacos de Costa Rica S.A. posee pequeñas vitrinas de demostración de puros de tabaco en sus instalaciones ubicadas en el cantón de Puriscal, no obstante, las ventas allí realizadas corresponden a degustaciones menores para turistas o potenciales clientes extranjeros que acompañan su degustación de un tour gratis por la fábrica, por lo que la principal gestión de ventas se realiza desde el exterior. Para ello, Tabacos de Costa Rica S.A. posee una cuenta de correo electrónico oficial en donde recibe las especificaciones de los productos requeridos por los clientes.

La asistente administrativa y los encargados del área de ventas revisan el correo electrónico de forma recurrente durante el día, con la finalidad de revisar las órdenes de compra o solicitudes hechas por los clientes.

Se cuenta con un formulario para emitir una orden de compra, en aquellas ocasiones en el que sea requerido por el cliente, este formulario se envía por el correo electrónico oficial, y se le da seguimiento para recibir la orden en área de ventas.

En la mayoría de ocasiones, los clientes conocen los precios de venta de puros, ya que corresponden a ventas recurrentes y a marcas ya registradas cuyas especificaciones del producto están previamente definidas, no obstante siempre se les envía la “Lista de Precios” vía correo electrónico, en donde se detallan las diferentes líneas de puro por ofrecer, pero si corresponden a especificaciones diferentes a los productos ya existentes, se les envía el precio específico según la cantidad y el producto solicitado, este último escenario corresponde principalmente a clientes nuevos.

Posteriormente, se procede a enviar una factura proforma vía correo electrónico que incluye el monto total a desembolsar por el cliente y se define la venta; posteriormente el área de ventas determina con el área de pre-industria si existe o no la materia prima para producir los puros, en el caso de no existir se envía las especificaciones requeridas a dicho departamento, si por el contrario se cuenta con la materia prima, se envía la orden al área de producción, en el cual se especifica la fecha de despacho del producto y todas las características solicitadas.

El encargado de ventas en conjunto con el encargado de producción, son responsables de dar seguimiento a las órdenes y de cumplir con el tiempo comprometido con el cliente.

Despacho de productos y aduanas: Una vez que el producto pasa por su última fase de producción: etiquetado y empaquetado, se rellena la plantilla de producto terminado y se envía a la respectiva bodega, el encargado de producción notifica a la gerencia general sobre las órdenes terminadas y coordina el despacho del producto.

Debido a que la mayoría de los productos son exportados y las órdenes son fácilmente transportadas al no venderse altos volúmenes en una única orden, el trayecto comúnmente es la distancia entre la fábrica de puros en Puriscal y las bodegas de Grupo Tical en Alajuela (este es el proveedor encargado de realizar todos los trámites aduaneros).

Después de llenar el formulario de despacho de producción, se transportan los productos vía terrestre por los automóviles de la compañía hasta dichas bodegas (Tical), en donde se llenan 4 copias de facturas aduaneras que incluyen el código de exportador de la compañía con las respectivas especificaciones de los productos, y por parte de Tical se recibe la boleta de entrega y el itinerario del vuelo que llevará el producto por exportar.

Una vez recibida esta información, se envía a la asistente administrativa, la cual notificará al cliente el itinerario vía correo electrónico, y además se delimitarán los detalles de las cuentas corrientes en donde puede realizar los depósitos relacionados a los productos despachados.

Cuentas por pagar y pago a proveedores: La política de la compañía es realizar todas las compras de contado siempre que sea posible, en aquellos casos en el que se compre (principalmente materia prima) a crédito, se opta por un plazo no mayor a 30 días para realizar el pago respectivo.

Las facturas por pagar son recibidas en forma física cuando se recoge el producto en las bodegas de aduanas, o vía correo electrónico cuando son enviadas por el proveedor.

Una vez recibida la factura, la misma es enviada a la gerencia general para que apruebe el requerido giro bancario, una vez obtenida la aprobación, la asistente administrativa ejecuta el pago a las cuentas bancarias indicadas por el proveedor vía transferencia electrónica.

En el caso de no lograr constatar que la cuenta bancaria pertenece al proveedor, la gerencia general contacta vía telefónica y/o correo electrónico al proveedor, para esclarecer los números de cuentas bancarias al que se requiere enviar el dinero.

Una vez efectuado el pago, la factura se imprime (en caso de ser digital), se rellena el formulario de egresos y se registra como “pagada” en los portafolios que deberán ser entregados al contador, cada factura debe archivararse junto a la copia del comprobante de la transferencia bancaria, de lo contrario se asume como pendiente de pago.

Gastos generales y administrativos: La organización cuenta con tarjetas de créditos que son utilizadas por la gerencia general, y los encargados del área de producción y ventas para ser utilizadas únicamente con transacciones menores referentes a la compañía, las mismas pueden incluir compras de material de oficina, compras de material secundario de producción (goma, cajas, tijeras u otros) u otros gastos administrativos como gasolina, alimentación, entre otros.

La política de la compañía es que cada portador de la tarjeta debe justificar los egresos con las facturas a nombre de la compañía, las cuales deben ser entregadas a la asistente administrativa al final de la semana o cada vez que exista posibilidad de entregarlas físicamente en las oficinas localizadas en Puriscal.

Dos veces por semana, la asistente administrativa coteja las facturas entregadas con el historial de transacciones de las tarjetas de créditos en una revisión que se realiza en la sucursal electrónica del banco respectivo, posterior a conciliar estos montos, se procede a rellenar los campos del formulario “Formato de Egresos” que consiste en una carátula administrativa de registro de los egresos y que sirve para llevar un control y orden del archivo de las facturas, tanto el formulario como las facturas son guardadas en los portafolios que se entregan al contador (externo).

Pago de planilla: La organización no emplea de forma directa a todos sus colaboradores, sino que posee un contrato por servicios de producción de tabaco con una sociedad anónima legalmente constituida y bajo un contrato con tiempo definido y debidamente firmado por las partes.

El encargado del área de producción (el cual forma parte de la planilla de la organización) lleva el control de las horas laboradas y cantidad producida por colaborador en la “Hoja de Monitoreo de Producción”, estos datos son enviados al final del día a la asistente administrativa para que la misma sea digitalizada en formato Excel.

Al finalizar la semana, el encargado del área de producción concilia sus datos de dicha hoja con la representante de la sociedad contratada, y se determina el monto total y la fecha de la transferencia electrónica que se tramitará por concepto de mano de obra contratada.

Una vez aprobada y firmada la hoja de monitoreo de producción, se entrega una copia física a la asistente administrativa la cual procede a ejecutar la transferencia según las indicaciones dadas. La asistente guarda una copia digital (en el disco duro) y una copia física (en el archivo de la organización) del comprobante de transferencia electrónica.

2.5 Marcas comerciales

Tabacos de Costa Rica S.A cuenta con productos de alta calidad y posee distintas marcas tales como Olman Premium Cigars, D'Guzmán, Maleku Cigars, Joya de Costa Rica, Pipoka y la Flor de Montenegro. Dichas marcas tienen productos los cuales son clasificados de acuerdo con el nivel de popularidad, por calificación y por precio.

Cada marca con la que cuenta la empresa representa un significado para la misma y una historia con la cual fue inspirado su nombre, a continuación, se detalla el significado de sus marcas.

- **Olman Premium Cigars** representa la familia, siempre la compañía se ha caracterizado por ser una empresa familiar ya que el preparar puros es una labor que Don Olman dueño de la empresa heredó de sus abuelos y de sus padres, su familia se dedicó durante 50 años a la producción y cultivo del tabaco. Dicho acontecimiento marcó la vida de don Olman y lo inspiró a conocer, viajar a lugares donde pudo interactuar y aprender de grandes productores y ser experto en el tema del cultivo y producción del tabaco. Una de sus metas era ofrecerle al cliente un producto que destacara por su alta calidad tal como lo es Olman Premium Cigars. De conformidad con la página oficial de Tabacos de Costa Rica S.A. León (2017) la composición de dicho puro se utiliza tabacos añejados entre cuatro meses y un año de cajas de cedro amargo para concentrar el sabor y el aroma del tabaco.
- **D'Guzmán** esta marca tienen un significado muy importante para don Olman ya que representa su familia materna, fue de quienes aprendió sobre el comercio y las ventas desde muy temprana edad. De acuerdo con la página oficial de la empresa, para fabricar este puro se utiliza tabacos de Nicaragua, República Dominicana y Brasil, para lograr un sabor distinto, además de cómo se indica una fortaleza de media a alta.

- **Maleku Cigars** fue creada para dar tributo a los indios Maleku los cuales son una etnia de Costa Rica y habitan principalmente en los cantones de Guatuso y San Carlos en la provincia de Alajuela. Don Olman tuvo la oportunidad de conocer la reserva indígena, experiencia que le dejó grandes enseñanzas sobre la manera de ser y la pasión por el trabajo que poseen los habitantes de dichas tribus. De acuerdo con la página oficial de la empresa, este puro es fabricado con hojas de Nicaragua, Honduras y Costa Rica, el tabaco de Costa Rica se obtiene de la Zona Norte del país, con una fortaleza media y un muy buen aroma.
- **Joya de Costa Rica** representa el orgullo de don Olman de ser costarricense, así como el sentido de pertenencia hacia Costa Rica, un país lleno de diversidad cultural y riquezas naturales. León (2017) en su página, indica la composición de este puro para el cual “se utilizan tabacos de la Zona Norte y Oeste para dar sabor y aroma, y como banda y capa tabacos de la Zona Sur para dar un buen quemado”.
- **Pipoka** esta marca está diseñada para los clientes que buscan sabores distintos al tabaco, específicamente para ellos, es que Tabacos de Costa Rica crea la marca Pipoka, donde les ofrece sabores tales como Menta, Coco, Naranja, Confite café y Dulce. La empresa no solamente adicionó nuevos sabores a estos puros, sino que creó una nueva técnica donde el sabor se mantiene al largo de todo el puro, esto debido a que tal y como aclara León (2017) “En sus inicios los puros se elaboraron con la tradicional técnica de fusión, pero debido a que el sabor desaparece cuando se fuma la mitad del puro se buscaron otras técnicas para poder hacerlo mejor”. La fabricación de estos puros incluye tabacos de Ecuador y Perú, los cuales brindan una fortaleza suave.
- **La Flor de Montenegro** esta marca fue desarrollada con la intención de brindar un producto de buena calidad pero que su precio fuera más accesible, su preparación incluye

tripas cortas y largas, así como un proceso de añejado. Para su fabricación se utilizan tripas cortas de los países de Perú, República Dominicana y Nicaragua y tripa larga del país de Ecuador.

En cuanto a la clasificación de sus productos según popularidad se encuentran los siguientes:

- ✓ Short Salomon D'Guzmán
- ✓ Petit Torpedo D'Guzmán
- ✓ Corona Gorda D'Guzmán
- ✓ Curchill Oscuro D'Guzmán
- ✓ Wide Churchill La Flor de Montenegro
- ✓ Toro La Flor de Montenegro
- ✓ Café Toro Pipoka
- ✓ Toro La Flor de Montenegro
- ✓ Confite Toro Pipoka
- ✓ Coco Toro Pipoka
- ✓ Robustos La Flor de Montenegro
- ✓ Menta Toro Pipoka
- ✓ Vainilla Toro Pipoka
- ✓ Perlita D'Guzmán

Asimismo, a nivel de calificación se encuentran los productos que se detallan a continuación:

- ✓ Dulf Half Curchill Pipoka
- ✓ Robusto Pipoka
- ✓ Dulce Toro Pipoka
- ✓ Dulce Emperador Pipoka
- ✓ Coco Half Churchill Pipoka
- ✓ Menta Half Churchill Pipoka
- ✓ Cafe Half Churchill Pipoka
- ✓ Vainilla Half Churchill Pipoka
- ✓ Churchill D'Guzmán
- ✓ Duques La Flor Montenegro
- ✓ Marevas La Flor Montenegro
- ✓ Naranja Half Chuchill Pipoka

Por último, en clasificación de precios se pueden encontrar tanto de precios bajos como de altos. Es importante mencionar que las presentaciones de venta son de paquetes de cinco, diez y veinte puros. En cuanto al precio bajo estos rondan los dos dólares por puro unitario sin empaque

y para uno alto de hasta cinco dólares por puro unitario en las mismas condiciones, siendo tres dólares el monto promedio por puro.

En el cuadro a continuación, se detallan los principales tipos de puros producidos por la compañía según su marca, así como sus principales características:

Cuadro N°2: Tipos de puros

Marca	Tipo de Puro	Medida	Empaque
D´Guzmán (DG)	Robusto	5x50	Bundles of 25
D´Guzmán (DG)	Toro	6x52	Bundles of 25
D´Guzmán (DG)	Torpedo	6x52	Bundles of 25
D´Guzmán (DG)	Parejo	6½x56	Bundles of 25
D´Guzmán (DG)	Gordo	6x60	Bundles of 25
D´Guzmán (DG)	Churchill	7x48	Bundles of 25
D´Guzmán (DG)	Corona	5½x42	Bundles of 25
Malekö	Petit Lancero	6x42	Boxes of 20
Malekö	Toro	6x52	Boxes of 20
Malekö	Churchill	7x48	Boxes of 20
Malekö	Pek-pen	6x60	Boxes of 20
Malekö	Torpedo	6x52	Boxes of 20
Malekö Especial	Fufu	5 1/2x50	Boxes of 15
Malekö Especial	Robusto	5x50	Boxes of 15
Malekö Especial	Robusto Supremo	5x60	Boxes of 15
Malekö Especial	Sublime	6 1/2x54	Boxes of 15
Malekö Especial	Super Fufu	6x58	Boxes of 15
Olman	Founder Edition 1997 Corona	5 1/2x42	Boxes of 20
Olman	Founder Edition 1997 Robusto	5x50	Boxes of 20
Olman	Founder Edition 1997 Toro	6x54	Boxes of 20
Olman	Founder Edition 1997 Emperador	6x60	Boxes of 20
Olman	Founder Edition 1997 Torpedo Extra	5x66	Boxes of 20
Olman	Founder Edition 1997 Petit Emperador	4 1/2x60	Boxes of 20
Olman	Black Head Torpedo	6x52	Boxes of 10
Olman	Black Head Robusto	5x52	Boxes of 10
Olman	Black Head Panzon	6x64	Boxes of 10
Olman	Black Head Churchill	7x48	Boxes of 10
Olman	Black Head Petit Supremo	4 1/2x58	Boxes of 10
Olman	Black Head Super Torpedo	5 1/2x60	Boxes of 10
Olman	Black Head Petit Diadema	5 1/2x50	Boxes of 10

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la compañía.

2.6 Descripción de las etapas de los procesos internos de producción

En el siguiente apartado se describirá el proceso de producción de los puros de tabaco de la compañía Tabacos de Costa Rica S.A. En el cuadro a continuación se muestra el detalle de cada una de las fases que componen el proceso productivo de la compañía, así como sus respectivos responsables:

Cuadro N°3: Etapas del proceso de producción

No.	Etapas	Departamento	Encargado
1	Recepción y almacenamiento de materia prima	Clasificación y Fermentado	Emilio Marín
2	Clasificación de las hojas de tabaco	Clasificación y Fermentado	Emilio Marín
3	Preparación del tabaco para fermentación	Clasificación y Fermentado	Emilio Marín
4	Fermentación del tabaco	Clasificación y Fermentado	Emilio Marín
5	Rezago de capa y banda	Capa y Banda	Mariana Jiménez
6	Selección hojas de tripa	Selección y Secado	Alicia Agüero
7	Confección del puro	Producción/Manufactura	Andrés León
8	Supervisión de calidad	Producción/Manufactura	Andrés León
9	Secado del puro	Selección y Secado	Alicia Agüero
10	Congelado del puro	Empaque	Nathalie Marín
11	Empaquetado y etiquetado	Empaque	Nathalie Marín

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la compañía.

El proceso productivo de Tabacos de Costa Rica S.A inicia con el recibimiento de la materia prima en la planta de producción. El tabaco llega del respectivo origen, se etiqueta y se almacena en una de las tres bodegas designadas para ello. La materia prima se guarda en lo que se denominan pacas las cuales son cubiertas de hojas de yaguas; hojas de Palma Real que permiten la preservación de las características del tabaco. El tiempo de estadía en las bodegas depende de la rapidez con que se necesite hacer uso de esta materia prima.

Posteriormente, se realiza un proceso de clasificación para determinar si la hoja funciona como capa, banda o tripa (detalladas en apartados siguientes). Para efectos de esta clasificación, se consideran el color, la textura, el tamaño y la sanidad de la hoja. Las hojas de capa serán aquellas

que sean delgadas, elásticas y con el color más uniforme. Por su parte, las hojas de banda deberán cumplir con las mismas características de la hoja de capa, exceptuando la uniformidad del color. Finalmente, las hojas de tripa serán las más gruesas, las menos elásticas y las menos sanas. Una vez clasificado el tabaco en alguna de estas tres categorías, se debe asignar un color de pabilo al rollo de tabaco, lo que permitirá su diferenciación en la siguiente etapa del proceso que corresponde a la fermentación.

Como parte del proceso de preparación para fermentar el tabaco, las cabezas de los rollos de tabaco se deben mojar, para ello se introducen en un balde con agua y se sacuden eliminando los excedentes. Posteriormente, con la ayuda de una bomba de motor, se humedecen los rollos con el fin de aumentarles la temperatura y que el tabaco sea más fácil de manejar.

Finalizado lo anterior, el tabaco está listo para iniciar su proceso de fermentación. Los rollos anteriormente clasificados en capa, banda y tripa son acomodados de una forma específica, ya sea circular o rectangular, en una estructura denominada pilón. Un pilón es un conjunto de camas o bases de picadura que se elaboran a partir de trozos de capa y de banda que sobran del proceso productivo. La manera en que se acomodan las camas una sobre la otra para conformar el pilón, debe ser tal que se evite el paso del aire al interior de este. Una vez listo el pilón, este se cubre con una tela que ayuda a preservar la humedad y con un plástico que permite mantener la calidez y la temperatura requerida.

Con el objetivo de obtener un proceso de fermentación uniforme, la posición del tabaco en el pilón debe ser invertida de forma que el tabaco ubicado en la parte superior e inferior sea colocado en el medio, y el del medio, sea ubicado en la parte superior e inferior. Este proceso debe ser repetido las veces que se consideren necesarias hasta obtener un tabaco bien curado. Si al final del

proceso de fermentación existen tabacos que no alcanzaron las características deseadas en cuanto a textura, color, sabor y quemado, estos se deberán insertar otra vez al pilón con el fin de mejorar su calidad.

Una vez que las hojas de capa y banda se han curado apropiadamente, se procede con el rezago (selección) de las mismas. En primer lugar, para ambas hojas se debe llevar a cabo la eliminación de la vena central de la hoja, proceso conocido coloquialmente como “despalillado”.

Posteriormente, se efectúa la clasificación respectiva. En el caso de la banda, esta deberá ser clasificada según el tamaño y el grosor de esta; el grosor será por fino y grueso, mientras que se escogen al menos cuatro tamaños diferentes. Para el caso de la capa, se procede a clasificar la hoja por tamaño y por color, siendo el segundo el criterio más importante, ya que, si hay hojas largas o anchas, pero cuyo color no es uniforme, no es posible aprovechar la totalidad de la hoja. En el caso de las hojas de capa, donde el color no es uniforme y no se pueda utilizar para realizar los puros de primera calidad, se pasan a una categoría que se denomina rechazo, la cual puede ser vendida o empleada para la confección de marcas de menor calidad.

Por su parte, las hojas de tripa también deben ser clasificadas, en este caso considerando su textura. La tripa es el conjunto de hojas internas que componen el puro, de cierta forma es el relleno y lo que brinda la mayor parte del sabor. La tripa está compuesta por tres tipos diferentes de tabaco, los cuales se diferencian por la posición en la planta y por su textura. Estos tabacos son ligeros (más grueso, sabor más fuerte, parte más alta en la planta), viso (textura media, sabor medio, bastante aroma, parte media de la planta) y base (más fino, sabor más liviano, partes inferiores de la planta).

Una vez clasificadas las hojas de tripa, estas se deben llevar a un cuarto de secado por un tiempo aproximado de 3-4 horas, dependiendo de la textura y de las condiciones del clima. En este lugar, se cuenta con unas parrillas sobre las cuales se extienden grupos de hojas para tener un mejor proceso de secado. Estos cuartos están acondicionados con deshumidificadores, los cuales trabajan con un porcentaje de humedad de 35%. Después de las 3-4 horas de secado, se recolectarán las primeras cuatro hojas de cada grupo, treinta minutos después las siguientes cuatro y así sucesivamente hasta se termine el proceso para todas las hojas pendientes.

Finalizado el proceso de selección y preparación de las hojas de banda, capa y tripa, estas podrán ser utilizadas en la producción de los puros de tabaco. La confección del puro se trabaja en parejas, por lo general un hombre y una mujer, denominados bonchero y rolera respectivamente.

El bonchero formará con las hojas de tripa una especie de tubo que será envuelto con las hojas de banda y que posteriormente será colocado en un molde que le dará la forma al puro. Luego, estos moldes se pondrán en una prensa donde los puros obtendrán la forma deseada. Una vez prensados los moldes, la rolera tomará el puro y le pondrá la capa y revisará aspectos finales de estética, como el grosor y el largo de este.

Como parte del proceso, se cuenta con una o más personas que se encargan de verificar la calidad de los productos terminados. Para ello se deberá revisar la circunferencia (diámetro), los detalles de estética y el peso del puro, siendo este un precedente sobre la buena calidad del tiro (salida del humo).

Verificada la calidad, los puros serán llevados a un cuarto denominado escaparate, el cual consiste en un lugar donde los puros se ponen a secar por un tiempo aproximado de un mes. Estos cuartos están debidamente acondicionados con deshumidificadores, humidificadores y aire

acondicionado, los cuales ayudarán a preservar las condiciones necesarias. El porcentaje de humedad que se maneja dentro de esta habitación oscila entre un 60 y un 70%.

Si en esta etapa del proceso se determina que el tabaco ha sido afectado por una especie de gorgojo que se come la hoja y por ende el puro, se debe proceder a congelarlos. Para ello, la compañía cuenta con un cuarto de congelamiento, en el cual se introducen los puros por un periodo de 3-5 días a una temperatura de 14-16°C bajo cero. Dicho proceso, no afecta la calidad de los puros, ya que es un sistema de congelamiento especial que evita que la humedad entre al producto.

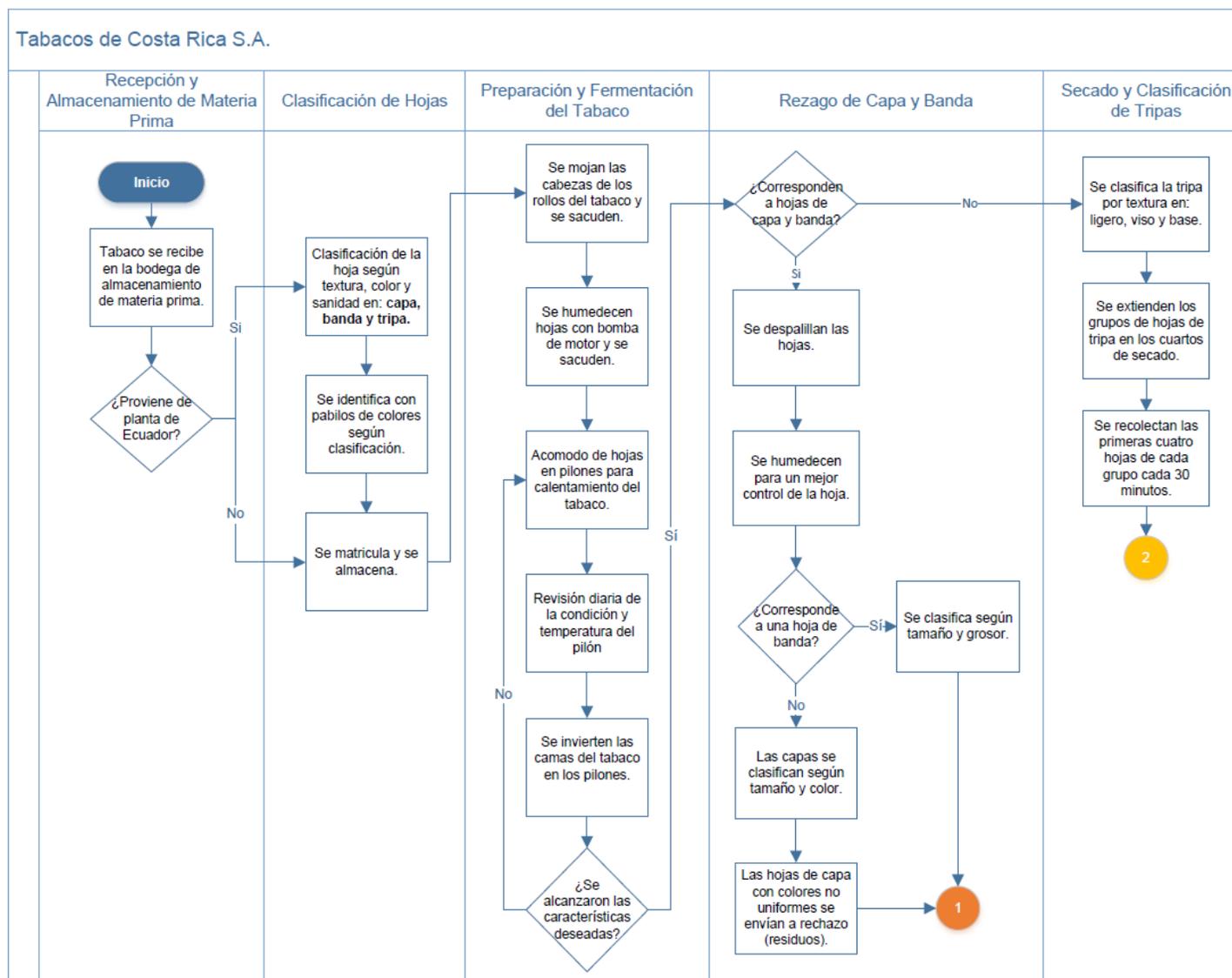
Finalmente, se lleva a cabo el último proceso de control de calidad, los puros son revisados nuevamente para verificar que no se hayan dañado durante la fase de secado, ya que en algunas ocasiones se revienta la capa o después de seca se mancha. Los puros que tienen estos defectos deben pasar a una etapa de reconstrucción, en la cual se hacen los cambios de capa o arreglos que correspondan para que puedan estar listos para vender o enviar a los clientes finales.

