UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación a la empresa de producción FABRIL FAME S.A. de la ciudad de Quito, 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Cárdenas Rivera, Verónica Lorena

DIRECTOR: Proaño Zurita, Jorge Rafael, MSc

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.
Jorge Rafael Proaño Zurita
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción FABRILFAME S.A. de la ciudad de Quito, 2014 realizado por Cárdenas Rivera Verónica Lorena ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, 06 de mayo del 2015

_____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Cárdenas Rivera Verónica Lorena declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción FABRILFAME S.A. de la ciudad de Quito, 2014, siendo el MSc. Jorge Rafael Proaño Zurita el director del trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigado, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Autor: Cárdenas Rivera Verónica Lorena
Cédula: 1715001838

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres amados, pilares importantes en mi vida, en especial a mi padre Vicente quien a través de su ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha para enfrentar la vida, inculcó en mi la perseverancia para alcanzar los sueños y a mi hijo César Jhosue que es la razón y fuente de inspiración para superarme cada día.

AGRADECIMIENTO

Gracias Padre Dios por acompañarme en este largo camino y hacer realidad uno de mis tantos retos.

Toda mi gratitud a FABRIL FAME por brindarme la oportunidad de desarrollar mi tesis, en especial a la Ing. Mónica Parra y Danielita Quinteros, por toda su buena voluntad y apoyo logístico.

A mi esposo Cesar Amílcar por ser un gran apoyo, gracias por tu paciencia, comprensión y por no dejar que me rinda.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA i

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

ÍNDICE DE CONTENIDOS vi

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS x

RESUMEN 1

ABSTRACT 2

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO I 5

1. FILOSOFÍA Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO 6

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas 6

1.1.1. Teoría de las restricciones. 6

1.1.2. Justo a tiempo. 8

1.1.3. Cultura de la calidad total. 11

1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo 13

1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación. 14

1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo. 15

1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones. 16

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones 16

1.3.1. Sistemas de costeo. 17

1.3.1.1. Sistemas de costos por órdenes de producción 18

1.3.1.2. Sistemas de costos por procesos 19

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad. 19

1.3.2.1. Método de ecuación 20

1.3.2.2. Método del margen de contribución 20

1.3.2.3. Método gráfico 21
1.3.2.4. Cambios en las variables del modelo costo – volumen - utilidad 23
1.3.3. Punto de equilibrio. 24
1.3.4. Indicadores financieros de producción. 26
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones. 28
CAPÍTULO II 30
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN FABRILFAME S.A. .. 31
2.1. Filosofía institucional 31
2.1.1. Antecedentes institucionales. 31
2.1.2. Misión, Visión y objetivos. 32
2.2. Estructura administrativa y funcional 35
2.3. Análisis de competitividad 37
2.3.1. Matriz de análisis de competencia. 39
2.3.2. Matriz FODA. 40
2.4. Análisis de los costos de producción y venta 44
2.4.1. Estructura de costos. 44
2.4.1.1. Costos Fijos 44
2.4.1.2. Costos variables 45
2.4.1.3. Costos mixtos o semivariables 46
2.4.2. Ciclo de producción. 46
2.4.3. Indicadores de producción. 48
CAPITULO III 51
3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FABRILFAME S.A. 52
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos 52
3.2. Análisis de los relaciones del costo – volumen – utilidad 54
3.3. Fijación de precios 59
3.4. Determinación y análisis de la utilidad 61
3.4.1. Análisis de sensibilidad 61

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67

- Conclusiones..... 68
- Recomendaciones 69

BIBLIOGRAFÍA..... 70

ANEXOS..... 72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación justo a tiempo y el sistema tradicional 10
Tabla 2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter 38
Tabla 3. Participación en el mercado 39
Tabla 4. Matriz FODA 41
Tabla 5. Balance de pérdidas y ganancias 52
Tabla 6. Participación 53
Tabla 7. Contribución marginal ponderada 54
Tabla 8. Datos del punto de equilibrio 57
Tabla 9. Punto de equilibrio 57
Tabla 10. Variación porcentual de costos variables 62
Tabla 11. Datos para el cálculo del punto de equilibrio escenario #1 62
Tabla 12. Resultados punto de equilibrio escenario #1 62
Tabla 13. Variación porcentual de costos fijos 63
Tabla 14. Datos para el cálculo del punto de equilibrio escenario #2 63
Tabla 15. Resultados punto de equilibrio escenario #2 64
Tabla 16. Variación porcentual del PVP 65
Tabla 17. Datos para el cálculo del punto de equilibrio escenario #3 65
Tabla 18. Resultados punto de equilibrio escenario #3 65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gestión de calidad basada en procesos 13
Gráfico 2. Método gráfico 21
Gráfico 3. Organigrama estructural 35
Gráfico 4. Las 5 fuerzas de Porter 38
Gráfico 5. Participación en el mercado 40
Gráfico 6. Flujogramas del ciclo de producción 47
Gráfico 7. Enfoque de contribución 56
Gráfico 8. Punto de equilibrio 58
Gráfico 9. Punto de equilibrio escenario #1 63
Gráfico 10. Punto de equilibrio escenario #2 64
Gráfico 11. Punto de equilibrio escenario #3 66

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y aplicar las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo de la empresa Fabril Fame de la ciudad de Quito, 2014, para dicho fin se utilizó el método descriptivo en el análisis real de la empresa y de su proyección al futuro.

A través del entendimiento de las filosofías administrativas que buscan mejorar la competitividad de la empresa y el rol crucial de la información cuando es precisa y oportuna, esta nos permite aplicar herramientas financieras que nos ayuden a encontrar el punto óptimo de excelencia por tal motivo se convierte en una fuente primordial de apoyo en la toma de decisiones en el área administrativa como contable.

En base al conocimiento y análisis situacional de la empresa Fabril Fame y de su información costo –financiera se aplica una propuesta. Utilizando herramientas de análisis como: la rentabilidad de productos, relación costo - volumen- utilidad, fijación de precios entre otros, teniendo como finalidad presentar varios escenarios en el que se puede observar el cambio en cada una de las variables.

PALABRAS CLAVES: Filosofías administrativas, herramientas financieras, toma de decisiones, relación costo – volumen – utilidad.

ABSTRACT

The actual work has as an objective to analyze and apply administrative - financial tools in order to take the decisions in a short time of the Fabril Fame Enterprise from Quito city 2014, to get this objective was used the descriptive method in the real analyze of the enterprise and its projection to the future.

Through the understanding of the administrative philosophy that search to improve the competitiveness of the enterprise and the crucial role of the information when it is accurate and on time, this allow us to apply the financial tools that help us to find the top of the optimal excellence, so, for this reason, it becomes in a main source of support to take decisions in the administrative and accounting areas.

Taking the knowledge and analysis situation of the Fabril Fame enterprise and its cost-financial information is applied a proposal using analysis tools such as : the profitability of products , relation cost- volume-use , setting of prices and others, having like the goal to show some stages in which we can realize the change in each one of the variables.

KEYWORDS: administrative philosophy, financial tools, takes decisions, relation cost-volume-use.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se ven inmersas en una serie de toma de decisiones a corto plazo que deben ser resueltas por sus directivos, por lo que las herramientas administrativas – financieras les proporcionan datos elementales al momento de realizar dichas actividades, el tema del presente trabajo de investigación basa su desarrollo en aquellos instrumentos de mayor relevancia dentro de una gerencia, los mismos que facilitarán el trabajo de quién se encuentre a la cabeza de la organización.

El contenido del presente estudio hace referencia a:

- En el primer capítulo se establece de manera teórica en qué consisten las diferentes filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo, en dicho apartado se disiparán las dudas existentes al respecto de las mismas, encontrando datos profundos para su respectiva aplicación en una empresa, además de su importancia.

- A continuación se da a conocer acerca de la empresa en estudio, misma que es Fabril Fame S.A.; aquí se podrá conocer sus antecedentes filosofía, costos de producción, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), entre otros mismos que permitirán analizar de cerca cada uno de los detalles existentes en la actualidad en la compañía.

- Por último se encuentra el capítulo en el que se desarrolla la propuesta titulada Herramientas Administrativas para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Fabril Fame S.A., aquí se aplican las herramientas establecidas anteriormente a los datos disponibles del último período fiscal proporcionado por la empresa.

Los presentes resultados son de suma importancia para la empresa puesto que podrán ser tomados por los directivos para generar alternativas de solución frente a lo que se viene suscitando en el interior de la misma, además para la Universidad Técnica Particular de Loja, ya que podrá ser utilizado como un referente bibliográfico para futuras investigaciones similares.

Una vez aplicados los conocimientos adquiridos se dio solución al problema planteado, además de cumplir con los objetivos establecidos anteriormente; ya que la empresa cuenta

con la información necesaria para desarrollar las estrategias necesarias para permanecer y fortalecer su situación actual en el mercado.

Es importante mencionar que uno de los limitantes importantes que se presenta al momento del desarrollo del presente tema de investigación es la transición de un período fiscal a otro, ya que esto restringió la información que la empresa podía facilitar al público, debiendo solicitar los permisos necesarios tanto al tutor como a la universidad para trabajar con los datos al 2013, puesto que eran los que Fabril Fame S.A. podía proporcionar.

Para culminar se debe indicar que se utilizó una metodología exploratoria, descriptiva; puesto que esta facilita la formulación y desarrollo de los diferentes puntos establecidos para el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I

1. Filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

Es conveniente puntualizar en que campo se desarrollan las filosofías administrativas en la actualidad y como aportan estas al éxito de las empresas, de tal manera se presentan aquellas que permiten mejorar la competitividad de las empresas, como la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de la calidad total apoyadas en dos técnicas: el análisis de la cadena de valor y el ciclo del costo de un de un producto. (Ramírez Padilla, 2008, p. 114)

Las filosofías administrativas son punto clave para el éxito de las empresas, las mismas que se apoya en técnicas, que serán determinantes para lograr el liderazgo de costos, y que según Ramírez Padilla (2008) la teoría de valor en las compañías que implanten un programa de administración del valor tendrán ventajas para competir en cuanto a diseños de productos que están orientados al cliente y a fabricar productos que tenga alta calidad y que agreguen valor a un bajo costo.

Por otro lado el autor también señala que la cadena de valor es un “conjunto de actividades creativas que enlazan todo el camino de producción, desde la materia prima hasta la última actividad realizada para entregar el producto terminado en manos del consumidor final”. (Ramírez Padilla, 2008, p. 123)

En resumen para la aplicación de estas herramientas se debe tener un amplio conocimiento de la empresa y a la vez ser capaces de calcular su valor a través del conocimiento y del análisis de la estructura de costos para luego compararlo con el valor que el cliente da a sus productos y poder corregir fallas y dar las mejores soluciones a estas y a su mercado en la que se desenvuelven.

1.1.1. *Teoría de las restricciones*.

Para una toma de decisiones correctas es muy importante tomar en cuenta factores elementales como las limitaciones que se presentan por la demanda existente de un determinado producto o la capacidad instalada de la planta de producción puesto que esto genera un balance en el comportamientos de la oferta de un determinado producto en un

mercado ya establecido y el cual proporcionará a la empresa de las medios económicos necesarios para subsistir en el medio en el cual se desenvuelve.

Según Ramírez Padilla (2008) “todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades”, puesto que una mezcla exitosa puede mantener efectos en la empresa y a su vez varios niveles en sus utilidades. (p. 128)

Es lógico que los administrativos de la compañía seleccionen aquella mezcla que genere una mejor contribución económica para la empresa, esto solo se logrará a través de un análisis y selección de las líneas que proporcionan mejores márgenes utilitarios de forma unitaria.

La teoría de las restricciones fue creada por Fox y Golgrat con el fin de proporcionar “soluciones atractivas en la optimización de la rentabilidad de las empresas”, y es catalogada como una de las filosofías administrativas más importantes, puesto que su objetivos es “alcanzar las metas estratégicas de la empresa, tomando como marco de referencia tanto los eslabones externos como los internos de la cadena de valor”, además de aplicar las estrategias necesarias para maximizar el *throughput*, es decir las utilidades generadas en una venta específica. (Ramírez Padilla, 2008, p. 130)

Esta teoría mantiene un enfoque en el cual requiere mantener un nivel adecuado de ingresos en relación a sus costos y gastos para que de esta manera se puedan generar mejores utilidades, de tal manera y hablando en términos operativos se puede decir que se debe mantener una diferencia entre:

$$Ingresos\ por\ ventas - \ costos\ variables$$

Entiéndase como costos variables a aquellos generados por materias primas, mano de obra directa, entre otros, tomando en cuenta que esto permitirá que se manejen niveles apropiados en los inventarios aportando a la minimización de los gastos operacionales puesto que se mantendrá un correcto comportamiento de las restricciones existentes ya sean internos o externos, resumiendo “este enfoque trata de reducir el tiempo que se utiliza desde que se transforman los insumos hasta que se entrega al cliente ya sea un producto o servicio” (Ramírez Padilla, 2008, p. 130)

De tal manera se pueden mencionar las principales restricciones con las que las empresas se pueden encontrar al momento de iniciar el proceso de toma de decisiones: por

inventarios o por gastos de operación, mismos que hacen referencia al efectivo invertido o gastado ya sea en la acción de adquirir el inventario o en transformarlo, al generar este control automáticamente se mejoran los tres indicadores financieros de actuación la utilidad neta, la tasa de rendimiento sobre la inversión mismo que se incrementarán y además el flujo de efectivo mejorará.

Goldrat mencionado por Ramírez Padilla (2008), deja de lado la problemática de los costos y se centra en la utilidad neta y la manera en cómo se asignan los recursos para su fijación, por tal motivo se determina mediante la siguiente fórmula:

$$Utilidad\ Neta = \Sigma p\ \ T - Go\ \ p$$

Donde $\boldsymbol{p}$ representa los diferentes productos que se venden.

Por otro lado Hansen mencionado por Ramírez Padilla (2008) menciona cinco etapas elementales al momento de alcanzar los objetivos de mejora propuesto por las empresas, estas son:

- Identificar las restricciones de la organización.
- Determinar cómo lograr ventajas al decidir mejor uso de dichas restricciones.
- Subordinar todas las decisiones.
- Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.
- Volver a empezar.

1.1.2. *Justo a tiempo*.

El método justo a tiempo se presenta actualmente como una nueva forma de administrar los inventarios, debido a sus varias características que ayudan a las empresas a optimizar sus inventarios y corregir a tiempo posibles errores existentes, de tal manera se pueden mencionar como sus objetivos principales: incrementar los resultados positivos o ganancias

de la empresa, suprimiendo los costos innecesarios de los inventarios, lo que mejorara la situación competitiva de la organización.

Al momento en que una empresa asume este modelo de control de inventarios implementa una filosofía de control tanto en compra de inventarios como en la producción de un determinado producto, de esta manera se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor generando efectos positivos en la productividad y competitividad de la organización en el mercado en el que se desenvuelve, esto ya que esta filosofía administrativa es denominada como una técnica cuya meta es reducir al máximo los costos de los inventarios, aunque si se realiza una visualización más profunda se puede determinar que no solo mejorará el manejo de inventarios sino también todo el proceso de producción.

Según Ramírez Padilla (2008), “el fundamento de esta filosofía es diseñar un análisis cuidadoso de compras, producción y ventas, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena de valor”, esto permitirá una perfecta coordinación entre todas las áreas relacionadas con un producto, de tal manera que ninguno trabaja si el inmediatamente anterior no ha terminado con su labor, proporcionando de esta manera una reacción en cadena.

Por tan motivo el autor menciona ciertos aspectos que hacen que la filosofía administrativa de justo a tiempo, sea catalogada por varias organizaciones como una herramienta muy útil para la toma de decisiones en cuanto al manejo de inventarios se refiere, los mismos que se muestran a continuación:

- Reducir los niveles de inventario

- Establecer un enfoque optimo

- Eliminar actividades o procesos de producción que no agregan valor al producto, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce.

- Promover el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores, autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones.

- Mantener una relación estrecha con el proveedor.

Para poder mantener un control de los procesos de producción es imperativo seleccionar el enfoque adecuado mismo que deberá enmarcarse en la filosofía que hasta el momento maneje la empresa, estos enfoques pueden ser principalmente:

- **Enfoque funcional:** "produce altos inventarios en aquellas empresas que se enfrentan a un *layout* al tener que trasladarlos de una bodega y transportarlos alrededor de la planta, este modelo tradicional requiere áreas para depósito y movimiento porque los productos deben ser trasladados de una parte a otra de la planta" (Garrison, 2007, p. 152)

- **Enfoque de celdas de manufactura:** "este propicia una fuerte disminución de los inventarios y de muchas actividades innecesarias, permite eliminar prácticamente los inventarios en proceso" (Garrison, 2007, p. 152)

Ramírez Padilla (2008), indica que existen 8 aspectos que destacan del método justo a tiempo sobre los métodos tradicionales:

Tabla 1. Comparación justo a tiempo y el sistema tradicional

ASPECTO	SISTEMA TRADICIONAL	JUSTO A TIEMPO
Inventarios	Sus inventarios son constantes, puesto que mantienen como política protegerse de las diferentes situaciones que se pudieran presentar en la producción (retrasos, desperdicios, entre otros)	Trata de reducir los niveles de inventarios
Diseño del proceso de producción	Se orienta a diseñar cada uno de los procesos	Está orientado con base en el producto; esto es, en diseñar dentro de la planta mini fábricas, una para cada producto
Tiempo del ciclo de producción	Tiende a ser demasiado largo	Tiene como objetivo eliminar todas las actividades o procesos de producción que no le agregan valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce
Mano de obra	Orientado al trabajo individual	Promueve el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación
Sistema de producción	Trabaja con el enfoque de procesos, con el fin de mantener un nivel de inventarios	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios
Tiempo de arranque	Incurre en largos tiempos de arranque, lo cual genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque
Filosofía de calidad	No tiene como premisa la cultura de mejoramiento continuo	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque de esta manera se eliminan desperdicios o reprocesos permitiendo mantener un mejor control de inventarios

ASPECTO	SISTEMA TRADICIONAL	JUSTO A TIEMPO
Proveedores	Se enfoca en una relación corta con proveedores y sólo para negociar el precio	Mantiene un relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Cuando la empresa obtenga el reporte que se genera con la aplicación de este método le permitirá a la persona encargada detectar hacia dónde deberá dirigir sus esfuerzos para eliminar aquellas actividades que no proporcionan el valor esperado a un determinado proceso, buscando de esta manera optimizar los recursos invertidos en cada uno de ellos.

