



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa de producción centro textil Silvana de la ciudad de Cuenca, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Castillo Paucar, Sara Paola,

DIRECTOR: Quinche Orellana, Wladimir Eugenio, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctor

Quinche Orellana Wladimir Eugenio

Director del Trabajo de Fin de Titulación

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación denominado “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Centro Textil Silvana” de la ciudad de Cuenca, 2014”, realizado por Sara Paola Castillo Paucar ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f) _____

Quinche Orellana Wladimir Eugenio, Dr.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Sara Paola Castillo Paucar declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación denominado: “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Centro Textil Silvana” de la ciudad de Cuenca, 2014”, siendo el Dr. Wladimir Eugenio Quinche Orellana director del presente trabajo; y 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 investigativo, 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 el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. _____

Autora: Sara Paola Castillo Paucar

Cédula: 092047141-4

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño:

A mis hijos Justin y Sebastián que son la razón de mi vida, mi inspiración y el motivo para no rendirme y seguir adelante; como un ejemplo de constancia y superación.

A mi esposo por creer en mi capacidad y entrega, aunque hemos pasado momentos difíciles me ha sabido comprender y apoyar con sus palabras de aliento.

A mis padres por sus consejos y por encaminarme por el buen camino y así lograr el objetivo deseado, en especial a mi madre, por su sacrificio y su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

SARA PAOLA CASTILLO PAUCAR

AGRADECIMIENTO

Al creador de todas las cosas que me ha dado las fuerzas para continuar con mis metas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de superarme y ser una profesional más.

A mi Director el Dr. Wladimir Quinche por sus conocimientos y por su valioso aporte en el desarrollo de esta tesis.

A mi más sincero agradecimiento a mi estimada amiga Verónica por su motivación, orientación y por darme animo en esta ardua tarea.

A la empresa de producción "Centro Textil Silvana, en la persona de la Ing. Silvana Contreras por haberme brindado las facilidades necesarias para desarrollar el presente trabajo de titulación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a ellos quisiera darles las gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Aprobación del Director de Trabajo de Fin de Titulación.....	ii
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de cuadros.....	x
Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPÍTULO I

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.....	15
1.1.1. Teoría de las restricciones.....	15
1.1.2. Justo a tiempo.....	17
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	19
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	20
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	20
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	21
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	22
1.3. Herramientas financieras para la tomas de decisiones.....	23
1.3.1. Sistemas de costeo.....	23
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.....	26
1.3.3. Punto de equilibrio.....	27
1.3.4. Indicadores financieros de producción.....	29
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.....	31

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1.	Filosofía institucional.....	35
2.1.1.	Antecedentes institucionales.....	35
2.1.2.	Misión, visión y objetivos.....	37
2.2.	Estructura administrativa y funcional.....	39
2.3.	Análisis de competitividad.....	43
2.3.1.	Matriz de análisis de competencia.....	43
2.3.2.	Matriz FODA.....	52
2.4.	Análisis de costos de producción y venta.....	57
2.4.1	Estructura de costos.....	57
2.4.2	Ciclo de producción.....	60
2.4.3	Indicadores de producción.....	66

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN CENTRO TEXTIL SILVANA

3.1.	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	75
3.2.	Análisis de las relaciones del costo – volumen - utilidad.....	80
3.3.	Fijación de precios.....	86
3.4.	Determinación y análisis de la utilidad.....	90

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS..... 102

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	105

BIBLIOGRAFÍA..... 107

ANEXOS..... 108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Organigrama General de la empresa “Centro Textil Silvana”.....	40
Gráfico No. 2: Las Cinco Fuerzas de PORTER en la empresa “Centro Textil Silvana”.....	45
Gráfico No. 3: Conclusiones de las Cinco Fuerzas de PORTER en la empresa “Centro Textil Silvana”.....	50
Gráfico No. 4: Empresas por actividad económica.....	66
Gráfico No. 5: Forma institucional.....	67
Gráfico No. 6: Producción Total, Valor Agregado, según divisiones (CIU) de actividad económica del 2010 (valores en dólares).....	68
Gráfico No. 7: Índices Mensuales de Volumen Físico de la Producción Industrial (fabricación de productos textiles y de la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles)...	69
Gráfico No. 8: Ventas por actividad económica y participación en el total, año 2012.....	69
Gráfico No. 9: Punto de equilibrio del Producto A.....	85
Gráfico No. 10: Punto de equilibrio del Producto B.....	85
Gráfico No. 11: Variación de la Utilidad de Operación según cambios en las diferentes variables del Producto A.....	95
Gráfico No. 12: Variación de la Utilidad de Operación según cambios en las diferentes variables del Producto B.....	95
Gráfico No. 13: Tendencia de la Utilidad de Operación con relación al volumen de ventas, considerando un 10% de incremento en las variables del Producto A.....	97
Gráfico No. 14: Tendencia de la Utilidad de Operación con relación al volumen de ventas, considerando un 10% de incremento en las variables del Producto B.....	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Características de la Empresa.....	36
Cuadro No. 2: Descripción y Funciones de Puestos.....	40
Cuadro No. 3: Matriz de Perfil Competitivo de la empresa “Centro Textil Silvana”.....	51
Cuadro No. 4: Matriz FODA de la empresa “Centro Textil Silvana”.....	52
Cuadro No. 5: Matriz de Evaluación de Factores Internos del “Centro Textil Silvana”.....	54
Cuadro No. 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos del “Centro Textil Silvana”.....	55
Cuadro No. 7: Costo Unitario de la Materia Prima.....	58
Cuadro No. 8: Costo Unitario de la Mano de Obra.....	58
Cuadro No. 9: Costo Unitario de los Costos Indirectos de Fabricación.....	58
Cuadro No. 10: Costo Unitario de los Gastos.....	59
Cuadro No. 11: Resumen de los Costos y Gastos Unitarios.....	59
Cuadro No. 12: Resumen de la estructura de costos del producto pantalón clásico.....	80
Cuadro No. 13 Resultado de la Mezcla del Producto A y B.....	81
Cuadro No. 14: Margen de Contribución Ponderado del Producto A y B.....	83
Cuadro No. 15: Utilidad de Operación con el PVP Histórico.....	93
Cuadro No. 16: Utilidad de Operación con el PVP del Modelo Actual.....	93
Cuadro No. 17: Utilidad de Operación con un incremento del 10% en el PVP.....	96
Cuadro No. 18: Utilidad de Operación con un incremento del 10% en el Costo Variable Unitario.....	97
Cuadro No. 19: Utilidad de Operación con un incremento del 10% en el Costo Fijo Total...	98

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en el análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Centro Textil Silvana” de la ciudad de Cuenca, 2014, y está orientado a que esta cuente con instrumentos oportunos y eficientes que ayuden a creación de valor permitiendo alcanzar mayor posicionamiento en el mercado, obtener los mejores resultados que se han planificado y beneficiar a la empresa en su participación competitiva en la actualidad.

En esta investigación se presentan aspectos relacionados con los objetivos planteados, el problema de la investigación, las variables de estudio, la hipótesis, el desarrollo y resultados del proceso.

Las conclusiones y las recomendaciones del trabajo pero sobre todo la aplicación del mismo dan un aporte significativo sobre este tema, puesto que fortalece el trabajo investigativo y orienta la consecución de los objetivos planteados. Por un lado, el objetivo general relacionado con el análisis y aplicación propiamente dicha de las herramientas administrativas – financieras, y por otro lado, aquellos objetivos específicos afines a cada uno de los capítulos.

PALABRAS CLAVES: Análisis, Herramientas administrativas - financieras, Toma de decisiones a corto plazo

ABSTRACT

This work degree is about the analysis of administrative and financial tools for the short decisionmaking and use in “Silvana Textile Center” company production, in the Cuenca city, 2014, and is geared to this organization has timely and efficient tools to help to create value will attain greater market positioning, the best results have been planned and benefit the company in its competitive participation today.