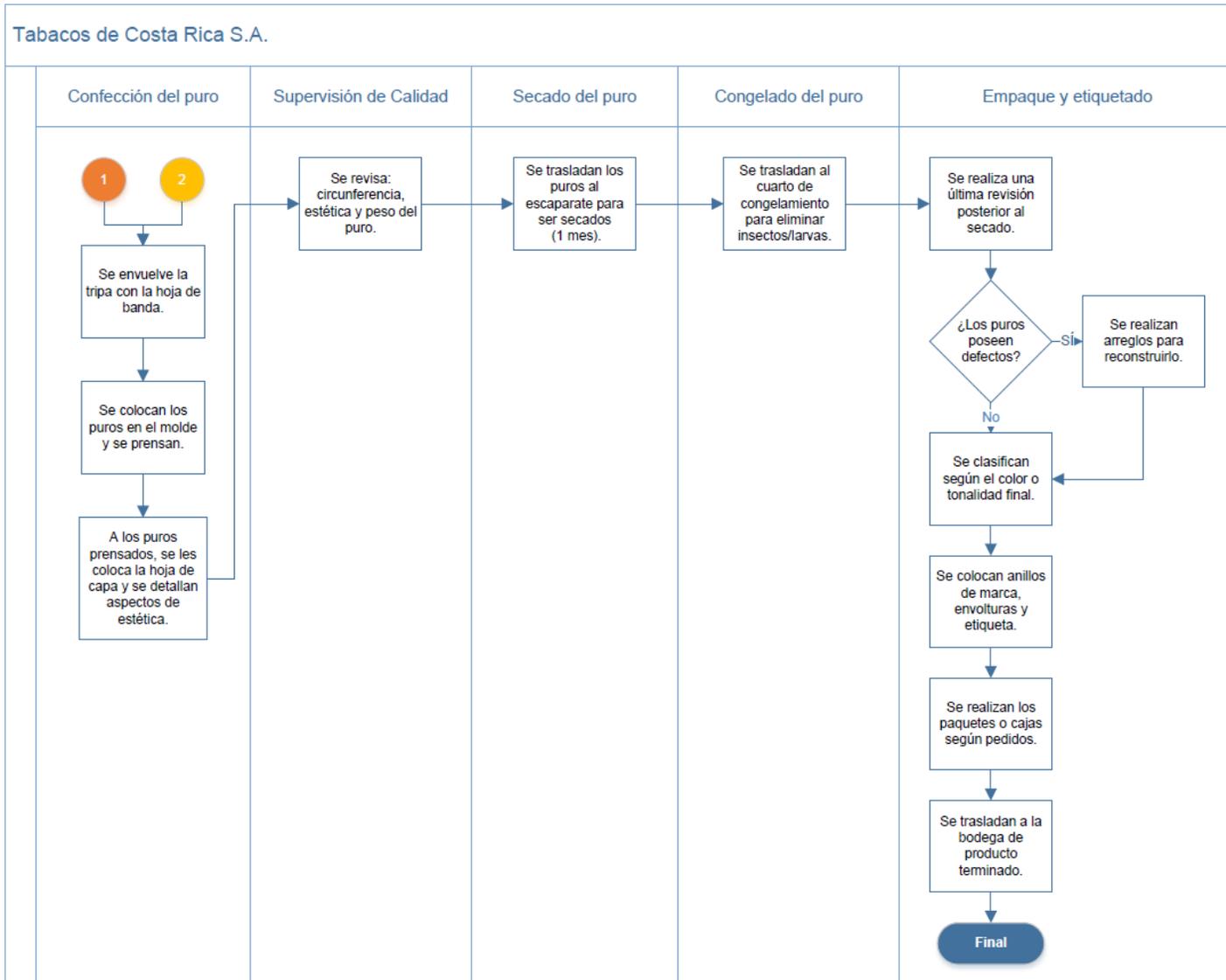
Cuando se revisa la calidad del producto, los puros son agrupados según su color, ya que a pesar de que se utiliza la misma capa, a veces los colores varían un poco en términos de tonalidades. Una vez verificada la calidad y el color, el puro está listo para ser empacado y etiquetado.

2.7 Procedimientos actuales de producción, de la cadena de valor y sus necesidades de sistema

A continuación, se muestra flujograma que describe el funcionamiento de los procedimientos actuales de producción, descritos en el apartado anterior, para la empresa Tabacos de Costa Rica S.A.

Figura N°2: Flujograma etapas del proceso de producción





Fuente:Elaboración propia a partir de datos suministrados por la compañía.

Tal y como se observa en el flujograma anterior, las fases del proceso productivo de Tabacos de Costa Rica S.A. se visualizan como las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa, según lo expuesto por Quintero y Sánchez (2006) el concepto de la cadena de valor fue popularizado en los años ochenta por Michael Porter, profesor de Estrategia Empresarial de la Universidad de Harvard, con el objetivo de vincular este concepto con el de la ventaja competitiva, es decir, analizar el valor sobre y por encima del costo inicial.

La cadena de valor permite la representación sistemática de las actividades de cualquier tipo de organización, ya sea aislada o parte de un grupo económico, por medio de los siguientes tres elementos básicos que la conforman:

- Las *Actividades Primarias*, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- Las *Actividades de Soporte* se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El *Margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” (p. 381, 2006).

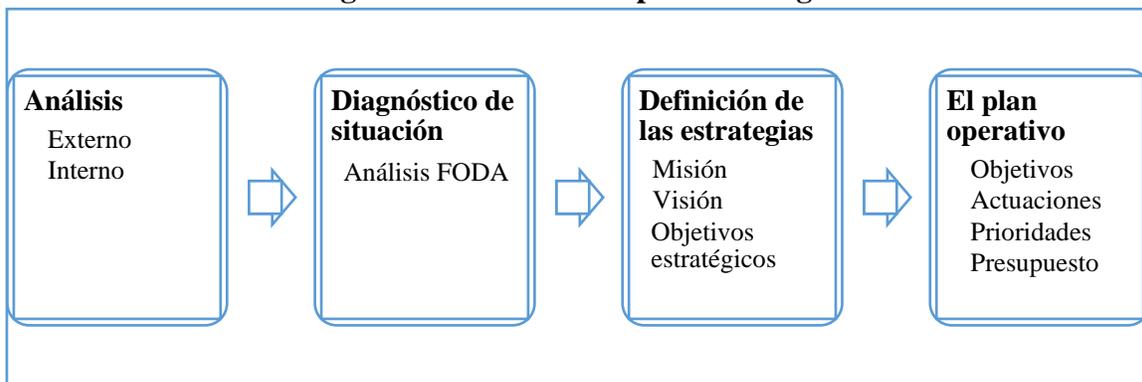
La necesidad del diseño de una herramienta capaz de proveer información actualizada para la adecuada gestión administrativa de la empresa surge para poder engranar las actividades primarias de la cadena de valor, es decir las actividades productivas, con las ideas y objetivos de la administración, y así mejorar el área operativa de la empresa Tabacos de Costa Rica S.A

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE EL ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE COSTOS DE TABACOS DE COSTA RICA S.A.

3.1 Resultados del estado de situación actual de la planificación estratégica de la empresa

En el año 2015, Tabacos de Costa Rica S.A. contrató los servicios de una consultora en estrategia y competitividad empresarial para que llevara a cabo un plan estratégico por medio del siguiente proceso:

Figura N°3: Proceso de plan estratégico



Este es el único plan estratégico con el que cuenta la compañía, sobre los resultados obtenidos no existe un seguimiento documentado por parte de la administración, únicamente algunos proyectos se mantienen en desarrollo, los cuales en su mayoría son administrados de forma “ad-hoc” por su Gerente General.

En el presente apartado se desarrollará el análisis del escenario actual de Tabacos de Costa Rica S.A, en relación con su planificación estratégica y se detallarán algunos de los resultados del plan estratégico mencionado anteriormente. Se utilizará la herramienta análisis FODA para identificar los aspectos más relevantes de la compañía desde las perspectivas de finanzas y procesos internos.

3.1.1 Análisis FODA

Fortalezas

- La compañía posee una subsidiaria ubicada en Ecuador la cual provee el 40% de la materia prima utilizada en el proceso productivo, manteniendo control sobre el abastecimiento de la materia prima que produce.
- Las ventas de la compañía se mantienen a largo de todo el año por lo que los ingresos mensuales no presentan mayor variación, con un volumen total anual satisfactorio de ventas.
- Buena reputación de la compañía al ser considerada entre sus clientes como fabricante de puros de tabaco de excelente calidad, debido a las técnicas y materiales que utiliza en la producción de estos. En el año 2010 debido al gran esfuerzo de sus colaboradores se ubicó con tres de sus puros en la lista de los mejores veinte puros del mercado alemán.
- Los procesos utilizados en la producción de los puros se consideran “minuciosos” ya que muchos de los acabados se realizan de manera manual por sus colaboradores con experiencia en el área. Estas técnicas y avanzados procesos son de gran importancia para lograr el sabor óptimo, así como la mejor y deseable presentación de los productos fabricados.
- Gran conocimiento de las técnicas artesanales de la transformación del tabaco por parte de la alta gerencia y el cual es trasladado a todo el personal de la compañía, lo que permite un mejor tratamiento del tabaco y da como resultado un producto final de mayor calidad.

Oportunidades

- La compañía considera viables las oportunidades de expansión de la línea de productos y explorar otros sectores del mercado, así como darles un valor agregado a las líneas ya existentes. Por ejemplo, durante los últimos años la compañía ha incursionado en la

elaboración de cajas de madera, las cuales son utilizadas para empacar los puros y darles una presentación premium.

- Los principales mercados a los cuáles se exporta actualmente (Estados Unidos y Europa) poseen estabilidad económica y tendencia al aumento de ventas de puros de tabaco en los últimos años, lo cual brinda la posibilidad de buscar nuevos nichos dentro de estos mercados.
- Ampliación de las operaciones en Ecuador y Panamá por medio de la apertura de modelos de cafeterías que resultan exitosos y novedosos por la combinación del café y el fumado de los puros.

Debilidades

- Los costos de envío en algunas ventas son más altos al tener que invertir en proveedores que ofrecen plataformas de pago seguras para los clientes y compañías de transporte que garantizan que el producto llegue en buenas condiciones y en el tiempo establecido. Lo anterior debido a que el público meta de la compañía no es el mercado nacional, y por el contrario su prioridad es el mercado internacional.
- La compañía no tiene definidos controles ni indicadores financieros lo que imposibilita monitorear el nivel de ventas y de ingresos, así como los costos relacionados.
- La compañía no cuenta con un plan estratégico definido, lo que genera un desconocimiento por parte de los colaboradores sobre el rumbo de la empresa y lo que se espera lograr en el corto y el largo plazo.

Amenazas

- El ingreso de nuevas regulaciones al consumo de tabaco o la modificación de las existentes con condiciones más restrictivas.

- El ingreso al mercado de productos sustitutos o nuevas técnicas utilizadas en la actualidad por las personas consumidores del tabaco, tal y como lo es el cigarrillo electrónico o la nueva técnica de consumo de tabaco llamada “vapor”.
- Posible encarecimiento del costo de producción en Costa Rica, por mayores cargas sociales, aumento en materia de impuestos sobre el salario y en el costo de la vida en el país.
- El uso de materia prima exclusiva de ciertos países o de su planta ubicada en Ecuador puede implicar extensos tiempos de espera en el proceso de traslado y recepción de los materiales, y generar grandes atrasos en la entrega de órdenes.
- La compañía cuenta con clientes exclusivos en el mercado, tanto nacional como internacional, por lo que el proceso de tener nuevos clientes de confianza podría conllevar a largos períodos de negociación.
- Los proveedores con los que cuenta la empresa se consideran exclusivos, lo que genera cierta dependencia al compromiso y responsabilidad que tenga dicho abastecedor.
- Otra de las barreras de entrada a las que se enfrenta la compañía, consiste en el difícil acceso a los mercados globales segmentados por calidad y complejidad para crear relaciones estratégicas con nuevos proveedores de tabaco en mercados controlados por empresas competidoras.

3.1.2 Objetivos organizacionales

Una vez analizada la situación actual de la empresa, se fijaron objetivos para cumplir con la misión, la visión y las estrategias definidas por la administración de Tabacos de Costa Rica S.A.

Entre los objetivos generales, se pretende ampliar las operaciones a Ecuador y Panamá por medio de la apertura de un modelo novedoso de cafeterías. Asimismo, se pretende desarrollar la

organización de manera integral por medio de la estructuración de procesos para la toma de decisiones y lograr así maximizar la rentabilidad potencial del negocio. El último objetivo general se basa en el logro de programación de excelencia en calidad de parte de RRHH por medio de la contratación externa del servicio.

Los objetivos comerciales que se plantean para la compañía consisten en lanzar una tienda virtual y estructurar un sistema de distribución global que permita facilitar las gestiones de entrega a los clientes. Además, se proyecta definir un plan anual de mercadeo y ventas que permita el adecuado desarrollo de la empresa ante el entorno actual, altamente competitivo y dinámico, en el que sean definidos márgenes de utilidad para cada producto y la utilización de precios basados en fundamentos objetivos.

Los objetivos financieros sirven como referencia en la gestión del dinero y su correcta aplicación ayudan a maximizar el valor de los accionistas, por lo que la empresa Tabacos de Costa Rica S.A. planea crear una estructura financiera robusta que le permita cumplir con las normativas contables vigentes y a su vez facilite la presentación oportuna de los estados financieros. Finalmente, los objetivos operativos planteados son los siguientes:

- Estandarizar las operaciones productivas: unificación de las diferentes operaciones utilizadas para un mismo proceso, permitiendo la reducción de pérdidas y el aumento de la eficiencia, mediante estándares definidos y comunicados a los colaboradores involucrados.
- Establecer métricas de producción: la creación de indicadores financieros ayuda a medir, controlar y gestionar los procesos que son parte esencial en la generación de valor para la empresa, por lo que la debida estructuración de estos ayuda a facilitar su análisis y comparaciones periódicas.

- Minimizar el costo de los inventarios: debido a la naturaleza de los inventarios de la empresa, es fundamental controlar las compras y el almacenamiento de las hojas de tabaco para reducir las pérdidas lo máximo posible.
- Incrementar la motivación del personal: la producción de Tabacos de Costa Rica S.A. se realiza de manera manual, por lo mantener al personal motivado es clave para aumentar la productividad de los colaboradores durante la jornada laboral.
- Optimizar la eficiencia de la producción: por medio del conocimiento de los gastos de operación, la adecuada definición de las necesidades de los clientes, la observación del comportamiento del mercado y la gestión de los indicadores financieros se pretende mejorar la eficiencia en la producción de la empresa.

Si bien, la compañía cuenta con objetivos relacionados con sus costos de producción, la administración no ha logrado ponerlos en práctica, dado que desconocen el impacto que tiene la producción en los resultados de la empresa y carecen de un mecanismo que les permita medir dichos costos. El plan estratégico propuesto con el presente proyecto pretende apoyar a la administración en el alineamiento de sus objetivos a partir de la formulación de estrategias e indicadores estratégicos que serán medibles a través del sistema de costos a implementar y que permita dar un seguimiento continuo a los resultados que se van produciendo.

3.2 Resultados del estado de situación actual de las metodologías para el costeo y control del inventario de la empresa.

3.2.1 Planificación actual de la producción

De acuerdo con indagaciones efectuadas con la gerencia de Tabacos de Costa Rica S.A, la compañía actualmente no utiliza un formulario específico de órdenes de compra, si no por el

contrario cada pedido con sus especificaciones correspondientes es enviado por los diversos clientes a través de correo electrónico u otros medios tales como la aplicación WhatsApp, mensajes de texto, entre otros. Una vez recibida la solicitud de compra enviada por el cliente, la compañía planifica su producción a través de un documento de Excel. Este archivo se compone de dos hojas denominadas “producción” y “capa y banda” respectivamente.

En la pestaña de producción se detalla cómo se conforma el puro que va a ser elaborado. En la imagen a continuación se muestra un ejemplo del formato de la plantilla de producción utilizada por la compañía para un día de la semana:

Ilustración N°1: Planificación de la Producción – Parte 1

A	B	C	D	E	F	G	H
Lunes							
Pareja	Medida	Capa	Tarea	Peso	Observaciones	Liga	Cliente
1	52x5 1/2	Oscura	340	15-16	Belicoso	1	Eduardo
2	42x6 1/2	Conerico O	360	11-13	Cola Tapada	1	Mel
3	58x190	Oscuro	270	19-22	Figurado	1	Mesut
4							
5	58x190	Oscuro	270	19-22	Figurado	1	Mesut
6	56x6 1/2	Clara	330	20-22	Palomilla	1	Kassem
7	32x132	Conerico	400	5-6		Pika	Fabrica
8	26x4	Conerico	750	5-6	Mini	Pika	Fabrica
9	66x6	Oscuro	270	27-29	Torpedo	1	Mesut
10	40x4 1/2	Conerico	390	7-8		Pika	Jonh
11	42x6	Conerico	370	10-12		Pika	Jonh
12							
13							
14	52x6	Clara	340	15-17		10	Mel
15	52x6	Conerico	350	15-17		Pika	Jeny
16							
17							
18	50x5	Clara	350	13-14		1	Kassem
19	38x5	Conerico	390	6-7		1	Jonh
20	50x5	Café	350	13-14		1	Kassem

Fuente: Elaborado por la compañía al 25 de enero del 2019.

Como se observa en la imagen anterior, para cada orden de compra se debe indicar lo siguiente:

- a. Pareja: Corresponde a los dos colaboradores que ensamblan los puros y a la cual se le encarga la producción diaria descrita en la hoja.
- b. Medida: ancho por largo, expresado en centímetros o milímetros de diámetro, el grosor de cada puro está dado por el tamaño de los “rings” o anillos los cuales ya vienen con una medida estándar en una escala de 28 a 80 centímetros de grosor.
- c. Capa: corresponde a la hoja final que cubre el puro y es esta la que le da estética al mismo. Dependiendo del color de la hoja, el puro puede presentar diferentes tonalidades: conerico, conerico oscura, clara, habano (café claro), café, oscuro y maduro.
- d. Tarea: corresponde a la cantidad de puros asignados para ese día y que fueron solicitados por el cliente.
- e. Peso: indica los gramos por unidad.
- f. Observaciones: se detallan especificaciones de forma del puro.
- g. Liga: corresponde a la receta del puro que se va a producir. Para ello se utilizan códigos (p. ej. 1 es equivalente a pika) que hacen referencia a una receta específica de la compañía. No se detallan todos los tipos de receta ya que se considera información sensible por parte de la empresa. A la receta también se le denomina vitola.
- h. Cliente: individuo o compañía que efectuará la compra.

Por otra parte, en la pestaña de capa y banda del documento indicado, para cada pedido solicitado, la administración asigna los equipos de trabajo, generalmente conformados por un hombre y una mujer denominados bonchero y rolera respectivamente.

Ilustración N°2: Planificación de la Producción – Parte 2

A	B	C	D	E	F	G	H
Lunes							
Bomchero	Cantidad	Tamaño	Tipo	Rolera	Cantidad	Tamaño	Color
Bryam	340	Torpedo	Fina	Hazel	340	Torpedo	Oscuro
Dennis	360	Torpedo	Gruesa	Julissa	360	Torpedo	Conerico O
Marvin	270	DBL Corona	Fina	Jeny	270	DBL Corona	Oscuro
Luis	270	DBL Corona	Fina	Marvin	270	DBL Corona	Oscuro
Mario	330	Churchill	Gruesa	Sofia	330	Churchill	Clara
Leo	400	Robusto	Fina	Mariela	400	Robusto	Conerico
Diego	750	Pedazitos	Fina	Yesenia	750	Pedazitos	Conerico
Arline	270	Churchill	Fina	Sonia	270	Churchill	Oscuro
Bismar	390	Robusto	fina	Prisila	390	Robusto	Conerico
Santos	370	Robusto	Fina	Paula	370	Robusto	Conerico
Juan D	340	Torpedo	Gruesa	Alejandra	340	Torpedo	Clara
Greivin	350	Torpedo	Gruesa	Veronica	350	Torpedo	Conerico
Kevin	350	Robusto	Gruesa	Susana	350	Robusto	Clara
Armando	390	Robusto	Fina	Floribeth	390	Robusto	Conerico
Paulo	350	Robusto	Fina	Angela	350	Robusto	Café

Fuente: Elaborado por la compañía al 25 de enero del 2019.

Como se observa en la imagen anterior, en la hoja de trabajo se detalla lo siguiente:

- a. Bonchero: Persona encargada de dar tratamiento a la tripa (parte interior) y del ensamblaje del puro.
- b. Rolera: Persona responsable de darle la estética al puro a partir de la colocación de la capa.
- c. Cantidad: Corresponde a las mitades de hojas que se le son entregadas a cada pareja de trabajo para la confección de los puros que les fueron asignados.
- d. Tamaño: Corresponde a las dimensiones del puro, las cuales están dadas por el tipo de puro a fabricar. Los tipos de puro más comunes son el torpedo, la corona, el churchill y el robusto.
- e. Tipo: hoja de banda a utilizar, pueden ser de contextura fina o gruesa.

f. Color: define la tonalidad del puro que será elaborado.

3.2.2 Sistema de costos actual

Actualmente no existe un proceso sistematizado para recolectar, procesar y registrar los costos de los inventarios de la compañía, tal y como se observó anteriormente, la planificación de la producción se lleva por medio de órdenes diarias, no obstante, en esta planeación no se introducen los elementos del costo, y por lo tanto no existen mecanismos para la acumulación de estos.

Aunado a lo anterior, la información de las planillas se completa en diferentes hojas de cálculo de Excel y la empresa contrata periódicamente un contador que funge como el encargado de completar todas las obligaciones formales que tiene la empresa con la Administración Tributaria.

Al no existir un método administrativo para el costeo de los inventarios, no se cuenta con un proceso estructurado para valorar las partidas de inventario y costo de ventas, las acciones realizadas por el contador externo de la compañía, consiste únicamente en la recolección de los datos de las compras de materia prima del período ya que se le remiten las facturas mensualmente, y de mantener la valuación del inventario de forma histórica, en la mayoría de ocasiones todas las compras del período forman parte del costo de ventas para ese mismo período.

3.2.3 Determinación actual de los elementos del costo

A lo largo de las visitas a la fábrica ubicada en Puriscal, se determinó que, a pesar, de que la empresa no clasifica sus erogaciones, las mismas pueden identificarse de la siguiente manera:

3.2.3.1 Costos de materiales directos

La principal materia prima empleada por la compañía corresponde a las hojas de tabaco que provienen en su mayoría de su planta en Ecuador, así como de otros países latinoamericanos; al momento de adquirirse estas hojas son clasificadas de la manera en que se detallará a continuación. Se considera que dicha clasificación es razonable para el costeo de la materia prima utilizada para

producir todos los tipos de puros de tabaco. Esta compilación de información fue estructurada con base en la información de facturas, hojas de trabajo, declaraciones aduaneras y otros, con la colaboración de la administración:

1) **Hojas de Tripa:** Se clasifican en hojas de tabaco ligero, viso y base.

Cuadro N°4: Ejemplos del costo de las hojas de tripa según su tipo y país de procedencia

País de origen	Tipo de tripa	Costo
Cuba	Ligero	\$0.0187 por gramo
	Base	\$0.0187 por gramo
	Viso	\$0.0187 por gramo
Perú	Ligero	\$0.0176 por gramo
	Base	\$0.0176 por gramo
	Viso	\$0.0176 por gramo
República Dominicana	Ligero	\$0.0183 por gramo
	Base	\$0.0183 por gramo
	Viso	\$0.0183 por gramo

Fuente: Elaboración propia con base en información de importaciones de tabaco suministradas por la compañía.

Es importante resaltar que las hojas importadas de Ecuador poseen un mismo costo al ser compradas directamente a la planta de la compañía ubicada en este país, inicialmente estas hojas son importadas con la finalidad de ser utilizadas como capa, pero en caso de no alcanzar la calidad deseada, pasan a ser clasificadas como banda, y si no cumplen con los criterios para ello, se procesan como hojas de tripa.

2) **Hojas de Banda:** Las hojas que se procesan como banda a nivel de producción provienen en su mayoría de la planta de producción de la compañía en Ecuador, así como de otras compras realizadas a Nicaragua. Los tipos y el costo se detallan a continuación:

Cuadro N°5: Ejemplos del costo de las hojas de banda según su tipo y país de procedencia

País de origen	Tipo de banda	Costo
Ecuador	Connecticut Habano Corojo Criollo 98	\$0.0169 por gramo.
Nicaragua	Connecticut	\$0.0397 por gramo.

Fuente: Elaboración propia con base a información de importaciones de tabaco suministradas por la compañía.

3) Hojas de Capa: Además de Ecuador, Nicaragua es el país de procedencia principal para las hojas de capa, aunque solamente se importa un único tipo, su costo según tipo y país de origen se detalla a continuación:

Cuadro N°6: Ejemplos del costo de las hojas de capa según su tipo y país de procedencia

País de origen	Tipo de capa	Costo
Ecuador	Connecticut Habano Corojo Criollo 98	\$0.0169 por gramo.
Nicaragua	Connecticut	\$0.0397 por gramo.

Fuente: Elaboración propia con base a información de importaciones de tabaco suministradas por la compañía.

3.2.3.2 Costos de mano de obra directa

La compañía posee una jornada laboral de 9.5 horas en un único turno (de día) de producción, de las cuales 8 horas son tiempo efectivo y 1,5 horas para los tiempos de almuerzo y café requeridos por ley.

La mano de obra de la compañía es contratada de forma externa a una sociedad que brinda los servicios de producción de los puros de tabaco, sin embargo, la administración lleva un control diario de forma manual donde se indica cuántas horas fueron elaboradas por cada empleado, esta información es recabada por el encargado del área de producción después de cada jornada laboral,

y es enviada a la secretaria de la compañía para que se remita al tercero que brinda los servicios de producción de puros.

De acuerdo con el proceso productivo de la compañía y el cual fue descrito en el capítulo dos del presente trabajo, se considera que el costo de la mano de obra está dado por el personal que está directamente relacionado con la transformación de la materia prima al producto terminado.

Por lo anterior, se definen los siguientes como los costos de mano de obra directa:

- a. Equipo de producción/manufactura
 - i. Bonchero
 - ii. Rolera
- b. Encargado y equipo de clasificación y fermentado
- c. Encargado y equipo de capa y banda
- d. Encargado y equipo de selección y secado
- e. Encargado y equipo de empaque

Cuadro N°7: Costo por hora de la mano de obra según puesto operativo

Puesto	Costo por hora en colones por día	Tiempo efectivo por día	Cantidad de empleados
Bonchero	14.925 (alrededor de 300 puros por día).	8	20
Rolera	14.925 (alrededor de 300 puros por día).	8	20
Clasificación y fermentado	14.300	8	4
Capa y banda	14.000.	8	5
Selección y secado	14.500	8	3
Empaque	14.500.	8	5

Fuente: Elaboración propia con base a información de importaciones de tabaco suministradas por la compañía.

Según el convenio acordado con la sociedad contratada para la producción, a los boncheros y roleras se les indica una tarea diaria a cumplir, la cual ronda usualmente en 300 puros, no obstante,

dicha cantidad es variable según los volúmenes de producción, si dicha cuota se cumple, se registra y se paga el monto diario indicado en el cuadro anterior, sino se cumple, se paga el monto respectivo según la cantidad terminada. Para el caso del resto de colaboradores, el salario diario se mantiene mientras no existan desviaciones importantes en los niveles de producción que ya la administración conoce.

3.2.3.3 Costos indirectos de fabricación

A continuación, se detallan aquellos costos que se encuentran indirectamente asociados al proceso productivo de la compañía:

a. Materiales indirectos

i. Material de empaque

Son todos los utilizados durante el proceso de empaque de los puros fabricados por la compañía, y que permiten que el producto permanezca en las condiciones óptimas hasta ser entregado al consumidor final. El tipo de material regularmente utilizado es un plástico termo-encogible.

b. Mano de obra indirecta

i. Encargados de control de calidad

Corresponde al costo incurrido por la compañía para el pago de los salarios al personal de control de calidad, los cuales, si bien no están directamente asociados con la fabricación de los puros, son necesarios para supervisar la adecuada presentación de los mismos y asegurar la calidad del producto final.

c. Otros costos indirectos de fabricación

i. Servicios públicos. Los servicios públicos de electricidad son contratados al Instituto Costarricense de Electricidad (I.C.E.), los cuales son pagados mensualmente para toda la locación de la planta y oficina. El promedio de energía mensual consumida es de

- 2,394 kwh, de conformidad con el histórico reportado por el ICE entre noviembre del 2018 y octubre 2019.
- ii. Depreciación. Actualmente la compañía deprecia sus activos de acuerdo con el método de línea recta y la vida útil de los activos está definida en la tabla de tributación. Dicha depreciación es calculada por el contador de la empresa.
 - iii. Mantenimiento. El principal procedimiento se les realiza a los aires acondicionados y deshumidificadores que se utilizan para el secado y fermentación de los puros. Para ello, se contrata a una persona experta que realice dicho mantenimiento de forma regular (cada dos o tres meses aproximadamente).
 - iv. Suministros de limpieza. Utilizados para la limpieza de la fábrica, incluidos todo el mobiliario y el equipo necesarios en las diferentes etapas del proceso productivo de la compañía.
 - v. Otros materiales necesarios en las diferentes etapas del proceso productivo, tales como pabalo (el cual se utiliza para sujetar los rollos de tabaco), tinte especial (se importa del Salvador y se le compra regularmente a la compañía Hermel), cartón, cintas de pasamanería, cinta adhesiva, celofán y pegamento.