1.1.3. *Cultura de la calidad total*.

Inicialmente, es importante definir claramente lo que es calidad, a continuación se presentan algunos conceptos según los siguientes autores:

Según Grima & Tort (2005), para definir la calidad la agrupa en dos grupos: el primero desde el punto de vista interno que conceptualiza la calidad como cumplir con las especificaciones; el segundo desde un enfoque externo de la empresa que define a la calidad como. “satisfacer la necesidades y expectativas de clientes.” (p. 9)

Por su parte Juran citado en Gutiérrez (2010), la calidad es: “que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente.”

La calidad según las normas ISO 9000: “es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.” (Secretaría Central de ISO, 2005)

Entonces, se puede decir que la calidad busca ofrecer un producto o servicio que cumpla con las expectativas del cliente, satisfaciendo todas sus necesidades al momento de adquirir el bien.

De acuerdo, a lo expuesto por los expertos en calidad y su gestión, se puede definir a la cultura de calidad total, como un conjunto de procesos o principios que buscan minimizar los errores en las organizaciones, ofreciendo un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente, todo con el compromiso de cada uno de los colaboradores bajo el mando de la alta gerencia y mando medios.

Para reforzar lo mencionado, se toma en consideración lo expresado por Malevski & Rozotto (1995), cuando una empresa trabaja bajo la Filosofía de la Calidad Total, planifica sus actividades a largo plazo, mira a los errores como la oportunidad de aprender. La calidad total requiere de un manejo del benchmarking, comparándose constantemente con otras empresas principalmente con las empresas líderes. Esto le permitirá a la organización tomar los logros de las grandes empresas y aplicarlas a su planificación, también aprender de sus errores para evitar cometerlos.

Por su parte Ávila (2010), menciona que la cultura de la calidad total:

> Permite superar todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para la satisfacción plena del consumidor meta. La calidad es total porque involucra a todos los niveles y afecta a todas las actividades de la organización. […] la calidad total significa un cambio de paradigma en la manera de gestionar una empresa, cambio que involucra en administrar en base al perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. (pp. 2 - 3)

Entonces se puede afirmar que la cultura de la calidad total, busca encaminar todas las actividades para ofrecer un producto o servicio que cumpla con las expectativas del cliente, todo con el apoyo integral de todas las áreas que conforman la empresa.

Según Secretaría Central de ISO (2008), en la Norma Internacional ISO 9001, menciona que la gestión de calidad basada en procesos consiste en “desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.” (p. 6)

Es importante que una organización tenga claras las diferentes actividades que realiza y las gestione eficazmente para obtener los resultados esperados optimizando los recursos que se utilizan en el desarrollo de dichas actividades, que en forma conjunta constituyen un enfoque basado en procesos. (Secretaría Central de ISO, 2008)

La principal ventaja que ofrece la gestión de calidad basada en procesos es que permite mantener un control sobre los procesos individuales y el vínculo que mantienen dentro del sistema de procesos, su combinación e interacción.

El siguiente gráfico muestra el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos y los vínculos que se presentan entre ellos.

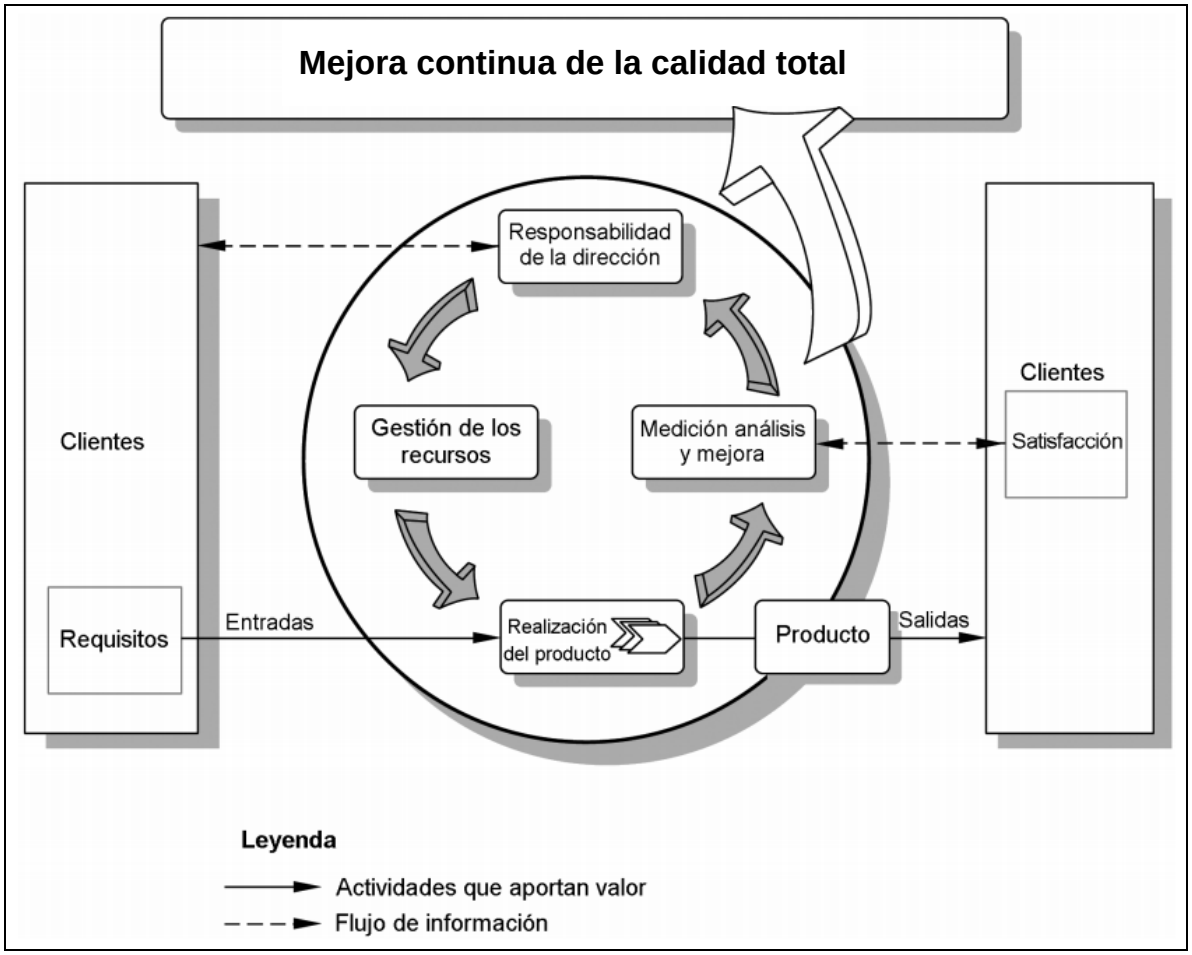


Gráfico 1. Gestión de calidad basada en procesos
Fuente: Secretaría Central de ISO (2008, p. 7)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Según lo establecido en la norma ISO 9001, el modelo muestra que los clientes son la parte inicial de todo el proceso porque define los requisitos considerados como elementos de entrada. Posteriormente se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente, para ello es necesario evaluar la información sobre la percepción del cliente y si sus requisitos han sido cubiertos por la empresa. (Secretaría Central de ISO, 2008)

1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.

Horngren, Datar y Rajan (2012), indican que “los gerentes siguen por lo general un modelo de decisiones para elegir entre los diferentes cursos de acción”, este modelo es un “método formal para hacer una elección que implica a menudo un análisis tanto cuantitativo como cualitativo”

En el proceso de toma de decisiones los administrativos de la empresa manejarán una variedad de información la misma que podrá ser cuantitativa o cualitativa, misma que deberá ser manejada con la mayor delicadeza puesto que de su correcta interpretación se tomarán buenas o malas determinaciones en cuento a un tema en específico.

Este modelo se lo realiza mediante los siguientes pasos:

- Identificar el problema
- Obtención de información
- Realización de predicciones futuras
- Toma de decisiones
- Implementación, evaluación y aprendizaje

De tal manera a continuación se muestra el papel que tiene la contabilidad administrativa en diferentes áreas en las que se enmarca la presente investigación.

1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

Actualmente las empresa realizan la mayor parte de sus procesos y actividades basándose en la planificación o planeación previa, esto debido a los avances tecnológicos existentes, la variabilidad que presentan las economías pero sobre todo porque el comportamiento del mercado es cada vez más incierto debido al crecimiento desmedido de las industrias.
Por tal motivo, se puede decir que la planeación es necesaria por:

- Para prevenir los cambios del entorno (anticiparse al cambio, fácil adaptación).
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Según Hassen mencionado por Ramírez Padilla (2008) define a la planeación como “diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido”, es decir si se toma como base este concepto, mediante la planeación se podrá tomar decisiones a corto o largo plazo, tomando en cuenta la dimensión temporal transformándose en una planeación estratégica dependiendo del caso.

En este contexto Ramírez Padilla menciona que:

> La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos (herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones de la alta administración) y el modelo costo_ volumen_ utilidad (simulación sobre las variables costos, precios, volumen analizar sus efectos sobre las utilidades). (Ramírez Padilla, 2008, p. 16)

Por su parte Garrison (2007) argumenta que todas las opciones importantes consideradas por la administración durante el proceso de planeación tiene algún efecto sobre los ingresos o los costos, y la información proporcionada por la contabilidad administrativa será esencial para estimar estos efectos, por lo tanto la planeación, implica el establecimiento de los objetivos o metas y las estrategias para lograrlos. (p. 5)

1.2.2. *El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo*.

Actualmente el manejo complejo que implica los niveles macro y microeconómicos exige efectividad y eficiencia del personal administrativo, puesto que de esta manera se lograr el uso correcto y óptimo de los insumos existentes en la empresa para la consecución de un determinado proceso, es decir este control generará un mejoramiento continuo mediante el cual la dirección se asegura de que los recursos son obtenidos y usados de manera eficiente en función de los objetivos planeados por la organización.

De tal manera, la información que proporciona la contabilidad administrativa es útil en el proceso de control, básicamente por aspecto relevantes como: es una manera de comunicar sobre lo que la dirección desea que se realice, es un medio de motivación organizacional, lo que le permitirá actuar de manera precisa para alcanzar los objetivos empresariales establecidos con anterioridad, por otro lado, se podrá medir el rendimiento de cada una de las áreas involucradas en la empresa, con el fin de establecer los responsables de los resultados obtenidos. (Ramírez Padilla, 2008, p. 17)

Es decir, para ejercer una control administrativo eficiente es necesario mantener una contabilidad administrativa, puesto que una vez que se culmine con una determinada operación se podrán medir los resultados y realizar una comparación con los fijados con anterioridad, además de tomar como base los objetivos ya establecidos, es decir la administración podrá establecer si los recursos invertidos en un proceso se lo realizó de una manera eficiente y efectiva.

1.2.3. *El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones*.

Según Torres (2002) la contabilidad administrativa es “el conjunto de técnicas utilizadas para generar información útil a los administradores para la toma de decisiones. En su gran mayoría, las técnicas utilizadas en contabilidad administrativa generan información cuantitativa para determinar la mejor acción entre dos o más alternativas”. (p. 6)

De acuerdo a lo expuesto por Ramírez Padilla (2008) la contabilidad administrativa facilita que la toma de decisiones sea la más adecuada, de acuerdo con la calidad de información que posea, utilizando un método científico que consiste en:

- Analizar el problema (reconocer, definir, obtener y analizar los datos).
- Decidir (alternativas, seleccionar la mejor).
- Puesta en práctica (alternativa seleccionada, vigilancia del plan elegido).

En toda organización diariamente se toma decisiones por lo tanto a mejor calidad de información, más segura será la decisión que se tome, y por lo tanto los resultados serán los esperados y se encontrarán apegados a los objetivos planteados.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Existen diferentes herramientas financieras que permiten a los directivos de una empresa tomar decisiones eficaces y eficientes, tomando en cuenta la importancia de estas en momentos decisivos en los que el mercado o la economía pueden jugar una mala pasada, es decir el rol que cumplen al en las actividades diarias de un gerente administrativo son esenciales ya que esto puede determinar el éxito o el fracaso de una compañía a lo largo del tiempo. Por tal motivo a continuación se analizarán los más relevantes.

1.3.1. *Sistemas de costeo*.

Warren (2010) define los sistemas de costeo como aquellas herramientas que miden, registran y reportan los costos de un producto. Los administradores emplean los costos del producto para establecer precios de los productos, controlar las operaciones y elaborar estados financieros. (p. 39)

De igual manera Horngren, Datar y Rajan (2012) dicen que antes de conocer cerca de lo que tratan los sistemas de costeo es importante definir los siguientes conceptos:

- **Costos directos:** "Son los costos relacionados con un objeto de costeo específico, que se pueden atribuir a ese objeto de una manera económicamente factible". Ejemplos: materia prima, mano de obra, insumos directos.

- **Costos indirectos:** "Son los costos relacionados con un objeto de costeo en particular, que no se pueden atribuir a ese objeto de costeo de una manera económicamente factible" Ejemplos: Calefacción, luz y energía, arrendamientos.

Según Torres (2002), el costeo puede clasificarse en:

- **Costeo variable:** Son también conocidos como costos directos, y consisten en acumular en los inventarios solo el costo variable, mientras que los costos fijos son enviados a resultados, es decir que los costos fijos aparecerán en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa, sin importar el destino de las unidades producidas y sumadas a los inventarios.

  Este sistema es uno de los más utilizados por las empresas, junto al costeo absorbente, puesto que son los que brindan mayor confianza dentro de las organizaciones ya que aplicabilidad a lo largo de la historia es muy recurrente, sobre todo en la línea de producción manufacturera, pero actualmente al existir un sin número de opciones con las que los directivos de una compañía puede sostener sus argumentos para la toma de decisiones, se pone de manifiesto la libertad de cada uno de ellos para aplicar el método que más se ajuste a sus necesidades y las del mercado en el que se desempeña.
  Ejemplos: Reparación de maquinaria, mano de obra directa, materia prima.

- **Costeo fijo:** Este tipo de costos tienen un comportamiento estable o constante sin importar el cambio de actividad que se genere en la empresa o de acuerdo a la producción o venta de un determinado producto, es decir son contrapuestos a los costos variables puesto que los cambios que se generen de un período a otro no los afectará en ningún sentido.

  Actualmente, también son conocidos como costos de capacidad, puesto que dentro de este rubro se encuentran desenvolsos destinados a instalaciones de la planta, equipos, entre otros que apoyan al desarrollo de las operaciones de la planta, este valor mantiene una tendencia creciente en la mayor parte de la empresas, esto debido a la automatización y mejoras que en este momento exige el mercado para que una empresa pueda mantenerse en él. (Cuevas, 2010, p. 44)

  Se pueden mencionar a manera de ejemplos de costos fijos a materiales de oficina, reparaciones y mantenimiento y mano de obra indirecta.

Por otro lado Hargadon y Múnera (2012), indican que los sistema de costeo, hacen referencia a la actividad en la que la empresa se desenvuelve en el mercado, en el caso de la presente investigación la empresa Fame Fabril S.A. trabaja en la línea manufacturera, por lo que es importante determinar los sistemas de costeo que se pueden dar en este tipo de operaciones, estos pueden ser:

- Sistemas de costos por órdenes de producción
- Sistemas de costos por procesos

1.3.1.1. *Sistemas de costos por órdenes de producción*.

Este sistema es posible cuando el lote o la línea de producción se lo realiza con productos iguales, puesto que cada lote se lo realiza mediante una orden de producción, generando una acumulación de los diferentes costos al valor unitario, puesto que es cuestión de una simple sumatoria y división para el total de unidades producidas en un período de tiempo determinado.

“El empleo de este sistema está condicionado por las características de la producción. Este método es apto cuando los productos se fabrican, bien sea para almacén o contra pedido, son identificables en todo momento como pertenecientes a una orden de producción específica” (Hargadon & Múnera, 2012)

1.3.1.2. *Sistemas de costos por procesos*.

Según Cuevas (2010, p. 71) establece los siguientes parámetros a considerar. Los procedimientos básicos para el costeo por procesos deben tener en cuenta lo siguiente:

- Acumular los tres elementos del costo (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación) para cada uno de los departamentos.

- Seguir el flujo a las diferentes unidades con su clasificación adecuada por departamento: unidades comenzada, terminadas, perdidas y en proceso.

- Calcular las unidades equivalentes por departamento.

- Determinar el costo unitario para cada elemento del costo por departamento.

- Asignar y transferir correctamente los costos a las unidades terminadas en cada departamento.

- Asignar los costos a los inventarios de productos en proceso.