This research presents important aspects related to the objectives, the research problem, the study variables, the hypothesis, development and results of the process applied in the design and implementation of management model for processes for the decisionmaking for “Silvana Textile Center” company, in the Cuenca city, 2014.

The conclusions and recommendations of this work degree, but especially the implementation of this, give a strong and significant contribution on this important topic because it strengthens and guides the achievement of the above objectives. On the one hand, the general objective related to the analysis and implementation of the administrative and financial tools, and secondly, those specific objectives related to each of the chapters.

KEYWORDS: Analysis, Administrative and Financial Tools, Making short-term decisions

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general analizar y aplicar herramientas administrativas – financieras básicas para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa “Centro Textil Silvana” de la ciudad de Cuenca, 2014.

Dentro de los objetivos específicos que se pretenden conseguir, se menciona primeramente, el distinguir las corrientes administrativas actuales y examinar las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas, es decir fundamentar teóricamente todos los conceptos, normas y principios del análisis y aplicación de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo.

Se busca también diagnosticar la situación actual de la empresa “Centro Textil Silvana” de la ciudad de Cuenca, en relación a sus herramientas administrativas - financieras, para finalmente, proponer la solución al problema a través de la implementación de herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo acorde a las necesidades propias de la empresa.

En lo que se refiere a la estructura del documento, éste se encuentra compuesto básicamente por tres capítulos, los mismos que han ido aportando secuencial y paulatinamente a la consecución de los objetivos previamente planteados para el presente trabajo investigativo.

El primer capítulo incluye la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación relacionada con las definiciones de las principales filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

En el capítulo dos, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Centro Textil Silvana”, de la ciudad de Cuenca, se dan a conocer los antecedentes de la organización, su filosofía corporativa, es decir, su misión, visión, objetivos y estructura organizacional.

También se presenta el análisis de competitividad (matriz de análisis de competencia) y la matriz FODA de la empresa donde se incluyen tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas) relacionados con la misma.

De igual manera, se incluye el análisis de los costos de producción y venta de la empresa, considerando la estructura de costos, el ciclo de producción y los indicadores de producción.

Por último, el tercer capítulo expone de manera sistemática el proceso de aplicación de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa de producción “Centro Textil Silvana”, de la ciudad de Cuenca incluyendo el análisis de la rentabilidad de los productos, el análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad, la fijación de precios y la determinación y análisis de la utilidad.

Este último capítulo es el más largo y el más importante de todo el trabajo de titulación puesto que presenta la parte práctica propiamente dicha del tema de investigación.

El presente trabajo de investigación se trata de un estudio descriptivo y práctico, es decir, una investigación documental (búsqueda y análisis de información relacionada con el tema, en fuentes bibliográficas de distintos autores) y de campo (observación y entrevistas para ponerse en contacto y estudiar la realidad de la empresa), que busca gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza y desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, etc., en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

En resumen, la aplicación de las herramientas administrativas - financieras ayudará a la empresa a tomar decisiones acertadas en el corto plazo que le permitan llegar al destino deseado y obtener una ventaja competitiva considerable en su mercado de actuación.

**CAPITULO I: FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS
CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO**

Introducción

El capítulo I integra el marco conceptual relacionado con las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo, las mismas que servirán, por un lado para la comprensión general de la empresa y por otro lado, guiarán el proceso de aplicación propiamente dicha.

Así mismo, incluye la descripción conceptual y los principales criterios de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo, es decir, el papel de la contabilidad administrativa en la planeación, en el control administrativo y en la toma de decisiones.

Y finalmente, contiene la fundamentación teórica acerca de las herramientas financieras para la toma de decisiones, en aspectos específicos relacionados con los sistemas de costeo, modelo costo – volumen – utilidad, punto de equilibrio, indicadores financieros de producción y problemas comunes en la toma de decisiones.

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Se hace mención a un conjunto de teorías y pensamientos contemporáneos relacionados con la administración, es decir, se consideran aquellas filosofías que en la actualidad guardan estrecha relación con el desarrollo de la empresa de producción “Centro Textil Silvana” orientados al cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación.

1.1.1 Teoría de las restricciones

A principios de los años 1980 el Dr. Eliyahu Goldratt, escribió su libro “La Meta” y empezó el desarrollo de una nueva filosofía de gestión llamada “Teoría de Restricciones” (TOC por sus siglas en inglés).

TOC se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si dicha organización tiene fines de lucro, su meta es “ganar dinero de forma sostenida ahora y en el futuro”¹.

Es así que si la organización tiene como meta el ganar dinero, se debe estar consciente que los logros obtenidos, han estado determinados por la o las

¹ Goldratt, E y Cox, J. (1992): **The Goal: A Process of Ongoing Improvement**. Pág. 114 - 116

restricciones que actúan sobre la misma. Si no hubiese existido alguna restricción, los logros obtenidos pudieron haber sido infinitos.

Para ayudar a comprender los principios de su filosofía, Goldratt describió nueve reglas de programación de la producción:

1. “No equilibre la capacidad, equilibre el flujo.
2. El nivel de utilización de un recurso sin cuello de botella no se determina por su propio potencial sino por alguna otra restricción del sistema.
3. La utilización y la activación de un recurso no son la misma cosa.
4. Una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida para todo el sistema.
5. Una hora ahorrada en un no embotellamiento es un espejismo.
6. Los cuellos de botella rigen tanto el throughput o demanda atendida como el inventario en el sistema.
7. El lote de transferencia no puede y, muchas veces, no debe ser igual al lote del proceso.
8. Un lote de proceso debe ser variable tanto a lo largo de su ruta como en el tiempo.
9. Las prioridades pueden fijarse únicamente examinando las restricciones del sistema. El plazo se deriva del programa.”²

De la misma forma, dentro de las ideas principales sobre las que se basa la TOC se mencionan las siguientes:

- “La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida; esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas.
- Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones.
- Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existe solo unas pocas restricciones que le impiden ganar más dinero.

² Goldratt, E y Cox, J. (1992): **The Goal: A Process of Ongoing Improvement**. Pág. 118

- Hay que tener claro que restricción, no es sinónimo de recurso escaso. Es casi imposible tener una cantidad infinita de recursos. Las restricciones, lo que impide a una organización alcanzar su más alto desempeño, en relación a la meta, son en general criterios de decisión erróneos.”³

Dicho en otras palabras, la Teoría de las Restricciones nació como una solución a un problema de optimización de la producción, pero hoy en día se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas ya que propone alternativas para integrar y mejorar todos los niveles de la organización constituyéndose en una filosofía de gestión de mejoramiento continuo.

1.1.2 Justo a tiempo

Considerando los objetivos empresariales del “Centro Textil Silvana”, específicamente aquel relacionado con cubrir la demanda de los clientes para brindar una satisfacción total, y así mismo, aquel que hace referencia a lograr tener la máxima confianza de los clientes, por medio de la calidad del producto y la atención que se tenga con ellos; resulta indispensable conocer acerca del método justo a tiempo con el fin de que aporte a la consecución de los objetivos antes mencionados.

Es por ello que fundamentándose en lo mencionado en el párrafo anterior es necesario conocer que existen distintas versiones sobre el origen del método Justo a Tiempo (traducción del inglés de Just in Time, JIT); una de ellas establece que se originó a inicios del siglo XX, en los Estados Unidos, desarrollado por el empresario de ese país Henry Ford al racionalizar sus líneas de ensamble móviles para fabricar automóviles, pero no se desarrolla en este país, sino en el Japón, a partir de la Segunda Guerra Mundial.

La otra concepción que se tiene sobre su origen establece que es en la década de 1930 en el Japón y que éste surge en las funciones de aprovisionamientos de los astilleros japoneses.

En las fábricas japonesas se estableció un ambiente adecuado para esta evolución desde el momento en que dio a sus empleados la orden de que eliminaran el desperdicio. El desperdicio puede definirse como: “cualquier cosa distinta de la

³ Ídem, Pág. 119

cantidad mínima de equipamiento, materiales, partes, espacio y tiempo, que sea absolutamente esencial para añadir valor al producto" (Suzaki, 1985).