3.2.4 Control de costos y manejo del inventario

3.2.4.1 Control de gastos generales y administrativos

En la actualidad, Tabacos de Costa Rica S.A administra sus gastos por medio de una cédula de egresos en la que se coloca el rubro que origina el desembolso de efectivo, fecha, número de cuenta bancaria, tipo de cambio (en caso de realizarse en dólares), comentarios, la respectiva firma de la persona que realiza el pago y la firma de la persona que revisa el documento.

A continuación, se muestra un ejemplo del formato de egresos utilizado en la empresa Tabacos de Costa Rica S.A.:

Ilustración N°3: Formato de la cédula de egresos utilizada en Tabacos de Costa Rica S.A.

Tabacos de Costa Rica S. A. Cédula Jurídica 3-101-669724 Formato Egresos			
Transf-Ck.#	688516	Cta Cte. 4 000 2485428	FECHA
			02/10/2018
			T.C.
			575
RUBROS		Monto	
		\$	¢
Comisiones TFT			
Desalmacenaje			
PAGO DE TARJETA	X	\$273,33	¢ 157.165
Compra Materiales Producción de Cajas			
COMPRA DE TABACO		\$20.000,00	¢ 11.500.000
Transferencia entre cuentas de Tabacos			
Servicios			
Otros			
Comentarios:			
Realizado Por:		Revisado Por:	

Fuente: Elaboración propia capturada el 07 de diciembre del 2018 en visita a las instalaciones de la compañía.

Los rubros que originan la creación de la cédula de egresos corresponden a todas las erogaciones necesarias para colocar la materia prima en las óptimas condiciones para ser utilizada, así como todos aquellos pagos realizados en relación con el funcionamiento de la planta y la oficina propiedad de Tabacos de Costa Rica S.A.

3.2.4.2 Control de materia prima

El primer control de la materia prima se ejecuta en el momento del ingreso a la bodega en Puriscal, se revisa que las cantidades recibidas sean igual a lo detallado en los DUAs (Documento Único Administrativo) o bien, en las facturas u órdenes de compra, esta revisión es llevada a cabo por el jefe del área de preindustrial o por el jefe del área de producción en ausencia del primero, sobre esta revisión no queda evidencia documentada, las diferencias encontradas son directamente revisadas por la gerencia general, la cual envía todas las resoluciones, así como las DUAs y facturas recibidas, a la asistente administrativa para que se archive y se ejecuten los pagos en el caso de ser requerido.

El segundo control existente recae en la labor de los colaboradores del área de preindustrial, los cuales reportan a la administración de forma diario las cantidades en gramos de hojas de tripa que despachan a los boncheros (encargados de dar forma inicial a la tripa del puro), así como la cantidad de hojas de capa y banda que se entregan a las roleras y boncheros respectivamente para el ensamblaje del puro.

En el caso de las hojas de tripa, el reporte consiste en una hoja en blanco que es llenada por este personal en el que se detallan los gramos entregados a cada uno de los boncheros según el tipo de hoja que está entregando, identificando dichos tipos con las iniciales “L, S, V” que significan Ligero, Seco y Viso respectivamente, así como los países de procedencia de cada uno, para ello se utilizan las iniciales: “P, D, N, E y C” que hacen referencia a: Perú, Dominicana, Nicaragua, Ecuador y Cuba. Esta hoja es entregada al final del día al coordinador o jefe del área de producción, el cual se encarga de revisar dichas cantidades con los boncheros al final del día.

Con respecto a la entrega de capa y banda, de igual forma se preparan reportes diarios de control en el que se detalla la cantidad de hojas de banda entregadas a los boncheros y las hojas de

capa entregadas a las roleras, el número de hojas entregadas debe ir en función de la cuota diaria requerida por día que se le indicó en la planificación diaria de la producción que fue detallada anteriormente.

Por último, al final del día también se realiza un reporte sobre la cantidad de hojas de tripa que le sobraron a cada bonchero, ya que el consumo real del día no se apega estrictamente a las cantidades de hojas entregadas al inicio del día, sino que usualmente se entregan más y se dejan preparados algunas hojas para iniciar con la confección de los puros del día siguiente, por lo que de igual forma en una hoja en blanco, se detalla por colaborador la cantidad de hojas sobrantes por día. De lo anterior se desprende que el total de hojas de tripa entregadas por día menos la tripa restante registrada al final del día debería ser igual al consumo real de dichas hojas de forma diaria, esta ecuación es de igual forma revisada por el encargado del área de producción en conjunto con la administradora del departamento de producción y manufactura, y los jefes de boncheros, roleras y de capa y banda (encargados de entregar las hojas de materia prima).

Por lo que, en resumen, existen cuatro reportes que funcionan como controles para la materia prima de forma diaria:

- Reporte diario de entrega de hojas de tripa a boncheros.
- Reporte diario de entrega de hojas de capa a roleras.
- Reporte diario de entrega de hojas de banda a boncheros.
- Reporte diario de hojas de tripa sobrantes.

3.2.4.3 Control de costos de mano de obra

Con base en los reportes entregados por los jefes de área, el administrador del área de producción rellena la planilla semanal, esta hoja electrónica cuenta con el nombre del colaborador,

su puesto, salario máximo por día, las cantidades producidas por semana (en unidades o gramos según corresponda) y el monto por día ganado el cual es variable según los límites acordados y especificados en el apartado “Costo de mano de obra directa” detallado anteriormente. Esta planilla es revisada por el Gerente General y el representante de la sociedad contratada, si existen desacuerdos se discuten con los respectivos colaboradores, una vez aprobada es remitida a la asistente administrativa para que se ejecute el respectivo desembolso.

3.2.4.4 Control de costos indirectos de fabricación

Para el control de costos indirectos de fabricación, la compañía utiliza un formato similar al de egresos, únicamente varían los rubros que se incorporan en el mismo, en el cual se incluyen todos los costos indirectos que se mencionaron en el apartado “Costos indirectos de fabricación” del presente capítulo.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS

En el presente capítulo se expone la propuesta de plan estratégico a corto y mediano plazo que se construyó en conjunto con la administración de la compañía Tabacos de Costa Rica S.A.

Este plan estratégico fue construido a partir de la evaluación de las necesidades internas y externas de la compañía, varias de ellas detalladas en el capítulo anterior, y además toma como base los fundamentos organizacionales para definir objetivos estructurados desde las perspectivas de finanzas y procesos internos de la teoría del Cuadro de Mando Integral.

Por lo tanto, mediante el uso de esta herramienta, se desarrollan objetivos operativos que pretenden ser alcanzados por medio de estrategias globales que son especificadas mediante planes de acción, los cuales a su vez son acompañados con factores críticos que se deben mantener para obtener el éxito deseado; el alcance de cada uno de estos objetivos es medible por medio del empleo de los indicadores detallados y la respectiva evaluación de esos objetivos, cuyos insumos provienen mayoritariamente del sistema de costos propuesto en este mismo capítulo.

4.1 Revisión de Misión, Visión y Valores

La misión determina la razón de ser de la organización, el motivo por el cual fue creada y procura detallar los aspectos esenciales que le otorgan sentido a la empresa, generalmente la misma responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Para quién lo hacemos?

La misión actual de la empresa Tabacos de Costa Rica S.A. es “empoderar e inspirar la organización para potenciar el desarrollo de procedimientos, técnicas y ejecución de los procesos,

con el objetivo de lograr los planes operativos empresariales”, sin embargo, posterior a la revisión con la administración del rumbo organizacional, la misión propuesta es la siguiente:

“Satisfacer las demandas de nuestros consumidores a través de productos de tabaco de alta calidad.”

Los deseos que la organización procura alcanzar en el futuro se transmiten por medio de la visión empresarial, la cual debería estar estrechamente relacionada a los objetivos estratégicos y tener la posibilidad de ser medible, posible, entendible y ubicable en un espacio temporal definido, generalmente, en años.

Actualmente, la visión de Tabacos de Costa Rica S.A es “ser una empresa integral e innovadora, comprometida con la calidad, dedicada a la transformación del tabaco, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y consumidores”. La visión empresarial debe ser realista, enfocada, fácil de comunicar y mostrar expresamente los intereses a largo plazo de la entidad, por lo que se propone que la visión de Tabacos de Costa Rica cambie por la siguiente:

“Ser una empresa líder en calidad, productividad, innovación y gestión en la manufactura de productos del tabaco de una forma socialmente responsable.”

Tanto la misión como la visión deben revisarse periódicamente para determinar si se cumple con lo establecido previamente por la administración, por lo tanto, la misión deberá analizarse semestralmente en reuniones administrativas y la visión anualmente, con la finalidad de asegurarse que ambas se cumplan a cabalidad o de ser necesario, una o ambas sean replanteadas.

En cuanto a los valores organizacionales, los cuales dirigen tanto a la administración como a los colaboradores, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados para la organización, estos valores son esenciales dentro de los factores críticos de éxito, ya que son los que permiten evaluar

el alcance factible de los objetivos; por lo que se han definido los siguientes valores organizaciones:

- Calidad.
- Responsabilidad.
- Innovación
- Eficiencia.
- Trabajo en Equipo.

4.2 Definición de las perspectivas, de los objetivos estratégicos y de sus respectivos elementos

Tal y como se ha detallado ampliamente en los capítulos anteriores, las perspectivas por desarrollar del cuadro de mando integral, corresponde a las perspectivas de finanzas y de procesos internos únicamente por las razones detalladas previamente.

Por su parte, los objetivos organizacionales para las operaciones de la compañía se plantean con un alcance máximo de cinco años (mediano plazo) y un mínimo de dos años, dependiendo de la naturaleza del objetivo y según las prioridades establecidas en las reuniones iniciales de seguimiento del plan estratégico.

La responsabilidad primaria del cumplimiento de todos los objetivos planteados es de la Gerencia General, quién se reunirá semestralmente con los encargados de área a los cuales aplica cada objetivo con la finalidad de revisar su avance, así como cualquier mejora en el diseño o implementación de los objetivos.

Los factores críticos de éxito expuestos son las condiciones mínimas identificadas durante el diseño de los objetivos, los cuales deben ser monitoreados e impulsados de forma continua por la administración para que se cumplan los objetivos exitosamente.

La Asistente Administrativa generará los reportes del sistema de costos requeridos para revisar el alcance de los objetivos antes de cada reunión con el personal administrativo, y requerirá cualquier dato extra a los encargados de área en caso de ser necesario. Con los insumos de estos reportes, se aplicarán las fórmulas detalladas en la sección de “Indicadores” con la finalidad de obtener la cuantificación medible del avance de cada objetivo.

Cada indicador calculado debe ser posicionado en alguna de las tres fases diseñadas de la sección de “Medición del desempeño de objetivos”, la cual finalmente indicará, si una vez realizadas las acciones recomendadas, el objetivo fue cumplido, o bien, fue cumplido parcialmente o del todo no se realizó.

Cada objetivo cuenta con un plazo y un responsable inicial definido, el cual puede ser actualizado por la administración en cada reunión de seguimiento del plan estratégico de la compañía de conformidad con las necesidades o eventualidades que surjan durante su aplicación.

4.3 Propuesta de planeación estratégica para la perspectiva de finanzas

4.3.1 Propuesta de objetivos, sus estrategias, planes de acción, factores críticos de éxito, indicadores y la evaluación para el alcance de estos

Cuadro N°8: Objetivo No.1 - Perspectiva de finanzas

OBJETIVO NO.1	
Mantener los ingresos por ventas superiores a los costos de las vitolas más relevantes (robusto, churchill, torpedo y señoritas) con base en la definición del costo histórico anual de estos.	
Estrategias	Planes de acción
1 Delimitar y formalizar las funciones y responsabilidades del personal operativo y administrativo que permitan incorporar y desarrollar los nuevos formularios requeridos para extraer los datos históricos de los componentes del costo, así como las ventas históricas.	1.1 Eliminar los actuales formularios y hojas en blanco de reportes diarios e incorporar los formularios nuevos de entrada de datos.
	1.2 Impartir durante una semana de capacitación sobre el cómo utilizar los nuevos formularios y obtener retroalimentación por parte de los usuarios de estos.
	1.3 Ejecutar un plan piloto del uso de los nuevos formularios durante dos semanas y ejecutar los cambios requeridos según la retroalimentación de los colaboradores. Además de ajustar los formularios del plan piloto y comunicarlos formalmente a los responsables de utilizarlos.
2 Implementar un mecanismo de cierre diario de datos de costos y ventas en el área administrativa.	2.1 Una vez implementados los nuevos formularios, destinar una hora diaria para que el jefe operativo de la planta digitalice y concilie los datos diarios reportados por los jefes de departamento de la planta.
3 Implementar un catálogo de estas vitolas que posea el costo unitario por puro, así como la revisión administrativa previa antes de pactar los precios finales con los clientes.	3.1 Organizar una reunión mensual en la que se muestren los datos de ventas y costos de ventas de las vitolas seleccionadas y definir las acciones para corregir las desviaciones con respecto al punto de equilibrio.

4	Ejecutar una revisión rutinaria de los volúmenes de ventas y los márgenes de utilidad obtenidos para las vitolas definidas, así como rediseñar estrategias de venta de corto plazo de conformidad con los resultados obtenidos.	4.1	Generar datos estadísticos mensuales de los costos de las vitolas escogidas y explicar las tendencias de costos encontradas. Estos datos se recopilarán en un informe que será comunicado a los niveles pertinentes como insumo para la toma de decisiones.
Responsable(s):	Encargado de planta y encargado de ventas.		
Plazo:	Dos años.		
Factores críticos del éxito			
A	La administración se encuentra comprometida con la validez y retorno de valor financiero y administrativo que brinda un sistema de punto de equilibrio.		
B	Se impulse un cambio cultural del trabajo operativo informal a procesos documentados.		
C	Administración razonable de los costos involucrados con las nuevas metodologías de recolección y digitalización de datos.		
D	Dar seguimiento real a los objetivos a corto plazo delimitados en las reuniones mensuales y tomar decisiones administrativas con los colaboradores por los resultados obtenidos.		
Indicadores			
<i>Precio de venta unitario – costo de venta unitario</i>			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Ventas brutas de vitolas indicadas < Costo de ventas de vitolas indicadas	Ventas brutas de vitolas indicadas = Costo de ventas de vitolas indicadas	Ventas brutas de vitolas indicadas > Costo de ventas de vitolas indicadas
Explicación	El objetivo no se cumple cuando el monto de las ventas brutas de las vitolas más relevantes consideradas por la administración sea menor al costo de ventas del mismo período según el sistema de costos.	Se considera que el objetivo se cumple parcialmente, cuando las ventas brutas de las vitolas más relevantes consideradas por la administración se acerquen en términos aproximados el costo de ventas del mismo período según los reportes del sistema de costos.	Se considera que el objetivo se cumple totalmente cuando los montos de las ventas brutas de las vitolas más relevantes consideradas por la administración superen el costo de ventas del mismo período, el cual fue indicado por el sistema de costos.

Cuadro N°9: Objetivo No.2 - Perspectiva de finanzas

OBJETIVO NO.2			
Disminuir en más de un 5% el costo de la materia prima utilizado en los puros de las vitolas: robusto, churchill, toro, torpedo y señoritas después de dos años de medir dichos costos.			
Estrategias		Planes de acción	
1	Definir el costo promedio real de las hojas importadas desde la planta de Ecuador mediante un estudio de campo y benchmarking del costo actual de hojas similares en el mercado y que se comparen con los datos de costos actuales con los que cuenta la compañía.	1.1	Recolectar durante un año, los datos de los costos incurridos en la planta de producción en Ecuador mediante la aplicación de formularios de entrada de datos durante un mes cada trimestre del año (marzo, junio, setiembre y diciembre) por medio del coordinador de planta en este país, para ello será requerido realizar una inducción de una semana a los encargados de planta en ese país y solicitar el envío de la información según lo programado.
		1.2	Solicitar proformas de compras de hojas de tabaco a proveedores de estas en el Ecuador, y con ello realizar el comparativo de costos promedio con las hojas producidas por la planta propia en este país.
		1.3	Definir el costo promedio aproximado de las hojas importadas desde Ecuador a través del estudio de costos comparativo indicado en el punto anterior, tomando en consideración los costos de transporte y aduanas, y ejecutar una actualización del mismos dos veces al año a través de una reunión bianual entre el encargado de planta en Costa Rica y la de producción de materia prima en Ecuador.
2	Ejecutar un estudio comparativo de costo y calidad de las hojas de capa, banda y tripa utilizadas en los puros de las vitolas seleccionadas y para los proveedores actuales, incluyendo las importadas desde Ecuador.	2.1	Generar los reportes de costos de materia prima del último año y definir el costo unitario promedio de la materia prima utilizado según el tipo de hoja comprada y según el proveedor de estas, y proceder a listar los proveedores con una escala de selección para la administración.
3	Redefinir las combinaciones de capa, banda y tripa para cada tipo de vitola, marca y receta según el criterio de las hojas con mayor calidad al menor costo.	3.1	Con base en el estudio anterior, ejecutar decisiones administrativas para el cambio o permanencia de proveedores de hojas de tabaco utilizando el criterio de costo-calidad para cada uno de los tipos: capa, banda y tripa.

Responsable(s):	Encargados de las plantas ubicadas en Ecuador y en Costa Rica, y Gerente General.		
Plazo:	Dos años.		
Factores críticos del éxito			
A	Dar un seguimiento constante a la implementación de formulario de entrada de datos y su respectivo procesamiento de datos desde la planta de Ecuador a través una incorporación.		
B	Solicitar proformas de compra de materia prima según la realidad reciente de los niveles de consumo de la compañía, y que las mismas sean efectivamente entregadas por las compañías cultivadoras de hojas de tabaco.		
C	Ejecutar estudios comparativos tomando como base los datos de costos generados por la compañía en condiciones reales y similares a las del mercado actual (principio de operador independiente).		
D	Obtener asesoría constante del contador privado de la compañía con la finalidad de analizar los resultados de costos comparativos obtenidos y rectificar los generados por la compañía en caso de ser necesario.		
E	Definir prioridades de costo y calidad según las vitolas, marcas, tipos de puro y exigencias reales de los clientes según la experiencia de la administración.		
Indicadores			
Variación porcentual del costo de la materia prima:			
$\frac{\text{Costo total de la materia prima del presente año} - \text{costo total de la materia prima del año anterior}}{\text{Costo total de la materia prima del año anterior}}$			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Disminución del costo total de la materia prima < 3% con respecto al año anterior.	Disminución del costo total de la materia prima >3% y <5% con respecto al año anterior.	Disminución del costo de la materia prima > 5% con respecto al año anterior.
Explicación	Si el costo total de la materia prima del presente año (que corresponde el tercer año posterior a la implementación del sistema de costos) disminuye en menos de un 3% con respecto al año anterior, se considera que el objetivo no se cumplió.	Se considera que el objetivo se cumple parcialmente, cuando el costo total de la materia prima del presente año (que corresponde el tercer año posterior a la implementación del sistema de costos) disminuye en menos de un 5% y más de un 3% con respecto al año anterior.	Si el costo total de la materia prima del presente año (que corresponde el tercer año posterior a la implementación del sistema de costos) disminuye en más de un 5% con respecto al año anterior, se considera que el objetivo se cumplió totalmente.

Cuadro N°10: Objetivo No.3 - Perspectiva de finanzas

OBJETIVO NO.3	
Disminuir el costo de los sobrantes de las hojas de tripa en un 5% y de capa y banda en un 3% en un periodo de dos años.	
Estrategias	Planes de acción
1	Utilizar los datos generados por el sistema de costos sobre la cantidad estimada de hojas de tripa, capa y banda que se requieren para la elaboración de cada producto y con ello hacer un análisis de desviaciones considerando el estimado de hojas requeridas y el utilizado.
1.1	Generar un reporte mensual sobre las desviaciones identificadas entre la cantidad promedio estimada de hojas requeridas vs la cantidad de hojas realmente empleadas en las diferentes órdenes de compras y cuantificar el costo por desperdicio a partir de dichos datos.
2	Monitorear el rendimiento del personal a cargo de la confección de los puros de tabaco y solicitar explicaciones cuando existan desviaciones superiores al promedio estimado.
2.1	Implementar revisiones diarias al personal de trabajo para medir el rendimiento de estos e identificar si se está haciendo un uso óptimo de los recursos.
2.2	Documentar en los formularios de entrada las desviaciones encontradas que superen el límite establecido por la administración, el Jefe de Planta deberá aprobar dichas desviaciones o tomar medidas administrativas según corresponda.
3	Implementar un catálogo de “recetas” o combinaciones de puros que incluyan reutilizaciones de sobrantes de hojas según la experiencia de la administración.
3.1	Recopilar la información histórica y diseñar un catálogo de combinaciones de puros a través de cuadros que detallen aquellas vitolas que pueden ensamblarse a través de una gran proporción de los sobrantes iniciales provenientes de los recortes y hojas de segunda categoría.
4	Diseñar un plan piloto para implementar un encargado de sobrantes en el que se monitoree las recolecciones diarias y el uso de este en las producciones de vitolas de calidad intermedia.
4.1	Ejecutar un control en el que se identifiquen las vitolas en las cuales se utilizará los sobrantes de conformidad con el catálogo diseñado antes de iniciar la orden de producción.
Responsable(s):	Encargado de planta.
Plazo:	Dos años.
Factores críticos del éxito	
A	Compromiso tanto de parte de la administración como del personal laboral acerca de la administración adecuada de la materia prima y los respectivos residuos.

B	Ejecutar de forma constante y alineada las sanciones administrativas correspondientes cuando se detecten desviaciones no justificadas.		
C	Involucrar tanto a la administración como al personal operativo en el diseño y actualización constante del catálogo de vitolas manufacturadas con sobrantes.		
D	Mantener espacios físicos adecuados para la clasificación y permanencia de los sobrantes.		
E	Delegar a mandos medios (Encargados de planta) las correspondientes atribuciones específicas para el monitoreo y revisión de los procesos en los cuales se encuentran involucrados los sobrantes.		
Indicadores			
Variación porcentual de los costos de sobrantes de las hojas de tripa: $\frac{\text{Costo anual (año actual) de sobrantes no reutilizados de hojas de tripa} - \text{costo anual (año anterior) de sobrantes no reutilizados de hojas de tripa}}{\text{Costo anual (año anterior) de sobrantes no reutilizados de hojas de tripa}}$			
Variación porcentual de los costos de sobrantes de las hojas de capa y banda: $\frac{\text{Costo anual (año actual) de sobrantes no reutilizados de hojas de capa y banda} - \text{costo anual (año anterior) de sobrantes no reutilizados de hojas de capa y banda}}{\text{Costo anual (año anterior) de sobrantes no reutilizados de hojas de capa y banda}}$			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Disminución del costo de los sobrantes de las hojas de tripa <3% en un período de dos años. Disminución del costo de los sobrantes de capa y banda <1% en un período de dos años.	Disminución del costo de los sobrantes de las hojas de tripa >3% y <5% en un período de dos años. Disminución del costo de los sobrantes de capa y banda >1% y <3% en un período de dos años.	Disminución del costo de los sobrantes de las hojas de tripa > 5% en un período de dos años. Disminución del costo de los sobrantes de capa y banda > 3% en un período de dos años.
Explicación	Se considera que el objetivo no se cumple totalmente cuando el costo total de sobrantes de las hojas de tripa es menor a un 3% y el costo total de sobrantes de las hojas de capa y banda es menor a un 1%, ambos en un período de dos años.	Si el costo total de los sobrantes es mayor a un 3% pero menor a un 5% y el costo total de los sobrantes es mayor a un 1% y menor a un 3%, ambos en un período de dos años, se considera que el objetivo se cumple parcialmente.	Se considera que el objetivo se cumple totalmente cuando el costo total de sobrantes de las hojas de tripa disminuye en más de un 5% y el costo total de sobrantes de capa y banda disminuye en más de un 3% en un período de dos años.

Cuadro N°11: Objetivo No.4 - Perspectiva de finanzas

OBJETIVO NO.4			
Disminuir los principales componentes de los costos indirectos de fabricación en un 10%.			
Estrategias		Planes de acción	
1	Cuantificar el costo mensual de materiales indirectos requeridos para la fabricación de las diferentes presentaciones de puro.	1.1	Diseñar una lista de materiales indirectos utilizados por tipo de vitolas a través de la recolección de datos proporcionados por el personal operativo, y ejecutar un prorrateo por unidad para determinar el costo unitario del total de materiales indirectos.
2	Implementar incentivos para los empleados encargados las áreas de empaque y control de calidad, de manera que se encuentren motivados en sus labores y así conseguir un mayor rendimiento de estos y por ende disminuir costos de mano de obra indirecta.	2.1	Implementar un bono anual de reconocimiento a la eficiencia para el Departamento de Empaque y Control de Calidad, en donde se mida las cantidades anuales de unidades terminadas y empacadas por cada colaborador. Para la determinación del colaborador que gane, se realizarán cortes trimestrales en donde se muestre una tabla de posiciones según las cantidades empacadas, la cual se actualizará trimestralmente según los datos arrojados por el sistema de costos con la finalidad de motivar a los colaboradores a mejorar sus indicadores. El monto anual del bono será definido discrecionalmente por el Gerente General, tomando en cuenta la posibilidad de proveer esta misma cifra en los años próximos.
3	Definir las cantidades promedio requeridas de los suministros de fábrica para la producción de las vitolas con mayor demanda y mantener un mecanismo de supervisión diaria de dichas cantidades.	3.1	De los elementos de costos indirectos de fabricación (CIF) definidos en el punto anterior, se procederá a definir la cantidad promedio requerida (aproximada) de ese elemento por “tanda” de puros diaria (la cual actualmente se estima en 300 euros por persona), la cantidad final de insumo requerido debe estar depurada según la retroalimentación brindada por el personal operativo.
4	Analizar los proveedores actuales de los diferentes materiales utilizados durante el proceso productivo para determinar cuál proveedor ofrece el mejor precio en la mayor cantidad posible.	4.1	Diseñar una base de datos con la información de costos de los principales proveedores de los productos y/o servicios indirectos de fabricación más relevantes y diferentes a los servicios públicos y estimaciones como la depreciación. Dicha información será recolectada a través de las facturas actuales que ya la compañía posee, así como la solicitud de facturas proforma para el caso de proveedores con los que no haya existido una relación de compra en el pasado. Esta base de datos debe mantener la uniformidad de las unidades o base de prorrateo utilizada, así como las marcas y calidad, con la

			finalidad de ejecutar un análisis comparativo entre proveedores con condiciones similares.
5	Controlar la climatización y la iluminación de las áreas de trabajo, además de implementar medidas básicas que ayuden a la disminución de los costos indirectos de los servicios básicos.	5.1	Realizar una inversión en la infraestructura de la compañía que permita el ahorro de energía y agua, entre ellos el cambio de fluorescentes por unos de bajo consumo, instalación de sensores de movimiento para la iluminación exterior e instalación de sensores en las tuberías del baño que permitan disminuir los sobrantes.
		5.2	Fomentar a través de comunicaciones verbales en reuniones mensuales del personal operativo en la organización, una cultura de ahorro de los recursos, a través de la presentación de informes de sobrantes de materiales, insumos, servicios públicos y otros. En la reunión mensual del resultado de las operaciones, el jefe de planta resumirá y presentará la cantidad total de los principales insumos que fueron consumidos durante el mes, y la comparación contra la cantidad esperada de consumo según la cantidad producida y la cantidad promedio estimada, se requerirán explicaciones cuando existan desviaciones consideradas como materiales por parte de la administración.
6	Revisar y actualizar la vida útil de los activos fijos involucrados en el proceso de producción y verificar la posibilidad de realizar ajustes que afecten los costos indirectos de fabricación y de conformidad con las normas contables y de tributación.	6.1	Solicitar al contador privado de la compañía que ejecute un estudio especial de la vida útil de los activos directamente involucrados en el proceso de producción y que desarrolle una valoración de la razonabilidad de las mismas en la búsqueda de tener un menor impacto del gasto por depreciación en el componente de Costos Indirectos de Fabricación, para ello se tomará en consideración como insumo principal las disposiciones en esta materia del Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica, así como la investigación del contador sobre este tipo de maquinaria y equipo en el mercado actual.
		6.2	La nueva política de activos fijos en donde se tratará la vida útil de estos será presentada a la administración de la compañía a través de una revisión inicial y una reunión de revisión al final del año (antes del cierre de los resultados de las operaciones).
Responsable(s):	Encargado del Departamento de Empaque y Control de Calidad, contador, encargado del Departamento de Producción y Gerente General.		
Plazo:	Tres años.		