1.3.2. *Modelo costo volumen utilidad*.

Según Hargadon (2012) “los tres elementos costo, volumen y utilidad están íntimamente ligados relacionados, y por tanto conviene analizar cómo es esta relación, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en los negocios” (p. 294)

Por su parte Horngren, Datar, y Rajan (2012) indican que todos los directivos o gerentes desean saber cuál será el comportamiento que acogerán las utilidades o las ganancias, tomando en cuenta la variabilidad de las unidades vendidas de un determinado producto o servicio. (p. 62)

De tal manera y tomando en cuento lo mencionado por los autores anteriormente, se puede decir entonces que este modelo trata de terminar el efecto que tendrán el variabilidad de los costos y el volumen de producción sobre las utilidades recibidas o resultados obtenidos.

Es importante determinar entonces que la dependencia existente entre estos elementos es bastante elevada, por lo que es perfectamente esperable que al existir un incremento o

decremento de alguno de ellos los resultados alcanzados sean totalmente diferentes a los esperados, y en este caso para la gerencia el factor más importante es la varianza generada en las utilidades. (Hargadon & Múnera, 2002, p. 294)

Según Horngren, Datar, y Rajan (2012, p. 66), existen tres formas elementales al momento de construir modelos de costo, volumen y utilidad (CVU), estos son:

- El método de la ecuación
- El método del margen de contribución
- El método gráfico

1.3.2.1. *Método de ecuación*.

Horngren, Datar, y Rajan (2012, p. 66), muestran que para la realización de este método se deberán considerar las siguientes fórmulas:

$$Ingresos - costos\ variables - costos\ fijos = \boldsymbol{Utilidad\ de\ operaci}\text{ó}\boldsymbol{n}$$

Misma que deberá reunir los datos resultantes de las siguientes fórmulas:

$$\boldsymbol{Ingresos} = Precio\ de\ venta\ \ pv\ \ \boldsymbol{x}\ cantidad\ de\ unidades\ vendidas\ (Q)$$

$$\boldsymbol{Costos\ variables} = Costo\ variable\ por\ unidad\ \ cvu\ \ \boldsymbol{x}\ cantidad\ de\ unidades\ vendidas\ (Q)$$

Una vez que se apliquen las fórmulas antes mencionadas esta se convertirá en la base para el cálculo de la utilidad en operación para diferentes cantidades de unidades vendidas.

1.3.2.2. *Método del margen de contribución*.

Continuando con los autores, quienes muestran en su publicación la siguiente fórmula para poder determinar el margen de contribución:

$$\boldsymbol{UO} = \ margen\ de\ contribución\ por\ unid.\boldsymbol{x}\ cant.de\ unid.vendidas\ \ - costos\ fijos$$

De esta manera se determinará el número de unidades vendidas que le ayudarán a la empresa la recuperación del valor generado por costos fijos. (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pp. 66-67)

1.3.2.3. *Método gráfico*.

De igual manera los autores mencionan que mediante el método gráfico se “representan los costos totales y los ingresos totales de una manera esquemática. Cada uno de ellos se muestran como una línea sobre una gráfica”, obteniendo un gráfico similar al presentado a continuación:

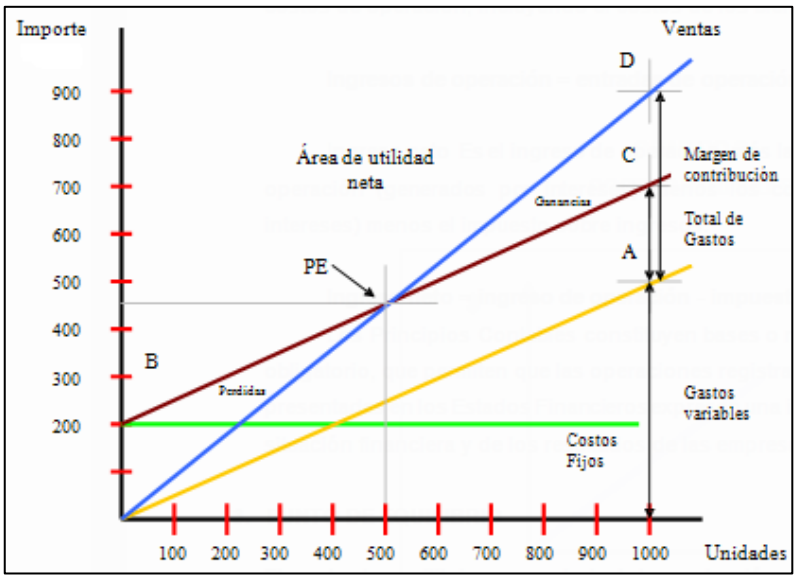


Gráfico 2. Método gráfico
Fuente: Horngren, Datar, & Rajan (2012, p. 67)

Por otro lado es importante tomar en cuenta lo expresado por Warrem (2010, p. 138), quien indica algunas de las formas en las que se puede usar el análisis costo-volumen-utilidad, entre las que se incluyen:

- Analizar los efectos sobre las utilidades de cambiar los precios de venta.
- Analizar los efectos sobre las utilidades de cambiar los costos.
- Analizar los efectos sobre las utilidades de cambiar el volumen.
- Establecer precios de ventas.
- Seleccionar la mezcla de productos para vender.
- Elegir entre estrategia de marketing.

Por la conexión que existe entre el costo, el volumen y la utilidad conviene analizarlos detenidamente con el fin de tomar las decisiones más acertadas para la empresa, para tal efecto es importante basarse en una serie de fundamentos con los que cuenta el modelo, los mismos que ayudarán a los directivos a tomar las decisiones correctas para poder generar una mayor utilidad para la empresa en un proceso definido, estos son:

- En primer lugar es importante identificar el problema o plantear las incertidumbres con las que cuenta la gerencia, en este caso se deberá conocer que es lo que inquieta del desenvolvimiento y los resultados que la empresa ha obtenido.

- Es necesaria la obtención de la información pertinente, puesto que esta será la base para aclarar cualquier tipo de duda o a su vez re direccionar el accionar de lo planteado con antelación, es decir la toma de decisiones en cuento al problema planteado dependerá fundamentalmente de la información que se pueda obtener en este proceso.

- Una vez que los puntos anteriores sean definidos, la gerencia podrá realizar predicciones sobre el futuro, esto le permitirá plantearse varios escenarios en relación a la información ya obtenida y tomando en cuenta los factores externos que afectan al desarrollo normal de las actividades de la empresa y que sin duda muchas veces afectan sobre manera la obtención de utilidades.

- El planteamiento de varias alternativas facilitara que los directivos de la empresa observen el comportamiento que la empresa podría tener en el mercado una vez que se tomen las medidas planteadas, es decir se elegirá el escenario más óptimo y conveniente para la empresa.

- Finalmente, se realizará la implementación de las decisiones tomadas, lo que permitirá solucionar los problemas existentes, y además obtener un mejor desempeño del área de producción, con el tiempo se deberá realizar una evaluación de lo realizado, esto permitirá establecer nuevas soluciones, direcciones y esquemas, además de proporcionar varias enseñanzas para el futuro.

1.3.2.4. *Cambios en las variables del modelo costo – volumen – utilidad*.

De acuerdo a lo publicado por Ramírez Padilla (2008, p. 169), este proceso es “similar a la herramienta conocida como análisis de sensibilidad o simulación, que permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas”, es decir este modelo permite jugar con las variables y conocer a breves rasgos lo que sucedería en diferentes escenarios antes de que sucedan.

En este contexto se pueden mencionar entonces los diferentes cambios que se pueden suscitar:

- **Cambios en la variable de los costos unitarios**

Una de las estrategias que los directivos establecen con frecuencia para maximizar sus utilidades, y disminuir su punto de equilibrio es plantear la disminución de los costos variables de producción, esto solo se logra al comprar materia primas más económicas, teniendo cuidado de afectar la calidad de los productos, una vez que esto se realiza en los diferentes procesos de producción, la empresa obtendrá un margen de contribución mayor, generando sin duda una reacción sobre el valor de la utilidad operativa. Este escenario se presentará diferente si por el contrario los costos en lugar de disminuir aumentan, entonces las utilidades se verán afectadas y tendientes a la baja. (Ramírez Padilla, 2008, p. 169)

- **Cambios en la variable precio**

Esta variable es muy sensible a diferentes características del mercado, como por ejemplo la plaza o la competencia, en este sentido se puede decir que las empresas no basan sus negociaciones en un precio sino en los costos que le generen los diferentes procesos para la obtención de un determinado producto.

Sin embargo, es muy importante monitorear de cerca las variaciones que se presentan en base al precio, ya que de este depende también los resultados que se generen en las utilidades ya sean estas unitarios o globales, por tal motivo es importante determinar los factores que lo afectan, para que de esta manera no se provoquen desfases que afecten la permanencia de la empresa en el mercado.
Es decir, si los costos se mantienen y el precio se incrementa valorando lo mencionado, el margen de contribución aumentará y por lo tanto también sus utilidades operacionales esperadas.

- **Cambios en la variable de costos fijos**

Cuando este escenario se presenta en las empresas, los directivos de la misma deberán tomar decisiones importantes sobre como los sustentarán, ya que deberán realizar un esfuerzo adicional.

Una vez analizadas las opciones que se podrían presentar, mediante las diferentes variaciones, se puede notar la importancia de analizarlas antes de realizarlas, esto debido a que las afectaciones que generadas puede afectar de manera directa a las utilidades de la empresa.

1.3.3. *Punto de equilibrio*.

El punto de equilibrio es el "nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los costos variables" (Baca, 2010, p. 148).

Según Córdoba (2006), el punto de equilibrio permite determinar el punto de la actividad volumen-venta en que los ingresos y los costos son iguales, dónde los ingresos percibidos tienen la capacidad de cubrir los costos fijos y variables, es decir, no existe ni pérdida ni ganancia.

Por su parte Cuevas (2010) indica que el punto de equilibro es "el volumen de ventas para la cual no hay utilidades, pero tampoco hay perdidas". (p. 292)

La determinación del punto de equilibrio no es muy deseada por las organizaciones puesto que la mayor parte de ellas buscan obtener lucro, es decir las utilidades suficientes para mantenerse en el mercado y afianzarse en él, sin embargo su cálculo es de suma importancia puesto que permitirá a los directivos de una organización llevar a cabo el planteamiento de objetivos de producción a través de la determinación oportuna de las unidades a producir e introducir en el mercado, y que les permitirá obtener los resultados deseados.
En tal motivo, el punto de equilibrio puede ser calculado tomando en cuenta varios criterios, entre los más importantes se pueden mencionar:

- Unidades

- Unidades monetarias

De tal manera Cuevas (2010) presenta las ecuaciones con las que se lograrán definir el punto de equilibrio tomando en cuenta el criterio de cálculo:

- **Ecuación de equilibrio expresada en unidades**

  Para la aplicación de esta ecuación se tomarán datos existentes en el estado de resultados de la empresa, tomando en cuenta los rubros necesarios para el cálculo, la ecuación es la siguiente:

$$Ventas - costos\ variables - costos\ fijos = \boldsymbol{Utilidad}$$

  En este caso las ventas pueden expresarse como el precio de venta unitario (PV) por el número de artículos vendidos; los costos variables, como el costo unitario variable (CV) por el número de artículos vendidos; los costos fijos (CF) ya las utilidades, entonces:

$$X_E = \frac{CF}{PV - CV}$$

  Obteniendo como resultado el número de unidades que se requieren para lograr el punto de equilibrio.

- **Ecuación de equilibrio expresada en unidades monetarias**

  Esta ecuación viene expresada de la siguiente manera:

$$XPV = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PV}}$$

  Donde:

  XPV: Ventas
  CF: Costos fijos
  CV: Costos Variables
  PV: Precio de venta

1.3.4. *Indicadores financieros de producción*.

Según Domínguez (2004) los indicadores financieros son utilizados para analizar el desempeño de una empresa bajo ciertos patrones de medida. Estos son una herramienta muy importante para los directivos de una organización puesto que les facilita el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos, en un período determinado, y de esta manera realizar la toma de decisiones pertinente. (p. 17)

Por otro lado la autora indica que un "índice o indicador financiero es una relación de cifras extractadas de los estados financieros o de cualquier otro informe interno, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector, o área de decisión especifica de la empresa" (Domínguez, 2004, p. 23).

Existen varios indicadores financieros que analizan diferentes áreas de la empresa, como es el caso de los índices de liquidez que dicen cuál es "la capacidad que tiene una empresa de generar fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos a corto plazo, tanto operativos como financieros" (Domínguez, 2004, p. 23).

Estos datos son obtenidos mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

$$\boldsymbol{Rotación\ de\ activos\ corrientes} = \frac{Ventas\ netas}{Promedio\ de\ activos\ corrientes}$$

$$\boldsymbol{Rotación\ del\ inventario} = \frac{Costo\ de\ artículos\ vendidos}{Inventario\ promedio}$$

$$\boldsymbol{Razón\ rápida\ o\ prueba\ de\ ácido} = \frac{Activo\ circulante - inventarios}{Pasivo\ circulante}$$

Por otro lado se encuentran los índices de rentabilidad que son "la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una empresa", y son calculados a través de la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{Margen\ de\ utilidad\ neta\ sobre\ ventas} = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$$

Continuando con la autora, quién indica la existencia de un indicar financiero denominado índice de productividad, denominado como “un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para los ingenieros industriales, los cuales tienen la consigna en áreas en las que se requiere incrementar la productividad.

$$\boldsymbol{\text{Índice de productividad}}\ (\boldsymbol{IP}) = \frac{Ventas}{Recurso\ utilizado}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ mano\ de\ obra} = \frac{Precio\ de\ venta\ unitario\ \boldsymbol{x}\ nivel\ de\ prod.}{Costo\ de\ mano\ de\ obra\ \boldsymbol{x}\ No.de\ horas\ empleadas}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ Materia\ Prima} = \frac{Precio\ de\ venta\ unitario\ \boldsymbol{x}\ nivel\ de\ prod.}{Costo\ total\ de\ materia\ prima}$$

$$\boldsymbol{IP\ Total} = \frac{Precio\ de\ venta\ unitario\ \boldsymbol{x}\ nivel\ de\ producción}{Costo\ de\ MO + Costo\ total\ de\ MP + Depreciación + Gastos}$$

$$\%\ \boldsymbol{de\ variación\ de\ la\ productividad\ respecto\ al\ período\ anterior}$$
$$= \frac{IPT\ del\ período\ n\ \ - (IPT\ del\ período\ n - 1)}{(IPT\ del\ período\ n - 1)}$$

Es importante establecer los indicadores que evalúan la rotación de inventarios, puesto que son la medida que “determina los tiempos de respuesta disminuyan en cada uno de los procesos del ciclo logístico, menor se hará la necesidad de conservación del inventario, lo cual mitiga el efecto causado por uno de los mayores despilfarros de las organizaciones” (Domínguez, 2004, p. 25).

Lo mencionado se lo realiza mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{Inventario\ promedio\ de\ unidades\ monetarias} = \frac{Inventario\ inicial\ \ costo\ \ + inventario\ final(costo)}{2}$$

$$\boldsymbol{Rotación\ del\ inventario} = \frac{Costo\ de\ ventas\ períodicas\ \ \frac{Unidades\ monetarias}{periodo}}{Inventario\ promedio\ durante\ el\ período\ (unid.monetarias)}$$

En este contexto, serán los directivos o gerentes de una empresa específica los que identifiquen el indicador financiero que se adapte a sus necesidades, y de esta manera evaluar lo requerido para la oportuna toma de decisiones, tomando en cuenta que estos tienen como finalidad evaluar matemáticamente a la empresa y los resultados obtenidos son utilizados para poder tomar acciones a tiempo buscando el bienestar de la organización.

1.3.5. *Problemas comunes en la toma de decisiones*.

Según Ramírez Padilla (2008), la gerencia de una organización diariamente se enfrenta a un sin número de toma de decisiones de diferentes aspectos, y de los cuales se generan varios problemas muy comunes en este sentido, los más relevantes son:

- Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente.
- Eliminar una línea o un departamento o seguir operándolos.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.

Estos eventos requieren de información contable real y actual para lograr una toma de decisiones precisa y efectiva de acuerdo a los requerimientos de la empresa, de tal manera se puede mencionar la metodología que ilustra estas decisiones:

a) Se presenta la información de la situación que tiene la empresa y la descripción de la situación a la que desea cambiar.

b) Se realiza el análisis marginal de las opciones y se seleccionara el mejor

c) Se complementara el análisis con la información cualitativa, que deberá tomarse en consideración en cada circunstancia.

> Cuando se evalúan las alternativas de solución de una decisión a corto a plazo, se deben examinar todos los posibles acontecimientos actuales y futuros en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no solo del proyecto específico sino de toda la organización. La mejor alternativa será aquella que maximice la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo seria la que genere el mayor margen de contribución, es decir la que contribuya más a los costos indirectos (Ramírez Padilla, 2008, pp. 335-336).

Es decir, la base para una correcta toma de decisiones es la información que se le proporciona a la gerencia, puesto que de esto dependerá los escenarios que se planteen y la forma en la que se visualice el futuro, tomando en cuenta que los problemas que se generen en este transcurso serán superados mediante una correcta interpretación de los datos existentes.

CAPÍTULO II

2. Análisis situacional de la empresa de producción FABRILFAME S.A

2.1. Filosofía institucional.

La filosofía institucional es la forma en la que la organización se fija metas a largo plazo, tomando en cuenta un enfoque de a dónde quiere llegar, basándose en lineamientos imprescindibles que son: su visión, misión, valores y objetivos, que juntos van de la mano con el propósito de proyectar la imagen deseada a empleados y clientes de la empresa.