Aunque ya en Japón habían otras compañías que aplicaban conceptos y técnicas que luego se conocieron con el nombre genérico de justo a tiempo, el sistema de producción de Toyota se mostró como uno de los sistemas de producción Justo a Tiempo más avanzados, con ideas muy innovadoras sobre la producción en la industria repetitiva.

Taiichi Ohno, su creador, describe el desarrollo del JIT del siguiente modo: ...al intentar aplicarlo, se pusieron de manifiesto una serie de problemas. A medida que estos se aclaraban, me indicaban la dirección del siguiente movimiento. Creo que sólo mirando hacia atrás, somos capaces de entender cómo finalmente las piezas terminaron encajando....

Para comprender de mejor manera, resulta necesario mencionar que la filosofía del justo a tiempo se fundamenta principalmente en:

- La reducción del desperdicio
- La calidad de los productos o servicios
- Profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización.
- Fuerte orientación a sus tareas (involucrarse en el trabajo), mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Es así que, el sistema Just in Time tiene cuatro objetivos esenciales que son:

- Atacar los problemas fundamentales
- Eliminar despilfarros
- Buscar la simplicidad
- Diseñar sistemas para identificar problemas

En definitiva, el sistema de justo a tiempo nació como una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de un negocio, pero en el escenario actual se considera como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en

cada uno de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes), puesto que la ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

1.1.3 Cultura de la Calidad Total

El término castellano Calidad está definido por la Real Academia Española de la Lengua como: el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. (R.A.E. 2002).

De igual forma, la International Standar Organization (ISO) (*en su norma 8402*), define la calidad como: el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Esta definición, junto con la norma ISO 9000, ha permitido la armonización a escala mundial y ha supuesto el crecimiento del impacto de la calidad en el mercado internacional (Jiménez, 1996, pp. 203-214).

Así también, Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard, define la calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina.

Es así que, el concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas; razón por la cual Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad Total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, pero la característica principal radica en que las organizaciones que comparten la cultura de la calidad total se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. En estas organizaciones cada uno actúa como si fuera un propietario.

La importancia de la calidad en nuestro medio radica principalmente en ser considerada la base para que una empresa alcance el éxito, debido a que la misma hace referencia al nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes y al conjunto de beneficios obtenidos como consecuencia de hacer las cosas de una mejor manera.

Dicho en otras palabras, la importancia de la calidad para la empresa “Centro Textil Silvana” se halla básicamente en el nivel de satisfacción percibido por sus clientes puesto que dicho nivel delimita la permanencia y continuidad, o la desaparición de la empresa.

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

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

“Cuando se trata de proyectar una empresa, la contabilidad manejada adecuadamente, provee información que permite hacerlo, el vislumbrar el futuro e implementar las posibles estrategias, se logra con base en la contabilidad financiera, manejando la información de tal manera, que dé una visión de las variables externas que afectan la empresa. Con la contabilidad administrativa se implementan herramientas que sirven para lograr este propósito, se destacan las siguientes:

- El análisis costo volumen utilidad que muestra los cambios que se dan en costos, ventas, cantidades y su incidencia en la utilidad.
- El punto de equilibrio en el que se determina el mínimo nivel de ventas necesario para no incurrir en pérdidas.
- Los presupuestos que son la expresión cuantitativa de los planes y objetivos; en otras palabras son la carta de navegación de toda empresa organizada.”⁴

Dicho en otras palabras, “la actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria para:

⁴ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables**. Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 20

1. Para prevenir los cambios del entorno, de tal manera que se puede anticipar a estos, de tal forma que se haga fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

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, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo Costo -Volumen -Utilidad que permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables de costos, precios, volumen.”⁵

Por lo tanto, el papel de la contabilidad administrativa en la planeación radica fundamentalmente en la formulación de presupuestos que impliquen la fijación de metas específicas, la ejecución de planes para alcanzar las metas y la comparación en forma periódica de los resultados reales con las metas, los mismos que aporten en la toma de decisiones empresariales oportunas.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

“El control garantiza que los recursos se consigan y utilicen eficientemente. Para lograr el cumplimiento de un plan o detectar posibles fallas hay que controlarlo, permitiendo el mejoramiento continuo y esto es así porque las organizaciones poseen recursos escasos y se hace necesario optimizar su uso.

La contabilidad gerencial es útil en el proceso de control pues muestra el rumbo que sigue la empresa, motiva a la gerencia a mejorar la actuación, evalúa resultados y con base en el análisis, se implementan soluciones. Herramientas importantes para el control son los costos estándar, presupuestos, centros de responsabilidad y otras.”⁶

⁵ Publicado por Jaime Humberto Correa Sánchez, disponible en: <http://contativa.blogspot.com/2013/01/la-contabilidad-administrativa-y-la.html>, fecha de acceso 26/10/2014 a las 20:44 horas.

⁶ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables**. Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 20

Es así que, “el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

1. Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actué en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen.”⁷

En definitiva, el papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo no sólo es útil para diagnosticar fallas sino también para mostrar los aciertos de la administración, con el fin de que se fortalezcan los mismos. Todo ello debido a que resulta de vital importancia conocer tanto las fallas como los aciertos para lograr una superación constante conocida también como mejora continua.

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

“Para llevar a cabo eficientemente la toma de decisiones es conveniente seguir las pautas trazadas por el método científico:

- Análisis: se reconoce el problema, se define y se obtienen los datos necesarios.
- Alternativas de acción: se logran a través de la planeación, creando los escenarios necesarios.
- Selección: se selecciona la alternativa más conveniente de acuerdo con las necesidades y la cultura empresarial del ente económico en estudio.
- Puesta en marcha: consiste en implementar la alternativa seleccionada.
- Seguimiento: es velar porque la actuación se ajuste a lo planeado, tratando de ser proactivo, es decir detectar problemas antes que se den en la realidad.”⁸

⁷ Publicado por Jaime Humberto Correa Sánchez, disponible en: <http://contativa.blogspot.com/2013/01/la-contabilidad-administrativa-y-la.html>, fecha de acceso 26/10/2014 a las 21:03 horas.

⁸ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables**. Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 20

Por otro lado, “la toma de decisiones se vuelve exitosa en la medida que se tenga un sistema de información que entregue datos de muy buena calidad, para analizarlos a través de diferentes escenarios, y que permitan agilizar de forma eficiente las acciones correctivas y el redireccionamiento estratégico adecuado para cumplir con los objetivos empresariales.”⁹

Entonces, el papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones va más allá de ser una simple herramienta para evaluar el progreso de la empresa y ejercer el control de sus costos, convirtiéndose en una importante fuente de información que facilite la toma de decisiones sobre todo a corto plazo.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

1.3.1 Sistemas de costeo

Hoy en día, en la contabilidad existen diferentes tipos de sistemas que se usan para generar información para un sinnúmero de propósitos. Uno de los más usados y conocidos es el sistema de contabilidad de costos cuyo objetivo es acumular los costos de los productos o servicios de una organización.

“Los sistemas de costeo pueden considerarse de acuerdo con los siguientes puntos de vista:

- Según los sistemas de producción.
- Según la clase de costos que se carguen al producto.
- Según la determinación y tratamiento de los costos fijos.

Según los sistemas de producción se pueden considerar los siguientes:

- Sistema de costos por órdenes de producción: llamado también por lotes o pedidos específicos, es utilizado por aquellas empresas que producen artículos muy heterogéneos (producción estandarizada), o que normalmente el cliente es quien diseña el producto, o son artículos que se producen por primera vez. Ejemplos de empresas que utilizan este sistema son: fábrica de muebles, los talleres de reparación, las imprentas, las joyerías, las industrias metalmecánicas, entre otras.

⁹ Publicado por Jaime Humberto Correa Sánchez, disponible en: <http://contativa.blogspot.com/2013/01/la-contabilidad-administrativa-y-la.html>, fecha de acceso 26/10/2014 a las 21:19 horas.