Factores críticos del éxito			
A	Mantener involucrado y de forma activa al personal operativo en la construcción de las bases de datos que contienen los principales insumos y elementos que componen los costos indirectos de fabricación.		
B	Desarrollar una cultura de competitividad sana en donde los colaboradores involucrados visualicen los incentivos como una medida para mejorar su eficiencia y no como un mecanismo de discriminación selectiva, para ello es requerido que la administración fomente de forma verbal los objetivos implícitos en los nuevos mecanismos de evaluación.		
C	Informar y actualizar al personal operativo sobre las cantidades estimadas que se están utilizando para monitorear los insumos de producción con la finalidad de recibir retroalimentación sobre posibles estimaciones erróneas.		
D	Incentivar una cultura de ahorro de los recursos diarios como agua y electricidad a través de una campaña visual (mensajes impresos) en los espacios de producción y de área común de la compañía.		
E	Ejecutar compras informadas (verificación y comparabilidad de precios y calidad) sobre la infraestructura a invertir con la finalidad de incrementar ahorros con respecto al uso actual de los recursos diarios.		
F	Entregar información actualizada al contador privado sobre los modelos de maquinaria y equipo que se está utilizando actualmente, y supervisar que el estudio entregado se apegue a dichos modelos y al uso real estimado de la maquinaria.		
Indicadores			
Variación porcentual anual de los costos indirectos de fabricación:			
$\frac{\text{Costos indirectos de fabricación totales según cantidad de producción del presente año} - \text{costos indirectos de fabricación según cantidad de producción del año anterior}}{\text{Costos indirectos de fabricación totales según cantidad de producción del año anterior}}$			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Disminución de los principales componentes de los costos indirectos de fabricación <8%.	Disminución de los principales componentes de los costos indirectos de fabricación >8% y <10%.	Disminución de los principales componentes de los costos indirectos de fabricación >10%.
Explicación	Se considera que el objetivo no se cumple totalmente cuando los principales componentes de los costos indirectos de fabricación disminuyen en menos de un 8%.	Se considera que el objetivo se cumple parcialmente cuando los principales componentes de los costos indirectos de fabricación disminuyen en más de un 8% y en menos de un 10%.	Se considera que el objetivo se cumple totalmente cuando los principales componentes de los costos indirectos de fabricación disminuyen en más de un 10%.

Cuadro N°12: Objetivo No.5 - Perspectiva de finanzas

OBJETIVO NO.5	
Disminuir el costo mensual del material de empaque total utilizado en un 5% para todos los tipos de vitolas.	
Estrategias	Planes de acción
1	<p>Clasificar los tipos de materiales de empaque según vitola, marca y presentación de los puros vendidos y planificar el método de recolección de datos de costos históricos de empaques.</p> <p style="text-align: center;">1.1</p> <p>Programar una reunión inicial entre la gerencia general, el encargado de ventas y de empaques para clasificar los tipos de empaque actuales según su material y presentación, así como definir mediante principio ABC los más representativos en volúmenes de producción.</p>
2	<p>Cuantificar el costo mensual del material de empaque utilizado para todas las presentaciones de puro según la clasificación definida, excepto aquel relacionado con empaques de madera mediante el uso de los formularios y base de datos del sistema de costos.</p> <p style="text-align: center;">2.1</p> <p>Digitalizar y centralizar en una base de datos el costo del empaque que se encuentra actualmente en la bodega de materiales de empaque, mediante un ejercicio de emparejamiento entre las facturas previamente guardadas y un inventario físico del mismo, dicha digitalización debe contar con el registro del proveedor, así como los elementos esenciales para el rastreo y asignación del costo, entre ellos la clasificación previamente definida. De conformidad con dicha clasificación, modificar los formularios de entrada de datos de costos de materiales para la planta de producción y entrenar durante una semana al equipo de empaques sobre el reporte diario de los mismos, tanto en materia de unidades del material utilizado como los desechos de estos.</p> <p style="text-align: center;">2.2</p> <p>Introducir la tarea de digitalización de los datos de costos de materiales según los reportes manuales de entrada, a las tareas de cierre diario del administrador de planta.</p>
3	<p>Determinar las tendencias normales de costo regular del material de empaque y el gasto por desperdicio, así como monitorear y rectificar las tendencias establecidas cuando sea requerido.</p> <p style="text-align: center;">3.1</p> <p>Establecer una reunión de seguimiento mensual en donde se revisará: la clasificación de empaques definida, los costos registrados de los mismos, la distribución actual del costo de estos empaques y de los sobrantes registrados, así como la definición de la tendencia regular de estos costos.</p> <p style="text-align: center;">3.2</p> <p>Posterior a seis meses de seguimiento, solicitar al encargado (a) de empaques la justificación verbal y por escrito de aquellas unidades de producción y de desecho que se desvían materialmente de la tendencia regular de las mismas (previamente definida).</p>

4	Evaluar los proveedores de este tipo de materiales con base en un análisis de costo y calidad del mercado actual, y proceder a decidir sobre la continuidad o cambio de estos.	4.1	Comparar al menos tres opciones de empaque en el mercado por cada tipo de este mediante solicitud de proformas a potenciales proveedores con el costo y calidad del empaque actual, evaluar la posibilidad de cambio o de continuidad.
5	Introducir otras técnicas y modalidades de empaque según las tendencias de la industria y cuando aplique, y ejecutar una medición comparativa de los costos mediante técnicas pilotos.	5.1	Si la administración decide el cambio de empaque, ejecutar pruebas piloto durante un mes en órdenes de compras con volúmenes pequeños, con la intención de evaluar la percepción del cambio por parte del cliente, y proceder a solicitar la respectiva retroalimentación al encargado de ventas para definir la continuidad o no del cambio.
Responsable(s):	Encargado (a) del Área de Empaque.		
Plazo:	Dos años.		
Factores críticos del éxito			
A	Ceder y planificar las horas requeridas para el diseño y digitalización de la base de datos, así como el requerido entrenamiento para el personal operativo.		
B	Involucramiento del personal administrativo en las labores de supervisión y monitoreo de los conteos de inventario y digitalización de datos.		
Indicadores			
Variación porcentual mensual del costo de material de empaque utilizado en la producción total: $\frac{\text{Costo total del material de empaque utilizado en producción del mes actual} - \text{costo total del material de empaque utilizado en producción del mes anterior}}{\text{Costo total del material de empaque utilizado en producción del mes anterior}}$			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Disminución del costo mensual del material de empaque total utilizado <3% para todos los tipos de vitolas.	Disminución del costo mensual del material de empaque total utilizado >3% y <5% para todos los tipos de vitolas.	Disminución del costo mensual del material de empaque total utilizado >5% para todos los tipos de vitolas.
Explicación	Se considera que el objetivo no se cumplió cuando el costo mensual del material de empaque total utilizado disminuye en menos de un 3% para los tipos de vitolas.	Se considera que el objetivo se cumple parcialmente cuando el costo mensual del material de empaque total utilizado disminuye en menos de un 5% y más de un 3% para todos los tipos de vitolas.	Se considera que el objetivo se cumple totalmente cuando el costo mensual del material utilizado disminuye en más de un 5% para todos los tipos de vitolas.

Cuadro N°13: Objetivo No.6 - Perspectiva de finanzas

OBJETIVO NO.6			
Disminuir en un 5% los gastos generales administrativos y darles seguimiento a través de la delimitación de un presupuesto anual de los mismos.			
Estrategias		Planes de acción	
1	Delimitar y enlistar los tipos de gastos administrativos en los que incurre la empresa e identificar cuáles de los mismos requieren de una debida autorización para utilizarlos.	1.1	Enlistar los gastos administrativos en los cuales incurre la compañía con base en la pericia de la administración, y definir las personas autorizadas para presentar este tipo de facturas/gastos ante la administración. Ésta lista formará parte de la política administrativa.
2	Formalizar un mecanismo de comprobantes de vales y órdenes de compra para gastos administrativos.	2.1	Crear y mantener un registro de gastos administrativos en conjunto con el contador privado, por medio de una base de datos única alimentada por los actuales formularios, cada registro debe contar con una clasificación de gastos previamente definida, tales como: viáticos por viajes internos, viáticos por viajes al exterior, salarios de administrativos, gastos por publicidad, adelantos de salarios, gastos menores, etc. Esta base será alimentada diariamente por la asistente administrativa a través de su cierre diario, y mensualmente será revisada entre la administración y el contador general.
3	Mantener un registro de gastos únicamente administrativos y requeridos para la operación de la empresa a lo largo del período de un año.	3.1	Definir cuáles colaboradores utilizan los viáticos de la compañía, así como las aprobaciones requeridas para el uso de estos, tomando en consideración la posición del colaborador, así como el monto total por gastar.
4	Implementar una estrategia de presupuesto que tome como insumos los gastos registrados.	4.1	Una vez finalizado el primer año de registro de los gastos administrativos, ejecutar un análisis del total de gastos anuales por colaborador, por proyecto, y según su naturaleza (gasto ordinario o extraordinario, gasto por viaje interno o externo, viáticos, gastos menores u otros).
		4.2	A partir de las tendencias de gastos registradas en el primer año, y con la colaboración del contador privado de la compañía, definir los límites de gastos según las categorías definidas para el segundo año, cada límite debe soportar escenarios de optimista, regular y pesimista.
5	Analizar y discutir las desviaciones entre los gastos administrativos reales y los presupuestados para tomar decisiones a corto plazo de recorte o aprobación del nivel de estos.	5.1	Capacitar y coordinar con la asistente administrativa y la Gerencia General, los límites de gastos definidos para el año en curso, cualquier gasto extraordinario deberá poseer la aprobación de la Gerencia y dicha aprobación deberá constar por escrito o vía correo electrónico.

		5.2	Realizar reuniones de seguimiento mensuales donde se detalle el total presupuestado mensual versus el monto total gastado y ejecutar cambios en el presupuesto si fuese requerido.
Responsable(s):	Gerente General y asistente administrativa.		
Plazo:	Tres años.		
Factores críticos del éxito			
A	Mantener una ejecución de gastos alineados con los objetivos empresariales.		
B	Informar de forma clara y oportuna a los encargados y administrativos sobre los gastos considerados como personales y aquellos que se incluirán como gastos administrativos dentro del presupuesto.		
C	La situación económica de los países a los cuales se visita para viajes de negocio y el impacto que tengan sobre el presupuesto.		
D	Mantener un detalle exhaustivo de los gastos administrativos registrados para su debida verificación posterior según la materialidad de estos.		
E	Procurar que la aprobación de viáticos se documente, o ejecutar otras alternativas de documentación cuando no sea posible.		
F	Centralizar la aprobación y registro de facturas diarias, para que las bases de datos se encuentren debidamente depuradas.		
G	Depurar el presupuesto de forma mensual para prever gastos extraordinarios que no estuviesen contemplados anteriormente.		
Indicadores			
Como indicador se utilizará un análisis horizontal de los gastos administrativos, a partir de la fórmula:			
$\frac{\text{Gastos administrativos del año actual} - \text{Gastos administrativos del año anterior}}{\text{Gastos administrativos del año anterior}}$			
Una vez determinadas las variaciones, se determina las causas de estas y las posibles consecuencias de dichas variaciones.			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Disminución del presupuesto anual de gastos generales administrativos <3% en un período de un año.	Disminución del presupuesto anual de gastos generales administrativos >3% y <5% en un período de un año.	Disminución del presupuesto anual de gastos generales administrativos >5% en un período de un año.
Explicación	Se considera que el objetivo no se cumple totalmente, cuando durante un año el presupuesto anual de gastos generales administrativos disminuye en menos de 3%.	Se considera que el objetivo se cumple parcialmente, cuando durante un año el presupuesto anual de gastos generales administrativos disminuye en más de 3% y en menos de un 5%.	Se considera que el objetivo se cumple totalmente cuando durante un año el presupuesto anual de gastos generales administrativos disminuye en más de 5%.

4.4 Elaboración de la propuesta de planeación estratégica para la perspectiva de procesos internos

4.4.2 Propuesta de objetivos, sus estrategias, planes de acción, factores críticos de éxito, indicadores y la evaluación para el alcance de estos

Cuadro N°14: Objetivo No.1 - Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO NO.1			
Disminuir la cantidad de horas invertidas por día en el fermentado del tabaco en un 15% con respecto al año anterior.			
Estrategias		Planes de acción	
1	Organizar por tareas el proceso de fermentación y establecer el tiempo de duración para cada una de ellas, de manera que se pueda monitorear el cumplimiento de estos por colaborador.	1.1	Implementar un formulario semanal donde se detalle la cantidad de horas invertidas en cada tarea del proceso de fermentación por colaborador, así como definir el promedio por proceso y comunicárselo a los colaboradores.
		1.2	Revisar de forma trimestral el promedio de horas registradas por día y por colaborador en el área de fermentado (según la cantidad de gramos de hojas procesadas); y realizar rotaciones de personal entre el mismo departamento o con el área de producción para mitigar los índices de improductividad en aquellos casos que presenten.
		1.3	Impartir capacitaciones al personal responsable del proceso de fermentación, así como investigar sobre nuevas posibles técnicas de fermentado aplicables a la industria.
2	Procurar que las condiciones del cuarto de fermentación (luz, humedad, etc.) sean las óptimas para que el proceso de fermentación sea más efectivo.	2.1	Invertir en la infraestructura del cuarto de fermentado, de manera que se mejore la climatización e iluminación de este (compra de luces led, limpieza monitoreada, revisión continua de la temperatura, entre otros).
3	Planificar y ejecutar el traspaso de un sistema de bomba a mano a un sistema de regado amplificado en cuartos de regado.	3.1	Solicitar cotizaciones de sistemas de regado amplificado entre proveedores internos y externos, proceder con la evaluación de precio y marca y definir una opción por comprar.

		3.2	Ejecutar un plan piloto de uso parcial del sistema de riego amplificado por seis meses y recopilar información del tiempo invertido por gramos de hojas de tabaco, para ello se recopilan los datos de forma diaria y se tabulan en el sistema de costos.
		3.3	Evaluar el tiempo invertido en el sistema amplificado versus el tiempo invertido en un sistema de riego a mano a través de un análisis comparativo que tome en cuenta los mismos volúmenes de producción, y proceder a definir la idoneidad o no del sistema amplificado de riego.
4	Redistribuir las órdenes de producción en la etapa de preproducción (fermentado) por tipo de hoja y según la urgencia de conformidad con las indicaciones del cliente, con la finalidad de mejorar la eficiencia en el flujo de la materia prima preparada para la producción.	4.1	El área de producción comunicará al menos una vez a la semana (o conforme ocurran) las órdenes con alta, media y baja prioridad según la fecha de entrega esperada y la clasificación del cliente, con esa priorización, el área de preproducción verificará la existencia de tabaco fermentado para cubrir la demanda; de lo contrario, dará la prioridad requerida por dicho departamento.
Responsable(s):	Encargado del Departamento de Fermentado y Gerente General.		
Plazo:	Dos años.		
Factores críticos del éxito			
A	Compromiso por parte de la administración como del personal en cuanto al cumplimiento de los tiempos establecidos para realizar cada tarea.		
B	Compromiso por parte del personal en aprender y ejecutar nuevas técnicas que mejoren el proceso de fermentación.		
C	Concientización del personal de la importancia de la eficiencia en las horas del proceso de fermentación, lo cual requiere de reconocimiento para quienes cumplen con los objetivos operativos		
D	Monitoreo constante de las instalaciones del área de fermentación por parte de la administración.		
E	Implementar de forma progresiva y monitoreada los proyectos de cambio de riego.		
Indicadores			
Porcentaje de variación de horas invertidas en el proceso de fermentación:			
$\frac{\text{Horas invertidas en fermentado del periodo actual} - \text{Horas invertidas en fermentado del periodo anterior}}{\text{Horas invertidas en fermentado del periodo anterior}}$			

Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	% de variación de cantidad promedio por día de horas invertidas en el proceso de fermentado < 10%.	% de variación de cantidad promedio por día de horas invertidas en el proceso de fermentado >10% y < 15%.	% de variación de cantidad promedio por día de horas invertidas en el proceso de fermentado > ó = 15%.
Explicación	Si el promedio por día de las horas de trabajo en el proceso de fermentado del año actual disminuye en menos de un 10% con respecto al año anterior se considera que el objetivo no se cumplió.	Si el promedio por día de las horas de trabajo en el proceso de fermentado del año actual disminuye entre un 10% y un 15% con respecto al año anterior se considera que el objetivo se cumple parcialmente.	Si el promedio por día de las horas de trabajo en el proceso de fermentado del año actual disminuye en un 15% o más con respecto al año anterior se considera que el objetivo se cumple totalmente.

Cuadro N°15: Objetivo No.2 - Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO NO.2	
Aumentar en 30 unidades la cantidad de puros producidos en promedio por día por cada colaborador.	
Estrategias	Planes de acción
1 Documentar las etapas del proceso productivo y delimitar roles, responsabilidades y tiempos asignados a cada una de ellas para todos los puestos actuales.	1.1 Registrar y actualizar la duración, responsabilidades y características de cada una de las etapas del proceso productivo en un manual de puestos que será construido por los encargados del departamento y digitalizado por la asistente administrativa.
	1.2 Los encargados de departamento revisarán las desviaciones relevantes o inusuales en relación con los tiempos de duración promedio previamente definidos y preguntarán por las justificaciones respectivas a los colaboradores, se aplicarán sanciones y reconocimientos verbales cuando corresponda.
	1.3 Proveer retroalimentación sobre deficiencias en la eficiencia de los colaboradores y rotarlos entre el mismo departamento (cambio de parejas) o bien entre departamentos cuando se presenten dichas deficiencias.
2 Definir la duración promedio de los diferentes procesos previamente definidos, y actualizarlos cuando correspondan.	2.1 Definir la tendencia normal en términos de tiempo para cada una de las etapas del proceso productivo, tomando como base el conocimiento empírico de cada área y los tiempos históricos que se registren en el sistema de costos, las cuales se actualizarán de forma mensual en términos del sistema, y semestralmente en el manual de puestos de la fábrica.
3 Explorar mecanismos y nuevas herramientas que permitan reducir las cargas de trabajo y los tiempos en cada una de las etapas del proceso productivo.	3.1 Se evaluarán posibles herramientas que equiparen mayor unidades y mayor peso en los procesos de confección, prensado y secado de los puros según lo observación que se haga en los viajes de negocio de la gerencia general; en caso de evaluarse una posibilidad de implementación, se solicitará cotizaciones a proveedores externos con la finalidad de evaluar las dimensiones de precio y calidad y escoger la opción viable.

4	Incrementar la eficiencia en los procesos productivos llevados a cabo por los boncheros y las roleras, por medio de la utilización de maquinaria nueva o la actualización de los procesos manuales con el fin de reducir tiempos.	4.1	Se consultará mediante cuestionarios a los colaboradores sobre los procesos que producen más retrasos y contratiempos según la experiencia de cada uno, así mismo se recolectará información sobre herramientas de trabajo que se encuentren en mal estado.
5	Ejecutar mecanismos de reconocimiento semestral para aquellos colaboradores con mayor producción en menor tiempo en cada una de las áreas de preproducción, producción y empaque.	5.1	Comunicar oficialmente por medio de avisos escritos y verbales sobre los colaboradores destacados por labores de eficiencia mensual y anualmente, y proveer un reconocimiento simbólico (tales como: permiso de horas libres, bonos monetarios, canjes y otros) al menos una vez de forma semestral.
Responsable(s):	Encargado del Departamento de Producción y la Gerencia General.		
Plazo:	Dos años.		
Factores críticos del éxito			
A	El personal debe apegarse al cumplimiento de los tiempos establecidos para realizar cada tarea.		
B	Buscar y ejecutar viajes de negocio a convenciones sobre la industria, así como reuniones bilaterales con proveedores y socios con la finalidad de conocer las mejores prácticas para la producción de puros de tabaco.		
C	La administración debe velar por el control y medición periódica de los tiempos de cada una de las tareas.		
D	Apertura constante de mecanismos de comunicación para el reporte de retrasos, herramientas en mal estado y contratiempos inesperados por parte del personal hacia la administración, así como retroalimentación abierta sobre el desempeño y rendimiento de los colaboradores.		
Indicadores			
Variación interanual del promedio de puros producidos diariamente por cada colaborador: <i>Promedio cantidad de puros producidos por día por colaorador (año actual) – Promedio cantidad de puros producidos por día por colaborador (año anterior)</i>			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Producción diaria promedio < 20 puros por trabajador que el año anterior.	Producción diaria promedio > 20 ó < 30 puros por trabajador que el año anterior.	Producción diaria promedio > ó = 30 puros por trabajador que el año anterior.
Explicación	Si en promedio cada trabajador produce 20 o menos puros más con respecto al año anterior, el objetivo no se cumpliría.	Si en promedio cada trabajador produce entre 20 o 30 puros más por día con respecto al año anterior, el objetivo se cumplirá parcialmente.	Si en promedio cada trabajador produce 30 o más puros por día con respecto al año anterior, el objetivo se cumplirá totalmente.

Cuadro N°16: Objetivo No.3 - Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO NO.3			
Reducir en un 15% las desviaciones (en caso de existir) entre la inspección general del inventario físico anual de la cámara de secado y los datos registrados y actualizados en el sistema a la fecha de dicha inspección.			
Estrategias		Planes de acción	
1	Tomar un inventario inicial total de las unidades de tabaco empacadas en la bodega de producto terminado.	1.1	Realizar una toma física inicial antes de empezar el registro en el sistema de costos, en esta toma física se determinará un código por producto en dicho sistema, esta toma física del inventario será inspeccionada por la administración y registrada por la asistente administrativa con aprobación de la gerencia general.
2	Ejecutar a mitad de año un inventario parcial (de aquellos puros con inventario más significativo), así como otros inventarios parciales (auditorías internas) cuando sea requerido por la administración.	2.1	Ejecutar al menos un inventario parcial de forma semestral para aquellos productos más relevantes monetariamente, en dicho inventario participarán los encargados de la bodega, así como un encargado de otra área, este último detectará y registrará las desviaciones existentes, la administración solicitará las respectivas justificaciones en caso de ser requerido y ajustará las unidades registradas en el sistema de costos.
3	Delimitar el personal que ingresa a la bodega de producto terminado y comunicar esta resolución al resto del personal.	3.1	La gerencia general definirá a un encargado del área de Empaque y un encargado del área de Producción de la custodia de la bodega de producto terminado, los cuales serán los únicos que poseen una copia de las llaves de ingreso a dicha bodega y quiénes estarán presentes siempre que se haga uso de la bodega.
		3.2	La resolución de los encargados de custodia de las unidades de productos terminados se comunicará al resto del personal, en caso de ausencias por incapacidades u otros, la gerencia indicará quiénes toman la bodega a cargo para esos días de ausencia.
		3.3	Se impartirán capacitaciones a los encargados de bodega sobre el mecanismo de entrada y requisición de las unidades a través de los formularios del sistema, ya que ellos deberán rellenar y digitalizar los mismos.
4	Etiquetar las secciones de la bodega de producto terminado con las unidades físicas por sección, así como la fecha del último conteo y la persona a cargo de la toma física.	4.1	En todos los conteos de inventario se generarán etiquetas que contendrán la información relevante del conteo: unidades contadas por sección, código del producto, fecha de conteo y encargado, la cuales serán actualizadas según sea requerido.

		4.2	Mantener una bitácora digital que recopile los hallazgos encontrados durante la revisión física del inventario.
Responsable(s):	Encargado de la Bodega, Jefe de Planta y Gerente General.		
Plazo:	Dos años.		
Factores críticos del éxito			
A	Los encargados de bodega deben ser encargados de área con habilidades de orden y honestidad en las labores ejecutadas.		
B	El relevo de los encargados de la bodega de producto terminado es requerido al menos de forma bianual o cuando se detectan desviaciones importantes.		
C	Los movimientos del inventario se deben registrar a tiempo (cuando suceden) para evitar confusiones e inconvenientes de control de las unidades restantes.		
D	En las tomas físicas siempre debe participar la administración general y encargados de áreas diferentes para asegurar la objetividad de las unidades contadas.		
E	Debe existir como mínimo un inventario general anual para obtener una razonabilidad del total de unidades disponibles en dicha bodega.		
Indicadores			
<i>Costo total diferencias entre Inv. físico e Inv. teórico registrado del año actual – Costo total diferencias entre Inv. físico e Inv. teórico registrado del año anterior</i>			
<i>Costo total de diferencias entre Inv. físico e Inv. teórico registrado del año anterior</i>			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Disminución de inventarios <10%	Disminución de inventarios < 15% pero > o = a 10%	Desviación de inventarios > o = 15% con respecto al año anterior
Explicación	Si la disminución en el conteo del inventario es inferior a un 10% al comparar el costo actual de los mismos con respecto al costo cuantificado en el conteo del inventario del año anterior, el objetivo no se cumpliría.	Si la disminución en el conteo del inventario es inferior a 15% al comparar el costo actual de los mismos con respecto al costo cuantificado en el conteo del inventario del año anterior, pero es a su vez superior o igual a un 10%, el objetivo se cumpliría parcialmente.	Si la disminución en el conteo del inventario es superior o igual a un 15% al comparar el costo actual de los mismos con respecto al costo cuantificado en el conteo del inventario del año anterior, el objetivo se cumpliría totalmente.

Cuadro N°17: Objetivo No.4 - Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO NO.4	
Definir la cantidad de materia prima (viso, ligero, base) utilizada para la producción de cada uno de los puros y con ello delimitar la requisición de gramos de tabaco actualizada que permita mantener los índices de materia prima requeridos para cubrir las ordenes de producción.	
Estrategias	Planes de acción
1	Clasificar los tipos de materia de materia prima (viso, ligero, base) según vitola, marca y presentación de los puros.
1.1	Ordenar la materia prima clasificada según el tipo (viso, ligero, base) en la bodega, de manera que su ubicación sea fácil de encontrar.
2	Definir la cantidad de materia prima utilizada en cada una de las presentaciones de puro a partir de la cantidad promedio requerida por el área de producción y que ha sido registrada en el sistema de costos.
2.1	Documentar de manera visible para los encargados la cantidad de materia prima utilizada en cada una de las presentaciones de puro, con la finalidad de reducir el desperdicio.
3	Actualizar semestralmente la cantidad de gramos de puro por unidad para mantener el estimado requerido para cada orden de producción.
3.1	Promediar la cantidad de gramos de tabaco por puro requeridos utilizando los reportes del sistema de costos y actualizar dicho promedio de forma semestral según los datos históricos más recientes.
4	Solicitar al área de preproducción los gramos de tabaco requerido según el estimado por puro para cada orden de producción con una desviación hacia arriba para evitar escasez de tabaco en el área de producción por motivos de merma.
4.1	Utilizar el promedio más reciente más una desviación hacia arriba de gramos de tabaco a los encargados del área de preproducción cada vez que se recibe una orden por parte del área de ventas.
Responsable(s):	Encargado del Departamento de Producción y el Gerente General.
Plazo:	Tres años.
Factores críticos del éxito	
A	El personal debe apegarse a las cantidades de materia prima requerida según el promedio actualizado que brinde el sistema.
B	La administración debe velar por el control y medición periódica de las compras de materia prima.
C	Compromiso por parte del personal en ejecutar las indicaciones establecidas en cuanto a utilización y almacenamiento de la materia prima.
D	Se deben generar reportes actualizados de la cantidad de materia prima requerida por orden de forma semestral con la finalidad de precisar los promedios establecidos.
E	Debe quedar registro real de los gramos de tabaco requeridos para ejecutar comparaciones contra el promedio actualizado en el momento de la requisición.