2.1.1. *Antecedentes institucionales*.

La empresa manufacturera FABRILFAME S.A., inicia sus actividades el 20 de Julio de 1950, con la creación de la fábrica de calzado del Ejército (CALINCEM). El 24 de Abril de 1968, se fusiona con el taller de confecciones y pasa a conformar la fábrica de calzado del ejército, a partir de esta fecha se dieron varios sucesos que marcan su desenvolvimiento a través de la historia, entre los que se pueden mencionar:

- Para 1971, el 21 de enero, se realiza la inauguración del nuevo edifico ubicado en el barrio El Pintado en la ciudad de Quito, estableciendo en dichas instalaciones la fábrica de calzado del ejército.

- Más adelante ésta fábrica pasa a dependencias de la Dirección de Industrias de Ejército (DIME), organismo que cambia su razón social a FAME, esto sucede el 23 de octubre de 1973.

- En 1975, la DIME fija los objetivos de la empresa en atender los requerimientos de las Fuerzas Armadas, y deberán proporcionarles el equipo militar y de camping que necesiten, de esta manera FADEMSA inicia sus actividades.

- El 01 de julio del 2004 pasa a ser FABRILFAME S.A.; debido a que se realiza una fusión entre las empresas FAME, CALINCEM Y FADEMSA; con el objetivo de brindar un mejor servicio a sus clientes ofreciéndoles mayor variedad de productos.

2.1.2. *Misión, Visión y objetivos*.

- **Misión**

De acuerdo a lo que indica Stanton (2007) “La misión de la una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (p. 668)

Por su parte Hellriegel, Jackson, Slocum (2009) indican que la misión es:

> “el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades, en síntesis detalla la función de la empresa, orienta las acciones a realizarse en el presente, permite alcanzar la visión empresarial, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

Tomando como referencia lo expuesto con anterioridad, la misión se denota como el eje sobre el cual giraran los esfuerzos, de tal forma que toda la organización tiene el pleno conocimiento sobre el rol que cumple dentro del contexto socioeconómico.

Para elaborar la misión se debe tener presente las siguientes consideraciones:

- Debe reflejar lo que va hacer la organización (su acción).
- Debe expresar los comportamientos institucionales de la organización (su ética)
- Debe ser capaz de generar motivación (comunicación y adhesión de la gente).
- Debe ser coherente con la visión (que no exista contradicción).
- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente (su razón de ser).

Tomando en cuenta lo mencionado, se muestra la misión de la empresa en estudio: “Brindar satisfacción, seguridad y garantía a nuestros clientes, mediante la producción y comercialización de uso militar, industrial e institucional de alta calidad a un precio justo, generando rentabilidad para nuestros accionistas” (FABRILFAME S.A., 2014).

- **Visión**

Según Amaya (2005) “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte” (p. 50)

Por lo tanto la visión es el eje fundamental de toda organización que sirve para articular la jerarquía de sus metas, de igual forma, se asume que toda empresa u organización necesita un gran objetivo hacia donde encaminar sus esfuerzos, para llegar a ello, la dirección debe formularse, ¿a dónde quiere llegar en un periodo de tiempo?.

La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa en el mediano plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros, de tal forma que la rentabilidad y la cuota de participación del mercado sea la más gratificante, en fin la visión en la guía los esfuerzos y recursos.

Para elaborar la visión se debe tener en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿Cómo representa esta visión a los intereses de los clientes?
- ¿Qué lugar tiene cada actor en esta visión?
- ¿Qué queremos que se diga de nuestro trabajo?

De tal manera se presenta la visión planteada por la empresa: “Ser una empresa rentable, líder en manufactura de productos de uso militar e industrial en el mercado nacional y con crecimiento en ventas en el mercado regional, mediante la innovación permanente y la personalización del producto, el aseguramiento de la calidad del producto, a lo largo de la cadena de suministro, el servicio de postventa diferenciado, velocidad de reacción y entrega puntual y a través del talento humano motivado, comprometido, capacitado y socialmente responsable en el desarrollo del país” (FABRILFAME S.A., 2014).

- **Objetivos**

A través de los objetivos, la organización orienta su camino marcando sus metas a corto y largo plazo, FABRILFAME S.A. (2014) ha establecido los siguientes:

- Entregar productos competitivos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Captar todo el mercado militar y ampliar la participación en el mercado de terceros.
- Posicionar la marca FAME en los mercados de interés.
- Mantener un eficiente control del inventario y activo fijos.
- Ampliar portafolio de proveedores calificados nacional e internacionales.
- Mantener buenas relaciones con grupos de interés externos.
- Contar con personal calificado.
- Elevar el clima laboral de la empresa.
- Disponer de instalaciones adecuadas y con permisos de los órganos competentes.
- Disponer de tecnología acorde a la línea de negocio.
- Maximizar la rentabilidad.
- Contar con el capital de trabajo oportuno en condiciones favorables.
- Contar con una planificación adecuada de la cadena de valor.

2.2. Estructura administrativa y funcional.

La estructura de la empresa es el diseño organizacional así como también la forma de comportarse para alcanzar sus objetivos, de tal manera que todos los factores internos y externos se complementen de forma adecuada. La manera como se estructura una empresa está relacionada con su tamaño, control del personal, entre otros factores.

Es muy importante dentro de toda empresa, realizar un organigrama estructural, puesto que esto permitirá a los empleados conocer los niveles en los que se encuentran, además de quien es su jefe directo y superior.

Tal como lo mencionan Garrison, Noreen y Brewer (2007), toda empresa para lograr sus objetivos requiere de talento humano. Los directivos solos no pueden ejecutar sus estrategias sino que necesitan confiar en su fuerza laboral. Esto se logra a través de la creación de una estructura organizacional que permita la descentralización al delegar autoridad para la toma de decisiones de los ejecutivos en los diferentes niveles operativos en relación de sus departamentos de responsabilidad.

El Organigrama estructural de FABRILFAME S.A. es el siguiente:

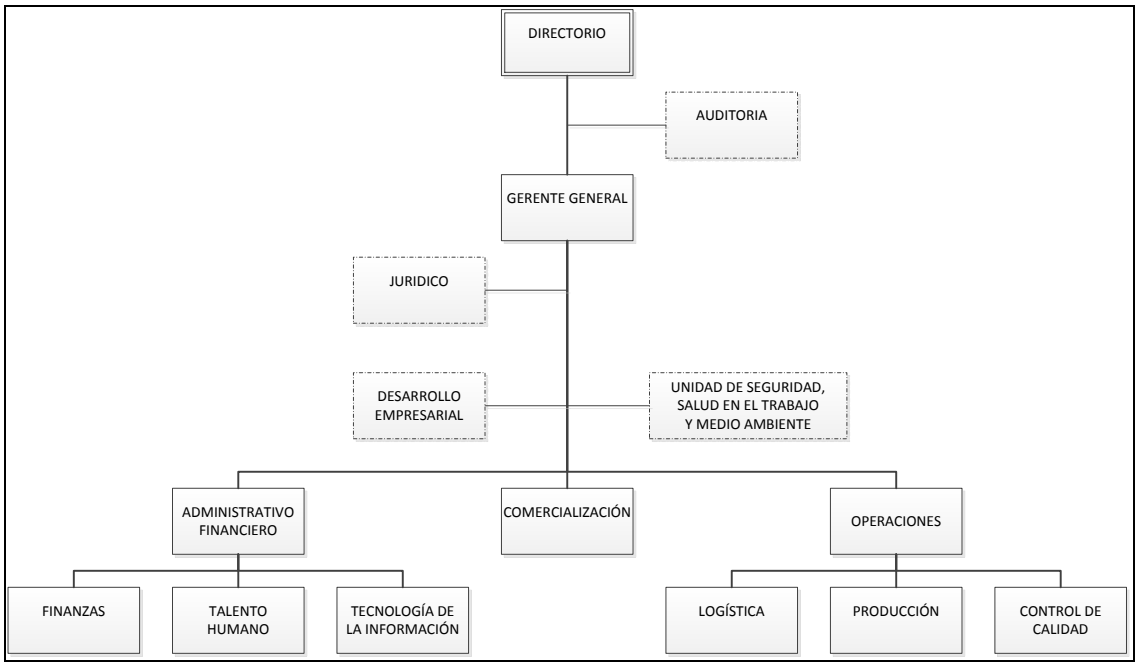


Gráfico 3. Organigrama estructural
Fuente: FABRILFAME S.A (2014)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Como se puede visualizar en el gráfico anterior, la estructura presentada por la empresa es clara y atiende a sus necesidades, ya que permite la diferenciación departamental y su desempeño a través de tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo y que requieren de empleados que posean competencias únicas.
Las funciones del personal que ocupa las nuevas plazas creadas para consolidar la institución, son las siguientes:

- **Auditor interno:** Asegura que los controles internos establecidos sean adecuados, para mitigar los riesgos, y que los procesos sean eficaces y eficientes, a fin de que las metas y objetivos de la organización se cumplan.

- **Jefa de desarrollo empresarial:** Actualmente la empresa cuenta con certificación del Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001; 2007), además de la Asignación del Laboratorio de Control de Calidad. Dichas actividades requieren de una responsabilidad técnica que cumpla los estamentos técnicos y legales, para el cumplimiento de calidad de producto. Adicional, es de interés de la compañía acreditarse en la Norma ISO 17025, cuyo objetivo es el cumplimiento de los requisitos de laboratorios de ensayo y calibración.

- **Analista de producción para área de operaciones:** Se encargarán de la ingeniería de producción, toma de tiempos y movimientos de los procesos de producción y control de materiales.

- **Especialista y técnico en compras públicas:** Los procesos de compra deberán realizarsea través del SERCOP, mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su Reglamento, para lo cual se debe contar con un Especialista y un Técnico de compras públicas.

- **Unidad de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente (normativa):** De acuerdo a las observaciones de la Contraloría General del Estado, se ubicó a la Unidad a nivel de Dirección, que tenga una dependencia directa de la Gerencia General en base a la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y

personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos.

De acuerdo a la resolución N° C.D. 333 del IESS se conformó la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el Servicio Médico de la empresa, considerando los perfiles idóneos para dichos cargo.

- **Área jurídica y área de tecnología de la información:** Los colaboradores que se encuentren en estas áreas brindarán todo el apoyo legal que la empresa requiera conocer, en el caso de la tecnología de información se encargarán de la administración de la información que la empresa genere de manera eficiente.

- **Especialista en Presupuestos:** Con la obligatoriedad de realizar compras a través del portal de compras públicas, la normativa exige la certificación presupuesta de la compra de bienes y servicios a nivel de detalle para justificar y aprobar la compra.

2.3. Análisis de competitividad.

Martínez y Milla (2005), mencionan que las 5 fuerzas de Porter y las definen como una herramienta de análisis utilizada para examinar el entorno competitivo, estas fueron desarrolladas por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos:

1. El poder de negociación de los Compradores o Clientes

2. El poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

3. Amenaza de nuevos entrantes

4. Amenaza de productos sustitutivos

5. Rivalidad entre los competidores

Tal como se presenta en el siguiente gráfico:

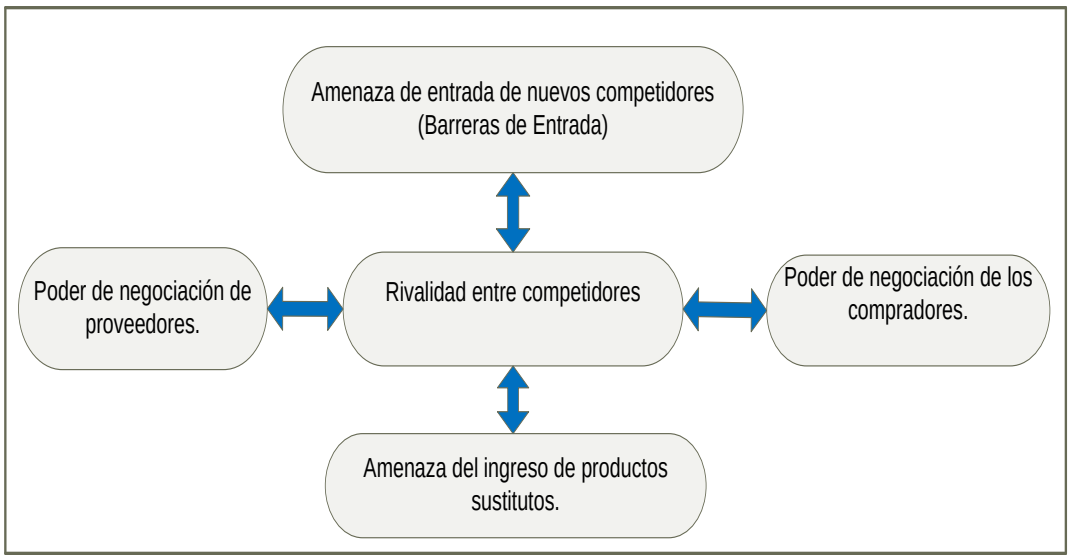


Gráfico 4. Las 5 fuerzas de Porter
Fuente: Martínez y Milla (2005, pág. 42)
Elaborado: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Como se puede ver, cada una de las fuerzas influye directamente en la capacidad que tiene la empresa para competir en un mercado específico, puesto que al juntarlas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, a continuación se las analiza.

Tabla 2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

FUERZAS DE PORTER	FUERZAS ARMADAS		MERCADO CIVIL	
	CRITERIOS	ALTO / BAJO	CRITERIOS	ALTO / BAJO
1. Rivalidad entre los competidores	No hay contratación directa	ALTA	Precios, entrega oportuna, calidad, fuerza de ventas	ALTO
2. Amenaza de entrada de nuevo competidores	Incursión de nuevas empresas artesanales	BAJO	Infraestructura que demanda para competir	BAJO
3. Amenaza de productos sustitutos	Productos sin sustitutos	BAJO	Productos sin sustitutos	BAJO
4. Poder de negociación de los proveedores	No hay sustitutos de materia prima, pocos proveedores	ALTO	No hay sustitutos de materia prima, pocos proveedores	ALTO
5. Poder de negociación de los compradores	Alta dependencia de las Fuerzas Armadas y del Estado	ALTO	Varios proveedores, se presentan pocas alternativas, falta de estructura comercial	ALTO

Fuente: FABRILFAME S.A. (2014)
Elaborado: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

2.3.1. *Matriz de análisis de competencia*.

Para la realización de la matriz del análisis de la competencia, es oportuno determinar ciertos datos que facilitarán la ejecución de la misma, en tal forma se presenta lo siguiente:

- En el caso de la empresa, se puede mencionar la existencia de una competencia indirecta, mismos que según la Superintendencia de Compañías (2014), existen 8 empresas registradas bajo el mismo CIU (C1520.01), que corresponden a empresas manufactureras, estas empresas son:

    - Calzado Pony S.A.
    - Cardashoes S.A.
    - Calzado Industrial y de seguridad Well Calzawell S.A.
    - Calzacuero S.A.
    - Tecnocalza S.A.
    - Comercializadora de productos andinos COPROCUAN S.A.
    - Kolpingsek S.A.
    - Botas industriales Oswalt S.A.

- La participación de la competencia

Tabla 3. Participación en el mercado

COMPETIDOR	% PARTICIPACIÓN DE MERCADO
FABRILFAME S.A.	41,36%
Calzado Pony S.A.	11,41%
Cardashoes S.A.	6,25%
Calzado Industrial y de seguridad Well Calzawell S.A.	9,63%
Calzacuero S.A.	21,03%
Tecnocalza S.A.	3,12%
Comercializadora de productos andinos COPROCUAN S.A.	3,01%
Kolpingsek S.A.	2,49%
Otros	1,70%
TOTAL	**100,00%**

Fuente: FABRILFAME S.A (2014)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

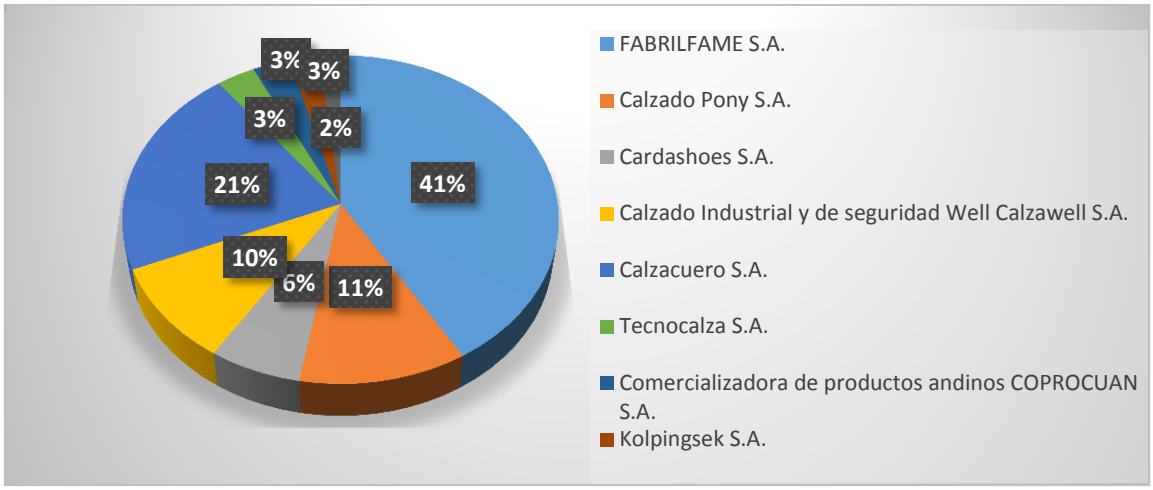


Gráfico 5. Participación en el mercado
Fuente: FABRILFAME S.A (2014)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Como se puede constatar el los datos presentados anteriormente, la empresa en estudio FABRILFAME S.A., cuenta con un porcentaje considerable de la participación en el mercado, esto debido a que suministra sus productos a todo las Fuerzas Armadas del Ecuador, programa que mantiene a la empresa con un 41.36%, del total; seguidamente se encuentra a Calzacuero S.A. con un 21.03%, luego se puede divisar a la empresa Calzado Pony S.A. con un 11.41%, siendo estas las más representativas en el sector de comercialización. Una vez que se ha definido el porcentaje respectivo de las empresas del sector en el mercado, se procede a elaborar la matriz de análisis de la competencia, obteniendo lo siguiente:

2.3.2. *Matriz FODA*.