El sistema de costos por órdenes de producción con base histórica y de acuerdo al sistema de costeo total, se caracteriza por considerar los materiales directos y la mano de obra directa como reales, mientras que los CIF son presupuestados.

- Sistema de costos por procesos: es utilizado por las empresas cuyas condiciones de producción no cambian muy significativamente, producen artículos muy homogéneos y en forma masiva o también por aquellas que producen una sola línea de artículos.

Con la implementación de las nuevas tendencias tecnológicas las empresas tienden a utilizar este tipo de producción con el cual se busca reducir los costos fijos ya que se cargan a mayor número de productos. Dentro de este tipo de empresas están las cervecerías, las fábricas de cigarrillos, industrias de textiles, factorías de productos químicos, las empresas productoras de cemento, entre otras.

Según la clase de costos que se carguen al producto, los sistemas pueden ser:

- Sistema de costos reales: cuando al producto se le cargan los costos realmente incurridos. En este caso se dice que el costo de la mercancía vendida es real.
- Sistema de costos estimados o estándar: en este sistema los costos son predeterminados y al producto se le carga lo que se espera sean los costos, obteniéndose un costo de la mercancía vendida estándar.

Según la determinación y tratamiento de los costos fijos, se pueden considerar los siguientes sistemas:

- Sistema de costeo total: también llamado absorbente, tradicional, fijo o completo, se consideran costos de producto, todas las erogaciones que directa o indirectamente tienen que ver con la producción, es decir, tanto costos fijos como variables: materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación totales (CIFT).

El sistema de costeo total presenta limitaciones cuando se utiliza con el propósito de evaluar y tomar decisiones, pero esta limitante no quiere decir que dicho sistema sea inexacto o inapropiado.

- Sistema de costeo variable: se le conoce también con los nombres de costeo marginal o directo. Entendiéndose directo en el sentido que varíe con la producción o las ventas. Son costos del producto aquellas erogaciones que se evitarían si no se produce. Esta definición implica que sólo se debe cargar como costo: el valor de los materiales, la mano de obra, los costos indirectos de fabricación variables (CIF (V)).

El costeo total capitaliza (inventaría) los costos fijos de producción. El costeo variable gasta las erogaciones fijas de producción. Por el costeo total se muestran más utilidades por el solo hecho de producir, en cambio las utilidades por costeo directo dependen de las ventas.

El solo hecho de no incluir en el costo del producto la parte fija de producción y mostrar este valor en forma aislada permite un mejor control de los costos fijos.”¹⁰

Entonces, para entender lo que es un sistema de costeo se lo puede analizar así:

- Sistema.- Es el conjunto de procedimientos y técnicas.
- Procedimiento.- Es el conjunto de métodos.
- Método.- Es el conjunto de reglas.
- Regla.- Es el conjunto de índices que hay que seguir.
- Técnica.- Es la expresión de lo humano o de la actividad humana. Son los medios para superar las dificultades; es decir, la aplicación de lo práctico.

Por lo tanto, la información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones y elaborar los estados financieros, es decir, ayuda de manera considerable a la gerencia en la formulación de objetivos y programas de operación en la comparación del desempeño real con el esperado y en la presentación de informes, pudiendo de esta manera medir la ejecución del trabajo.

De la misma forma, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento o proceso, permitiendo conocer las alternativas de producción, pronóstico de mercado y determinar los precios de los productos para la toma de decisiones y financiamiento.

¹⁰ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables**. Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 28 - 30

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

“La relación costo volumen utilidad incluye un análisis de sensibilidad que muestra el efecto que sobre la utilidad tienen cambios en el precio de venta, costos o cantidad, permitiendo planear las acciones a seguir para no afectar la utilidad; el gerente cuenta con una herramienta para mejorar la toma de decisiones; analicemos desde diferentes perspectivas.

En primera instancia se confeccionan estados de resultados donde se analiza el efecto que, sobre el margen de utilidad, tienen cambios en costos y precio de venta; se destaca la importancia de análisis cortos que permiten mirar los efectos sobre la utilidad rápidamente, tan necesario hoy en día donde hay que estar al tanto de las acciones de los competidores y anticiparse a ellos con el consecuente beneficio para la empresa.”¹¹

Según Horgren en su libro Contabilidad de Costos menciona que el costo volumen utilidad es aquel sistema que analiza el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos de operación, como cambios que ocurre a nivel de producto, precio de venta, costos variables, o costos fijos, en el que se emplea un solo factor de ingresos y un solo factor de costos.

Por otro lado, “una de las funciones más importantes de la alta gerencia de una organización consiste en planear sus utilidades a corto plazo. Con el fin de llevar a cabo lo anterior, la gerencia cuenta con una excelente herramienta contable – financiera conocida con el nombre de Análisis de la Relación Costo – Volumen – Utilidad.

Este modelo, conocido también como análisis del punto de equilibrio permite relacionar tres variables como son: los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, de las cuales, como es bien sabido, dependen las utilidades operativas de la organización. Una vez que la gerencia haya establecido para un determinado período las utilidades deseadas a alcanzar, debe lograr la combinación más eficiente de estas tres variables.”¹²

¹¹ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables.** Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 146

¹² Sinisterra, G. (2011): **Contabilidad Administrativa.** Colombia, ECOE Ediciones. Pág. 161

Dicho en otras palabras, el análisis costo volumen utilidad es un modelo que ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de obtener utilidades, puesto que, provee una guía para el planeamiento y selección entre distintas alternativas, es decir, permite conocer, analizar y planear mediante mejores operaciones, los niveles de producción y sus futuras utilidades.

De igual manera, proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación, puesto que el costo volumen utilidad está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos, y La adopción de decisiones sobre los costos unitarios, el volumen de producción y el precio de venta, son algunas de las alternativas que el propio modelo permite controlar.

1.3.3 Punto de equilibrio

“En muchas ocasiones hemos escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo creemos que este término no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará perdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.”¹³

¹³ Publicado por: Ing. Gilberto Ortiz Vargas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm#mas-autor>, fecha de acceso 27/10/2014, a las 21:49 horas.

Entonces, “el punto de equilibrio es aquel donde los ingresos cubren los costos totales, por tanto no hay utilidad ni pérdida, no se puede confundir con el punto de cierre, donde es necesario dejar de operar.

El punto de equilibrio también puede ser definido como aquel nivel de actividad en el cual los costos totales se igualan a los ingresos totales, es decir, donde la utilidad es cero. También se denomina como el punto en el cual la utilidad cambia de signo.”¹⁴

Es así que, el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio, ahí no hay utilidad ni pérdida. (Ramírez, 2002)

De la misma forma, el punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir, no existe utilidad ni pérdida. (Horngren, 1996)

Igualmente, el análisis del punto de equilibrio además de servir de herramienta para tomar decisiones sobre el comportamiento de la demanda, de la oferta, de sus costos y de su utilidad, sirve para observar sobre el diseño de un nuevo producto y como deberían ser sus ventas para ser competitivo en el mercado.

Por lo tanto, se define el punto de equilibrio como aquel que tiene entre sus posibilidades:

1. “Pronosticar la rentabilidad de una empresa, división o línea de productos con base en una estructura de costos y niveles de ventas esperados.
2. Analizar el impacto que pueden tener los cambios en los costos fijos, los costos variables y el precio de venta en las utilidades de la operación.
3. Analizar el impacto que puede tener la sustitución de los costos fijos (equipo) por variables (mano de obra) en el proceso de producción.
4. Analizar el impacto que los esfuerzos de reestructuración ideados para reducir los costos fijos tienen en las utilidades de una empresa.”¹⁵

En definitiva, el punto de equilibrio es una herramienta útil para la gestión empresarial sobre todo en el análisis para el corto plazo, es decir, para la toma de decisiones

¹⁴ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables**. Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 116

¹⁵ Moyer, R. Charles, M. James, R. y otros (2004): **Administración financiera contemporánea**. México, Editorial Thomson Pág. 473

inmediatas de cuestiones cotidianas que surgen en el accionar diario de la organización.