Indicadores			
El indicador utilizado será la cantidad de materia prima requerida para una orden de producción específica.			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	No se ha logrado determinar la cantidad de materia prima requerida para todos los tipos de puros producidos por la compañía.		Se ha logrado determinar la cantidad de materia prima requerida para todos los tipos de puros producidos por la compañía.
Explicación	En caso de que la cantidad de materia prima requerida para los puros no se haya logrado definir para el total de cantidad de puros producidos por la compañía, se considerará que el objetivo no fue cumplido.	N/A: La medición del desempeño no cubre cumplimientos parciales.	En el caso de que posterior a tres años, la compañía haya logrado precisar la cantidad en gramos requerido para todos los puros según el catálogo de la compañía, se considerará que el objetivo ha sido completamente cumplido.

Cuadro N°18: Objetivo No.5 - Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO NO.5	
Implementar un proceso rotación de productos defectuosos en el cual se reutilice al menos el 50% de puros que iban a ser desechados y mantener este porcentaje de reutilización de forma sostenida anual.	
Estrategias	Planes de acción
1	Identificar los puros según el estado en el que se encuentran al salir de la séptima etapa del proceso productivo (confección del puro).
1.1	Clasificar los puros según el estado en el que se encuentran al término de su confección, según la debida supervisión de calidad de la octava etapa y separarlos físicamente según dicha calidad.
2	Establecer los parámetros utilizados para clasificar los productos según el grado de daño y el manejo respectivo que debe dársele a cada uno de ellos.
2.1	Crear un manual que defina los parámetros que deben seguirse para clasificar un puro como defectuoso según el daño que presenta: <ul style="list-style-type: none"> - Daño leve: Cambio de capa - Daño medio: Picadura - Daño grave: Desperdicio
3	Definir un cronograma de tiempo para reparar los puros defectuosos que presentan un daño leve y hacer picadura aquellos con un daño medio según el manual creado en el punto anterior.
3.1	Crear un cronograma que permita que el personal trabaje, de manera mensual, en el cambio de capa de los puros con un daño leve, o en la preparación de picadura así disminuir la cantidad de desperdicio de la fábrica.
Responsable(s):	Encargado de Área de Producción y Calidad, Jefe de Producción y Manufactura.
Plazo:	Dos años
Factores críticos del éxito	
A	El personal debe apegarse a los parámetros definidos para clasificar el daño de los puros en leve, medio y grave.
B	La administración debe velar por el control y medición periódica del cronograma especificado para puros clasificados como defectuosos.
C	Compromiso por parte del personal en ejecutar las indicaciones establecidas en el manual y cronograma para los puros defectuosos.
D	Utilización del sistema para cuantificar la cantidad de puros clasificados como defectuosos.

Indicadores			
<i>$\frac{\text{Cantidad de puros clasificados como defectuosos y que han sido reutilizables por mes}}{\text{Cantidad de puros clasificados como defectuosos por mes}}$</i>			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Producción mensual promedio defectuosa y reutilizada < 25% Producción mensual promedio defectuosa.	Producción mensual promedio defectuosa y reutilizada > 25% ó < 50 Producción mensual promedio defectuosa.	Producción mensual promedio defectuosa y reutilizada = ó > 50% Producción mensual promedio defectuosa.
Explicación	Si mensualmente se reutiliza menos de un 25% de los puros clasificados como defectuosos no se cumple el objetivo.	Si mensualmente se reutiliza más de un 25% y menos de un 50% de los puros clasificados como defectuosos, se cumple parcialmente el objetivo.	Si mensualmente se reutiliza más de un 50% de los puros clasificados como defectuosos, se cumple el objetivo.

Cuadro N°19: Objetivo No.6 - Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO NO.6			
Disminuir el tiempo de respuesta para clientes con órdenes pequeñas en un 30%.			
Estrategias		Planes de acción	
1	Identificar y registrar los productos con mayor rotación en los últimos doce meses.	1.1	Analizar los tipos de puros con mayor rotación en los últimos doce meses y documentarlos debidamente para proporcionar una visibilidad sustentada de los productos con más movimiento dentro de la empresa.
2	Aumentar en 10 unidades la producción de cada orden relacionada a los productos con mayor rotación dentro del último año.	2.1	Incrementar en 10 unidades la producción de los puros con mayor rotación en órdenes pequeñas, con lo que se pretende mejorar el tiempo de respuesta a los clientes por medio del manejo de un stock inteligente y tomando en consideración que la vida útil de un puro alcanza los dos años.
Responsable(s):	Gerencia General, Jefe de Planta, Encargado de Producción.		
Plazo:	Un año.		
Factores críticos del éxito			
A	El personal debe documentar correctamente la cantidad de puros producidos durante los últimos doce meses.		
B	La administración debe velar por el control y medición periódica del registro de los puros producidos, órdenes de compra y rotación de inventario.		
C	Compromiso por parte del personal en ejecutar las indicaciones establecidas en la producción.		
D	Utilización del sistema para cuantificar la efectividad en el tiempo de respuesta para los clientes de órdenes pequeñas.		
Indicadores			
El indicador utilizado será la comparación del plazo promedio mensual de respuesta a los clientes con órdenes pequeñas antes y después de la puesta en marcha del sistema.			
Medición del desempeño del objetivo			
	No cumple ☒	Cumple parcialmente ☹	Cumple totalmente ☑
Indicador	Plazo promedio mensual de respuesta a clientes de ordenes pequeñas histórico < a un 30% del plazo promedio mensual de respuesta a clientes de ordenes pequeñas actual.	Plazo promedio mensual de respuesta a clientes de ordenes pequeñas histórico = Plazo promedio mensual de respuesta a clientes de ordenes pequeñas actual. (sin cambios).	Plazo promedio mensual de respuesta a clientes de ordenes pequeñas histórico > 30% del plazo promedio mensual de respuesta a clientes de ordenes pequeñas actual.

Explicación	Si mensualmente el plazo promedio de respuesta a clientes de ordenes pequeñas histórico es menor al plazo actual no se cumple el objetivo.	Si mensualmente el plazo promedio de respuesta a clientes de ordenes pequeñas histórico es igual al plazo actual, se cumple parcialmente el objetivo.	Si mensualmente el plazo promedio de respuesta a clientes de ordenes pequeñas histórico es mayor al plazo actual, se cumple el objetivo.
--------------------	--	---	--

4.5 Herramienta de Sistema de Costos

En el tanto es requerido que la administración logre medir el desempeño de los objetivos planteados a través de indicadores con datos certeros, se plantea un sistema de costos fácilmente adaptable a los procesos administrativos actuales de la compañía y cuya información es administrada en tres etapas: entrada, procesamiento y salida, mediante un mecanismo semi automático en donde se combina el registro histórico de datos desde la herramienta de procesamiento de datos Access y un procesamiento manual de reportes utilizando la herramienta de hoja electrónica de Excel, ambos del software Microsoft Office con los cuáles cuenta la administración.

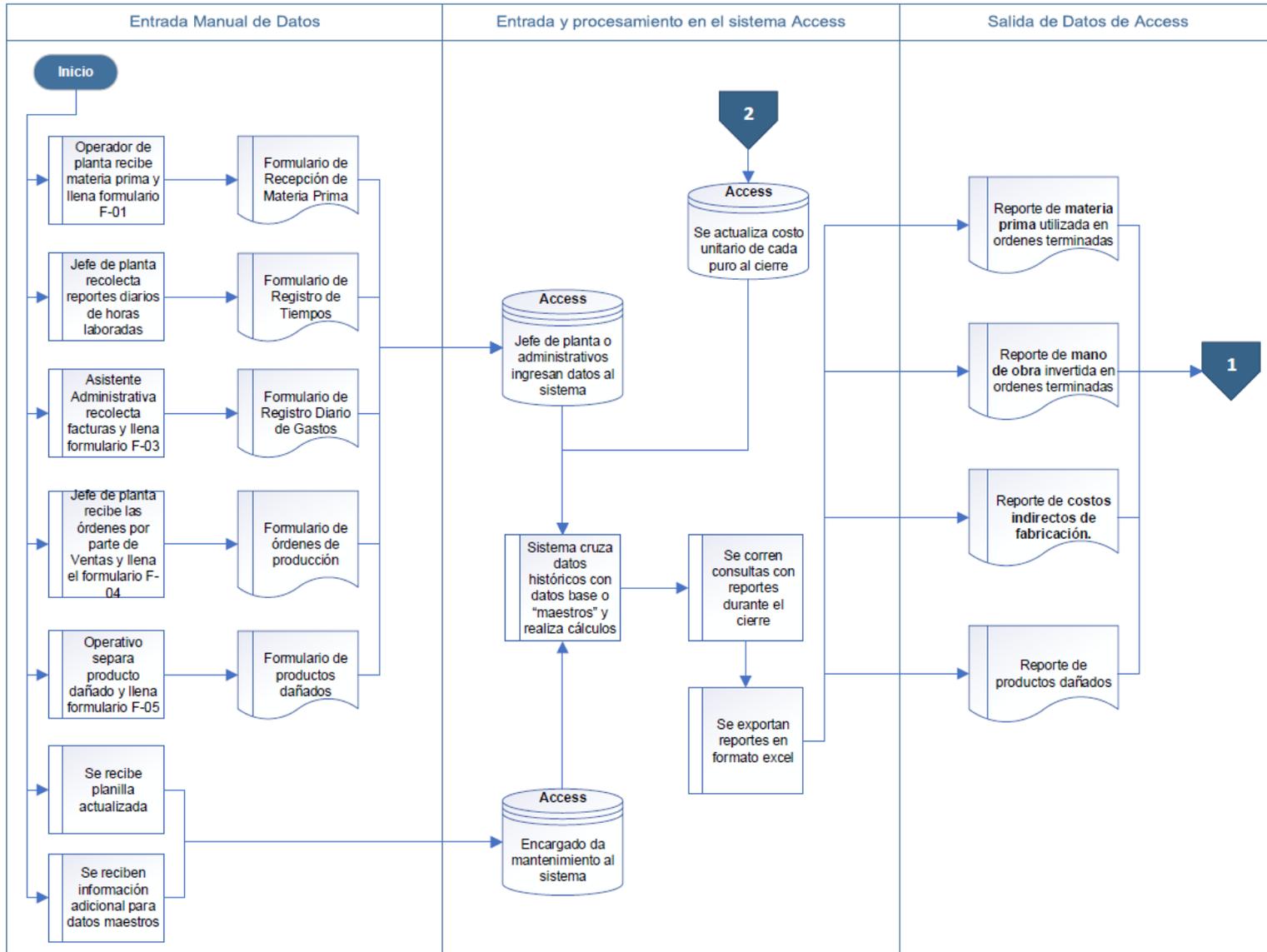
Sistema de acumulación de costos: La propuesta del sistema de costos se basa en un costeo por órdenes de producción, es decir, los elementos del costo se acumulan a través de las órdenes de producción que constituyen el mecanismo de control de todo el sistema, el costo de la orden es asignado una vez se termina completamente la misma, este es el mecanismo más ajustado a la realidad de la planta de producción, en donde el control de la producción se administra a través de las órdenes de venta según lo solicite cada cliente. Para el caso de los inventarios de materia prima, se mantiene un registro continuo de entradas y salidas de los valores de este inventario, por lo que se utiliza un sistema de acumulación permanente.

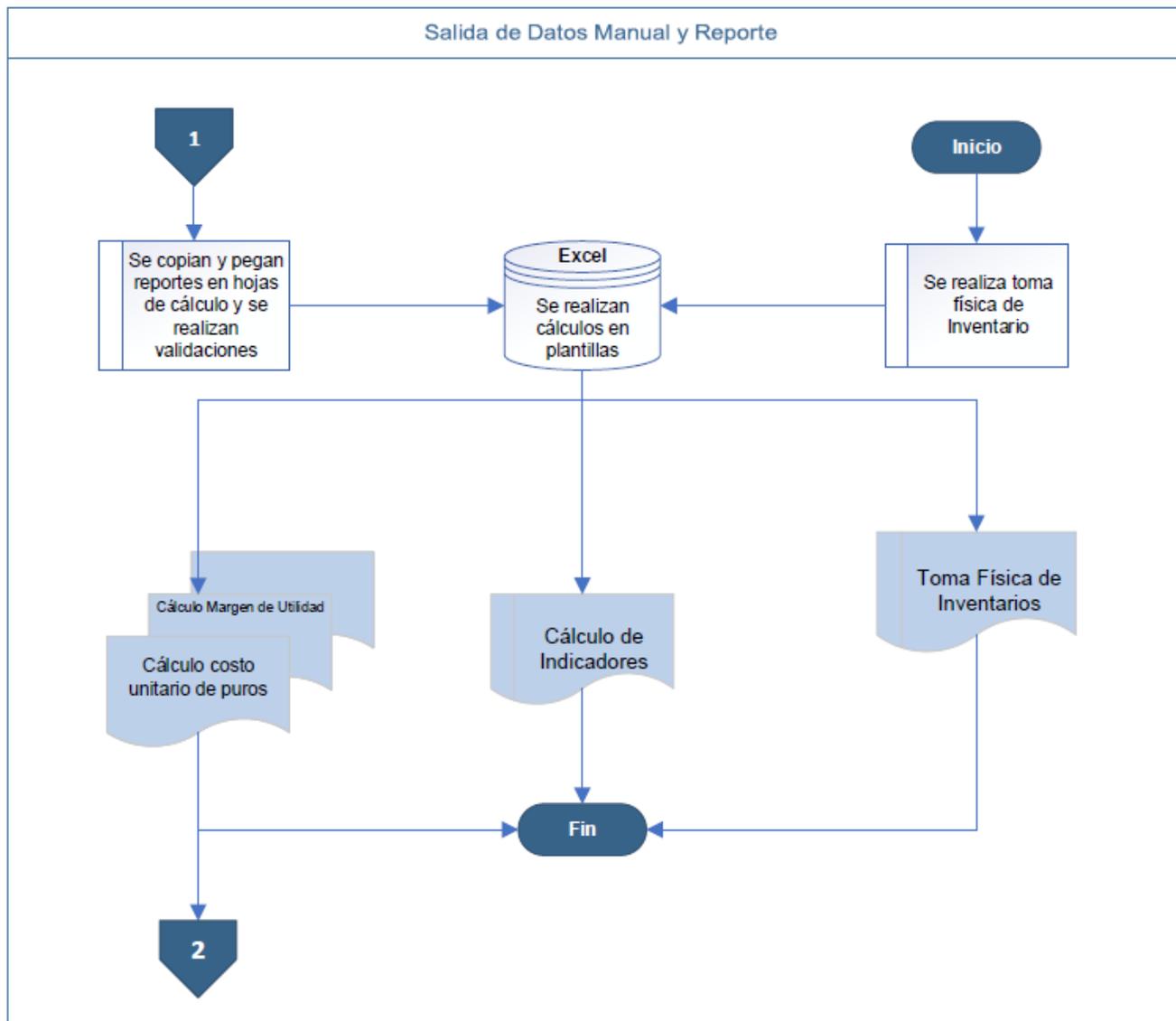
Valuación de costos: Se propone que los elementos del costo se asignen a cada unidad de puro a través del costo promedio real, es decir que el costo unitario de un puro será el resultado de tomar el costo total de cada elemento del costo (materia prima, mano de obra y costo indirecto de fabricación) de las órdenes terminadas durante el mes, dividido entre los gramos totales de estas órdenes terminadas, y multiplicado por el peso en gramos de cada puro producido. No obstante, para fines prácticos de registro, mientras el mes se encuentre en curso, el costo que tendrá asignado

cada puro será el último costo unitario calculado y actualizado en el sistema que por ende será un costo estándar que funciona de forma transitoria, en cuyo caso se recomienda actualizar el costo de los puros de forma mensual preferiblemente.

Moneda de registro: Para fines de registro y reporte, se propone el registro en dólares estadounidenses, ya que es en esta moneda en la que se realiza las operaciones principales de la compañía tanto en compras como en las ventas totales de la misma, figurando por lo tanto como moneda funcional.

Figura N°4: Flujograma de los procesos relacionados con el sistema de costos





Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se observa en el flujograma presentado anteriormente, la propuesta del sistema de costos está compuesta por los siguientes elementos que en su conjunto producen la información requerida para monitorear los objetivos de la planeación estratégica diseñada:

- 1) Formularios manuales de captación de datos: propuestos para ser utilizados por el personal operativo con la finalidad capturar diariamente los datos de costos y que son requeridos tanto para asignar los costos a las órdenes como para estandarizar el proceso de captación de datos.
- 2) Formularios de entrada de datos en el sistema: incorporados dentro del sistema en Access para que el Jefe de Planta o en el encargado del sistema ingrese los datos al mismo de manera amigable.
- 3) Reportes de salidas de datos: combinan y consolidan los datos del sistema en Access y se exportan del mismo, estos reportes contienen datos indispensables para el cálculo de los indicadores en las plantillas.
- 4) Plantillas para el cálculo de indicadores: Son alimentadas por los reportes de salidas de datos y calculan de forma automatizada los principales indicadores de la compañía, así como la medición del desempeño de estos, poseen varias secciones de interés administrativo para verificar el cumplimiento de objetivos.

A continuación, se detallan y explican cada uno de estos elementos:

4.6 Formularios manuales de captación de datos

Con la finalidad de recolectar los datos desde las diferentes unidades operativas de la compañía, se diseñan formularios que podrían ser imprimibles por parte de la administración, para que estos sean suministrados a los colaboradores de forma diaria y que se rellenen con los datos que anteriormente se recolectaban en hojas en blanco. Se pretende que estos formularios sean administrados y revisados por el jefe de planta, y que se ingresen al sistema de costos al cierre de cada día laborado, o al menos una vez por semana para que los datos del sistema se mantengan actualizados.

4.6.1 Formulario de recepción de materia prima

Este formulario debe ser suministrado al personal operativo de recepción y almacenamiento de la materia prima importada, y debe ser completado una vez se recibe dicha materia en las bodegas de la compañía y con las fechas de recepción exactas, es esperado que el Jefe de Planta ingrese estos datos al sistema durante el cierre diario o al menos una vez a la semana, no obstante, para que los costos utilizados en los reportes del sistema sean más precisos, estos deben ser actualizados antes del último día de cada mes.

Dentro de los campos requeridos por este formulario, existen algunos como el número de factura o DUA que no serán digitalizados en el sistema, pero que se incluyen para fines de control administrativo de la planta.

Para el caso del ID del producto que solicita el formulario, la administración debe contar con el catálogo de hojas que ha sido ingresado previamente al sistema y en donde se detallan los IDs para todos los posibles productos por recibir, con la finalidad de que éste sea relleno por el personal operativo de forma correcta.

Además, posterior a que los colaboradores operativos ingresen los datos de cada factura en este formulario, el jefe de planta debe obtener el costo unitario de cada gramo de materia prima recibida, dividiendo el monto de la factura entre las unidades recibidas.

Ilustración N°5: Formulario de recepción de materia prima

TABACOS DE COSTA RICA S.A.
FORMULARIO DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

F-01

Consecutivo:	
Preparado por:	
Fecha:	



N° Factura /DUA	ID Producto	Tipo de Hoja	Variedad	País de Origen	Proveedor	Ubicación Bodega	Unidad de Medida	Cantidad/ Peso	Monto Total Factura
1									
2									
3									
4									
5									

4.6.2 Formulario de registro de tiempos

Mediante este formulario se obtienen de forma diaria las cantidades de tabacos producidas por cada colaborador y para cada una de las órdenes en proceso, así como las horas invertidas en las unidades terminadas por cada colaborador. Para este formulario es indispensable incluir el número identificador o ID de cada colaborador para lograr identificar el puesto y costo de cada una de las horas que ha sido previamente ingresado al sistema por el jefe de planta.

Ilustración N°6: Formulario de registro de tiempos

TABACOS DE COSTA RICA S.A.
FORMULARIO DE REGISTRO DE TIEMPOS

F-02

Consecutivo:	
Preparado por:	
Fecha:	



ID Orden	ID Colaborador	Nombre Colaborador	Cantidad Producida	Estado del Puro	Horas Laboradas
1					
2					
3					
4					
5					

4.6.3 Formulario de registro diario de gastos

Con este formulario se pretende que la administración ingrese de forma recurrente los gastos generales en los que incurre la planta y reemplace la antigua cédula de “Formato de Egresos” que se utilizaba para llevar el control de los gastos y que fue expuesta en la imagen N°3 del capítulo anterior y con la cual se capturaban los gastos en el momento en el que la asistente administrativa recibía las facturas remitidas por los diferentes colaboradores.

La finalidad de este formulario manual además de llevar un control de los gastos generados diariamente y el pago de estos, es identificar los costos indirectos de fabricación que forman parte del costo final de los puros; para ello el sistema propuesto mantiene una lista predeterminada de los diferentes gastos incurridos y su respectiva clasificación, es decir si corresponden a un gasto administrativo o un costo directamente atribuible al producto final que por ende sea un costo indirecto de fabricación. Se recomienda a la administración que en caso de que surjan nuevos tipos de gastos no contemplados anteriormente en el sistema, se consulte a su contador privado sobre la clasificación de estos gastos nuevos de conformidad con el marco de referencia aplicable.

Debe recalcar que el formulario propuesto posee campos adicionales que no son requeridos por el sistema pero que se agregan para los fines administrativos de registro de gastos y el pago correspondiente, por lo que deben especificar tal y como se observa a continuación, los datos de la factura incluyendo el monto bruto y el impuesto aplicable, así como los datos relacionados con el pago como la cuenta bancaria utilizada, fecha y monto transferido.

Ilustración N°8: Formulario de órdenes de producción

**TABACOS DE COSTA RICA S.A.
ÓRDEN DE PRODUCCIÓN**



F-04

FECHA INICIO:	ORDEN NO.
FECHA FINALIZACIÓN:	
CLIENTE:	
IDENTIFICACIÓN:	CORREO:
CONTACTO:	TEL:

ITEM	ID PURO	CANTIDAD	TIPO DE PURO	MEDIDA	COLOR DE CAPA	LIGA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

OBSERVACIONES ADICIONALES

AUTORIZACIONES:
 Orden Solicitada por (Nombre y Fecha):

 Orden Terminada por (Nombre y Fecha):

4.6.5 Formulario de productos dañados

Con la finalidad de que los colaboradores operativos rellenen de forma estandarizada los productos dañados identificados durante el proceso de producción para cada una de las órdenes en proceso, se diseña este formulario cuyos datos pueden ser ingresados al sistema como mínimo una vez al mes, el único dato opcional que se incluye es el de la orden de producción ligada a cada puro dañado, ya que puede ser requerido para llevar un control de productos dañados por orden, no obstante, dicho dato no es requerido de forma obligatoria por el sistema. Es requisito conocer el número identificador del puro o ID del puro antes de rellenar este formulario, el mismo debe ser proveído por el Jefe de Planta según los números de ID que han sido ingresados al sistema de forma previa.

Ilustración N°9: Formulario de productos dañados

TABACOS DE COSTA RICA S.A.
FORMULARIO DE PRODUCTOS DAÑADOS

F-05



Consecutivo:	
Preparado por:	
Fecha:	

	N° Orden (Opcional)	ID Puro	Tipo de Puro	Nivel de Daño	Cantidades por Puro
1					
2					
3					
4					
5					

4.6.6 Formularios de toma física de inventarios

Este formulario se propone para las tomas físicas de inventarios tanto de materia prima como de producto terminado, con la finalidad de controlar las cantidades proveídas por el sistema de costos y aquellas contadas físicamente, este formulario pretende ser un control manual que será digitado finalmente por el jefe de planta en las plantillas propuestas abajo para cuantificar el costo final de las desviaciones encontradas.

Ilustración N°10: Formulario de toma física de inventario de materia prima



TABACOS DE COSTA RICA S.A.
Formulario toma física de inventario - Materia prima

Fecha: _____
 Hora Inicio: _____
 Hora Finalización: _____

	Código	Tipo de Hoja	Variedad	Origen	No. Bodega	Cantidad según Conteo (en gramos)	Cantidad según sistema (en gramos)	Variación	Costo Unitario	Costo de la Variación
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

Firma Responsable Conteo

Nombre: _____
Puesto: _____

Firma Encargado

Nombre: _____
Puesto: _____

Ilustración N°11: Formulario de toma física de inventario de producto terminado



TABACOS DE COSTA RICA S.A.
Formulario toma física de inventario - Producto terminado

Fecha: _____
Hora Inicio: _____
Hora Finalización: _____

ID Puro	Tipo de Puro (Marca)	No. Bodega	Cantidad según Conteo (en unidades)	Cantidad según sistema (en unidades)	Variación	Costo Unitario	Costo de la Variación
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Firma Responsable Conteo

Nombre: _____

Puesto: _____

Firma Encargado

Nombre: _____

Puesto: _____

4.7 Formularios de entradas datos en el sistema

4.7.1 Menú principal del sistema de costos

A nivel de usuario, la herramienta de Access posee un menú general conformado por tres grandes segmentos: operaciones, mantenimiento y reportes. Dichos segmentos consisten en lo siguiente:

Operaciones: Corresponden a las ventanas en donde se ingresan los datos capturados por los formularios manuales detallados anteriormente, cada una de las opciones dentro de este segmento se encuentra ligado a un formulario manual que debió ser rellenado por los colaboradores operativos y en este segmento se captan los tres elementos del costo: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación que componen el costo total de los puros producidos.

Mantenimiento: Corresponden a formularios que deben ser actualizados por el jefe de planta o el personal administrativo, incluidos, los encargados de cada área y la asistente administrativa, los elementos de este segmento corresponden a los datos “maestro” de cada uno de los componentes

del costo, entre ellos los datos básicos de los clientes, colaboradores, proveedores, las recetas para la composición de cada puro, así como todos los tipos de puros existentes y que están disponibles a la venta.

Reportes: Este segmento posee una serie de reportes específicos que han sido diseñados para ser utilizados en la confección de los indicadores, los mismos cuentan con los campos suficientes para la construcción de estos indicadores, dentro de los reportes incluidos se encuentran: órdenes por fecha, costo indirecto de fabricación por fechas, productos dañados por fechas, órdenes finalizadas y costo histórico de materia prima o inventario.

Ilustración N°12: Menú principal del sistema de costos



4.7.2 Registro de órdenes

El formulario para ingresar las órdenes de producción que se encuentra en la opción “Agregar Orden” del menú principal, requiere de información que es proveída por el personal administrativo

según lo indicado en el formulario manual respectivo, antes de ingresar los datos de cada orden, el jefe de planta debe asegurarse que posea actualizadas las tablas de clientes y de tipos de puros que contienen las recetas de los mismos con sus respectivos costos, ya que al momento de ingresar la orden, estos datos son suministrados de forma automática y en tiempo real por el sistema, este formulario además cuenta con campos de especificaciones, en donde pueden agregarse detalles adicionales de forma que son usuales según lo solicite cada cliente.