La matriz FODA es una de las herramientas administrativas de mayor relevancia para los gerentes, pues con ella se pueden crear cuatro tipo de estrategias (FO, DO, FA, DA), con lo cual los factores claves de éxito tanto internos como externos son confrontados a fin de determinar si las condiciones del entorno favorecen a la entidad.

El FODA de la empresa muestra que actualmente los aspectos internos son mucho más fuertes que los externos, los primeros se encuentran analizados de acuerdo a diferentes aspectos como comercialización , producción, control de calidad, logística, entre otros y los segundos en lo económico, político, social, entre otros.

En el ámbito interno se pude destacar entre las fortalezas la excelente relación que la empresa mantiene con los clientes, la capacidad de producción a gran escala que al

momento puede realizar la empresa, cuenta con mano de obra calificada para realizar sus actividades, además de mantener una estructura orgánica bien definida que le facilita el respeto del orden jerárquico.

Al hablar de las debilidades de la organización se pueden mencionar aspectos como: inadecuada distribución de la cartera de clientes, falta de organización en la asignación de actividades a los vendedores, la empresa cuenta con insuficientes puntos de venta para cubrir la demanda del mercado y tienen falta de control en los horarios extendidos.

Analizando la situación externa de la empresa, específicamente el área de las oportunidades se destacan aspectos como la política de asignación presupuestaria cuatrimestral en el sector público, puesto que es en este sector en el que se desempeña la empresa (Fuerzas Armadas del Ecuador), en el caso de las amenazas se encuentra que aún existe corrupción en la asignación por compras públicas, los precios que manejan los proveedores no son estables o a su vez la calidad de materia prima es la que difiere para mantener el precio.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se expresa el análisis FODA de FABRILFAME S.A., tomando en cuenta varios factores determinantes de la organización:

Tabla 4. Matriz FODA

MATRIZ FODA INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN
FORTALEZAS	***OPORTUNIDADES***
COMERCIALIZACIÓN	**ECONÓMICO**
Gestión ética de procesos de comercialización	Creación de políticas para la protección a la Industria Nacional
Experiencia de vendedores antiguos	Política de asignación presupuestaria cuatrimestral en el sector público
Focalización de productos	**POLÍTICO**
Mercado cautivo en Fuerza Terrestre	Fomento al consumo nacional y al sector textil
Fidelización de clientes	**SOCIAL**
Amplio portafolio de productos para líneas industrial, institucional y militar	Mayor disponibilidad de mano de obra administrativa calificada
PRODUCCIÓN	**TECNOLOGÍA**
Capacidad de producción en alto volumen	Disponibilidad y accesibilidad de tecnología de punta
Disponibilidad de tecnología de punta en algunas líneas	**CLIENTE**
Disponibilidad de capacidad instalada	Potencial de mercado militar total
Disponibilidad de tecnología de punta en sistemas de	Amplio mercado industrial

MATRIZ FODA INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN
información	
Posibilidad de crecimiento de planta	**PROVEEDOR**
CONTROL DE CALIDAD	Apertura de alianzas y convenios nacionales e internacionales
Laboratorio y disponibilidad de equipos	Apertura para desarrollar y mejorar productos
Control de calidad a proveedores	**COMPETENCIA**
Control estadístico de procesos	Posibilidades de alianzas
LOGÍSTICA	Prácticas que posibilitan aprendizaje
Compras	***AMENAZAS***
Conocimiento de los productos y materiales	**ECONÓMICO**
Inventarios	Dificultad en adquirir préstamos a corto plazo (calidad de activos)
Conocimiento de los productos y materiales	Crisis financiera nacional e internacional
TALENTO HUMANO	**POLÍTICO**
Procesos bien definidos en gestión de Talento Humano	Impulso al consumo nacional no cumple con estándares de calidad
Mano de obra calificada	Incertidumbre por transición al sector público
Cumplimiento de normas y beneficio adicionales	**SOCIAL**
Pago oportuno de sueldos y salarios	Corrupción: Sistema de compras públicas, coimas, fuga de información
ADMINISTRACIÓN	**TECNOLOGÍA**
Respeto del orden jerárquico establecido	Posible cambios tecnológicos por transición al sector público
Manejo ético en la administración de los recursos	**CLIENTE**
Estructura orgánica acorde a las necesidades de la empresa	Posible pérdida de mercado cautivo
Conocimiento y coyuntura con principal cliente	Preferencia de precio a calidad
DEBILIDADES	**PROVEEDOR**
COMERCIALIZACIÓN	Baja calidad de materia prima
Falta de perfiles y competencia del personal del área	Falta de ética en proveedores puntuales
Cumplimiento parcial del Plan de Comercialización	Plazos de crédito menores
Falta de herramientas para el personal de ventas	**COMPETENCIA**
Baja de participación del mercado nacional	Pérdida de capacidad de acción en el sector privado
Insuficiente personal de vendedores	Crecimiento de PYMES
Falta de comunicación interna entre departamentos	
Muchas actividades ajenas en las funciones de los vendedores	
Falta de Políticas de Comercialización	
Insuficientes Canales de Ventas	
Inadecuada distribución de la cartera de clientes	
PRODUCCIÓN	
Inadecuada planificación	
Falta de comunicación interna entre departamentos	
Inadecuada determinación de Estándares de Materiales	
Inadecuados reportes de Mano de Obra real	
Deficiente proceso de diseño	
Parte de la maquinaria obsoleta	

MATRIZ FODA INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN
Falta de Políticas de reposición en maquinaria	
Falta de control en horarios extendidos	
Deficiente control diario de los Estándares de producción	
Falta de fichas técnicas que contengan estándares de calidad	
Resistencia del recurso humano para cumplir volúmenes óptimos de producción	
Falta Políticas de incentivos y sanciones	
CONTROL DE CALIDAD	
Falta de fichas técnicas para control de calidad	
Falta de cumplimiento de procedimientos internos	
Falta de procedimientos que aseguren el control de calidad: Maquila, MP, procesos, producto terminado y pruebas de uso.	
LOGÍSTICA	
Falta de comunicación interna entre departamentos	
Compras	
Portafolio limitado de proveedores	
Inadecuada planificación de compras	
Procedimientos logísticos no responden a las necesidades de la empresa	
Incompleta calificación de proveedores	
Falta de implementación de procedimientos de compras	
Falta de seguimiento en órdenes de compras	
Falta de Asesoría Legal permanente	
Inventarios	
Infraestructura inadecuada	
No hay Política de recepción y compra de inventarios	
Falta de control para el despacho hacia ventas y producción	
Procedimientos mal definidos	
Falta de procedimiento de responsabilidades de distribución	
Falta de procedimiento de control de inventarios	
Débil control de inventarios	
A. Fijos	
Deficiente información de A. Fijos: Depreciación, custodio, codificación y depreciación.	
Falta de procedimientos y políticas para movimiento de activos	
TALENTO HUMANO	
Falta de Asesoría Legal permanente	
Falta de Políticas en Bandas Salariales	
Falta de comunicación y coordinación interna entre departamentos	
Horas extras no planificadas	
Algunos perfiles no se ajusta a necesidades de la empresa	
Falta de instrumentos para selección de personal	
Falta de disponibilidad de mano de obra: especialidad del trabajo, condiciones legales de contratación	
Bajo nivel de Clima Laboral administrativo	
GESTIÓN FINANCIERA	

MATRIZ FODA INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN
Falta de liquidez	
Condiciones de préstamos con la matriz	
Falta de comunicación y coordinación interna entre departamentos	
ADMINISTRACIÓN	
Alta rotación de Directivos	
Falta de documentación que permita la continuidad de la estrategia de la empresa	
Falta de comunicación interna entre departamentos	

Fuente: FABRILFAME S.A (2014)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

2.4. Análisis de los costos de producción y venta.

2.4.1. *Estructura de costos*.

Según Cuevas (2010, p. 23), desde la perspectiva de la planeación y la toma de decisiones es importante clasificar los costos de la empresa de acuerdo a su comportamiento, es decir a la forma en la que un costo reaccionará antes los cambios que se presenten en el nivel de actividad normal de la empresa, esto le permitirá a la gerencia anticiparse a escenarios futuros con pleno conocimiento de la variabilidad o estática de sus costos, por tal motivo se los dividirá entre costos fijos, variables y mixtos o semivariables.

2.4.1.1. *Costos Fijos*.

Este tipo de costos tienen un comportamiento estable o constante sin importar el cambio de actividad que se genere en la empresa o de acuerdo a la producción o venta de un determinado producto, es decir son contrapuestos a los costos variables puesto que los cambios que se generen de un período a otro no los afectará en ningún sentido.

Actualmente, también son conocidos como costos de capacidad, puesto que dentro de este rubro se encuentran desenvolsos destinados a instalaciones de la planta, equipos, entre otros que apoyan al desarrollo de las operaciones de la planta, este valor mantiene una tendencia creciente en la mayor parte de la empresas, esto debido a la automatización y mejoras que en este momento exige el mercado para que una empresa pueda mantenerse en él. (Cuevas, 2010, p. 44)

Por su parte Hargadon y Múnera (2002, p. 277), indican que a los costos fijos no se los capitaliza dentro de los inventarios, sino que son considerados como gastos del período de forma similar al comportamiento que mantienen los gastos de ventas o administrativos.

Entonces se puede decir que los costos fijos son aquellos que no se modifican por ningún motivo, es decir si las ventas se incrementan o bajan o si la producción se detiene el rubro que pertenece a estos nunca cambiará.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se menciona el valor que FABRILFAME S.A., ha establecido como costos fijos:

$$\boldsymbol{Costos\ Fijos} = 3.274.008{,}00$$

2.4.1.2. Costos variables.

Los costos variables son aquellos que cambien en relación directa a los cambios en los niveles de la actividad de la empresa, es decir su comportamiento depende de la rotación que presenten las unidades producidas.

Cuevas (2010), “Si el nivel de actividad de una empresa se duplica, el valor de los costos variables lo hará de igual manera, es decir para que un costo sea variable debe fluctuar en relación con alguna actividad” (p. 42)

Se debe tomar en cuenta que para lograr un planeación y tomar decisiones correctas, la gerencia debe ser muy dinámica, puesto que deberá tomar en cuenta los diferentes niveles de actividad y las diferentes bases dentro de la organización, por lo que se pueden mencionar que los costos variables de FABRLFAME S.A. son:

$$\boldsymbol{Costos\ Variables} = 14.851.546{,}17$$

Tomando en cuenta que dentro de este rubro se encuentran establecidos los valores correspondientes a materia prima, mano de obra directa y los costos directos e indirectos de fabricación.

2.4.1.3. Costos mixtos o semivariables.

Según Cuevas (2010) un costo mixto es aquel que tiene elementos variables y fijos, es decir en ocasiones tendrá una un comportamiento en relación al nivel de actividades similar a los variables y otras veces a los fijos, este rubro se da por ejemplo en el alquiler de maquinaria, en las que se fija un valor establecido por la tenencia y utilización de la misma.

Adicional a este se deberá considerar un rubro adicional por la prima de la misma en cuento a las horas trabajadas, es decir si la maquina trabaja se deberá cancelar el valor fijo del alquiles más el valor variable de la prima, y si por el contrario la maquinaria no ha sido utilizada, obligatoriamente se deberá el valor del alquiler pero no el de la prima.

Tomando en cuenta lo mencionado se ha podido identificar que actualmente la empresa en estudio FABRILFAME S.A. no cuenta con costos semivariables.

2.4.2. *Ciclo de producción*.

Dentro del proceso se incluyen los aspectos que posibilitan una adecuada coordinación de las actividades, de tal forma que la planificación de la producción se lleve a cabo dentro de los plazos previstos y bajo un enfoque basado en procesos, que sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (Pérez, 2010, p. 50)

Es decir los procesos incluyen una serie de actividades concatenadas entre sí, que darán como resultado el producto esperado por la empresa. Para poder plasmar este tipo de información es común la utilización de flujogramas, mismos que según Mejía (2006) “es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (p. 51).

A continuación se muestra el flujograma del proceso de producción de calzado de la empresa FABRILFAME S.A.:

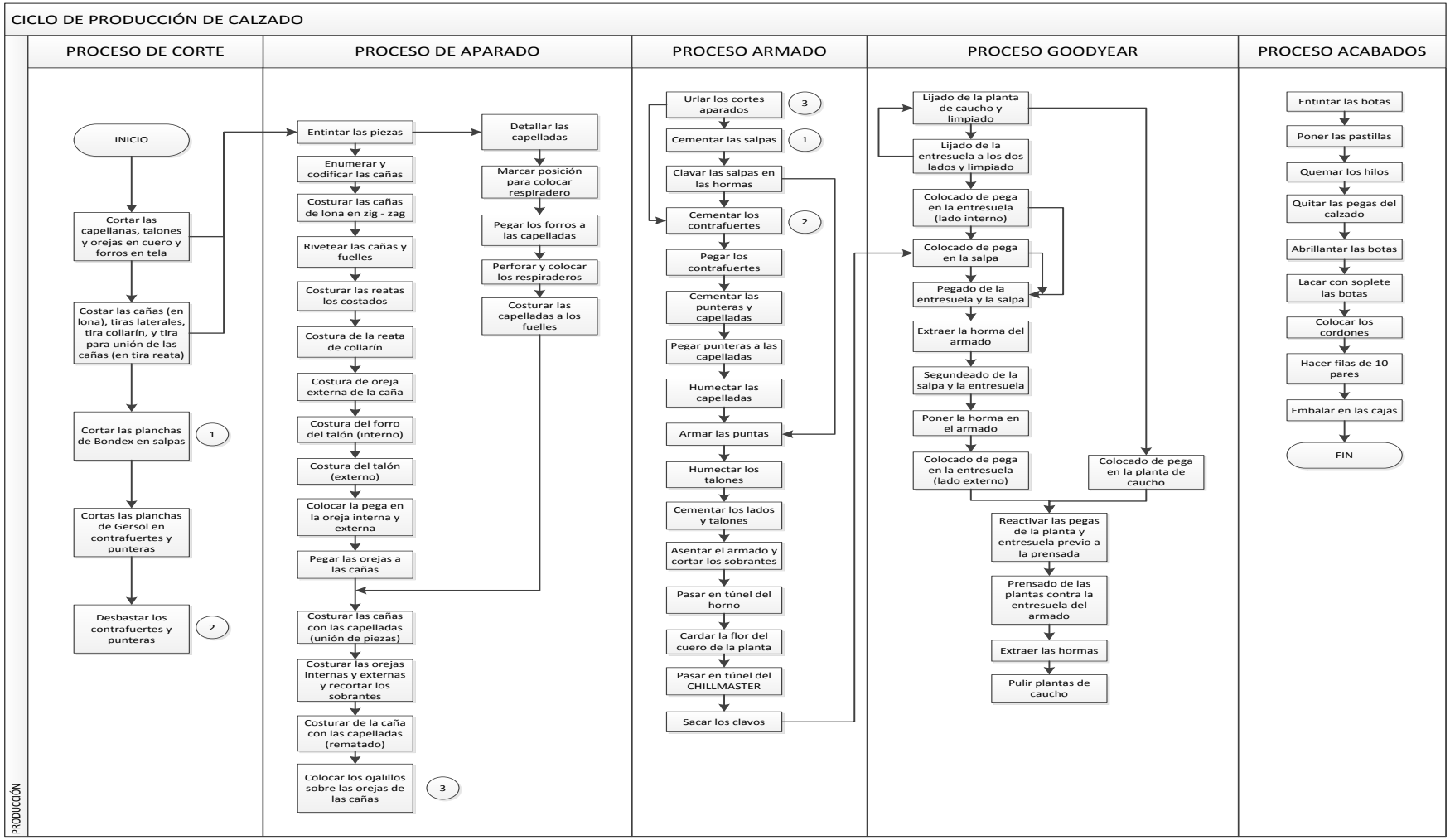


Gráfico 6. Flujogramas del ciclo de producción
Fuente: FABRILFAME S.A (2014)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

2.4.3. *Indicadores de producción*.