1.3.4 Indicadores financieros de producción

“El proceso de implantación de los sistemas de información tiene un orden lógico y corresponde comenzar por definir los requerimientos y resultados finales que debe entregar el sistema de información a los diferentes usuarios de la empresa, internos y externos. Básicamente, se revelan los productos que ofrece el sistema, para qué sirven; requerimientos, dados en indicadores operativos de control y financieros, que utilizarán los usuarios internos en la toma de decisiones, los usuarios externos en la evaluación de la empresa y el Estado para calcular los montos de los impuestos a cobrar, en la realización de estadísticas y control de importaciones, desperdicios ambientales, desechos, etc. Los usuarios internos directivos toman decisiones analizando la información empresarial, identificada en indicadores. Cuando la gerencia requiere continuamente indicadores que el sistema no entrega, el sistema de información debe modelarse para cumplir con las necesidades de los datos solicitados.

La información de costos que generalmente es requerida por los usuarios directivos para la toma de decisiones, es entregada en indicadores que el sistema de información contable debe calcular y que se diferencia según el tipo de empresa, sector económico, tamaño, productos, lugar geográfico, políticas del país, necesidades competitivas, políticas administrativas, conceptos de calidad, efectividad y eficiencia, software, estándares contables, modelo de costos, métodos de control de inventarios, sistema de información de costos, entre otros. La gestión administrativa actualmente está mediada por la costumbre económica del mercado mundial, la cual es competitiva, acelerada, mediática y, en muchos casos, abusiva, necesitando presagiar el destino, pero a falta de esta revelación debe conseguir los datos (indicadores), utilizar la lógica y jugar con los escenarios. Entre más datos, más cálculos, mejor lógica y mayor precisión de los escenarios.

Los sistemas de costos se hacen más complejos y detallados, con más precisión, individualización y puntualidad, para ofrecer indicadores que presenten revelaciones a los diferentes escenarios. Las condiciones de una organización a otra son diversas, los indicadores de costos no necesariamente son iguales, y, por lo tanto, se encuentran sistemas de información de costos distintos de una empresa a otra.

El término indicadores de costos, sugerido para la jerga práctica, empresarial y académica de los costos, hace referencia a los datos financieros, operativos, logísticos y de control; que se obtienen por medio de sistemas de información de costos y se utilizan para la toma de decisión empresarial. Los indicadores tienen el objetivo de sensibilizar a los usuarios de manera favorable, desfavorable o neutra sobre una situación que advierte ser examinada desde los saberes técnicos. El indicador como sensibilizador plantea que la señal que entrega debe ser reconocida por los saberes técnicos y tocar al usuario para que actúe sobre los elementos que afectan el cálculo y reconocimiento del indicador.

Los indicadores de costos son una variedad de datos importantes para la toma de decisiones, y la gerencia debe tenerlos en cuenta según las necesidades de información. Pero el momento más adecuado para planificarlos, es en el montaje del sistema de información contable o en una reestructuración del sistema. De esta manera, el desabollador del montaje tendrá en cuenta que el sistema, al final de la implementación, debe entregar los indicadores que la directiva exige para el análisis, cálculo y control de la información de costos y producción. Los indicadores de costos son el producto de los sistemas de información de costos; igual que se diseña una fábrica sobre el plan de productos, se diseña un sistema de información sobre el plan de indicadores.”¹⁶

Los negocios y los productos cambian, mejoran y varían en cuestión de días, los precios se modifican en horas, aumentando o disminuyendo según el movimiento de las monedas internacionales, problemas políticos y escasez o abundancia de materias primas. Es por esto que los planes de producción e inversión deben ser proyectados en tiempos más cortos y visionando las posibles alteraciones que podrían darse, creando empresas que puedan variar con el entorno y fortalecerse con los cambios (Rincón, 2010).

Dicho en otras palabras, los indicadores son considerados como la guía o la brújula para toda empresa, puesto que son ellos quienes la orientan hacia donde debe ir la misma y la direccionan a conseguir el norte, es decir, cumplir con su misión y razón de ser.

¹⁶ Publicado por: Wilson Antonio Velastegui Ojeda. Disponible en: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/indicadores-financieros-de-costos>. Fecha de acceso: 29/10/2014 a las 21:30 horas.

Es así que, “los indicadores de costos financieros de efectividad indican la capacidad de crear utilidades, productos, servicios y demás. Se reconocen porque están planteados en términos cuantitativos, expresados en moneda.”¹⁷

Al hacer referencia con mayor especificidad, a una empresa que se dedica a la producción, los indicadores financieros de costos o producción le permiten a la organización planificar acertadamente su capacidad de mercado, distribución, producción propiamente dicha, rentabilidad y tiempo, para de esta manera ajustarse proactivamente a los constantes cambios del entorno.; todo ello debido a que el concepto de producción o productividad no se relaciona simplemente con el área de fábrica sino que abarca la capacidad obtener utilidades.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

“Frente a la alta competencia global y al entorno cambiante de negocios en la actualidad, muchas decisiones operativas en las empresas deben tomarse al instante para poder enfrentar los retos que el ambiente les presenta y de esta manera responder ágilmente a las demandas del mercado.”¹⁸

Es así que, el responsable de la toma de decisiones en una empresa es el gerente, todo ello debido a que por definición es un tomador de decisiones y dicha actividad se encuentra dentro sus roles principales en la organización.

“Por lo general, la administración enfrenta dos tipos de decisiones: a corto plazo (operación normal de la empresa) y a largo plazo (inversiones de capital). Las primeras se pueden realizar y luego efectuar sobre ellas acciones retroactivas si no generan los resultados esperados; en cambio, las segundas no aceptan marcha atrás: son rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos.”¹⁹

En el mundo real pueden existir diferentes tipos de problemas que determinan los criterios y la forma como son tomadas las decisiones, éstas pueden ser clasificadas en: no estructuradas (en este tipo de decisiones, quien toma la decisión debe

¹⁷ Op. Cit.

¹⁸ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables.** Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 287

¹⁹ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables.** Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 291

establecer los puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación. Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, por lo tanto no existe una receta de solución.), estructuras (son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, de esta forma cada vez que se presentan no se manejan como si fueran nuevas.) y semiestructuradas (en este tipo de decisiones sólo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.) (Simon, 1977).

De la misma forma, “Los problemas más comunes en los procesos de Toma de Decisiones son los siguientes:

- Impuntualidad.
- Conexiones no detectadas con otros problemas.
- Incumplimiento de las secuencias para decidir adecuadamente.
- No hacer seguimiento a las decisiones.
- No establecer reglas claras de dirección.
- Tomar la decisión reactivamente porque se acabó el tiempo.
- Parálisis del tomador de decisiones.
- Inseguridad y falta de confianza.
- Exceso de confianza que lo lleva a uno a creer que las cosas no le pasan a uno.
- Falta de claridad personal.
- Indefinición personal.
- Temores desmedidos.”²⁰

Además, “uno de los principales errores que se comenten al tomar una decisión es la manera en que se analizan los datos en relación con un problema, ya que muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por medio del sistema total, es decir, fusionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual y las situaciones que pueden surgir en el futuro. La presentación y el manejo de datos se deben estructurar de tal modo que se puedan analizar mediante el sistema

²⁰ Publicado por: José Ramón Betancourt. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exito. Fecha de acceso: 30/10/2014 a las 14:28 horas.

incremental o marginal, es decir, sólo deben analizarse los costos o ingresos que serán alterados por la decisión que se piensa tomar.”²¹

En definitiva, existen un sinnúmero de problemas e inconvenientes que surgen al momento de tomar decisiones empresariales, todo ello debido a la realidad particular de cada situación, llegando a ser la experiencia un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

²¹ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables**. Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 291

CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Introducción

En el presente capítulo se conocen los antecedentes de la empresa y su filosofía corporativa, es decir, su misión, visión, objetivos y estructura administrativa y funcional.