Ilustración N°13: Formulario de registro de órdenes

SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA

Agregar Orden Volver al Inicio

Numero Orden:

Fecha:

ID Cliente:

Especificaciones:

Fecha Fin:

Linea Orden:

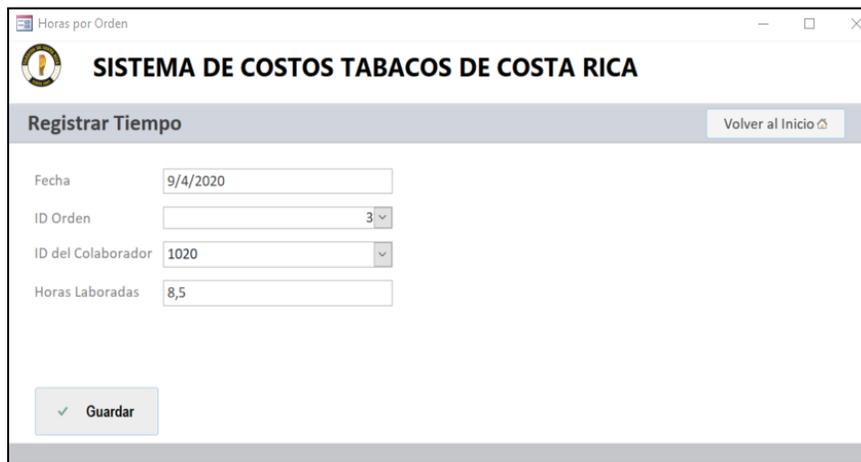
ID Puro	Tipo Puro	Precio	Cantidad	Especificaciones	Total Item
1006	Churchill	\$2,00	350	Classic Churchill Box	700
1015	Doble Corona	\$4,00	250	Cola de Escoba	1000

700

4.7.3 Registro de tiempos de mano de obra

Debido a que el personal de la compañía es contratado y pagado por horas laboradas con un valor fijo por hora y actualizado anualmente, el sistema de costos cuenta con un formulario o ventana para el ingreso de las horas laboradas por día por cada colaborador y según la orden laborada en cada día. Antes de ingresar las horas laboradas del día, el jefe de planta debe contar con el detalle de los identificadores o números de IDs de las órdenes en proceso, ya que cada ingreso de horas laboradas debe estar relacionado a una orden específica.

Ilustración N°14: Formulario de registro de tiempos de mano de obra



The screenshot shows a web browser window titled 'Horas por Orden'. The page header includes a logo and the text 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. Below the header is a sub-header 'Registrar Tiempo' with a 'Volver al Inicio' button. The form contains the following fields:

Fecha	<input type="text" value="9/4/2020"/>
ID Orden	<input type="text" value="3"/> ▼
ID del Colaborador	<input type="text" value="1020"/> ▼
Horas Laboradas	<input type="text" value="8,5"/>

At the bottom left of the form is a 'Guardar' button with a checkmark icon.

4.7.4 Registro de costos indirectos y gastos generales

Una vez es llenado el formulario manual de registro diario de gastos, esta ventana permite registrar tanto los costos indirectos de fabricación como los gastos generales y/o administrativos incurridos por la organización, para ello se ha incluido una lista exhaustiva de todos los gastos y costos recurrentes de la compañía y su respectiva clasificación para que el sistema despliegue una lista predeterminada de estos costos y gastos. Con fines de registro y para monitorear algunos indicadores, el personal administrativo debe incluir todos los gastos incurridos y no solamente los relacionados con el proceso de producción.

Ilustración N°15: Formulario de registro de costos indirectos y gastos generales

The screenshot shows a web application window titled 'Registro_CIF' with the header 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. The main heading is 'Registrar Costo Indirecto de Fabricación'. There is a 'Volver al Inicio' button in the top right. The form contains three input fields: 'Fecha' with the value '10/4/2020', 'Clasificación Gastos' with a dropdown menu showing 'Costo Indirecto de Fabricación', and 'Monto' with the value '\$438 065,00'. A 'Guardar' button with a checkmark is located at the bottom left. The footer shows 'Record: 1 of 1' and a search bar.

4.7.5 Registro y mantenimiento de planilla

En este formulario el personal administrativo debe mantener actualizado el salario por hora que devenga cada colaborador, así como incluir su nombre, identificador específico para cada uno y su respectivo puesto, el cual es imprescindible para el estudio de los costos de mano de obra que serán asignados al costo unitario de los puros. Se recomienda a la administración que actualice esta base de datos al menos una vez al mes.

Ilustración N°16: Formulario de mantenimiento de planilla

The screenshot shows a web application window titled 'Planilla' with the header 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. The main heading is 'Agregar Colaborador Planilla'. There is a 'Volver al Inicio' button in the top right. The form contains five input fields: 'ID Colaborador' with the value '1005', 'Nombre Colaborador' with the value 'Rocío Rodríguez', 'Puesto' with a dropdown menu showing 'Asistente Administrativa', 'Departamento' with a dropdown menu showing 'Asistencia Administrativa', and 'Salario Hora' with the value '\$5,00'. A 'Guardar' button with a checkmark is located at the bottom left. The footer shows 'Record: 1 of 37' and a search bar.

4.7.6 Registro de clientes

A partir de este formulario el personal administrativo puede incluir en el sistema los nuevos clientes de la compañía, así como actualizar la información de los actuales en caso de ser requerido. Los campos que deben ser completados en la ventana que se despliega corresponden al ID del cliente, el cual se recomienda sea un número consecutivo, el nombre del cliente y los datos respectivos para contactar con este (número telefónico y correo electrónico). La información que es recopilada por el sistema a partir de este formulario es requerida para completar los datos del formulario registro de órdenes detallado anteriormente, y de esta forma vincular cada orden a su respectivo cliente.

Ilustración N°17: Formulario de registro de clientes



The screenshot shows a web application window titled 'Clientes' with the header 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. Below the header is a sub-header 'Clientes' with a 'Volver al Inicio' button. The main form contains four input fields: 'ID Cliente' with the value '1002', 'Nombre' with 'Atabey Cigars', 'Teléfono' with '+001-(888)-224-4272', and 'Correo Electrónico' with 'purchases@atabeycigars.com'. A 'Guardar' button with a checkmark is located at the bottom left of the form. At the very bottom of the window, there is a status bar showing 'Record: 1 of 8', 'No Filter', and a search field.

4.7.7 Registro de proveedores

Este formulario permite ingresar en el sistema los datos relevantes de cada uno de los proveedores a los cuales la compañía compra su materia prima. El personal administrativo es responsable de ingresar esta información cada vez que exista un nuevo proveedor y de mantener actualizada la información de los proveedores ya existentes en el sistema. Dentro de los datos que deben detallarse en este formulario, están el ID del proveedor, el nombre, el contacto (número

telefónico o correo electrónico) y el país de procedencia. Dicha información es requerida por el sistema para hacer la vinculación con el formulario de materia prima explicado en apartados anteriores.

Ilustración N°18: Formulario de registro de proveedores

The screenshot displays a web browser window titled 'Proveedores'. The main header of the application reads 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. Below this, a grey bar contains the text 'Agregar Proveedor' and a 'Volver al Inicio' button. The form consists of four input fields: 'ID' with the value '1001', 'Nombre' with 'Tabacalera del Oriente', 'Contacto' with '(51 42) 52 7911', and 'País' with 'Perú'. A 'Guardar' button with a green checkmark is positioned below the fields. At the bottom of the page, there is a footer with record navigation: 'Record: 1 of 1', 'No Filter', and a 'Search' input field.

4.7.8 Tipos de puros

La compañía confecciona diversos tipos de puros para ofrecer a sus clientes. Con este formulario, el personal administrativo ingresa en el sistema cada uno de estos tipos de puros, especificando las dimensiones de cada uno de ellos y su costo. Es importante aclarar que el campo denominado “precio” corresponde realmente al costo del puro. Toda la información incluida en este reporte es requerida por el sistema para hacer la vinculación con el formulario de recetas que se detalla a continuación.

Ilustración N°19: Formulario de tipos de puros

The screenshot shows a web browser window with a tab titled 'Tipos Puro'. The page header features a logo and the text 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. Below the header is a grey bar with the title 'Agregar Tipo de Puro' and a 'Volver al Inicio' button. The main form area contains four input fields: 'ID' with the value '1001', 'Tipo Puro' with 'Robusto Corto 1', 'Dimensiones' with '50x6', and 'Precio' with '3,00'.

4.7.9 Recetas de puros

Para la elaboración de cada tipo de puro que produce la compañía, se cuenta con una receta específica. Cada una de estas recetas consiste en una combinación de hojas de tripa, capa y banda. A partir de este formulario, el personal administrativo ingresa en el sistema cada una de sus recetas. Dentro de los campos requeridos por dicho formulario se encuentran el ID del puro; dato necesario para vincular las hojas requeridas para cada tipo de puro, el ID de la hoja, la variedad, el país de origen, la cantidad en gramos y el proveedor.

Ilustración N°20: Formulario de recetas de puros

The screenshot shows a web browser window with a tab titled 'Recetas'. The page header features a logo and the text 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. Below the header is a grey bar with the title 'Agregar Receta' and a 'Volver al Inicio' button. The main form area contains six input fields: 'ID Puro' (dropdown with value 1010), 'ID Hoja' (dropdown with value 3), 'Variedad' (dropdown with value Viso), 'Pais Origen' (dropdown with value Ecuador), 'Gramos' (text input with value 2), and 'Proveedor' (text input with value 1001).

4.7.10 Inventario

Este formulario permite ingresar en el sistema los datos de los productos de inventario. Dentro de los datos que deben detallarse en este formulario, están el ID del producto, el código del producto, el tipo de hoja, la variedad, país de origen, proveedor, fecha de ingreso a la bodega, la ubicación dentro de la bodega, los gramos, el costo unitario, el costo total y la cantidad disponible restante en la bodega. Dicha información es requerida por el sistema para hacer la vinculación con el formulario de recetas de puros explicado en apartados anteriores.

Ilustración N°21: Formulario de inventario

The screenshot shows a web browser window with a tab titled 'Inventario'. The page header includes a logo and the text 'SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA'. Below the header is a grey bar with the title 'Agregar Producto Inventario' and a 'Volver al Inicio' button. The main form area contains the following fields:

ID	2
Código Producto	100001
Tipo Hoja	Capa
Variedad	Base
País Origen	Ecuador
Proveedor	Planta de Producción Local
Fecha Ingreso	13/11/2019
Bodega	2
Gramos	3800
Costo Unitario	0,018
Costo Total	68,4
Disponible	3

At the bottom of the form is a 'Guardar' button with a checkmark icon.

4.8 Reportes del sistema

Los reportes que se presentan a continuación provienen de las bases de datos guardadas en el sistema de costos de Microsoft Access y fueron diseñados para ser los insumos requeridos en las plantillas que utilizará la administración tanto para el cálculo del costo unitario de cada puro producido bajo el sistema de órdenes de producción, así como para el cálculo de los indicadores propuestos para cada perspectiva del cuadro de mando integral. Los mismos pueden ser descargados según sea requerido, no obstante, se recomienda actualizar las plantillas con estos insumos al menos una vez por mes para visualizar el avance de las órdenes, así como para monitorear dichos costos de forma periódica y evitar acumulación excesiva de datos.

4.8.1 Reporte de inventario

Este reporte muestra el inventario de hojas disponibles con el último costo unitario actualizado. Dicho reporte está directamente relacionado con la materia prima y por lo tanto, dentro de los campos que se observan se encuentran la fecha de ingreso de la materia prima a la bodega de la compañía, el código relacionado a dicha materia prima el cual consiste en una combinación numérica según el tipo, la variedad y el origen de cada hoja que es asignado por el jefe de planta, el nombre del proveedor según la factura recibida, el número de bodega donde fue ubicada y según se encuentre etiquetado por la administración, el peso medido en gramos, el costo unitario, el costo total el cual resulta en la multiplicación del peso por el costo unitario, así como el disponible de dicho inventario. Es importante mencionar que este último campo (columna de “Disponible”) debe ser actualizado por la compañía utilizando las plantillas en Excel que serán suministradas como parte de la herramienta diseñada.

Este reporte del inventario servirá como un insumo para la compañía para la medición de los objetivos 1 y 2 de la perspectiva de finanzas y el objetivo 4 de la perspectiva de procesos internos,

los cuales fueron propuestos en el presente capítulo como parte de planeación estratégica, así como para el cálculo del costo unitario de cada puro producido a través de la plantilla “Costo Unitario de Puros”.

Ilustración N°22: Reporte de inventario



SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA

Reporte de Inventario											
Fecha Ingreso	ID	Código	T Hoja	Variedad	Origen	Proveedor	Bodega	Peso	Costo U	Costo Total	Disponible
5/10/2019	6	12002	Tripa	Ligero	Cuba	Oranjestad Inc	2	800000	0,0187	14960	800000
5/10/2019	4	30006	Banda	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	6	1000000	0,0397	39700	1000000
5/10/2019	5	20004	Capa	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	4	1500000	0,0397	59550	1500000
7/10/2019	7	30007	Banda	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	7	1000000	0,0169	16900	1000000
7/10/2019	8	20005	Capa	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	5	1500000	0,0169	25350	1500000
8/10/2019	9	13001	Tripa	Viso	Perú	Tabacalera del Oriente	1	980000	0,0176	17248	980000
18/10/2019	10	13002	Tripa	Viso	Cuba	Oranjestad Inc	2	850000	0,0187	15895	850000
19/10/2019	11	11001	Tripa	Base	Perú	Tabacalera del Oriente	1	500000	0,0176	8800	500000
22/10/2019	13	20004	Capa	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	4	900000	0,0397	35730	900000
22/10/2019	12	30006	Banda	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	6	800000	0,0397	31760	800000
24/10/2019	15	20005	Capa	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	5	850000	0,0169	14365	850000
24/10/2019	16	30006	Banda	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	6	750000	0,0397	29775	750000
24/10/2019	17	20004	Capa	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	4	750000	0,0397	29775	750000
24/10/2019	14	30007	Banda	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	7	800000	0,0169	13520	800000
25/10/2019	18	11003	Tripa	Base	República Dom	Tabacalera Hatuey	3	1030000	0,0183	18849	1030000
25/10/2019	19	12003	Tripa	Ligero	República Dom	Tabacalera Hatuey	3	1050000	0,0183	19215	1050000
7/11/2019	20	13002	Tripa	Viso	Cuba	Oranjestad Inc	2	750000	0,0187	14025	750000
13/11/2019	23	20004	Capa	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	4	1200000	0,0397	47640	1200000
13/11/2019	21	30007	Banda	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	7	900000	0,0169	15210	900000
13/11/2019	22	30006	Banda	N/A	Nicaragua	ASP Enterprise	6	1200000	0,0397	47640	1200000
18/11/2019	24	30007	Banda	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	7	1000000	0,0169	16900	1000000
18/11/2019	25	20005	Capa	N/A	Ecuador	Tabacos de Costa Rica	5	1500000	0,0169	25350	1500000
19/11/2019	26	11001	Tripa	Base	Perú	Tabacalera del Oriente	1	560000	0,0176	9856	560000

4.8.3 Reporte de recetas

Este reporte representa las recetas por cada puro de tabaco, por lo que se especifica cuántos gramos son requeridos por cada tipo de hoja que contiene cada puro de tabaco, tal y como se observa, cada ID de puro posee al menos tres líneas correspondientes a cada tipo de hoja: tripa, banda y capa, así como el país de origen, la variedad y los gramos por hoja que se requieren para producir cada uno de estos. Este reporte es imprescindible para el cálculo del componente de materia prima en la plantilla del costo unitario de los puros, ya que corresponde la base real para el uso del inventario de materia prima.

Ilustración N°23: Reporte de recetas

 **SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA** sábado, 25 de abril de 2020
20:53:40

Recetas de Puros

id_puro	id_hoja	Variedad	pais_origen	Gramos	Proveedor
10010	6	Viso	Cuba	10	1050
10010	12	Conneticut	Nicaragua	3	1030
10010	8	Conneticut	Ecuador	2	1040
10020	9	Base	Perú	9	1010
10020	7	Conneticut	Ecuador	3	1040
10020	13	Corojo	Nicaragua	3	1030
10030	5	Conneticut	Nicaragua	2	1030
10030	6	Ligero	Cuba	11	1050
10030	4	Criollo 98	Nicaragua	4	1030
10040	14	Habano	Ecuador	3	1040
10040	9	Viso	Perú	12	1010
10040	8	Habano	Ecuador	2	1040
10050	18	Base	República Dominicana	10	1020
10050	8	Corojo	Ecuador	2	1040
10050	14	Corojo	Ecuador	3	1040
10060	12	Conneticut	Nicaragua	2	1030
10060	40	Viso	Cuba	11	1050
10060	28	Conneticut	Ecuador	4	1040
10070	15	Criollo 98	Ecuador	3	1040

4.8.4 Reporte de órdenes finalizadas

Este reporte se combina en el sistema de costos con el reporte de inventario detallado anteriormente con la finalidad de calcular el costo de la materia prima utilizada en las órdenes producidas y que han sido identificadas con la fecha de finalización por parte de la administración en dicho sistema, además, el mismo es base para el cálculo del costo unitario de los puros producidos. Dentro de los campos que se observan dentro del reporte se encuentran la fecha de finalización de la orden, el número de dicha orden, especificaciones según los requerimientos del cliente, ID del puro, la cantidad de puros fabricada para cada orden, el ID de la hoja que es imprescindible para el cálculo del costo unitario y según la receta específica para cada puro, así como la variedad de la hoja que determina el tipo de puro según la receta mencionada.

Este reporte sería utilizado de forma directa por la compañía como parte del análisis que será efectuado por la gerencia relacionado a los objetivos 2 y 6 propuestos en el presente capítulo para la perspectiva de procesos internos.

Ilustración N°24: Reporte de órdenes finalizadas

 **SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA**

Reporte Ordenes Finalizadas						
Fecha Fin	N Orden	Especificaciones	ID Puro	Cantidad	ID Hoja	Variedad
18/1/2020	6	Prioridad 2	10010	2000	6	Viso
18/1/2020	6	Prioridad 2	10020	2500	13	Corojo
18/1/2020	6	Prioridad 2	10020	2500	7	Conneticut
18/1/2020	6	Prioridad 2	10020	2500	9	Base
18/1/2020	6	Prioridad 2	10010	2000	12	Conneticut
18/1/2020	5	URGENTE	10030	1250	4	Criollo 98
18/1/2020	5	URGENTE	10030	1250	6	Ligero
18/1/2020	5	URGENTE	10010	500	12	Conneticut
18/1/2020	6	Prioridad 2	10010	2000	8	Conneticut
18/1/2020	5	URGENTE	10010	500	6	Viso
18/1/2020	5	URGENTE	10030	1250	5	Conneticut
18/1/2020	5	URGENTE	10010	500	8	Conneticut
18/1/2020	5	URGENTE	10020	800	9	Base
18/1/2020	5	URGENTE	10020	800	7	Conneticut
18/1/2020	5	URGENTE	10020	800	13	Corojo
22/1/2020	7	Figurado oscuro	10060	550	40	Viso
22/1/2020	7	Figurado oscuro	10060	550	28	Conneticut
22/1/2020	7	Figurado oscuro	10060	550	12	Conneticut
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	10070	300	11	Base
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	10030	250	5	Conneticut
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	20020	250	30	Corojo
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	20020	250	18	Base
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	20020	250	8	Conneticut
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	10070	300	15	Criollo 98
23/1/2020	8	ORDEN PRIORIDAD 2	10030	250	6	Ligero

4.8.5 Reporte de planilla

Este reporte consiste en el detalle general de la planilla de la compañía. Dicho reporte deberá ser actualizado por la compañía con los datos que son proporcionados por la sociedad anónima la cual ofrece los servicios operativos a la planta a través del sistema de costos en Microsoft Access. La función principal es llevar un control de sus empleados y el salario devengado por los mismos

que impacta de forma directa el costo unitario del puro a través del componente de mano de obra. Los campos que se incluyen en esta plantilla son el ID del colaborador el cual es un número único asociado al empleado, el nombre del colaborador, el puesto o función que desempeña, el departamento y el salario por hora en dólares actualizado.

Ilustración N°25: Reporte de recetas



SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA

Reporte Planilla		domingo, 19 de abril de 2020 21:25:15		
ID Colaborador	Nombre Colaborador	Puesto	Departamento	Salario Hora
10001	Olmán León	Gerente General	Gerencia General	\$50,00
10002	Felipe León	Gerente Financiero	Administrativo y Finanzas	\$15,00
20001	Rocio Rodríguez	Asistente Administrativa	Asistencia Administrativa	\$7,00
30010	Olmán León	Encargado de Pre-industria	Pre-Industria	\$16,00
30011	Emilio Marín	Encargado de Clasificación y Fermentado	Clasificación y Fermentado	\$4,00
30012	Mariana Jiménez	Encargado de Capa y Banda	Capa y Banda	\$4,00
30013	Alicia Agüero	Encargado de Selección y Secado	Selección y Secado	\$4,00
30020	Andrés León	Encargado de Producción	Producción y Calidad	\$9,80
30021	Yerlin Cerdas	Encargado de Producción y Manufactura	Producción y Manufactura	\$5,50
30022	Nathalie Marín	Encargado de Empaque	Empaque	\$6,50
30031	Andrés León	Encargado de Ventas	Ventas	\$9,80
30032	Felipe León	Encargado de Ventas	Ventas	\$9,80
40001	Andrés Leitón	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40002	José Gutiérrez	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40003	Emanuel Chavarría	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40004	Juan Carlos Sánchez	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40005	Bryan Herrera	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40006	Juan Carlos Jiménez	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40007	Fabrizio Arrieta	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40008	Adrián Sancho	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40009	Critian Danilo González	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40010	Eli Hernández	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30
40011	Estiben Solís	Bonchero	Producción y Manufactura	\$3,30

4.8.6 Reporte de horas laboradas por orden

Dicho reporte muestra la cantidad de horas invertidas por cada colaborador de planta y administrativo de plata, en cada orden de producción terminada en la que invirtieron horas de trabajo de forma directa. Por lo tanto, a partir de este reporte la compañía obtiene el costo total de

mano de obra directa de cada orden producida. Para ello, el sistema asocia el ID del colaborador con su salario por hora respectivo y lo multiplica por la cantidad de horas laboradas por el colaborador en una orden de producción específica. La sumatoria de los costos totales de todos los colaboradores que participaron en una orden específica corresponde al costo total incurrido por concepto de mano de obra de dicha orden.

Los campos que muestra el reporte incluyen el número de orden, el ID del colaborador, el puesto respectivo, la cantidad de horas laboradas en dicha orden específica y el costo total de mano de obra calculado según se detalló anteriormente.

Para extraer este reporte se debe indicar en el sistema la fecha específica de las órdenes finalizadas a la cual se requiere la información, por lo tanto, es importante mencionar que el sistema únicamente generará el reporte para aquellas órdenes finalizadas y para las cuales la fecha de terminación haya sido previamente incluida en el sistema.

Este reporte podrá ser utilizado por la compañía para la medición de los objetivos número 1 de las perspectivas de finanzas y de procesos internos propuestos.

Ilustración N°26: Reporte de horas laboradas por orden



SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA

Reporte Horas Laboradas por Orden					
N Orden	Finalización	ID Colaborador	Puesto	Horas Laboradas	Total Costo
5	18/1/2020	90010	Empacadora	3	9,6
5	18/1/2020	50001	Rolera	8	26,4
5	18/1/2020	30031	Encargado de Ventas	8,5	83,3
5	18/1/2020	80001	Operario Selección y Secado	2	6,4
5	18/1/2020	30020	Encargado de Producción	1	9,8
5	18/1/2020	40002	Bonchero	5,5	18,15
5	18/1/2020	50003	Rolera	6	19,8
5	18/1/2020	60001	Operario Clasificación y Fermentado	4	12,6
5	18/1/2020	30012	Encargado de Capa y Banda	4	16
5	18/1/2020	70001	Operario Capa y Banda	4,5	13,5
6	18/1/2020	30020	Encargado de Producción	2	19,6
6	18/1/2020	70001	Operario Capa y Banda	4,5	13,5
6	18/1/2020	60003	Operario Clasificación y Fermentado	5	15,75
6	18/1/2020	50008	Rolera	8,5	28,05
6	18/1/2020	40005	Bonchero	8,5	28,05
6	18/1/2020	90011	Empacadora	4	12,8
7	22/1/2020	90010	Empacadora	4,5	14,4
7	22/1/2020	60003	Operario Clasificación y Fermentado	4	12,6
7	22/1/2020	70003	Operario Capa y Banda	5	15
7	22/1/2020	40008	Bonchero	8,5	28,05
7	22/1/2020	40009	Bonchero	8,5	28,05
7	22/1/2020	50005	Rolera	8,5	28,05

4.8.7 Reporte de costos indirectos de fabricación

El reporte de Costos Indirectos de Fabricación contiene campos tales como fecha, tipo, proveedor, número de documento y el monto del costo, es importante recalcar que el sistema pide las fechas sobre los cuales se desean descargar los datos, al ser costos indirectos de fabricación que se asignan a cada orden sobre una base mensual, se recomienda incluir fechas completas que abarquen los meses en los cuales se finalizaron las órdenes que se incluyen como nuevas en las

plantillas propuestas. Por medio de este reporte se logra descargar un detalle mensual para asignar los costos indirectos de fabricación a las órdenes terminadas en cada mes.

Este reporte podrá ser utilizado por la compañía para la medición de los objetivos número 4, 5 y 6 de la perspectiva de finanzas.

Ilustración N°27: Reporte de costos indirectos de fabricación



SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA

domingo, 19 de abril de 2020
21:20:33

Reporte Costos Indirectos de Fabricación

Fecha	Tipo	Proveedor	N° Documento	Monto
24/1/2020	Gasolina- Maquinas_CIF	Gasolinera Tempisque	4521	\$250,00
24/1/2020	Reparación Máquinas_CIF	Taller El Mejor	854521	\$225,00
27/1/2020	Viajes- Tiquetes_GGA	Copa Airlines	45871268	\$2 525,00
29/1/2020	Suministros de Limpieza_CIF	Super La Bendición	258974	\$75,60
30/1/2020	Internet-Planta_CIF	Cabletica	652145	\$125,00
30/1/2020	Materiales Oficina_CIF	Office Depot	5826	\$48,00
30/1/2020	Agua-Planta_CIF	AyA	987453	\$256,00
3/1/2020	Químicos_CIF	Formuquisa	453987	\$450,00
4/1/2020	Alimentación_GGA	Restaurante La Paila	10000101000782	\$55,00
10/1/2020	Pegamento_CIF	Office Depot	4578	\$95,00
10/1/2020	Suministros de Limpieza_CIF	Super La Bendición	785214	\$48,25
15/1/2020	Electricidad- Planta_CIF	CNFL	745895	\$925,80
17/1/2020	Alimentación- Producción_CIF	Soda Amerindia	N/A	\$45,75
22/1/2020	Alimentación_GGA	Varios Felipe	4598-7452-9632	\$125,70
				\$5 250,10

4.8.8 Reporte de productos dañados

El reporte de productos dañados muestra la cantidad de materiales dañados que se obtuvieron en un tiempo determinado. Se pueden observar los campos de fecha de ingreso, ID del puro, nivel del daño ya sea por desperdicio, cambio de capa, o picadura, la cantidad y el costo unitario del producto.

Este reporte podrá ser utilizado por la compañía para la medición de los objetivos número 3 de la perspectiva de finanzas y el objetivo 5 de la perspectiva de procesos internos.

Ilustración N°28: Reporte de productos dañados



SISTEMA DE COSTOS TABACOS DE COSTA RICA

Reporte Productos Dañados				
Fecha Ingreso	ID Puro	Nivel Daño	Cantidad	Costo Unitario
9/1/2020		50020 Desperdicio	10	\$3,15
10/1/2020		20040 Cambio de Capa	15	\$3,15
15/1/2020		30010 Desperdicio	8	\$1,65
3/2/2020		20010 Picadura	2	\$2,15
7/2/2020		10070 Desperdicio	13	\$1,95
8/2/2020		10040 Cambio de Capa	1	\$3,25
16/2/2020		50060 Cambio de Capa	3	\$1,55
28/2/2020		10040 Desperdicio	6	\$3,25
1/3/2020		20030 Picadura	6	\$1,85
15/3/2020		30010 Cambio de Capa	2	\$1,65
25/3/2020		30020 Desperdicio	4	\$1,90
1/4/2020		50050 Picadura	12	\$1,85
5/4/2020		40010 Picadura	3	\$2,15

4.9 Plantillas para el cálculo de los indicadores propuestos

A continuación, se presentan las plantillas diseñadas en Excel para calcular de forma automatizada los siguientes elementos que soportan el monitoreo de los indicadores propuestos:

- Cálculo de costo unitario de puros y margen de utilidad.
- Cálculo de indicadores y toma física de inventarios.