Dentro de un sistema de producción es importante la existencia de indicadores, puesto que estos permiten la ejecución de ciclos de mejora continua y la productividad de los procesos. Los índices de producción son un recurso de control utilizado por la gerencia de la empresa, jefes del área de producción, para tomar decisiones oportunas en mejora de los procesos que desarrolla la empresa. (Cuevas, 2010)

Como se habían mencionado en el capítulo anterior los indicadores de producción ayudarán a los directivos de la organización a tener claro el panorama actual de la empresa para proceder a la toma de decisiones oportuna, en tal virtud se obtiene lo siguiente:

- **Índice de productividad**

$$\boldsymbol{\text{Índice de productividad}}\ (\boldsymbol{IP}) = \frac{Ventas}{Recurso\ utilizado}$$

$$\boldsymbol{\text{Índice de productividad}}\ (\boldsymbol{IP}) = \frac{22.116.648{,}79}{14.851.546{,}17}$$

$$\boldsymbol{\text{Índice de productividad}}\ \ \boldsymbol{IP}\ \ = 1{,}49$$

Por tanto el índice de productividad, cuanto producto generan los recursos utilizados para la producción de calzado, en este caso el resultado es un valor positivo, lo que indica que los recursos utilizados en la transformación del producto han rendido utilidades.

- **Índice de productividad de mano de obra**

$$\boldsymbol{IP\ de\ mano\ de\ obra} = \frac{Precio\ de\ venta\ unitario\ \boldsymbol{x}\ nivel\ de\ prod.}{Costo\ de\ mano\ de\ obra\ \boldsymbol{x}\ No.de\ horas\ empleadas}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ mano\ de\ obra} = \frac{18{,}26\ \boldsymbol{x}\ 1.211.207{,}49}{282.847{,}25\ \boldsymbol{x}\ 19.473{,}35}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ mano\ de\ obra} = \frac{22.116.648{,}79}{5.507.983.411{,}92}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ mano\ de\ obra} = 0{,}0040$$

El índice de productividad de mano de obra, muestra la eficiencia de la inversión en mano de obra, en referencia al valor obtenido como resultados de las actividades realizadas, en este caso es de 0.0040.

- **Índice de productividad de materia prima**

$$\boldsymbol{IP\ de\ Materia\ Prima} = \frac{Precio\ de\ venta\ unitario\ \boldsymbol{x}\ nivel\ de\ prod.}{Costo\ total\ de\ materia\ prima}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ Materia\ Prima} = \frac{18{,}26\ \boldsymbol{x}\ 1.211.207{,}49}{819.582{,}28}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ Materia\ Prima} = \frac{22.116.648{,}79}{819.582{,}28}$$

$$\boldsymbol{IP\ de\ Materia\ Prima} = 26{,}99$$

El índice de productividad de la materia prima, indica el grado de eficiencia del costo de la materia prima en relación a los resultados obtenidos, es este caso se puede notar que el valor es 26,99 es decir, lo que la empresa desembolso con motivos de compra de materia prima, muestran un manejo eficiente de los inventarios

- **% de variación de la productividad respecto al período anterior**

$$\%\ \boldsymbol{de\ variación\ de\ la\ productividad\ respecto\ al\ período\ anterior} = \frac{IPT\ del\ período\ n\ -\ IPT\ del\ período\ n-1}{IPT\ del\ período\ n-1}$$

$$\% \ \boldsymbol{de\ variación\ de\ la\ productividad\ respecto\ al\ período\ anterior} = \frac{7{,}29 \ - (7{,}29 - 1)}{(7{,}29 - 1)}$$

$$\% \ \boldsymbol{de\ variación\ de\ la\ productividad\ respecto\ al\ período\ anterior} = \frac{7{,}29 \ - \ 6{,}29}{6{,}29}$$

$$\% \ \boldsymbol{de\ variación\ de\ la\ productividad\ respecto\ al\ período\ anterior} = \frac{1}{6{,}29}$$

$$\% \ \boldsymbol{de\ variación\ de\ la\ productividad\ respecto\ al\ período\ anterior} = 0.16 \cong 16\%$$

Mediante la aplicación de la fórmula anterior, se pudo determinar que el nivel de productividad de la empresa en relación al año anterior ha sido del 16%.

- **Rotación de inventarios**

$$\boldsymbol{Rotación\ del\ inventario} = \frac{I}{Costos}(días)$$

$$\boldsymbol{Rotación\ del\ inventario} = \frac{2.460.418}{14.851.546}(360)$$

$$\boldsymbol{Rotación\ del\ inventario} = 60$$

El resultado de este indicador nos muestra el número de veces que la empresa adquiere inventarios durante el año para cubrir con los requerimientos de sus procesos de producción, en este caso lo hace por 60 veces.

CAPITULO III

3. Propuesta: Herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa FABRILFAME S.A

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.

Para poder desarrollar el presente apartado es imperativo tomar en cuenta definiciones básicas e importantes que permitirán la interpretación eficiente de los datos que más adelante se presentarán.

Según Cuevas (2010), el análisis de la rentabilidad de los productos permitirá a la empresa conocer cuánto aportan las ventas de un determinado producto a la rentabilidad neta de la empresa, es decir se tomarán en cuenta los costos que la producción de este generen, para relacionarlos con el valor neto en ventas y obtener una valoración del mismo.

Por otro lado es importante presentar el estado de pérdidas y ganancias de la empresa, del cual se partirá para realizar el análisis.

Tabla 5. Balance de pérdidas y ganancias

	FABRILFAME S.A.	
	ESTADO DE RESULTADOS	
	A Diciembre del 2013	
	(en USD)	
	VENTAS	
	VENTAS CALZADO	22.116.648,79
	OTROS	-
	VENTAS NETAS	**22.116.648,79**
(-)	**COSTO DE VENTAS NETO**	
	COSTO DE VENTAS CALZADO	-14.851.546,17
	MARGEN BRUTO	**7.265.102,62**
(-)	**COSTOS OPERATIVOS**	
	GASTOS DE ADMINISTRACION	-1.364.956,00
	GASTOS DE VENTAS	-1.909.052,00
	BENEFICIO ANTES DE IMP.TRAB.DEP YAMORT. (BAITDA)	**3.991.094,62**
(-)	DEPRECIACION OPERATIVA CALZADO	-111.265,00
(-)	DEPRECIACIÓN ACUMULADA Y VENTAS	-58.255,00
	BENEFICIO ANTES DE IMP.TRAB.(BAIT)	**3.821.574,62**

Continua

	UTILIDAD OPERATIVA	
	(+/-) Financieros	172.894,00
	(+) Otros ingresos	147.044,00
	(-) Otros egresos	-44.564,00
	BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	**4.096.948,62**
22%	(-) Impuesto a la renta	879.390,00
	(+/-) Impuesto diferido	3.199,00
	(-) Reserva legal	-
	UTILIDAD NETA	**3.214.359,62**

Fuente: Fabril Fame S.A. (2013)

Una vez analizado el balance de pérdidas y ganancias se obtiene:

Tabla 6. Participación

FABRILFAME S.A.		
RENTABILIDAD		
A Diciembre del 2013		
(en USD)		
Ventas	22.116.648,79	100%
Costos Variables	(14.851.546,17)	-67%
Contribución Marginal	7.265.102,62	33%
Participación	100%	
Costos Fijos totales	(3.274.008,00)	
Costos Fijos asignados	(3.274.008,00)	
Utilidad de operación	3.991.094,62	

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Es decir, la producción de calzado determina el 100% de la participación en relación a las ventas, esto debido a que se trata de una sola línea de producción con varios tipos de productos que son simulares en procesos de producción y por ende en la designación de sus costos ya sean estos variables o fijos.

Ahora, tomando en cuenta los datos presentados anteriormente se define la participación de dichos productos en relación a su precio de venta y además su valor de contribución marginal ponderado.

Tabla 7. Contribución marginal ponderada

FABRILFAME S.A.		
PARTICIPACIÓN - PVP		
A Diciembre del 2013		
(en USD)		
Precio de venta	18,26	100%
Costos Variables	12,26	-67%
Contribución Marginal	6,00	33%
Participación	100%	
Contribución marginal ponderada	6,00	

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

3.2. Análisis de los relaciones del costo – volumen – utilidad.

Según Saucedo (2012), la relación del costo – volumen – utilidad "proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El costo – volumen – utilidad está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos".

Es decir, los datos que se a partir de este cálculo proporcionarán a los directivos de la empresa, las herramientas necesarias para realizar un proceso de toma de decisiones eficiente, tomando en cuenta el punto de equilibrio que genere la empresa, tomando en cuenta que este valor en sí no es de interés de la organización, puesto que el objetivo de toda empresa es generar las utilidades necesarias que le permitan permanecer en el mercado, por lo que deberá superar su punto de equilibrio.

Por su parte Ramírez Padilla (2008), el modelo costo – volumen – utilidad es "un apoyo fundamental en la actividad de planeación es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa, al igual que los presupuestos" (pág. 158)

En este proceso se deberán tomar en cuenta tres elementos fundamentales que permitirán encaminar la su accionar futuro, estos son:

- **Costos:** Este es considerado como la única variable que podrá ser controlada por la empresa, por tal motivo se tratará de manejarlos mediante un control exhaustivo, permitiendo reducirlos al máximo de ser necesario y lograr su máxima eficiencia en su utilización.

- **Volumen:** Esta variable depende de las necesidades del mercado y de la capacidad con la que cuente la empresa para la producción de un determinado producto, depende además, del valor agregado con el que el producto salga a la venta en relación a los que proporciona al mercado las empresas de la competencia.

- **Precio:** Este no es un factor controlable por la empresa, puesto que depende de los costos que se manejen dentro del proceso de producción, además de los precios de la competencia, puesto que para permanecer en el mercado muchas veces las organizaciones deben reducirlos.

Para realizar un análisis de la situación actual de la empresa mediante el modelo mencionado es importante tomar en cuenta los siguientes supuestos:

- Los ingresos por ventas y los costos variables y fijos mantienen un comportamiento lineal.

- Los inventarios son constantes, puesto que existe una importante sincronización entre los productos que se obtienen del proceso de producción en relación al volumen de ventas que mantiene la empresa.

- Se han establecido de forma clara los valores de los costos fijos al igual que de los costos variables.

- Para determinar el punto de equilibrio los valores se mantienen constantes.

- El presente cálculo bajo el modelo costo – columen – utilidad, se lo realiza bajo la utilización de una sola línea de productos, tomando en cuenta el margen de contribución determinado para la misma.

Para poder entender de mejor manera es importante entender de lo que se trata el margen de contribución, que no es otra cosa que el valor sobrante de los ingresos menos los costos variables, el mismo que aporta a cubrir los costos fijos y contribuye a la utilidad final, es decir el enfoque de contribución se fundamenta tal como se ve en la siguiente gráfica.

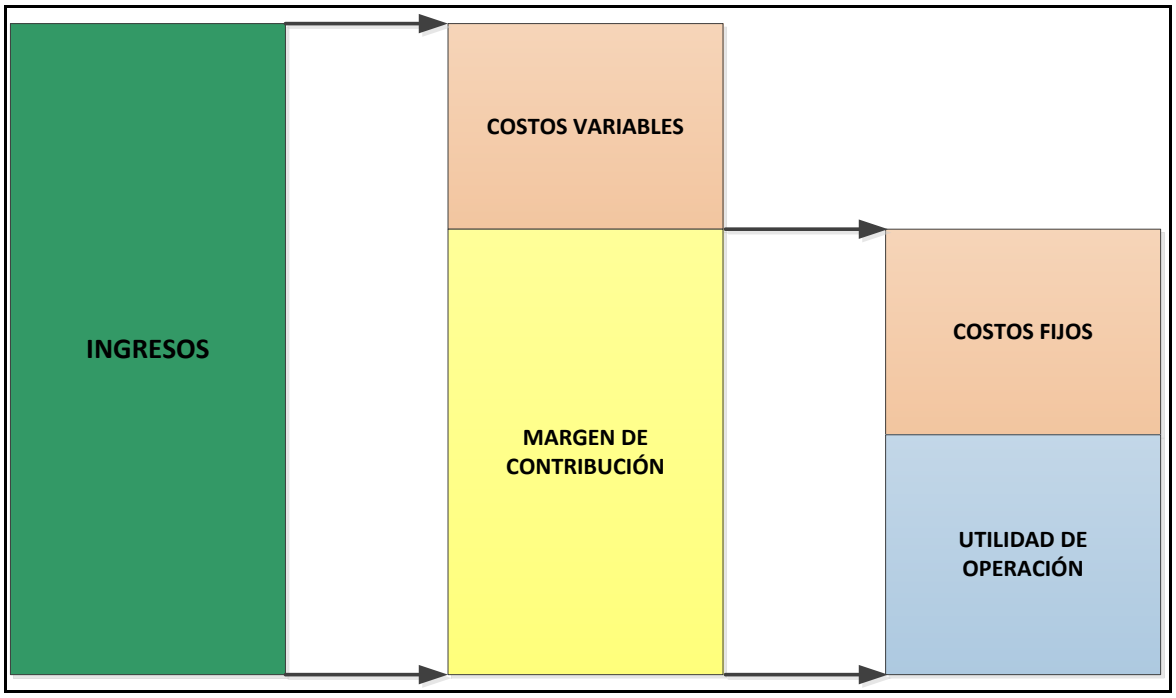


Gráfico 7. Enfoque de contribución
Fuente: Ramírez Padilla (2008)
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

La aplicación de este modelo permitirá a los administrativos tener los datos necesarios y poder de esta manera determinar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de ventas que les permita obtener las utilidades deseadas, tomando en cuenta que estas deberán cumplir con las expectativas de la empresa, permitiéndoles cumplir con las obligaciones establecidas, además de poder mantenerse en el mercado.

En primera instancia, es importante determinar el punto de equilibrio en el que la empresa apenas cubrirá con sus costos fijos y variables, es decir, aquel valor en el que no tiene ni pérdidas ni ganancias, o que es igual a utilidad cero, obteniendo lo siguiente:

Tabla 8. Datos del punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	**USD**
Costos de variable	14.851.546,17
Costos fijos	3.274.008,00
unidades	545.668,00
Costo variable unitario	12,26
P.V.P. promedio	18,26
Margen de contribución	6,00
Ventas totales	22.116.648,79

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

$$\boldsymbol{PE} = \frac{Costos\ fijos}{(Precio\ de\ venta\ unitario - Costo\ variable\ unitario)}$$

$$\boldsymbol{PE} = \frac{3.274.008{,}00}{(18{,}26 - 12{,}26)}$$

$$\boldsymbol{PE} = 545.668{,}00$$

De la cual se presenta la siguiente tabla que sustenta lo mencionado:

Tabla 9. Punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	**RUBROS**				
	INGRESO TOTAL	**C.VAR.UNIT.**	**COSTO FIJO**	**COSTO TOTAL**	**BENEFICIO**
0	0	0	3.274.008	3.274.008	-3.274.008
54.583	996.684	669.283	3.274.008	3.943.291	-2.946.607
109.166	1.993.367	1.338.566	3.274.008	4.612.574	-2.619.206
163.749	2.990.051	2.007.848	3.274.008	5.281.856	-2.291.806
218.332	3.986.734	2.677.131	3.274.008	5.951.139	-1.964.405
272.914	4.983.418	3.346.414	3.274.008	6.620.422	-1.637.004
327.497	5.980.101	4.015.697	3.274.008	7.289.705	-1.309.603
382.080	6.976.785	4.684.979	3.274.008	7.958.987	-982.202
436.663	7.973.469	5.354.262	3.274.008	8.628.270	-654.802
491.246	8.970.152	6.023.545	3.274.008	9.297.553	-327.401
545.668	9.966.836	6.692.828	3.274.008	9.966.836	0
600.412	10.963.519	7.362.111	3.274.008	10.636.119	327.401
654.995	11.960.203	8.031.393	3.274.008	11.305.401	654.802
709.578	12.956.887	8.700.676	3.274.008	11.974.684	982.202

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

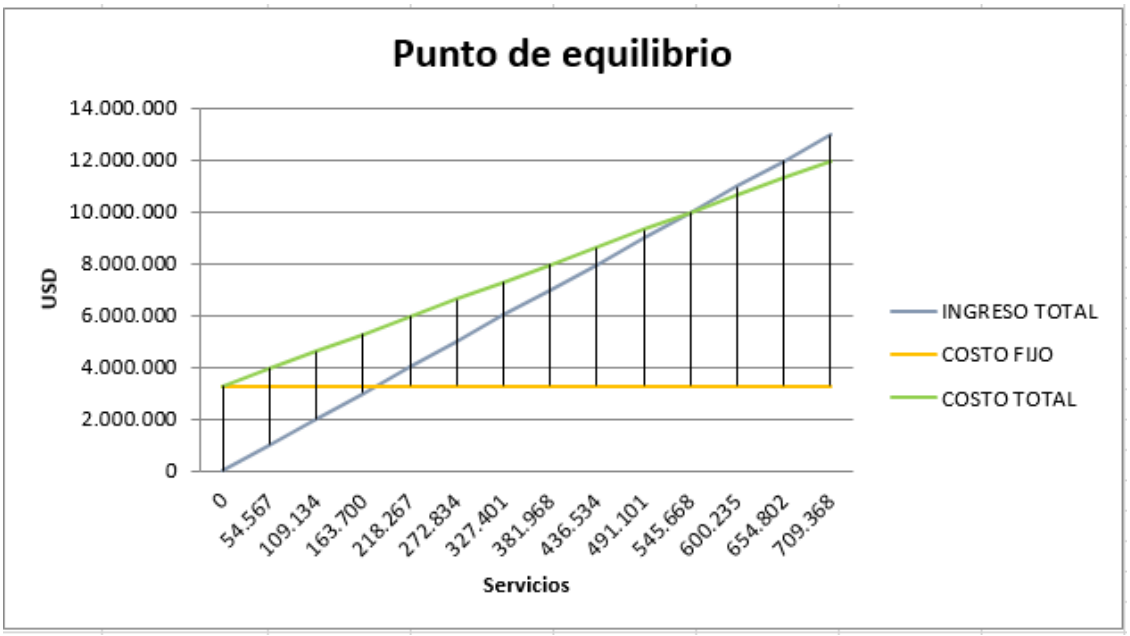


Gráfico 8. Punto de equilibrio
Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Para determinar el número de unidades que la empresa deberá vender para lograr su punto de equilibrio, tomando en cuenta las utilidades deseadas, se deberá aplicar la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{PEU} = \frac{Costos\ fijos + \ \ Utilidad\ deseada\ despues\ de\ impuestos/\ \ 1 - t}{Márgen\ de\ contribución\ unitario}$$

$$\boldsymbol{PEU} = \frac{3.274.008{,}00 + \ \ 4.000.000{,}00/\ \ 1 - 0.22}{6{,}00}$$

$$\boldsymbol{PEU} = 545.828{,}90 \cong 545.829$$

Es decir, para obtener las utilidades deseadas por la empresa, libres de impuestos, se deberán vender como mínimo 545.829.