De igual manera, se incluye el análisis de competitividad conformado por la respectiva matriz de análisis de competencia y por el correspondiente FODA de la situación actual de la empresa, el mismo que considera tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas).

De la misma forma, se presenta el análisis de costos de producción y venta con los respectivos ítems que lo conforman, los mismos que integran la estructura de costos, el ciclo de producción y los correspondientes indicadores de producción.

2.1 Filosofía Institucional de la empresa “Centro Textil Silvana”

2.1.1 Antecedentes Institucionales

“Centro Textil Silvana”, es una persona natural obligada a llevar contabilidad, cuyo RUC es 0103623773001 (**ver Anexo A**) e inició sus actividades el 01 de enero de 1998 con la actividad económica principal relacionada a la venta al por mayor de productos textiles, bajo el direccionamiento de la Ing. Silvana Patricia Contreras Minchala, gerente propietaria.

El domicilio principal y matriz del establecimiento se halla en la ciudad de Cuenca, específicamente en la calle Mariscal Sucre 14-73 y Coronel Tálbot, a media cuadra del Museo de Arte Moderno.

La idea de la empresa “Centro Textil Silvana” nace en el año de 1.997, cuando un padre y su hija, ambos de origen cuencano, deciden iniciar con una moda nacional de pantalones jeans.

En sus inicios, la empresa adquiría su materia prima de origen nacional, produciendo con la misma sus primeras dos marcas: Karibú y O.P. Dichas marcas aportaron a que la empresa pueda abrir su mercado e incremente considerablemente sus ventas, a tal punto de empezar a importar la materia prima de otros países, tales como: Estados Unidos, Japón, China y Paquistán.

Con el paso de los años, la empresa fue adquiriendo todos los conocimientos necesarios para la elaboración de prendas completas, desde su diseño, corte y confección hasta su venta al consumidor final, por lo cual fabrica sus propias prendas y modelos, respetando y perfeccionando todos los pasos del proceso de producción.

En la actualidad, la empresa dispone de la más avanzada tecnología y personal idóneo para la producción de marcas de moda en jeans, tanto para damas, caballeros y niños. Para todo el procedimiento, la empresa cuenta con herramientas apropiadas y de última tecnología en el sector textil.

Hoy en día, la distribución a nivel nacional de la empresa “Centro Textil Silvana” se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Guayas: 50%
- Quito: 30%
- Ambato: 10%
- Cuenca: 5%
- Manabí: 5%

Por otro lado, la empresa “Centro Textil Silvana” ha contribuido con el desarrollo del país al generar empleo para muchas personas por medio de la mano de obra requerida y también con la declaración a tiempo y pago de sus respectivos impuestos.

“Centro Textil Silvana” se caracteriza por el buen servicio y trato al cliente. Ofrece precios muy accesibles y todos sus productos son de calidad, dando una garantía total de los mismos.

Cuadro 1: Características de la Empresa

Atributo	Descripción
Producto	Marcas de moda en pantalones jeans para damas, caballeros y niños.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Guayas: 50% • Quito: 30% • Ambato: 10% • Cuenca: 5% • Manabí: 5%
Tipo de	Persona natural obligada a llevar contabilidad

Contribuyente	
Actividad Económica Principal	Venta al por mayor de productos textiles
Obligaciones Tributarias	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo Relación Dependencia • Anexo Transaccional Simplificado • Declaración de Retenciones en la Fuente • Declaración Mensual de IVA

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

2.1.2 Misión, visión y objetivos

La misión involucra conocer la razón de ser que define el enfoque organizacional, es decir, los aspectos del proceso que realiza la organización y debe generar en los miembros de la misma, al leer el texto desarrollado, la sensación de estar no solo involucrados sino comprometidos, además de sentirse satisfechos de su labor.

Es así que, la misión de la empresa "Centro Textil Silvana", es decir, la razón de ser de la misma versa de la siguiente manera: *Producir y comercializar proactiva y asertivamente al mercado cuencano y nacional, pantalones jeans innovadores y de alta calidad, contando con un equipo de trabajo eficiente y eficaz, con canales adecuados de comunicación, en un ambiente de honestidad y colaboración, que garanticen un posicionamiento en la mente del consumidor y el crecimiento continuo de nuestra cartera.*

Los valores que apoyan a la misión descrita en el párrafo anterior y que inspiran a sus directivos, empleados y trabajadores, es decir, a todo su talento organizacional competitivo para alcanzar nuevas metas de servicio, son los siguientes:

- **Proactividad:** para anticiparnos al cambio del mercado y guiar nuestro trabajo asertivamente.
- **Respeto:** Cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes, dando respuestas adecuadas a lo que se espera.
- **Innovación y creatividad:** Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.

- Responsabilidad Social: Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos y el medio ambiente.
- Trabajo en Equipo: integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, para obtener mejores resultados gracias a un ambiente positivo.
- Vocación de Servicio: Damos respuesta a las necesidades de nuestros clientes y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva, generando satisfacción a los mismos cuando agregamos valor a nuestro trabajo.
- Austeridad: Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos, optimizar el uso de los recursos y evitar desperdicios, implica gastar en lo necesario y prescindir de lo inútil o superfluo.
- Honestidad: Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad en la empresa.

Por otro lado, la visión indica el deseo de ser de la empresa hacia el futuro. Puede ser descrita como lo que lleva a la misión futura a realizar por la organización para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de los clientes.

Al mencionar la visión de la empresa “Centro Textil Silvana” se considera lo siguiente: *Deseamos ser una organización proactiva líder en el mercado cuencano y altamente competitiva en el ámbito nacional, que produzca y comercialice pantalones jeans innovadores y de alta calidad, contando con un equipo de trabajo eficiente y eficaz, con canales adecuados de comunicación, en un ambiente de honestidad y colaboración que garanticen un posicionamiento en la mente del consumidor y un crecimiento continuo de nuestra cartera.*

De igual manera, haciendo referencia a los objetivos empresariales, se cuentan con los siguientes:

- Ser una empresa exitosa generadora de empleo.
- Competir con lealtad con las demás empresas que se dediquen tanto a producir, como a vender pantalones jeans.
- Capacitar a cada trabajador no sólo en la confección de jeans, sino también en como brindar un buen servicio al cliente.
- Lograr tener la máxima confianza de los clientes, por medio de la calidad del producto y la atención que se tenga con ellos.

- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total.
- Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años.
- Generar beneficios netos que nos permitan cubrir nuestra inversión.
- Brindar elegancia, comodidad y estilo a toda nuestra clientela.
- Contar con la tecnología avanzada y adecuada para una eficaz elaboración del pantalón jean.
- Distribuir adecuadamente la planta de producción.

2.2. Estructura administrativa y funcional

En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa “Centro Textil Silvana” y responsabiliza al talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Asimismo, para cumplir con cada uno de los objetivos antes mencionados y con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los empleados, la empresa “Centro Textil Silvana”, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada para establecer un sistema eficiente que han de desarrollar los miembros de la misma para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos empresariales.