Estas plantillas son actualizadas a partir de los reportes generados del sistema Access y detallados anteriormente, las mismas están diseñadas para realizar los cálculos de forma sistemática y con la mínima intervención del analista que prepare dichas plantillas.

4.9.1 Plantilla para el cálculo del costo unitario y el margen de utilidad por puro

Esta plantilla permite calcular y visualizar el costo unitario de cada puro producido y para cada orden terminada, además permite cuantificar los elementos del costo: materia prima, mano de obra y costo indirecto de fabricación asignado a cada puro según la orden; además cuenta con una pestaña para el cálculo del margen de utilidad para cada puro producido. Su propósito además de detallar lo anterior, es ser insumo para varios indicadores de ambas perspectivas, para ello presenta la siguiente estructura:

Sección de instrucciones generales

Las instrucciones generales de esta plantilla muestran los pasos que debe llevar a cabo el colaborador encargado del análisis para poder obtener el costo unitario por puro de las unidades producidas.

Se ha planteado por lo tanto un sistema de pasos simplificado 1-2-3, en donde inicialmente, la persona encargada debe exportar del sistema Access los siguientes reportes: inventario, reporte de tipos de puros, recetas de puros, reporte de órdenes finalizadas, reporte de horas laboradas por orden y reporte de costo indirecto de fabricación; estos reportes completarán los espacios marcados en color gris de acuerdo a la simbología planteada. Seguidamente, se debe asegurar que las fórmulas que se encuentran en color azul apliquen para todas las líneas. Por último, se procede actualizar las tablas dinámicas y copiar y pegar en las columnas de color rojo, importante recalcar que los campos en color rojo deben ser rellenos por la administración.

Ilustración N°29: Instrucciones para el uso de la plantilla utilizada para el cálculo del costo unitario y el margen de utilidad de los puros

TABACOS DE COSTA RICA S.A.
 Plantilla para el cálculo del costo unitario y el margen de utilidad de los puros producidos



Objetivo de esta plantilla:

- Calcular el costo unitario de las unidades de puros producidos bajo el mecanismo de órdenes terminadas.
- Ser insumo para la creación de indicadores operativos para la planeación estratégica de la compañía.
- Actualizar el costo unitario del inventario de materia prima (hojas de tabaco) bajo el método de valuación de costo promedio.

Instrucciones 1-2-3:

- Descargar los siguientes reportes e incluirlos en las columnas de color gris de las pestañas indicadas abajo:

Reporte Access	Pestaña en plantilla Excel
Inventario	Inventario hojas
Reporte de tipos de puros	Puros
Recetas de puros	Recetas
Reporte órdenes finalizadas	Órdenes
Reporte horas laboradas por orden	Horas orden
Reporte costo indirecto de fabricación	Reporte CIF

- Asegurarse de que las fórmulas de de las columnas en azul de todas las plantillas apliquen para todas las líneas, NO modificar las fórmulas.
- Actualizar las tablas dinámica en las plantillas correspondientes, copiar y pegar en valores en las columnas de color rojo y rellenar según sea requerido.

Simbología de Colores

	Campos que deben ser rellenos con los reportes de Access
	Campos con fórmulas calculados automáticamente. NO MODIFICAR.
	Campos que deber ser rellenos por la administración

Sección de costo unitario por puro

Esta sección calcula de forma automática el costo unitario de cada puro producido por la compañía, a partir de información que se obtiene de los reportes generados por la herramienta Access. Dicha plantilla permite al usuario visualizar para cada tipo de puro que compone una orden específica, los diferentes elementos que componen el costo de dicho puro (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación), así como su costo unitario y su costo total.

Ilustración N°30: Cálculo del costo unitario del puro

TABACOS DE COSTA RICA S.A.
Cálculo del costo unitario del puro



Orden	ID Puro	Fecha Finalización	Cantidad	Nombre Puro	Materia Prima		Mano de Obra		Costos Indirectos de Fabricación			Costo Unitario Total	Costo Total por Orden por Puro	
					CU Materia Prima	CT Materia Prima	Mano de Obra	CT Mano de Obra	CIF Aplicable	Total Puros por Mes	CIF Por Puro			CT CIF
5	10010	1 2020	500	D'Guzmán (DG)-Robusto	0.34	169.95	0.17	86.14	3063.95	38.550	0.08	39.74	0.59	295.83
5	10020	1 2020	800	D'Guzmán (DG)-Toro	0.33	262.56	0.17	137.83	3063.95	38.550	0.08	63.58	0.58	463.97
5	10030	1 2020	1250	D'Guzmán (DG)-Torpedo	0.44	554.88	0.17	215.36	3063.95	38.550	0.08	99.35	0.70	869.58
6	10010	1 2020	2000	D'Guzmán (DG)-Robusto	0.34	679.80	0.17	334.59	3063.95	38.550	0.08	158.96	0.59	1,173.35
6	10020	1 2020	2500	D'Guzmán (DG)-Toro	0.33	820.50	0.17	418.23	3063.95	38.550	0.08	198.70	0.57	1,437.43
7	10060	1 2020	550	D'Guzmán (DG)-Churchill	0.35	193.99	0.20	111.95	3063.95	38.550	0.08	43.71	0.64	349.65
8	10030	1 2020	250	D'Guzmán (DG)-Torpedo	0.44	110.98	0.19	47.38	3063.95	38.550	0.08	19.87	0.71	178.23
8	10070	1 2020	300	D'Guzmán (DG)-Corona	0.33	98.85	0.19	56.86	3063.95	38.550	0.08	23.84	0.60	179.55
8	20020	1 2020	250	Maleko-Toro	0.43	108.05	0.19	47.38	3063.95	38.550	0.08	19.87	0.70	175.30

Sección de costo total por orden según elementos del costo

Esta sección de la plantilla se alimenta del reporte de órdenes finalizadas generado desde la herramienta Access, para brindar un detalle del costo total de los puros por orden producida. A partir de esta sección se puede obtener el costo total de los puros que componen cada orden producida, así como visualizar cómo dicho costo es distribuido entre los diferentes elementos que lo componen.

Ilustración N°31: Cálculo del costo total por orden según elementos del costo

TABACOS DE COSTA RICA S.A.
Costo total por orden según elementos del costo



Values

Orden	Sum of CT Materia Prima	Sum of CT Mano de Obra	Sum of CT CIF	Sum of Costo Total por Orden por Puro
5	987.39	439.33	202.67	1,629.38
6	1,500.30	752.82	357.66	2,610.78
7	193.99	111.95	43.71	349.65
8	317.88	151.62	63.58	533.08
9	913.20	471.06	218.57	1,602.83
10	608.08	299.96	135.12	1,043.15
11	946.78	406.00	197.19	1,549.97
12	1,555.69	784.56	396.06	2,736.31
13	821.22	394.89	191.29	1,407.40
14	769.69	357.68	56.26	1,183.62
15	574.49	243.75	113.76	932.00
16	875.60	415.52	202.24	1,493.36
17	1,726.43	833.75	137.48	2,697.67
18	923.95	455.20	223.31	1,602.46
19	1,158.35	515.50	83.15	1,757.00
20	841.25	381.43	68.60	1,291.29
21	2,447.87	990.86	164.65	3,603.37
22	797.08	339.58	53.24	1,189.89
Grand Total	17,959.21	8,345.45	2,908.55	29,213.21

Proporción de los elementos del costo respecto al total de puros producidos.

Proporción Materia Prima	Proporción Mano de Obra	Proporción CIF
61%	29%	10%

Sección del cálculo de margen de utilidad por puro

En la sección del cálculo de margen de utilidad por puro se visualiza del precio de venta de cada uno de los puros menos el costo unitario de estos, lo cual brindará como resultado el margen de utilidad que obtiene la empresa por cada puro producido, esta sección es imprescindible para el cálculo de los indicadores propuestos.

Ilustración N°32: Cálculo del margen de utilidad por puro

Average of Costo Unitario Total		Total	Precio Venta	Margen de Utilidad
ID Puro	Nombre Puro			
10010	D'Guzmán (DG)-Robusto	0.59	1.5	0.91
10020	D'Guzmán (DG)-Toro	0.58	2.75	2.16
10030	D'Guzmán (DG)-Torpedo	0.68	2.42	1.83
10040	D'Guzmán (DG)-Parejo	0.52	0.6	0.01
10050	D'Guzmán (DG)-Gordo	0.46	0.5	-0.09
10060	D'Guzmán (DG)-Churchill	0.60	1.48	0.89
10070	D'Guzmán (DG)-Corona	0.57	1.56	0.97
20020	Malekō-Toro	0.69	0.45	-0.14
20030	Malekō-Churchill	0.54	0.58	-0.01
20040	Malekō-Pek-pen	0.62	1.34	0.75
20050	Malekō-Torpedo	0.61	1.14	0.55
30020	Malekō Especial-Robusto	0.65	1.12	0.53
30030	Malekō Especial-Robusto Supremo	0.53	0.75	0.16
30040	Malekō Especial-Sublime	0.65	0.48	-0.11
30050	Malekō Especial-Super Fufu	0.60	0.69	0.10
40010	Olman-Founder Edition 1997 Corona	0.67	1.78	1.19
40020	Olman-Founder Edition 1997 Robusto	0.54	1.33	0.74
40030	Olman-Founder Edition 1997 Toro	0.70	1.47	0.88
40040	Olman-Founder Edition 1997 Emperador	0.70	1.69	1.10
40050	Olman-Founder Edition 1997 Torpedo Extra	0.59	2.2	1.61
50010	Olman-Black Head Torpedo	0.55	0.49	-0.10
50020	Olman-Black Head Robusto	0.60	0.75	0.16
50030	Olman-Black Head Panzon	0.67	1.12	0.53
50040	Olman-Black Head Churchill	0.64	1.48	0.89
50070	Olman-Black Head Petit Diadema	0.59	0.5	-0.09
Grand Total		0.60	1.21	0.61

4.9.2 Plantilla para el cálculo de los indicadores y la toma física de inventario

Dicha plantilla servirá para el monitoreo de los indicadores de cada uno de los objetivos propuestos para las perspectivas de finanzas y de procesos internos, y que serán utilizados por la compañía en la toma de decisiones estratégicas para el negocio.

La plantilla, por lo tanto, muestra cada uno de los objetivos planteados agrupados según la perspectiva a la que corresponden. En cuanto al campo del indicador este se alimenta de los cálculos efectuados por la administración, para cada uno de los indicadores, en la pestaña respectiva. El resultado del indicador para cada objetivo mostrará de acuerdo con las métricas establecidas para medir su desempeño, si el objetivo se cumplió totalmente () , parcialmente () o no se cumplió () , e incluirá una explicación predeterminada del resultado obtenido de forma automatizada.

Ilustración N°33: Monitoreo de indicadores – Perspectiva de finanzas

TABACOS DE COSTA RICA S.A.

Cuadro de Mando Integral

Monitoreo de indicadores



Perspectiva	N°	Objetivo	Indicador	Medición de Desempeño	Explicación	Fecha de revisión
Finanzas	1	Mantener los ingresos por ventas superiores a los costos de las vitolas más relevantes (robusto, churchill, torpedo y señoritas) con base en la definición del costo histórico anual de estos.	3	☒	El monto de las ventas brutas de estas vitolas consideradas como relevantes por la administración es menor al costo de ventas del mismo período.	4/26/2020
	2	Disminuir en más de un 5% el costo de la materia prima utilizado en los puros de las vitolas: robusto, churchill, toro, torpedo y señoritas después de dos años de medir dichos costos.	5%	☑	El costo total de la materia prima del presente año disminuyó en más de un 5% con respecto al año anterior.	4/26/2020
	3	Disminuir el costo de los desperdicios de las hojas de tripa en un 5% y de capa y banda en un 3% en un periodo de dos años.	5%	☑	El costo total de desperdicios de las hojas de tripa disminuye en más de un 5%.	4/26/2020
			2%	☹	El costo total de los desperdicios de las hojas de capa y banda es mayor a un 1% pero menor a un 3%.	4/26/2020
	4	Disminuir los principales componentes de los costos indirectos de fabricación en un 10%.	10%	☑	Los principales componentes de los costos indirectos de fabricación disminuyeron en más de un 10%.	4/26/2020
	5	Disminuir el costo mensual del material de empaque total utilizado en un 5% para todos los tipos de vitolas.	4%	☹	El costo mensual del material de empaque total utilizado disminuyó en menos de un 5% y más de un 3% para todos los tipos de vitolas.	4/26/2020
	6	Disminuir en un 5% los gastos generales administrativos y darles seguimiento a través de la delimitación de un presupuesto anual de los mismos.	1%	☒	El presupuesto anual de gastos generales administrativos disminuyó en menos de 3%.	4/26/2020

Ilustración N°34: Monitoreo de indicadores – Perspectiva de procesos internos

TABACOS DE COSTA RICA S.A.

Cuadro de Mando Integral

Monitoreo de indicadores



Perspectiva	N°	Objetivo	Indicador	Medición de Desempeño	Explicación	Fecha de revisión
Procesos Internos	1	Disminuir la cantidad de horas invertidas por día en el fermentado del tabaco en un 15% con respecto al año anterior.	11%	⚠	El promedio por día de las horas de trabajo en el proceso de fermentado del año actual disminuyó entre un 10% y un 15% con respecto al año anterior.	4/26/2020
	2	Aumentar en 30 unidades la cantidad de puros producidos en promedio por día por cada colaborador.	35	✅	El promedio cada trabajador produce 30 o más puros por día con respecto al año anterior	4/26/2020
	3	Reducir en un 15% las desviaciones (en caso de existir) entre la inspección general del inventario físico anual de la cámara de secado y los datos registrados y actualizados en el sistema a la fecha de dicha inspección.	20%	❌	La desviación en el conteo del inventario es superior al 18%.	4/26/2020
	4	Definir la cantidad de materia prima (viso, ligero, base) utilizada para la producción de cada uno de los puros y con ello delimitar la requisición de gramos de tabaco actualizada que permita mantener los índices de materia prima requeridos para cubrir las ordenes de producción.	Sí	✅	El indicador utilizado será la cantidad de materia prima requerida para una orden de producción específica.	4/26/2020
	5	Implementar un proceso rotación de productos defectuosos en el cual se reutilice al menos el 50% de puros que iban a ser desechados y mantener este porcentaje de reutilización de forma sostenida anual.	27%	⚠	Mensualmente se reutiliza más de un 25% y menos de un 50% de los puros clasificados como defectuosos	4/26/2020
	6	Disminuir el tiempo de respuesta para clientes con órdenes pequeñas en un 30%.	20%	❌	El plazo promedio de respuesta a clientes de ordenes pequeñas no disminuyó más del 30%.	4/26/2020

A continuación, se presentan los cuadros y gráficos diseñados para que la administración visualice el desempeño de sus indicadores propuestos, en los mismos se han incluido ejemplos de datos que no corresponden a datos históricos de la compañía, con el único fin de explicar los posibles resultados, cada uno de estos cuadros y gráficos son alimentados de forma automática por los reportes y bases de datos que provienen tanto del sistema en Access como de las plantillas planteadas anteriormente.

Indicador 1 - Finanzas: Cuantificación de vitolas relevantes y no relevantes con y sin márgenes de utilidad

El indicador 1 corresponde a la medición del desempeño del objetivo 1 de la perspectiva de finanzas “*Mantener los ingresos por ventas superiores a los costos de las vitolas más relevantes (robusto, churchill, torpedo y señoritas) con base en la definición del costo histórico anual de esto*”. Mediante este indicador se logra visualizar la cantidad de vitolas relevantes y no relevantes que presentan un margen de utilidad negativo, es decir, cuyo costo unitario es mayor al precio de venta promedio actualizado, cabe recalcar que la administración considera que una vitola es relevante cuando ésta representa la mayor proporción de ventas anuales, para ello la clasificación de las vitolas debe ser actualizada a discreción por la administración de forma permanente.

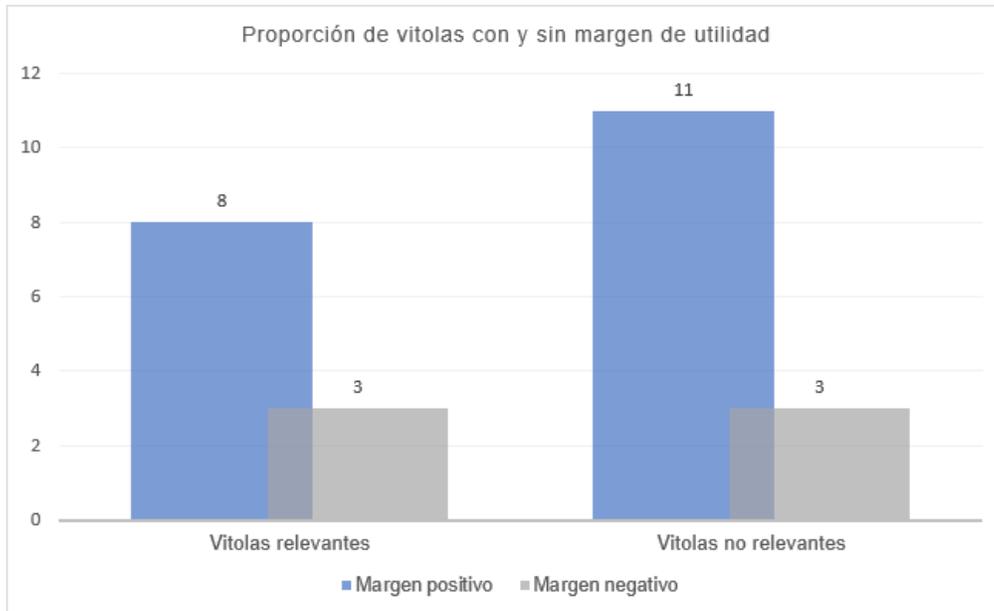
De acuerdo con ejemplo planteado se puede observar que el objetivo no se cumplió debido a que hay 3 vitolas relevantes de puros para los que el monto de las ventas brutas es menor al costo de ventas.

Ilustración N°35: Cálculo de Indicador 1- Finanzas

Cálculo de Indicador 1- Finanzas

Cuantificación de vitolas relevantes y no relevantes con y sin márgenes de utilidad

Tipo de Margen	Vitolas relevantes	Vitolas no relevantes
Margen positivo	8	11
Margen negativo	3	3



Indicador 2 - Finanzas: Variación porcentual interanual del costo de la materia prima utilizada en las vitolas más relevantes

El indicador 2 corresponde a la medición del desempeño del objetivo 2 de la perspectiva de finanzas, “Disminuir en más de un 5% el costo de la materia prima utilizado en los puros de las vitolas: robusto, churchill, toro, torpedo y señoritas después de dos años de medir dichos costos”. En este se observa la suma del total de los costos de la materia prima para estas vitolas para cada uno de los años en estudio, así como la variación porcentual entre estos años.

En el siguiente ejemplo, se observa que el objetivo no se cumple debido a que se esperaba una disminución de un 5% en el costo de la materia prima para los puros de las vitolas anteriormente

mencionados y en la variación interanual se observa un aumento del 26% con respecto al año anterior.

Ilustración N°36: Cálculo de Indicador 2- Finanzas

Cálculo de Indicador 2- Finanzas

Variación interanual porcentual del costo total de la materia prima de las vitolas más relevantes

	Año 1	Año 2	Variación Porcentual	Indicador
Costo Total Materia Prima	2,616	3,297	26%	No Cumple

Indicador 3 - Finanzas: Variación porcentual interanual del costo de los sobrantes según tipo de hoja.

La medición del desempeño del objetivo 3 de la perspectiva de finanzas, “Disminuir el costo de los sobrantes de las hojas de tripa en un 5% y de capa y banda en un 3% en un periodo de dos años” está dada por el indicador 3 de la Plantilla de Monitoreo de Indicadores. El cuadro y gráfico diseñados para el indicador resume el costo de los sobrantes para cada uno de los años en estudio y según el tipo de hoja desperdiciada, así como la variación porcentual de estos costos del año 1 al año 2.

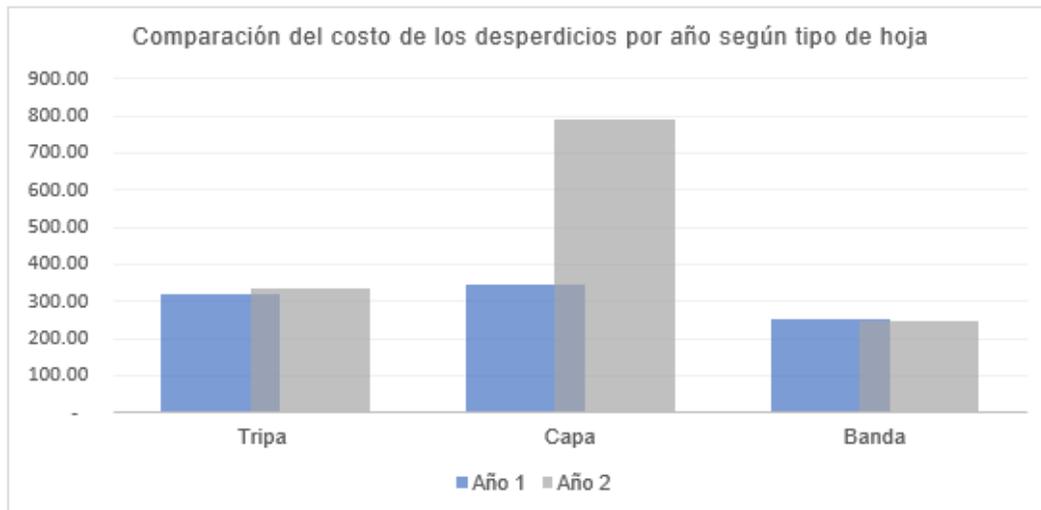
Para el ejemplo mostrado, solamente se cumple el objetivo de disminuir el costo de los sobrantes de las hojas de banda, pero calculando el promedio de la variación entre el año 1 y año 2 de capa y banda no se logra disminuir en el porcentaje establecido, adicionalmente, tampoco se logra disminuir en un 5% el costo de los sobrantes de las hojas de tripa.

Ilustración N°37: Cálculo de Indicador 3- Finanzas

Cálculo de Indicador 3- Finanzas

Variación interanual porcentual del costo de desperdicio por año según tipo de hoja

Tipo de Hoja	Año 1	Año 2	Variación Porcentual	Indicador
Tripa	320.45	337.10	5%	No Cumple
Capa	344.25	792.50	130%	No Cumple
Banda	254.50	245.70	-3%	Cumple totalmente
Promedio Capa y Banda			63%	No Cumple



Indicador 4 - Finanzas: Variación porcentual interanual de los elementos que componen el costo indirecto de fabricación

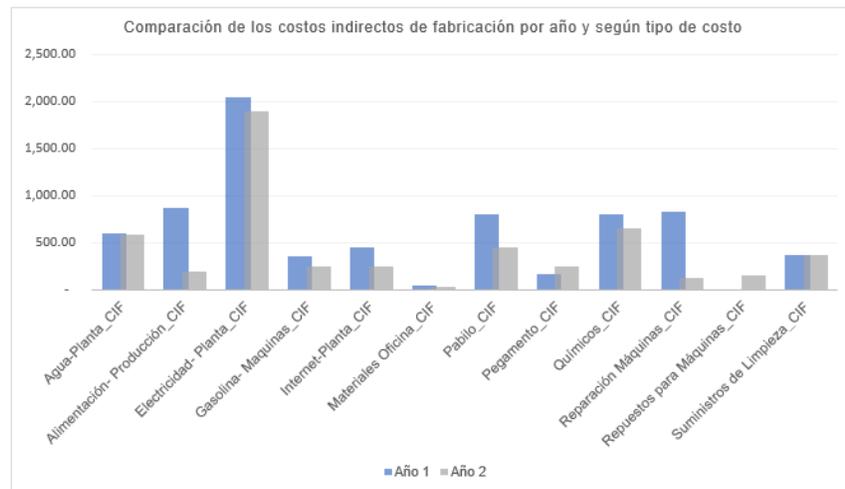
El indicador 4 corresponde a la medición del desempeño del objetivo 4 de la perspectiva de finanzas el cual propone: *“Disminuir los principales componentes de los costos indirectos de fabricación en un 10%”*. Mediante este indicador se logra observar la variación porcentual que se presentó entre el año anterior y el año actual de los elementos que componen el costo indirecto de fabricación que ha sido sumariado para cada uno de estos elementos, en el ejemplo detallado seguidamente, se observa que el objetivo se cumple debido a que de 12 componentes de costos indirectos de fabricación, 7 se cumplieron totalmente, 2 se cumplieron parcialmente y 3 no se cumplieron, por lo que se en conjunto se cumple con la meta propuesta de disminuir los costos indirectos de fabricación en un 10%.

Ilustración N°38: Cálculo de Indicador 4- Finanzas

Cálculo de Indicador 4- Finanzas

Variación porcentual interanual de los elementos que componen el costo indirecto de fabricación

Tipo	Año 1	Año 2	Variación Porcentual	Indicador
Agua-Planta_CIF	608.85	595.21	-2.24%	Cumple parcialmente
Alimentación- Producción_CIF	870.89	200.00	-77.03%	Cumple totalmente
Electricidad- Planta_CIF	2,051.65	1,901.60	-7.31%	Cumple parcialmente
Gasolina- Maquinas_CIF	365.74	245.00	-33.01%	Cumple totalmente
Internet-Planta_CIF	451.74	255.00	-43.55%	Cumple totalmente
Materiales Oficina_CIF	48.00	35.00	-27.08%	Cumple totalmente
Pabito_CIF	808.74	450.00	-44.36%	Cumple totalmente
Pegamento_CIF	173.65	255.80	47.31%	No Cumple
Químicos_CIF	805.25	660.00	-18.04%	Cumple totalmente
Reparación Máquinas_CIF	826.72	125.00	-84.88%	Cumple totalmente
Repuestos para Máquinas_CIF	10.00	150.90	1409.00%	No Cumple
Suministros de Limpieza_CIF	374.30	378.50	1.12%	No Cumple
Total	7,385.53	5,252.01	-28.89%	Cumple totalmente



Indicador 5 - Finanzas: Variación porcentual del costo de material de empaque

El indicador 5 de la perspectiva de finanzas mide el desempeño del objetivo 5 de la misma perspectiva, el cual propone “Disminuir el costo mensual del material de empaque total utilizado en un 5% para todos los tipos de vitolas”, para ello se ha totalizado el costo del material de empaque según el tipo de empaque que ha sido registrado por la administración en el sistema de costos, y se calcula variación porcentual al comparar los dos períodos para determinar si el indicador se cumple o no con este indicador.