3.3. Fijación de precios.

Según Velazco mencionado por Arellano (2000), el precio “es una de las variables menos comprendidas de marketing, lo que hace que con frecuencia sea mal utilizada”, esto se debe a que por lo general el precio es considerado con la misma importancia que las otras variables que conforman el marketing, y esto no es lo apropiado, ya que este actúa en el lado opuesto de la balanza de los intercambios comerciales. (pág. 379)

Por su parte Rivera (2007) lo define como, “la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero. Es una de las variables las importantes, porque es el único elemento del marketing que provee de ingresos por ventas y además porque influye en la demanda, determina la rentabilidad de la empresa y ayuda la posicionamiento de la marca.” (pág. 68)

El precio viene dado por diferentes factores, los mismos que deberán ser analizados minuciosamente antes de fijarlos, estos pueden ser: los costos, la competencia, entre otros, además dependen de variables específicas como:

- **Objetivos empresariales:** Dentro de esta variable se pueden identificar dos estrategias, el descremado del mercado, la misma que se trata de mantener un precio alto que genere un margen de utilidad mayor y lograr las utilidades deseadas con menor cantidad de ventas; y la penetración de mercados la misma que consiste en mantener un precio bajo para lograr posicionarse en el mercado en un menor tiempo, y mantenerse con una estabilidad a largo plazo.

- **Legislación:** La Ley Orgánica de Regulación y Control del poder del mercado, es su artículo 9, menciona que se sancionara el abuso de poder del mercado en el que los precios no deberán ser exagerados y deberán corresponder a un producto acorde a las características ofertadas así como su calidad. (Asamblea Nacional, 2012, pág. 8).

- **Costos:** Esta es una de las variables que las empresas toman más en cuenta al momento de fijar un precio a sus productos, ya que tomando este valor como base y sumándole la utilidad deseada, además de analizar factores como la calidad del producto se podrá determinar un precio unitario acorde a las necesidad económicas de la empresa, así como las del mercado.

- **Status quo:** Esta estrategia hace referencia al análisis de precios de la competencia, para fijar el de la empresa en base a ellos, tomando en cuenta la participación de estos en el mercado y la calidad del producto que oferta la empresa.

Según Ramírez Padilla (2008), la fijación de precios se base en los siguientes métodos principales, basándose en:

- Costo total

- Costeo directo

- Rendimiento deseado

- Cláusulas escalatorias

- Valor económico agregado (EVA)

- Filosofía de costeo basado en metas (target costing)

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante mencionar entonces que la política de ventas con la que Fabril ame S.A. trabaja es la de costos, es decir la empresa evalúa los costos fijos y variables en los que se incurrió en el proceso de producción, para de acuerdo a estos fijar un margen de utilidad y poner en el mercado los productos.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

De acuerdo a lo publicado por Ramírez Padilla (2008), para una empresa es muy importante analizar las utilidades de cada uno de los segmentos que en ella existen, donde se determinaran de forma precisa los ingresos y los costos variables de las que dependen el cálculo de la utilidad.

Hoy en día es muy común que muchas empresas se esfuercen por aumentar sus ventas y esto no se vea reflejado en sus utilidades, esto es debido a que uno o varios de los productos que en ella se producen no es rentable, es decir genera pérdidas a lo largo del ejercicio económico, es por esta razón que el análisis de los costos por producto es una práctica de la que las empresas no deben prescindir.

El autor indica que para que una empresa cuente con utilidades debe cumplir con dos condiciones básicas:

- Su precio de venta unitario deberá ser mayor a su costo variable por unidad.

- Su volumen de ventas deberá ser lo suficientemente grande para generar un margen de contribución que cubra sus costos fijos y genere su utilidad.

3.4.1. *Análisis de sensibilidad*.

Por lo general en las empresas se deben manejar diferentes escenarios, en los cuales las principales variables muestren una variación, observando los posibles resultados de sus cambios, de esta manera los directivos de la organización podrán visualizar y prever lo que podría suceder.

De tal manera a continuación se muestra tres escenarios importantes, el primero con un incremento del 10% del valor de los costos variables, pero manteniendo el valor de los costos fijos y el precio de venta; y el segundo, se incrementarán los costos fijos y el valor del PVP y los costos variables se conservar, y por último el tercero solo realizará un incremento porcentual en el valor del PVP en un 10%.

1. Primer escenario

Tabla 10. Variación porcentual de costos variables

COSTOS VARIABLES	
ACTUALES	MÁS 10%
14.851.546,17	16.336.700,79

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Tabla 11. Datos para el cálculo del punto de equilibrio escenario #1

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	**USD**
Costos de variable	16.336.700,79
Costos fijos	3.274.008,00
unidades	545.668,00
Costo variable unitario	12,26
P.V.P. promedio	18,26
Margen de contribución	6,00
Ventas totales	22.116.648,79

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

$$\boldsymbol{PE} = \frac{Costos\ fijos}{(Precio\ de\ venta\ unitario - Costo\ variable\ unitario)}$$

$$\boldsymbol{PE} = \frac{3.274.008{,}00}{(18{,}26 - 12{,}26)}$$

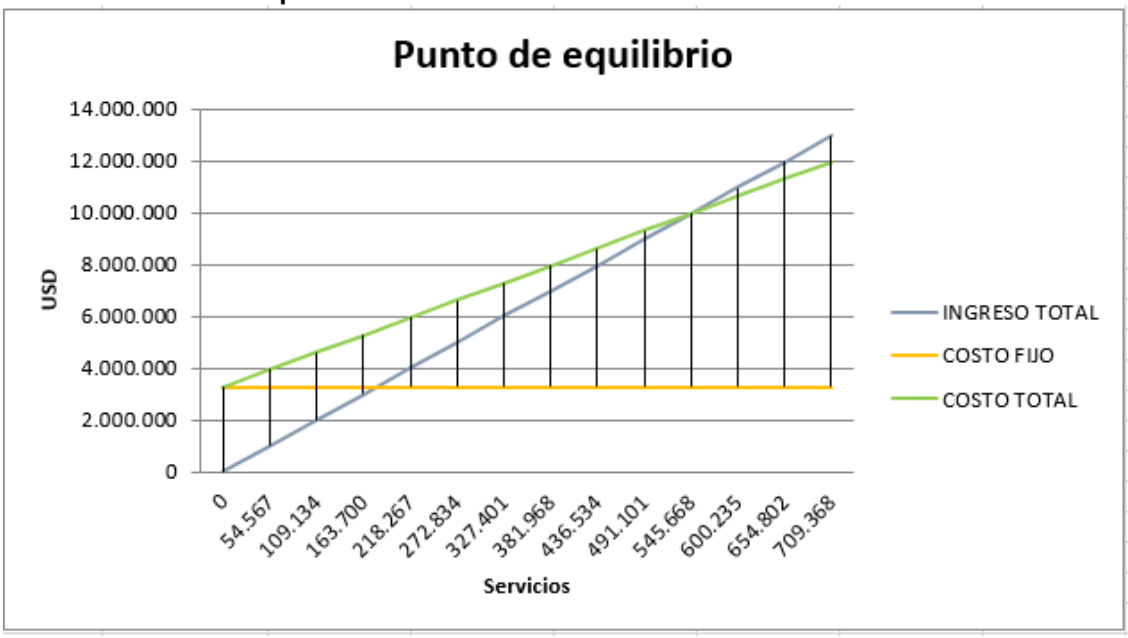
$$\boldsymbol{PE} = 545.668{,}00$$

Tabla 12. Resultados punto de equilibrio escenario #1

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	**RUBROS**				
	INGRESO TOTAL	**C.VAR.UNIT.**	**COSTO FIJO**	**COSTO TOTAL**	**BENEFICIO**
0	0	0	3.274.008	3.274.008	-3.274.008
54.583	996.684	669.283	3.274.008	3.943.291	-2.946.607
109.166	1.993.367	1.338.566	3.274.008	4.612.574	-2.619.206
163.749	2.990.051	2.007.848	3.274.008	5.281.856	-2.291.806
218.332	3.986.734	2.677.131	3.274.008	5.951.139	-1.964.405
272.914	4.983.418	3.346.414	3.274.008	6.620.422	-1.637.004
327.497	5.980.101	4.015.697	3.274.008	7.289.705	-1.309.603
382.080	6.976.785	4.684.979	3.274.008	7.958.987	-982.202
436.663	7.973.469	5.354.262	3.274.008	8.628.270	-654.802
491.246	8.970.152	6.023.545	3.274.008	9.297.553	-327.401
545.668	9.966.836	6.692.828	3.274.008	9.966.836	0
600.412	10.963.519	7.362.111	3.274.008	10.636.119	327.401
654.995	11.960.203	8.031.393	3.274.008	11.305.401	654.802
709.578	12.956.887	8.700.676	3.274.008	11.974.684	982.202

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Gráfico 9. Punto de equilibrio escenario #1



Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

2. Segundo escenario

Tabla 13. Variación porcentual de costos fijos

COSTOS FIJOS	
ACTUALES	**MÁS 10%**
3.274.008,00	3.601.408,80

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Tabla 14. Datos para el cálculo del punto de equilibrio escenario #2

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	**USD**
Costos de variable	14.851.546,17
Costos fijos	3.601.408,80
unidades	600.411,80
Costo variable unitario	12,26
P.V.P. promedio	18,26
Margen de contribución	6,00
Ventas totales	22.116.648,79

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

$$\boldsymbol{PE} = \frac{Costos\ fijos}{(Precio\ de\ venta\ unitario - Costo\ variable\ unitario)}$$

$$PE = \frac{3.601.408,80}{(18,26 - 12,26)}$$

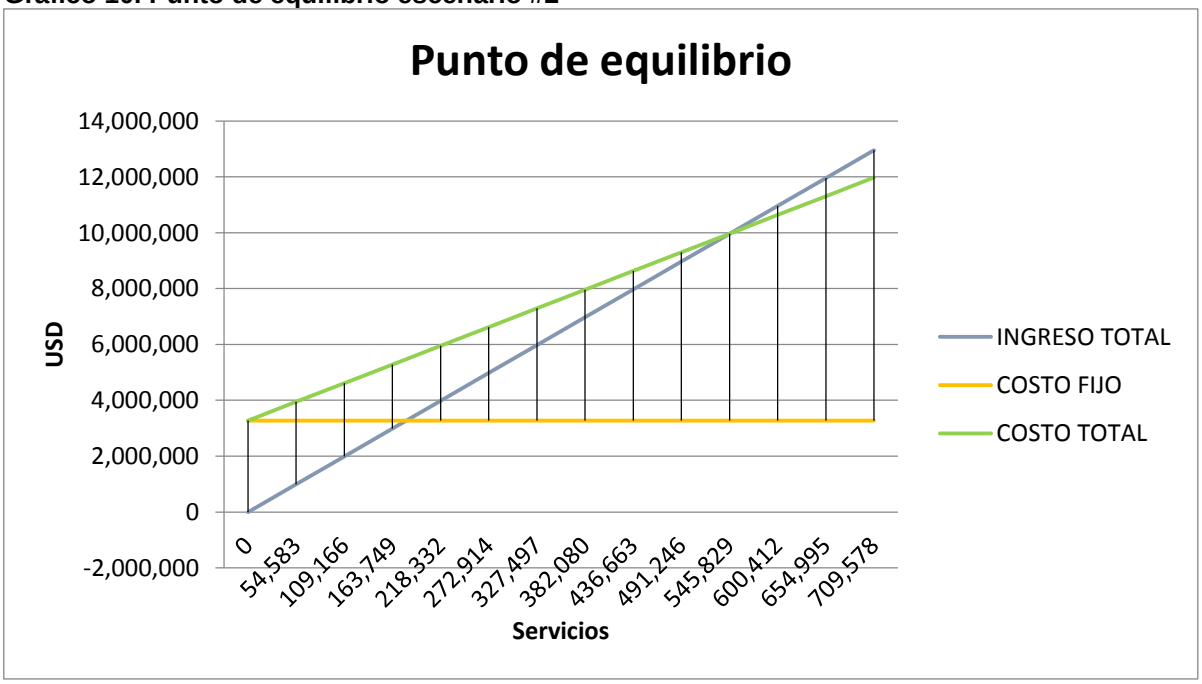
$$PE = 600.234,80 \cong \mathbf{600.235}$$

Tabla 15. Resultados punto de equilibrio escenario #2

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	**RUBROS**				
	INGRESO TOTAL	**C.VAR.UNIT.**	**COSTO FIJO**	**COSTO TOTAL**	**BENEFICIO**
0	0	0	2.744.082	2.744.082	-2.744.082
65.464	1.195.374	802.705	2.744.082	3.546.787	-2.351.413
125.488	2.291.403	1.538.699	2.744.082	4.282.781	-1.991.378
185.511	3.387.431	2.274.693	2.744.082	5.018.775	-1.631.344
245.535	4.483.460	3.010.687	2.744.082	5.754.769	-1.271.309
305.558	5.579.489	3.746.681	2.744.082	6.490.763	-911.274
365.581	6.675.518	4.482.675	2.744.082	7.226.757	-551.240
425.605	7.771.546	5.218.669	2.744.082	7.962.751	-191.205
485.628	8.867.575	5.954.664	2.744.082	8.698.745	168.830
545.652	9.963.604	6.690.658	2.744.082	9.434.739	528.865
600.235	10.960.287	7.359.940	2.744.082	10.104.022	856.265
654.818	11.956.971	8.029.223	2.744.082	10.773.305	1.183.666
709.401	12.953.655	8.698.506	2.744.082	11.442.588	1.511.067
763.983	13.950.338	9.367.789	2.744.082	12.111.870	1.838.468

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Gráfico 10. Punto de equilibrio escenario #2



Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

3. Tercer escenario

Tabla 16. Variación porcentual del PVP

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	
ACTUALES	**MÁS 10%**
18,26	20,09

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Tabla 17. Datos para el cálculo del punto de equilibrio escenario #3

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	**USD**
Costos de variable	14.851.546,17
Costos fijos	3.274.008,00
unidades	418.230,87
Costo variable unitario	12,26
P.V.P. promedio	20,09
Margen de contribución	7,83
Ventas totales	22.116.648,79

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

$$\boldsymbol{PE} = \frac{Costos\ fijos}{(Precio\ de\ venta\ unitario - Costo\ variable\ unitario)}$$

$$\boldsymbol{PE} = \frac{3.274.008{,}00}{(20{,}09 - 12{,}26)}$$

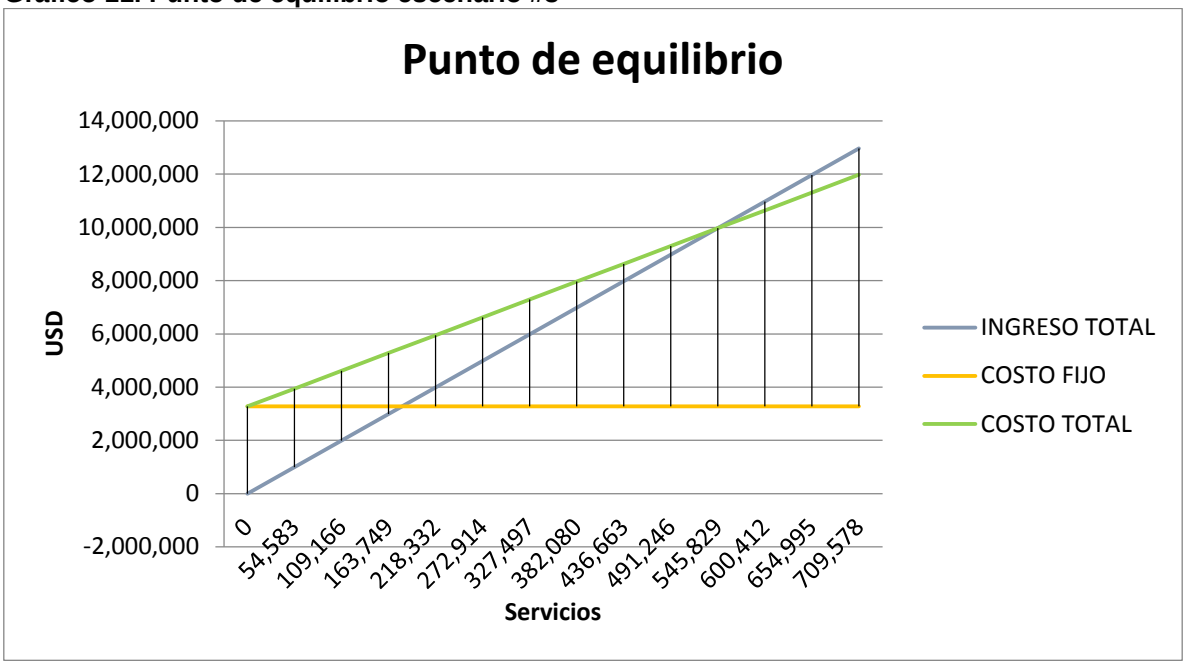
$$\boldsymbol{PE} = 418.136{,}39 \cong \mathbf{418.136}$$

Tabla 18. Resultados punto de equilibrio escenario #3

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	**RUBROS**				
	INGRESO TOTAL	**C.VAR.UNIT.**	**COSTO FIJO**	**COSTO TOTAL**	**BENEFICIO**
0	0	0	3.274.008	3.274.008	-3.274.008
29.063	583.881	356.367	3.274.008	3.630.375	-3.046.494
70.886	1.424.107	869.192	3.274.008	4.143.200	-2.719.093
112.709	2.264.333	1.382.017	3.274.008	4.656.025	-2.391.692
154.533	3.104.559	1.894.842	3.274.008	5.168.850	-2.064.291
196.356	3.944.785	2.407.667	3.274.008	5.681.675	-1.736.891
238.179	4.785.011	2.920.492	3.274.008	6.194.500	-1.409.490
280.002	5.625.236	3.433.317	3.274.008	6.707.325	-1.082.089
321.825	6.465.462	3.946.142	3.274.008	7.220.150	-754.688
363.648	7.305.688	4.458.967	3.274.008	7.732.975	-427.287
418.136	8.402.258	5.128.250	3.274.008	8.402.258	0
472.814	9.498.829	5.797.533	3.274.008	9.071.541	427.287
527.397	10.595.399	6.466.816	3.274.008	9.740.824	854.575
581.980	11.691.969	7.136.099	3.274.008	10.410.107	1.281.862

Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

Gráfico 11. Punto de equilibrio escenario #3



Elaborado por: Verónica Lorena Cárdenas Rivera

De acuerdo a los datos observados en el análisis de sensibilidad presentado anteriormente se puede notar que si los costos variables se incrementan las unidades a vender para encontrar el punto de equilibrio no cambian en relación a las ya establecidas, por el contrario si el aumento se presenta en los costos fijos este valor si sufre un crecimiento. Si la variación se presenta en el PVP, las unidades a vender son muchos menores, puesto que al existir un mayor número de ingresos los costos son cubiertos en una menor cantidad de ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusiones**

  - La información que es proporcionada a los directivos de una empresa para la toma de decisiones son una herramienta fundamental, puesto que de esta dependerá el éxito o el fracaso de la misma.