De la misma forma, la estructura organizacional tiene una doble finalidad: desempeña un papel informativo y la obtención de todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Debido a que los organigramas verticales son los más usados, y por lo mismo, más fáciles de comprender; la empresa cuenta con el siguiente organigrama estructural que indica en forma objetiva las jerarquías del personal:

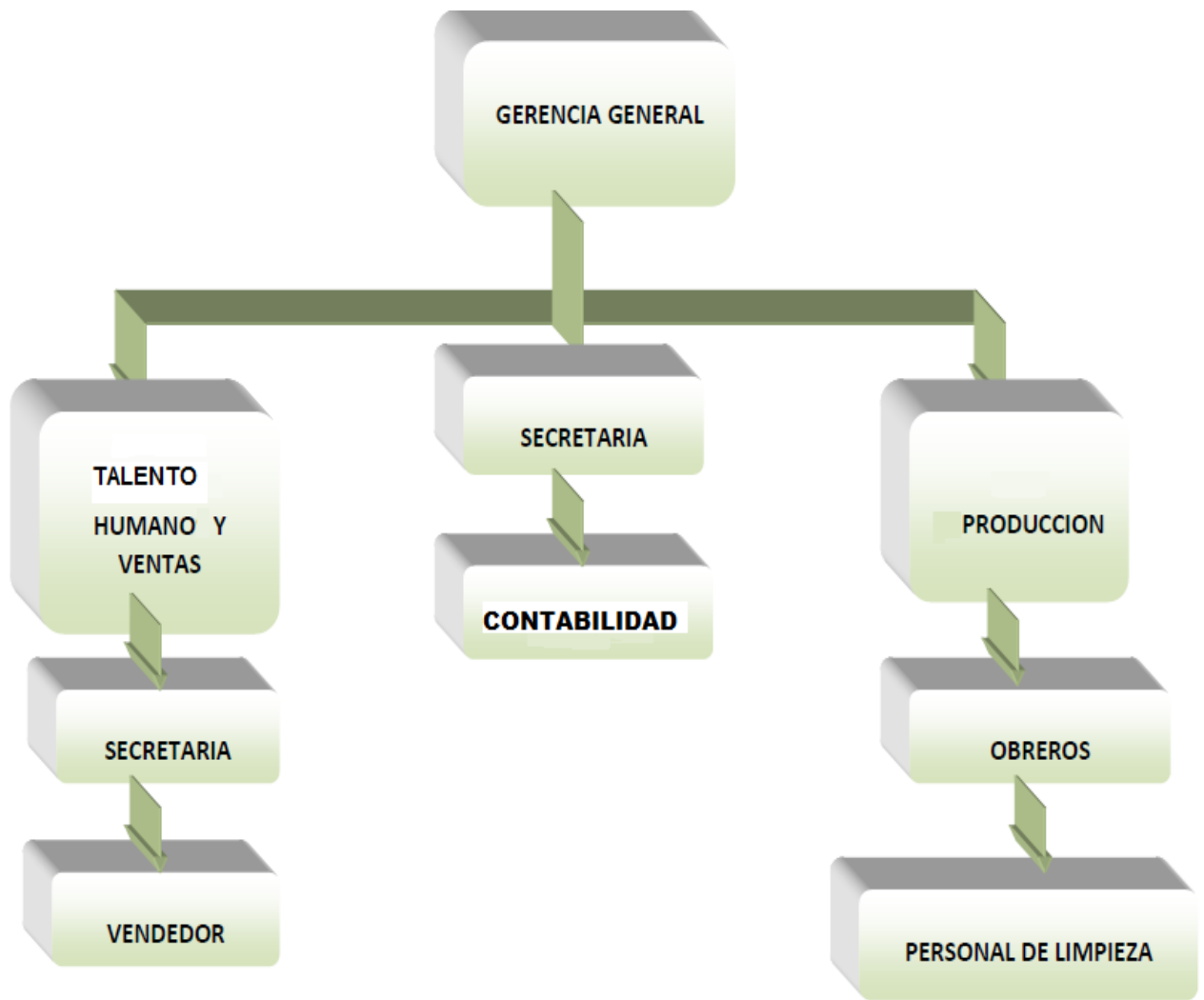


Gráfico 1: Organigrama General de la Empresa “Centro Textil Silvana”

FUENTE: Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Cuadro 2: Descripción y Funciones de Puestos

Nombre Puesto	Nombre Departamento	Descripción	Funciones
Gerente General	Gerencia	Control de los procesos dentro de los departamentos operativos, comercialización; y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. • Dirigir la empresa, tomar

			<p>decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
Gerente de Talento Humano y Ventas	Talento Humano y Ventas	<p>Conjunto integrado de papeles, funciones, decisiones, sistemas y procesos en una organización que llena las necesidades y apoya el desempeño en el trabajo de los empleados para cumplir con la misión, metas y estrategias de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la contratación y despido de los empleados y desarrollo del personal. • Planea e implementa procesos, políticas y procedimientos eficientes para la fuerza de trabajo en la organización. • Define también un plan estratégico de ventas, acorde con los objetivos empresariales estableciendo un modelo de evaluación. • Realiza análisis del sector textil que incluye clientes, proveedores, competencia, servicios sustitutos y a los posibles ingresantes al mercado
Gerente de Producción	Producción	<p>Cumplir con los objetivos operativos, tanto de calidad, cantidad y tiempo; así como elaborar un producto de calidad oportunamente y al menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los trabajos programados en tiempo y calidad de los mismos. • Verificar que la materia prima para la elaboración de los trabajos sea la suficiente con su respectiva calidad y bajo costo. • Analizar y controlar la fabricación de los pantalones jeans. • Controlar la producción y los inventarios. • Controlar la calidad total.

Obreros	Planta de Producción	Cumplir con los objetivos de entrega de las órdenes de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los pantalones jeans según corresponda a cada orden de producción. • Manipular adecuadamente los equipos, insumos y accesorios de la empresa. • Entregar los trabajos encomendados a tiempo • Informar sobre el estado de cada orden de producción. • Dar a conocer si las maquinarias y/o equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones. • Tener orden y limpieza en su área de trabajo.
Contador	Contabilidad	Administrar los recursos financieros y económicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los costos de producción. • Programar las compras y pagos a proveedores en coordinación con el Gerente General. • Informe de ingresos y gastos de la empresa. • Cumplimiento con el pago de sueldos y salarios a todo el personal administrativo y operativo de la empresa. • Facturación y recuperación de cartera. • Supervisión del departamento de recursos humanos y ventas. • Declaración y pago de impuestos.

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

2.3 Análisis de competitividad

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

El entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles del competidor, en los patrones de segmentación del mercado, en el compromiso para investigación y desarrollo, etc.

Para desarrollar este análisis se ha determinado:

→ ¿Quién es la competencia?

Para este efecto hemos determinado dos tipos de competencia:

- × Competencia Directa: Son todas aquellas empresas que producen y/o venden pantalones jeans en el mismo mercado en el que se encuentra “Centro Textil Silvana”, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo. Estamos hablando de empresas que se encuentran ubicadas dentro de la misma zona de mercado o con la misma segmentación, dentro de este grupo tenemos: Areldi, Vátex, Louren, Roka jeans, etc. Todos estos negocios se encuentran con cierto posicionamiento en el mercado por lo que se consideran competencia directa.

- × Competencia Indirecta: La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en el mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos y servicios sustitutos:
 - En Cuenca existen un sinnúmero de microempresas de producción textil que cuentan con años de experiencia y son conocidos por la ciudadanía y son considerados como competencia indirecta porque ofrecen productos que pueden reemplazar a los pantalones jeans.
 - Podríamos considerar a los almacenes de ropa china que ofrecen un sinnúmero de prendas de vestir a precios muy económicos.
 - En definitiva, son todos los negocios que de una u otra manera interfieren en la decisión de los clientes de adquirir los pantalones jeans de la empresa “Centro Textil Silvana”, es decir, son todas las opciones que lo clientes actuales y potenciales pueden elegir en lugar de optar por la oferta de la empresa.

Para el análisis de la competencia se ha utilizado la metodología del análisis competitivo o también llamado como las cinco fuerzas de PORTER.