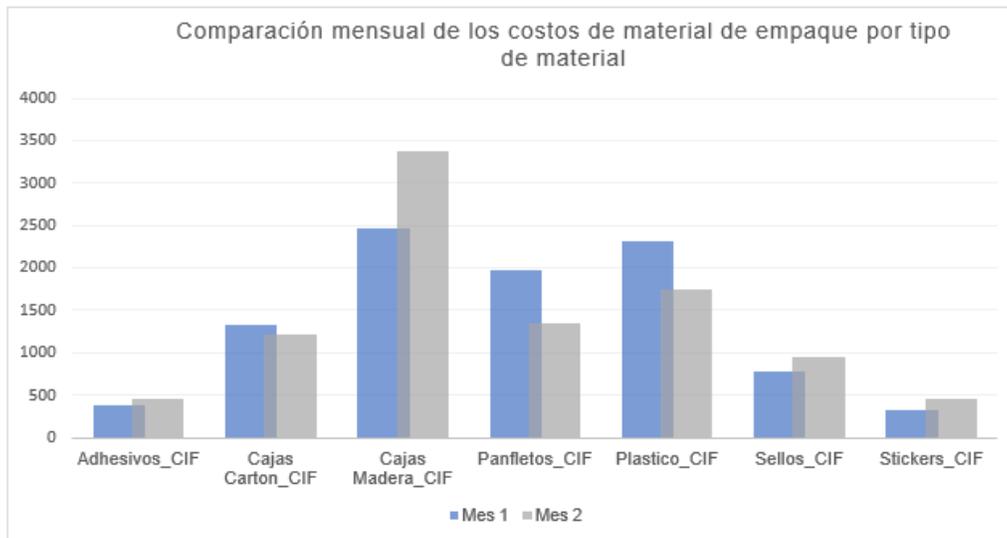
En el ejemplo detallado a continuación se muestra una disminución mínima de 0.33% entre un mes y otro, por lo que no se cumple el objetivo propuesto de alcanzar hasta un 5% de disminución en el costo del material de empaque entre los dos períodos estudiados.

Ilustración N°39: Cálculo de Indicador 5- Finanzas

Cálculo de Indicador 5- Finanzas

Variación porcentual del costo de material de empaque

Tipo de Empaque	Mes 1	Mes 2	Variación Porcentual	Indicador
Adhesivos_CIF	387.41	456.25	17.77%	No cumple
Cajas Carton_CIF	1325	1220.78	-7.87%	Cumple totalmente
Cajas Madera_CIF	2472.25	3382.39	36.81%	No cumple
Panfletos_CIF	1968.21	1352.68	-31.27%	Cumple totalmente
Plastico_CIF	2320	1742.6	-24.89%	Cumple totalmente
Sellos_CIF	785.86	944.33	20.17%	No cumple
Stickers_CIF	330.59	458.62	38.73%	No cumple
Total	9,589	9,558	-0.33%	No cumple



Indicador 6 – Finanzas: Variación porcentual interanual de los gastos generales y administrativos

El indicador 6 corresponde a la medición del desempeño del objetivo 6 de la perspectiva de finanzas “Disminuir en un 5% los gastos generales administrativos y darles seguimiento a través de la delimitación de un presupuesto anual de los mismos”. Para ello se ha sumariado el gasto total por tipo de gasto para cada uno de los años en estudio, y se procede a calcular la variación porcentual entre estos años, este indicador además cuenta con el elemento del presupuesto para cada uno de los años, tanto en la tabla como en el gráfico diseñado, lo anterior con la finalidad de visualizar si cada uno de estos gastos sobrepasa o no el presupuesto delimitado y actualizado por la administración.

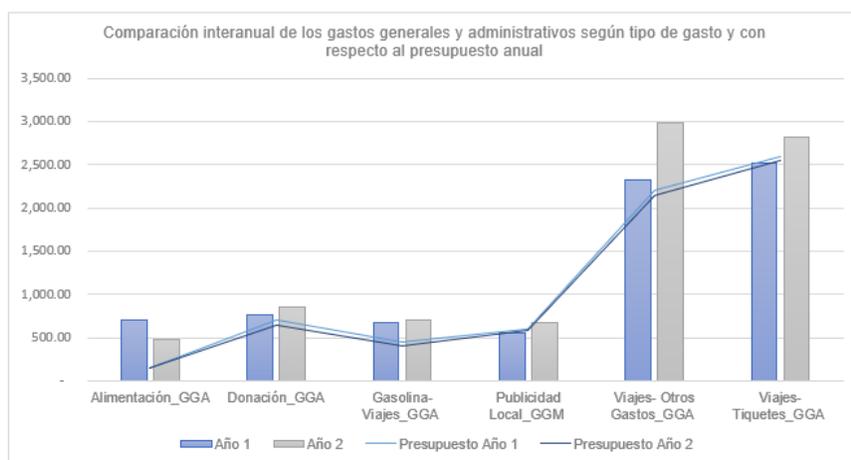
En el ejemplo propuesto, se observa que el objetivo no se cumple debido que la variación interanual presentada en los gastos no muestra una disminución del 5% según se propuso, y por el contrario los gastos aumentaron en un 13,20% en el año más reciente.

Ilustración N°40: Cálculo de Indicador 6- Finanzas

Cálculo de Indicador 6- Finanzas

Variación porcentual interanual de los gastos generales y administrativos

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Presupuesto Año 1	Presupuesto Año 2	Variación Porcentual	Indicador
Alimentación_GGA	703.24	479.33	150	150	-31.84%	
Donación_GGA	758.96	850.45	700	650	12.05%	
Gasolina- Viajes_GGA	670.95	706.36	450	400	5.28%	
Publicidad Local_GGM	550.59	678.45	600	590	23.22%	
Viajes- Otros Gastos_GGA	2,325.65	2,987.56	2,200	2,150	28.46%	
Viajes- Tiquetes_GGA	2,525.00	2,826.95	2,600	2,550	11.96%	
Total Gastos	7,534.39	8,529.10	6,700.00	6,490.00	13.20%	No Cumple



Indicador 1 - Procesos Internos: Variación porcentual interanual de las horas diarias promedio invertidas en el proceso de fermentado

El primer indicador de la perspectiva de procesos internos corresponde a la medición del desempeño del objetivo 1: “Disminuir la cantidad de horas invertidas por día en el fermentado del tabaco en un 15% con respecto al año anterior”, para ello se promedian las horas diarias invertidas en el proceso de fermentado del primer año y se comparan con el segundo año, para así determinar el cumplimiento o no del objetivo.

En el siguiente ejemplo, la variación interanual de las horas invertidas diariamente en el proceso de fermentado presenta un aumento del 24%, por lo que el indicador muestra que el objetivo no se cumple.

Ilustración N°41: Cálculo de Indicador 1- Procesos Internos

Cálculo de Indicador 1- Procesos Internos

Variación porcentual interanual de las horas diarias promedio invertidas en el proceso de fermentado

Proceso de fermentado	Año 1	Año 2	Variación porcentual	Indicador
Horas invertidas diariamente	2.93	3.63	24%	No cumple

Indicador 2 - Procesos Internos: Variación de la cantidad promedio diaria de puros producidos por cada colaborador

El segundo indicador de la perspectiva de procesos internos corresponde a la medición del desempeño del objetivo 2: *“Aumentar en 30 unidades la cantidad de puros producidos en promedio por día por cada colaborador”*, en este caso se toma el promedio diario de puros producidos por empleado en el año 1 y se confrontan con los mismos datos del año 2, de manera que la diferencia refleja el aumento o a la disminución entre ambos periodos.

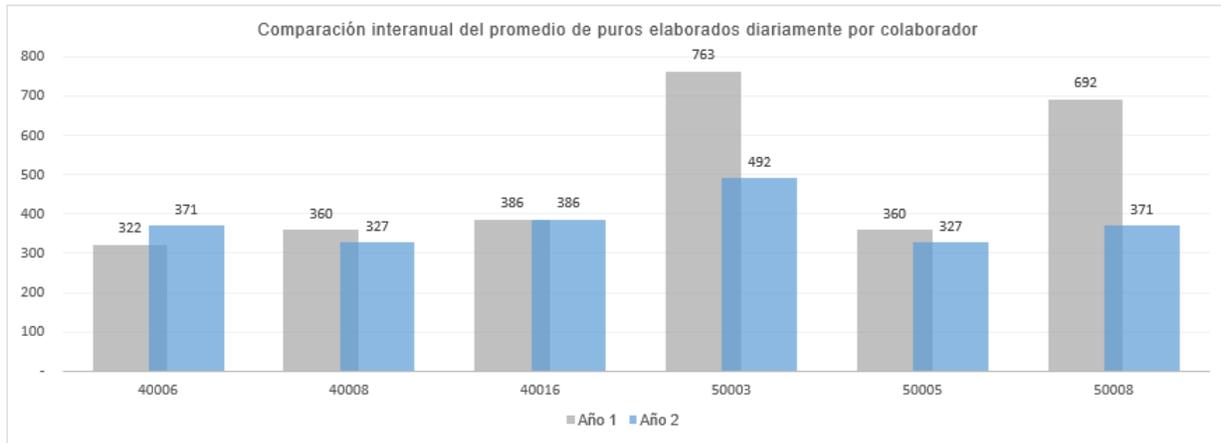
A modo de ejemplo, en el siguiente gráfico se compara el promedio de puros elaborados diariamente de 6 colaboradores seleccionados aleatoriamente, de los cuales solamente uno logra cumplir totalmente el objetivo, debido a que en el segundo año presenta un incremento de 49 unidades. El resto de los colaboradores no lograron aumentar la cantidad de puros promedio por día planteada en el objetivo, por lo que, para estos, el indicador señala que el objetivo no se cumple.

Ilustración N°42: Cálculo de Indicador 2- Procesos Internos

Cálculo de Indicador 2- Procesos Internos

Variación de la cantidad promedio diaria de puros producidos por cada colaborador

ID de empleado	Año 1	Año 2	Variación Cantidad	Indicador
40006	321.58	370.55	48.97	Cumple totalmente
40008	359.90	326.92	(32.98)	No Cumple
40016	386.36	386.36	-	No Cumple
50003	763.30	491.74	(271.57)	No Cumple
50005	359.90	326.92	(32.98)	No Cumple
50008	692.40	370.55	(321.85)	No Cumple



Indicador 3 - Procesos Internos: Variación porcentual interanual del costo total de las desviaciones identificadas en la toma física de inventarios

El tercer indicador de la perspectiva de procesos internos corresponde a la medición del desempeño del objetivo 3: “Reducir en un 15% las desviaciones (en caso de existir) entre la inspección general del inventario físico anual de la cámara de secado y los datos registrados y actualizados en el sistema a la fecha de dicha inspección”, para la cuantificación de este objetivo se suman el costo total de las desviaciones identificadas en la toma física de inventarios del primer año y se calcula la variación que presenten con respecto a los mismos datos del segundo año. En el siguiente ejemplo, se muestra que la desviación del año 2 aumentó un 2,10% con respecto al año 1 por lo que el indicador permite visualizar que el objetivo no se cumple.

Ilustración N°43: Cálculo de Indicador 3- Procesos Internos

Cálculo de Indicador 3- Procesos Internos

Variación porcentual interanual del costo total de las desviaciones identificadas en la toma física de inventarios

ID Puro	Nombre Puro	Sum of Diferencias Año 1	Sum of Diferencias Año 2	Variación porcentual	Indicador
10010	D' Guzmán (DG)-Robusto	0.01	8.87	88649.70%	
30020	Malekó Especial-Robusto	9.71	9.71	0.00%	
30030	Malekó Especial-Robusto Supremo	7.96	19.61	146.52%	
40020	Olman-Founder Edition 1997 Robusto	23.09	2.82	-87.80%	
50020	Olman-Black Head Robusto	-	-	-100.00%	
Total		40.17	41.01	2.10%	No Cumple

Indicador 4 - Procesos Internos: Existencia de puros sin la cantidad de materia prima requerida para cubrir las órdenes.

El cuarto indicador de la perspectiva de procesos internos corresponde a la medición del desempeño del objetivo 4: “Definir la cantidad de materia prima (viso, ligero, base) utilizada para la producción de cada uno de los puros y con ello delimitar la requisición de gramos de tabaco actualizada que permita mantener los índices de materia prima requeridos para cubrir las ordenes de producción”, para ello se contabilizan los puros que poseen de manera definida la cantidad de gramos de materia prima necesarios para su producción y se comparan con aquellos que carecen de esta información. En el siguiente ejemplo, se visualiza que existen 2 puros que carecen de la cuantificación de los gramos necesarios de materia prima, por lo que el indicador muestra que el objetivo no se cumple, ya que el objetivo de la organización es contar con esta cuantificación para un 100% de los puros.

Ilustración N°44: Cálculo de Indicador 4- Procesos Internos

Cálculo de Indicador 4- Procesos Internos

Cuantificación de puros con y sin gramos de materia prima definida

	Puros con gramos no definidos	Puros con gramos definidos	Indicador
Cantidad de Puros	2	30	No Cumple

Indicador 5 - Procesos Internos: Proporción de puros reutilizados con respecto al total mensual de producto dañados

El indicador 5 de la perspectiva de procesos internos corresponde a la medición del desempeño del objetivo 5: “Implementar un proceso rotación de productos defectuosos en el cual se reutilice al menos el 50% de puros que iban a ser desechados y mantener este porcentaje de reutilización de forma sostenida anual”, para lograr cuantificar este objetivo se deben clasificar en reutilizado y no reutilizado todos aquellos puros catalogados como producto dañado, de manera tal que se pueda visualizar la proporción mensual de puros reutilizados con respecto al total de puros dañados de cada período en estudio.

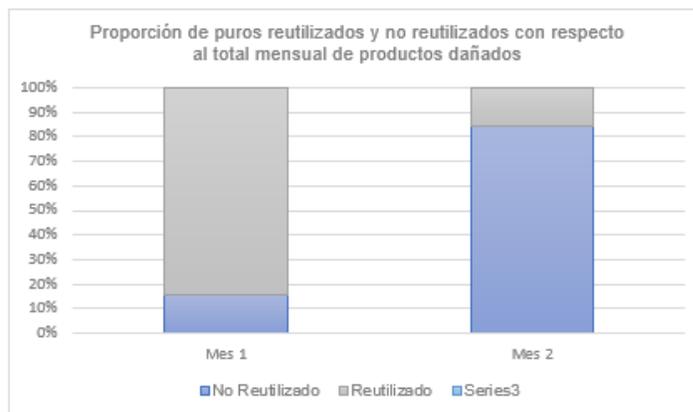
En el ejemplo que se muestra a continuación se puede observar que la proporción de puros reutilizados del mes 1 y del mes 2 alcanza un total del 52%, por lo que se determina que el indicador señala que el objetivo se cumple totalmente.

Ilustración N°45: Cálculo de Indicador 5- Procesos Internos

Cálculo de Indicador 5- Procesos Internos

Proporción de puros reutilizados con respecto al total mensual de producto dañados

Mes	No Reutilizado	Reutilizado	Total	Proporción mensual de puros reutilizados	Indicador
Mes 1	8	43	51	84%	Cumple totalmente
Mes 2	38	7	45	16%	No Cumple
Total	46	50	96	52%	Cumple totalmente



Indicador 6 - Procesos Internos: Variación interanual porcentual del promedio de días de respuesta a clientes con órdenes menores a 500 puros.

El indicador 6 de la perspectiva de procesos internos corresponde a la medición del desempeño del objetivo 6: *“Disminuir el tiempo de respuesta para clientes con órdenes pequeñas en un 30%.”*, para evaluar su cumplimiento se promedian los días que transcurren desde la recepción de la orden hasta su entrega final a cada uno de los clientes que realizan pedidos menores a 500 unidades, comparando los resultados de dos periodos consecutivos distintos con el fin de evaluar si existe o no una reducción en el tiempo de respuesta.

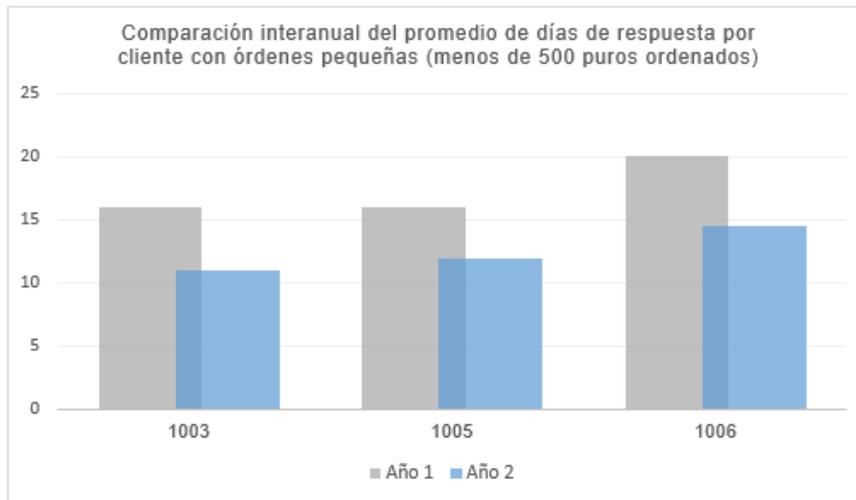
En el siguiente ejemplo, se seleccionan 3 clientes cuyas órdenes son menores a 500 unidades, de estos, solamente en el primer caso se observa que la variación interanual representa una disminución del 31% con respecto al año anterior, por lo que es el único caso en donde se considera que el indicador señala que el objetivo se cumple totalmente. En los dos casos restantes, la variación porcentual no alcanza el 30%, por lo que el indicador señala que el objetivo no se cumple.

Ilustración N°46: Cálculo de Indicador 6- Procesos Internos

Cálculo de Indicador 6- Procesos Internos

Variación interanual porcentual del promedio de días de respuesta a clientes con órdenes menores a 500 puros.

ID cliente	Año 1	Año 2	Variación porcentual	Indicador
1003	16.00	11.00	-31%	Cumple totalmente
1005	16.00	12.00	-25%	No cumple
1006	20.00	14.50	-28%	No cumple



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De conformidad con los resultados de esta investigación, se concluye que:

5.1.1 La planificación estratégica forma parte indispensable de la administración integral de una organización, y la gerencia es el responsable absoluto de esta planificación. Los cambios tecnológicos y socioculturales en la industria han demandado que las organizaciones implementen objetivos a corto y mediano plazo cuantificables e integralmente en toda la organización, el cuadro de mando integral ha sido respaldado como una herramienta apropiada para medir el éxito organizacional en la implementación de los objetivos a través de indicadores cuantificables.

5.1.2 El modelo de cuadro de mando integral plantea analizar el comportamiento de la organización a través de cuatro perspectivas, las cuales corresponden a los procesos internos de la compañía y las finanzas, así como mediante la administración de los clientes y el aprendizaje y conocimiento; este análisis permite definir y alinear objetivos, los cuales pretenden ser desarrollados a través de estrategias constituidas con planes de acción específicos, dichos planes a su vez coadyuvan a alcanzar los objetivos mediante indicadores cuantificables y que pueden monitorearse a través de análisis de desempeño globales como los propuestos por el Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo.

5.1.3 Tabacos de Costa Rica S.A. es una empresa familiar mediana con más de 20 años de existencia que manufactura y exporta puros de tabaco desde la ruralidad de Costa Rica a Estados Unidos, Europa y Asia, la pericia de sus administradores la ha logrado posicionarse medianamente en estos mercados, y a pesar de producir puros de alta calidad a partir de materia prima que importa de países de Latinoamérica y su propia plantación de tabaco en Ecuador, actualmente administra sus recursos de forma rudimentaria y no ha logrado estandarizar sus procesos; y a pesar de conocer informalmente sus necesidades de mejora y la alta competencia de las empresas de la región, no

ha logrado concretizar varios objetivos para alcanzar su visión por la falta de datos estructurados que impulsen planes estratégicos administrativos.

5.1.4 Actualmente Tabacos de Costa Rica S.A. pretende continuar su permanencia en el mercado internacional a través de la concretización de ideas estratégicas que pretende formalizar y documentar con la finalidad de competir en costo y calidad, lo anterior en un panorama comercial que a pesar de ser estable en el segmento en el que opera y la demanda que satisface, enfrenta enormes desafíos en costos competitivos con respecto a los competidores de la región, así como en tecnología y procesos operativos involucrados en la producción de los puros de tabaco, de allí que su principal necesidad sea plantear objetivos formales en las perspectivas de finanzas y procesos internos que puedan ser medibles en el tiempo a través de herramientas sencillas que fácilmente capten los datos que produce su planta y que traduzca dichos datos en el desempeño del alcance o no de los objetivos planteados.

5.1.5 Los principales objetivos de Tabacos de Costa Rica S.A. para administrar la estructura y los elementos de costos e impulsar los recursos a la mejor eficiencia posible, así como reestructurar y estandarizar los procesos de la producción diaria para contribuir a la satisfacción integral de los clientes, se han organizado y documentado en conjunto con la administración en un plan estratégico de corto y mediano plazo basado en los elementos sugeridos por el cuadro de mando integral, cada uno de los objetivos diseñados son medibles a través de indicadores construidos a partir de datos proveídos por el sistema de costos propuesto a la administración de la compañía.

5.1.6 El sistema de costos propuesto es una solución automatizada de fácil uso que se ha diseñado para incorporarse al flujo de procesos operativos de la planta manufacturera de puros de Tabacos de Costa Rica S.A. ubicada en Puriscal a través del registro y administración de órdenes de producción, dicho sistema además de asistir para que los objetivos planteados estratégicamente se alcancen, constituye una herramienta que facilita la administración de procesos y controles

desde que ingresan las hojas de tabaco como materia prima hasta que se colocan los unidades de puros en aduanas para su exportación.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados y conclusiones obtenidos en los capítulos desarrollados anteriormente, se indican a continuación las recomendaciones dirigidas a la gerencia general de la compañía Tabacos de Costa Rica, S.A para la mejora de su planificación estratégica y el mecanismo de medición de cumplimiento de los objetivos planteados en dicha planificación:

5.2.1 Incorporar la planificación estratégica en la Compañía y la cultura que ello implica, involucrando inicialmente las áreas de finanzas y procesos internos como necesidades primordiales utilizando el cuadro de mando integral como herramienta guía para la incorporación de dicha planificación.

5.2.2. Implementar las estrategias y planes de acciones propuestos en este proyecto que permitan alcanzar los objetivos organizacionales en el corto y mediano plazo.

5.2.3 Incentivar un proceso de documentación a nivel administrativo e incorporar los recursos necesarios para su realización, destinando a una persona encargada de recolectar y mantener documentadas los insumos necesarios, así como de entrenar al personal operativo sobre el cómo proveer los datos indispensables para el continuo uso de la herramienta de planificación.

5.2.4. Implementar el sistema de costos propuesto y utilizar los indicadores generados por el sistema para monitorear el desempeño de la Compañía en cuanto al avance de los objetivos propuestos.

5.2.5 Actualizar al menos de forma semestral los objetivos estratégicos incluidos dentro del cuadro de mando integral propuesto y mantener discusiones recurrentes entre el personal

administrativo y operativo, que permita conocer las nuevas necesidades organizacionales y de esta forma plantear o mejorar los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se ajusten a dichas necesidades y que permitan prever las amenazas del mercado y las debilidades internas organizacionales, así como aprovechar con anticipación las oportunidades de la industria y poner en prácticas las fortalezas internas que permitan la sostenibilidad continua de una organización altamente resiliente y oportunamente planificada.

Fuentes bibliográficas

Artículos

Ávalos, A. (2017). Costa Rica busca endurecer control de impuestos al tabaco. La Nación.

Recuperado de: <https://www.nacion.com/el-pais/salud/costa-rica-busca-endurecer-control-de-impuestos-al-tabaco/OE4XSPV4DJC7BIOKFB4P6RVV4I/story/>

Crosbie, E., Sebríe, E. & Glantz, S. (2012). *El éxito de la industria tabacalera en Costa Rica:*

Importancia del Artículo 5.3 del Convenio Marco para el Control del Tabaco. New York.

Recuperado de: <https://escholarship.org/uc/item/5sk6n6qv>

Mazón, L., Villao, D., Núñez, W., Serrano, M., (2017) *Análisis del punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: caso Grand Bazar Riobamba- Ecuador.* Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial. Recuperado de:

https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_2.pdf

Mendoza, J. (2012) *Rendición de Cuentas Directorio Legislativo 2011-2012.* Asamblea

Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.ticovision.com/cgi-bin/index.cgi?action=viewnews&id=9430>

Referencias electrónicas

Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de Costos.* México. Grupo Editorial Patria. Recuperado de:

https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/40454?as_contributor=alvarado&as_contributor_op=unaccent_icontains&as_edition_year=2016,2016&as_edition_year_op=range&prev=as

Arredondo, M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos.* México. Grupo Editorial Patria.

Recuperado de:

<https://books.google.co.cr/books?id=i9NUCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Bello, C. (2013). *Producción y operaciones aplicadas a las PYME*. Bogotá, Colombia: Ecoe

Ediciones. Recuperado de: [https://ebookcentral-proquest-](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/reader.action?docID=4870563&query=BELLO#)

[com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/reader.action?docID=4870563&query=BELLO#](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/reader.action?docID=4870563&query=BELLO#)

Berrío, D., & Castrillón, J. (2010). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Barranquilla, Colombia. Recuperado de:

<http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/visor/10096>

Cárdenas y Nápoles, R. (2016). *Costos I*. México. Ediciones del Instituto Mexicano de

Contadores Públicos Recuperado de:

[https://books.google.co.cr/books?id=nF9yDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs](https://books.google.co.cr/books?id=nF9yDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
[_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=nF9yDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ferreira, E., Baldini, C. & Sivalli, C. (2014). *Contexto del inicio del consumo de tabaco en los diferentes grupos sociales*. San Pablo, Brasil. Editorial Latino-Americana de

Enfermagem. Recuperado de: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/es_0104-1169-rlae-22-03-](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/es_0104-1169-rlae-22-03-00379.pdf)
[00379.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n3/es_0104-1169-rlae-22-03-00379.pdf)

Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España. Ediciones Díaz de

Santos. Recuperado de: [https://ebookcentral-proquest-](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/detail.action?docID=3228588&query=CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL)

[com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/detail.action?docID=3228588&query=CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/detail.action?docID=3228588&query=CUADRO+DE+MANDO+INTEGRAL)

Laporta, R. (2016). *Costos y gestión empresarial: Incluye costos con ERP*. Bogotá, Colombia.

Ecoe Ediciones. Recuperado de:

[http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/a/47091/costos-y-gestion-](http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/a/47091/costos-y-gestion-empresarial--incluye-costos-con-erp)
[empresarial--incluye-costos-con-erp](http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/a/47091/costos-y-gestion-empresarial--incluye-costos-con-erp)

- Martínez, P., & Milla, G. (2005). *Implantación de la estrategia*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr>
- Milla, G. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Ediciones Economía 3. Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20cuadro%20de%20mando%20integral.pdf>
- Monteverde, H. & Magaña, A. (2006, octubre-diciembre). *Breves comentarios sobre la historia del tabaco y el tabaquismo*. Medigraphic Volumen 19. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/iner/v19n4/v19n4a13.pdf>
- Quintero, j. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rincón, C & Villareal, F. (2016). *Costos, Decisiones empresariales*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/visor/29905>
- Rincón, C. (2011). *Costos para PyME : Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/a/29904/costos-para-pyme---guia-de-costos-para-micro-y-pequenos-empresarios--una-manera-facil-y-sencilla-de-crecer>
- Sinisterra, G. (2011). *Contabilidad de Costos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/reader.action?docID=3198219&query=Sinisterra>
- Venegas, L. (2013). *Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*. Chile. Recuperado de:

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/Venegas%20Canales%2C%20Luis%20Araldo.pdf>

Sitios web

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). Ratificación de la República de Costa Rica al Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para el Control del Tabaco, suscrito el 23 de julio del 2003. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64084&nValor3=74107&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2012). *Ley General de Control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud*. Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=72249

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (2009). *Guía de Resultados y Mejores Prácticas PLAN ESTRATÉGICO E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Ciudad Real, España. Recuperado de:

https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2013). *Norma INTE 01-01-09:2013*. San José, Costa Rica. Ediciones INTECO. Recuperado de:

https://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/consul_publicas/PN_INTE_%2001-01-09.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2011). *Informe sobre Control del Tabaco Costa Rica 2011*. Recuperado de: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2012/Costa-Rica-CR-web.pdf>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2018). *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica 2017*. Recuperado de:

https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2017/Estadisticas2017.pdf

Libros de texto

Mankiw, G. (2009) *Principios de Economía*. Quinta Edición. Cengage Learning Editores, S.A.
de C.V. México, D.F.