  - Fabril ame S.A. es una empresa con amplia experiencia en el mercado, y al momento cuenta con una cartera de clientes importante, lo que hace que tenga una gran participación en el mismo, por otro lado es importante mencionar que los mejores contratos los mantiene con instituciones del Estado como la Fuerzas Armadas del Ecuador, quienes son uno de los clientes más grandes de la empresa.

  - Los costos son las variables más importantes al momento de realizar un proceso de toma de decisiones, puesto que al ser los únicos de la empresa puede manejar, deberán ser tratados de una manera específica en el que a la organización le permita mantener la calidad y el volumen de producción deseado pero a bajos costos.

  - De acuerdo a los indicadores de producción la empresa cuenta con un margen de productividad de 1,49; es decir que los recursos invertidos en los procesos de producción han rendido los resultados esperados por los administrativos de la empresa, tomando en cuenta que su gestión es la que proporciona que dicho indicador se eleve o decaiga.

  - Una vez realizado un análisis de los indicadores de productividad, se pudo determinar que actualmente la empresa cuenta con un 16%, lo que significa que en relación a períodos anteriores cuenta con una mejora en sus procesos tanto de producción como administrativos.

  - Se pudo determinar que los procesos de producción que maneja la empresa demanda un gran volumen de materia prima, por lo que el índice de rotación de inventarios muestra que se adquieren alrededor de 60 veces en el año, es decir que la empresa maneja una gran variación de los mismos.

- **Recomendaciones**

  - Realizar el proceso de toma de decisiones tomando en cuenta las diferentes herramientas existentes, mediante la utilización de información fidedigna y real que les permita a los directivos conocer el estado actual de la empresa, esto determinará el éxito de la empresa en un mercado convulsionado como el que se desenvuelve.

  - Mantener la cartera de clientes que hacen que la empresa se mantenga en el mercado y con ingresos totales importantes debido a sus ventas ya establecidas, por lo que deberá implementar estrategias de fidelización para que la competencia no pueda influenciarlos para ningún tipo de cambio.

  - Efectuar un manejo de los costos eficiente mediante sistemas de costeo que permita optimizar recursos, y de esta manera mantener la calidad del producto y el precio, manteniéndose así en el mercado actual.

  - Examinar constantemente los indicadores de productividad, para realizar cualquier tipo de reajuste en los procesos de producción y tomar las decisiones precisas a tiempo, con el fin de mantener los índices en las mejores condiciones posibles.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia.* Bogotá - Colombia: Universidad Santo Tomás.

Arellano, R. (2000). *Marketing, enfoque América Latina.* México: McGraw Hill.

Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica de Regulación y Control del poder del mercado.* Quito: Ediciones Legales.

Ávila, J. (2010). *Gerencia de la calidad.* Bolivia: UMSA.

Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos.* México: Mc Graw Hill.

Cloquell, V. (2007). *Localización industrial e impacto ambiental: una visión unificada del problema.* España: Universidad Politécnica de Valencia.

Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total.* España: Díaz de Santos.

Cuevas, C. (2010). *Contabilida de costos enfoque gerencial y de gestion* (Tercera ed.). Bogota: Pearson Educacion de Colombia Ltda.

Cuevas, C. (2010). *Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestion* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Educacion de Colombia Ltda.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Education.

Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.* México: McGraw Hill.

Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento.* Costa Rica: EUNED.

Domínguez, J. (2004). *Diagnostico Financiero.* Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

FABRILFAME S.A. (14 de mayo de 2014). *FAME - FABRILFAME S.A.* Obtenido de http://www.fabrilfame.com/

Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad.* México: Pax.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* México : Pearson Educación.

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa* (Undecima ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Grima, P., & Tort, J. (2005). *Técnicas para la gestión de calidad.* Madrid: Díaz de Santos.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad.* México: Mc Graw Hill.

Hargadon, B., & Múnera, A. (2012). *Contabilidad de Costos.* Bogotá: Grupo Norma.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias.* México: Cengaje Learning.

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos.* México: Pearson.

Kume, H., & Vasco, E. (2002). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad.* Colombia: Norma.

Malevski, Y., & Rozotto, A. (1995). *Manual de gestión de la calidad total a la medida .* Guatemala: Piedra Santa.

Mariño, H. (1993). *Planeación estratégica de la calidad total.* Bogotá: TM Editores.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* España: Díaz de Santos.

Mejía, J. (2006). *Diagramación de procesos.* México: Pearson.

Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad.* España: Delta.

Oña, D. I. (2013). *Estados Financieros Fabril Fame S.A.* Quito: Fabril Fame S.A.

Pérez, J. (2010). *Procesos de producción a la vanguardia.* México: MacGraw Hill.

Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa.* México: McGraw Hill.

Rey, F. (2003). *Técnicas de resolución de problemas.* España: Fundación Confemetal.

Rivera, J. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones.* España: ESIC.

Saucedo, M. (2012). *Relación Costo-Volúmen-Utilidad.* México: Pearson.

Secretaría Central de ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000.* Suiza: ISO.

Secretaría Central de ISO. (2008). *Norma Internacional ISO 9001.* Suiza: SCISO.

Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing.* España: MacGraw Hill.

Superintendencia de Compañías. (28 de diciembre de 2014). *Directorio de compañías*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi

Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos Analisis para la toma de decisiones* (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos Analisis para la toma de decisiones* (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Velazco, E. (2004). *El precio, variable estratégica de marketing.* Madrid: MacGraw Hill.

Verdoy, P., Mahiques, J., Pellicer, S., & Prades, R. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones.* España: Universitat de Jaume I.

Warrem, R. D. (2010). *Contabilidad Administrativa* (Decima ed.). Mexico: Cengage learrnig.

ANEXOS

Anexo 1. Balance de Resultados

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RAZÓN SOCIAL	FABRILFAME S.A.
DIRECCIÓN	AV. GENERAL RUMINAHUI SANGOLQUI 3976 Y CALLE AMBATO
EXPEDIENTE	46378
RUC	1790932966001
AÑO	2013
FORMULARIO	SC NIIF 46378 2013.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)	01/04/2014

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

CUENTA	CODIGO	VALOR US$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	22.116.648,79
VENTA DE BIENES	4101	22.116.648,79
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	42	7.153.837,76
OTROS INGRESOS	43	367.142,60
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	220.098,43
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	147.044,17
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	14.962.811,03
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	9.233.909,09
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	687.109,60
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	1.280.084,92
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	8.407.064,89
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	-1.418.944,98
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	246.234,48
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	-182.520,69
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	983.976,78
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	-769.095,91
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	3.355.917,66
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	3.256.251,96
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	99.665,70
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	389.450,81
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	381.394,08
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	8.056,73
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	1.983.533,47
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	111.264,59
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	88.980,75
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	47.092,20
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	1.736.195,93
GASTOS	52	3.424.031,27

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	1.939.562,72	5202	1.392.700,24
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	94.546,25	520201	474.478,95
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	20.618,30	520202	88.460,07
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	17.421,63	520203	70.423,15
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104	3.879,14	520204	15.378,57
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	170.759,18
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	10.490,95	520208	49.278,26
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109	4.800,63	520209	16.662,15
COMISIONES	520110	81.960,14	520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	67.996,35	////////////	////////////
COMBUSTIBLES	520112	17.497,98	520212	3.206,65
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114	5.340,58	520214	11.374,04
TRANSPORTE	520115	18.143,11	520215	25.493,79
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116	13.582,14	520216	29.059,71
GASTOS DE VIAJE	520117	50.750,03	520217	12.752,26
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	4.136,26	520218	19.135,91
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119	2.827,32	520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	////////////	////////////	520220	
DEPRECIACIONES	520121	32.213,27	520221	27.744,71
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101	32.213,27	52022101	27.744,71
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	////////////	////////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	////////////	////////////	52022303	
INTANGIBLES	////////////	////////////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	////////////	////////////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	////////////	////////////	520227	
OTROS GASTOS	520128	1.493.358,66	520228	378.492,84

GASTOS FINANCIEROS	5203	47.204,66
INTERESES	520301	
COMISIONES	520302	3.907,66
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO	520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	520305	43.297,00
OTROS GASTOS	5204	44.563,65
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	520401	
OTROS	520402	44.563,65
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	60	4.096.949,09
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	61	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	62	4.096.949,09
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	63	879.390,12
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	64	3.217.558,97
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	65	-3.196,59
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	79	3.214.360,38
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	-39.349,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANACIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	-39.349,00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	82	3.175.011,38
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

ROSERO ALFARO FABIAN MARCELO
1705268221
REPRESENTANTE LEGAL

OÑA CALDERON DORA ISABEL
1711160703
17-04092
CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será valido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

Fuente: Superintendencia de compañías (2014)

Anexo 2. Documentación Tributaria FABRILFAME

SRi ...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1790932966001

RAZON SOCIAL: FABRILFAME S.A.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: ROSERO ALFARO FABIAN MARCELO

CONTADOR: ONA CALDERON DORA ISABEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	10/04/1989	**FEC. CONSTITUCION:**	10/04/1989
FEC. INSCRIPCION:	15/06/1989	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**	14/11/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y EQUIPO DE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLQUI Calle: AV. GENERAL RUMIÑAHUI Número: 3976 Edificio: COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDING Oficina: PB Referencia ubicación: JUNTO A LA ESPE Telefono Trabajo: 022332052 Fax: 022332052 Email: complejoindustrial@ci.holdingdline.sa

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 006	**ABIERTOS:**	3
JURISDICCION:	\ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA	**CERRADOS:**	3

SRi SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DIRECCIÓN REGIONAL NORTE
15 NOV. 2012
SERVICIOS TRIBUTARIOS
QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: HEWG031012 Lugar de emisión: QUITO/AV. LUIS CORDERO Fecha y hora: 14/11/2012 15:21:37

Página 1 de 3

SRi.gob.ec

SRi ...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1790932966001

RAZON SOCIAL: FABRILFAME S.A.

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** CERRADO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 27/07/2000

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** 19/05/2011

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE CALZADO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Ciudadela: PANAMERICANA SUR Barrio: GUAJALO Calle: AV MALDONADO Número: 10555 Carretero: PANAMERICANA SUR Kilómetro: SIETE Telefono Trabajo: 022671778 Fax: 022675034

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** CERRADO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 01/03/2005

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** 19/05/2011

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO.
VENTA AL POR MENOR DE TOLDOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CARCELEN Barrio: CARCELEN ALTO Calle: PANAMERICANA NORTE Número: N69-310 Referencia: CINCO CUADRAS DE LAS OFICIANS DE MARATHON Telefono Trabajo: 022475237

No. ESTABLECIMIENTO: 006 **ESTADO** CERRADO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 05/01/2006

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** 19/05/2011

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE TOLDOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA Barrio: CANELOS Calle: AV. MARISCAL SUCRE Número: S/N Intersección: ALONSO DE ANGULO Referencia: JUNTO AL BATALLON DE APOYO LOGISTICO 25 Edificio: CENTRO COMERCIAL ATAHUALPA Oficina: PB Telefono Trabajo: 022332052

SRi SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DIRECCION REGIONAL NORTE
15 NOV. 2012
SERVICIOS TRIBUTARIOS
QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: HEWG031012 **Lugar de emisión:** QUITO/AV. LUIS CORDERO **Fecha y hora:** 14/11/2012 15:21:37

SRi.gob.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1790932966001

RAZON SOCIAL: FABRILFAME S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 10/04/1989

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y EQUIPO DE CAMPING.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLQUI Calle: AV. GENERAL RUMIÑAHUI Número: 3976 Referencia: JUNTO A LA ESPE. Edificio: COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDING Oficina: PB Telefono Trabajo: 022332052 Fax: 022332052 Email: complejoindustrial@ci.holdingdine.sa

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO** ABIERTO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 01/03/2005

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO.
VENTA AL POR MENOR DE TOLDOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN SEBASTIAN Barrio: LA RECOLETA Calle: AV. MALDONADO Número: S4-110 Referencia: FRENTE AL MINISTERIO DE DEFENSA Oficina: PB Telefono Trabajo: 022957258 Fax: 022957258

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO** ABIERTO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 01/03/2005

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO.
VENTA AL POR MENOR DE TOLDOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SAN RAFAEL Barrio: SAN RAFAEL Calle: AV. GENERAL RUMIÑAHUI Número: 3976 Referencia: JUNTO A LA E S.P.E. Telefono Trabajo: 022332052

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
15 NOV. 2012
SERVICIOS TRIBUTARIOS
QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: HEWG031012 **Lugar de emisión:** QUITO/AV. LUIS CORDERO **Fecha y hora:** 14/11/2012 15:21:37

Página 2 de 3

Anexo 3. Documentación Adicional Importante

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

Quito, 02 de Julio del 2014

Ingeniero
Fabián Rosero
Gerente General
FABRILFAME S.A.
Presente.

De mi consideración:

Yo, Verónica Lorena Cárdenas Rivera, con cedula de cuidadania No 1715001838 Egresada de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoria Modalidad a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito a Usted comedidamente se me autorice realizar el trabajo de titulación en su prestigiosa Institución.

El titulo de estudio es " Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa FABRILFAME S.A. de la cuidad de Quito,2014".

Para el efecto, me permito adjuntar el formato del contenido del trabajo a realizar.

Agradezco su atención a la presente y quedo a la espera positiva de su parte.

Atentamente

Verónica Cárdenas
C.C. 1715001838
Telf : 0999446991

FABRILFAME S.A.
RECIBIDO
03 JUL 21
HORA: 12:00
GERENCIA GENERAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
CENTRO REGIONAL QUITO
BALCÓN DE SERVICIOS
Angela Ortiz O.
AGENTE No. 3

www.utpl.edu.ec • infodistancia@utpl.edu.ec • PBX: 593 7 2570275 • Fax: 593 7 2573158 • C.P.: 11 01 608
Coordinación de Centros: 593 7 2585 974 • Distribución de Material Bibliográfico: 593 7 2585 975 • San Cayetano Alto • Loja - Ecuador

FAME-14-036-FF-GG

Sangolquí, 04 de julio del 2014

SEÑORES
UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente, pongo en su conocimiento, que después de haber analizado el oficio personal s/n de fecha 02 de julio de 2014 presentado por la SRTA. VERÓNICA CÁRDENAS para desarrollar el proyecto de tesis **"ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA FABRILFAME S.A."** mi representada ha decidido auspiciar a la mencionada estudiante según el siguiente detalle.

- La información entregada será clasificada por nuestra empresa y podrá ser divulgada solo con autorización expresa.
- Se realizará el seguimiento del trabajo efectuado, comprometiéndonos a entregar una carta de conformidad al finalizar el proyecto.
- Aceptamos la propiedad intelectual de la Universidad Particular de Loja, sin embargo el trabajo puntual podrá ser utilizado por nuestra empresa sin requerimiento de autorización alguna.
- La empresa no entregará ningún valor monetario a la estudiante para la realización del proyecto.

Atentamente,

ING. FABIAN ROSERO
GERENTE GENERAL

FABRILFAME S.A.
FAME
GERENCIA

DISTRIBUCIÓN:
Original: Destinatario
Copia: Archivo

Elaborado: V. Bravo