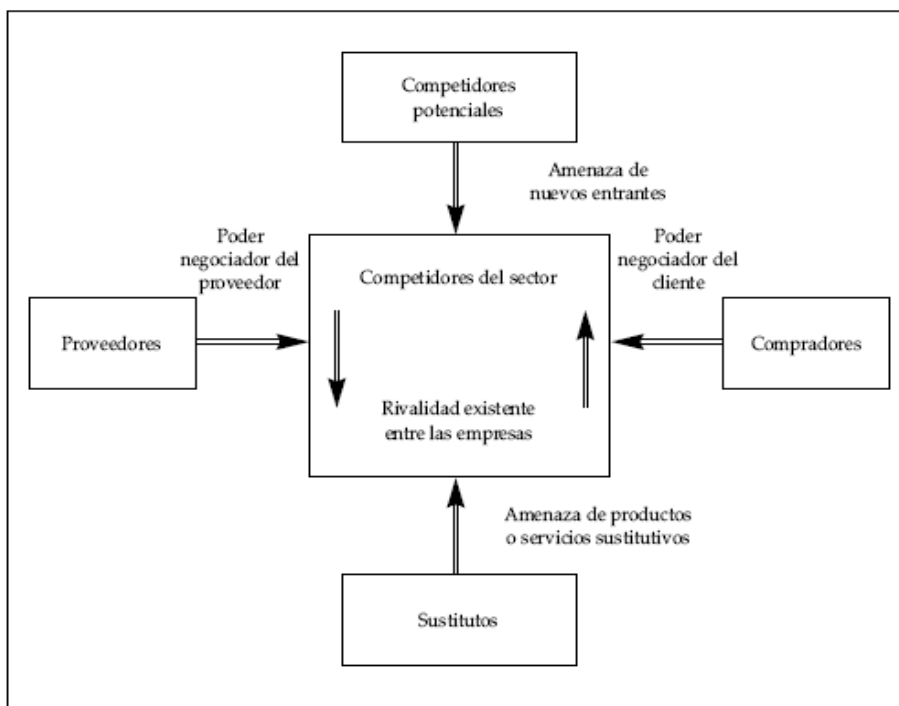
Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas son las que determinan la rivalidad existente en el sector. Los beneficios que se obtengan van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad con la competencia:

△ Rivalidad ▽ Beneficio

La clave está en inclinar las fuerzas competitivas a favor de la empresa “Centro Textil Silvana”. Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según PORTER, de la siguiente manera:



FUENTE: PORTER, Michael La ventaja competitiva de las naciones CECSA, México. 1999.

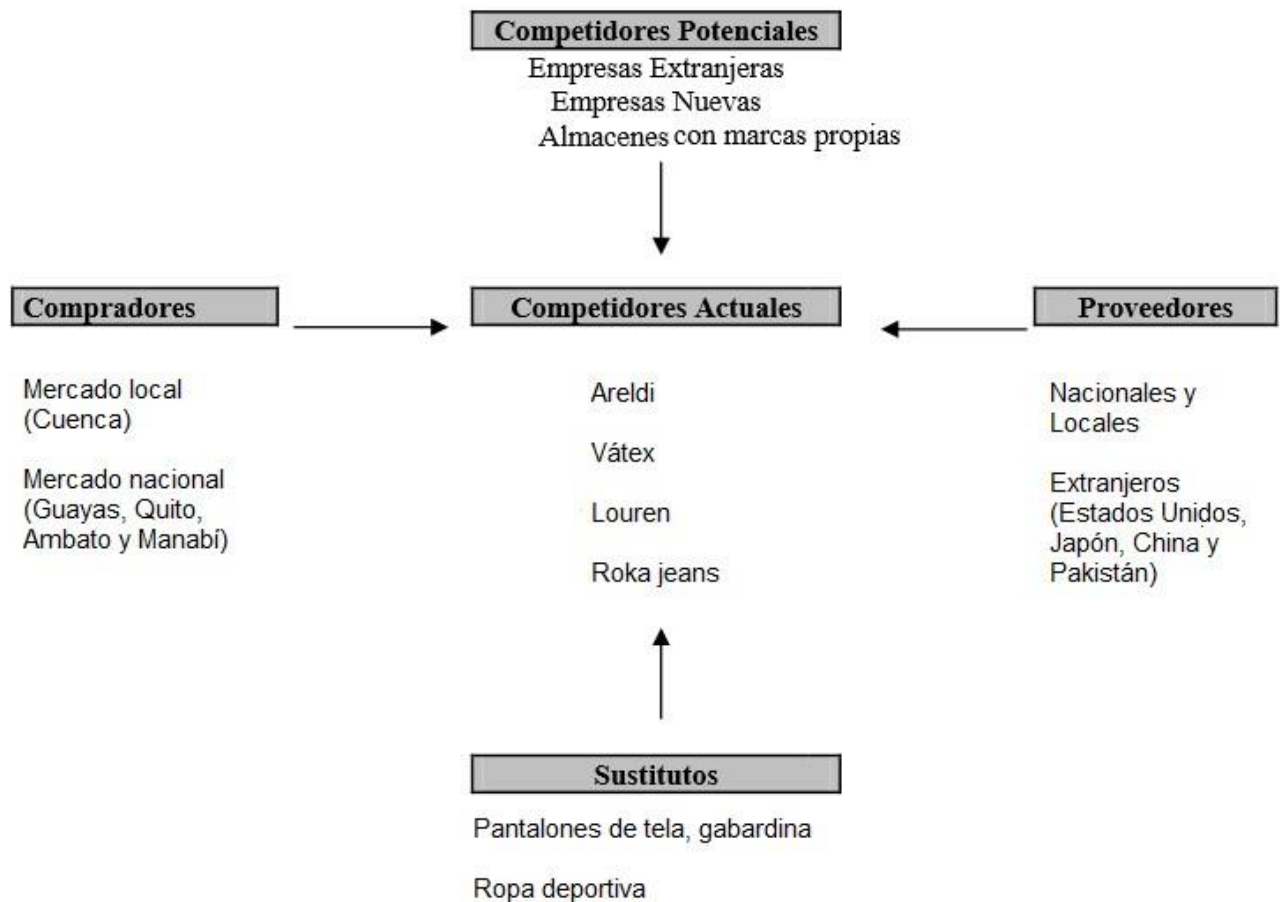


Gráfico 2: Las Cinco Fuerzas de PORTER en la empresa “Centro Textil Silvana”

FUENTE: Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Al considerar las **barreras de entrada**, se consideran los siguientes aspectos:

- En la industria textil, la primera barrera de entrada se desarrolla a nivel de costos en la compra de materia prima, debido a que un productor nuevo en el negocio no va a producir y por lo tanto a comprar los mismos volúmenes que puede comprar un confeccionista antiguo y con un mercado maduro.

- A nivel de producción en la industria existe una economía de escala que consiste en que al producir un mayor número de prendas de un mismo diseño se mejoran los tiempos de producción y se disminuyen los costos fijos por tanto se es más competitivo. Por el contrario un competidor nuevo no tendrá el mismo volumen de ventas de un mismo diseño y por consiguiente tendrá que producir más diseños en menor cantidad siendo así menos competitivo.

- Un competidor nuevo tiene las mismas posibilidades de producir una prenda exactamente igual que un productor con trascendencia en el mercado.
- En la producción de pantalones jeans, la marca para un competidor nuevo es una barrera de entrada bastante fuerte debido a que su producto es totalmente desconocido y se enfrentará en el mercado con marcas posicionadas con años de trayectoria, adicionalmente el cliente busca respaldo y garantía en el producto.
- El costo de desplazamiento para un competidor nuevo en esta industria es bastante alto debido a que necesita una gran infraestructura para realizar el ejercicio del negocio.
- El canal de distribución no es de fácil acceso por las exigencias tanto en el producto, precio, promoción, tiempos de respuesta, pago de proveedores devoluciones y respaldo.
- Los tiempos de respuesta son bastante exigentes haciendo muy difícil que un nuevo competidor sin experiencia pueda cumplir los pedidos a tiempo, con el agravante que si no se cumple el pedido la fecha establecida por el almacén no se recibe el pedido.
- En la industria textil, la curva de aprendizaje no duplicable, no es una barrera de entrada debido a que prácticamente el conocimiento del negocio y su proceso son de fácil acceso para cualquier persona.
- En este sector existen curvas de experiencia en todas las áreas y procesos del negocio, en la compra de materia prima por ejemplo existe un conocimiento que se va adquiriendo después de varios años. Esto para un competidor nuevo con poca experiencia puede convertirse en un obstáculo debido a que: si compra materia prima por encima de su nivel de ventas tendrá problemas para pagarla; por otro lado, si compra por debajo de su nivel de ventas podrá quedarse sin mercancía para despachar, con el agravante de que sus clientes no volverán a comprarle por no despachar el 100% de sus pedidos.

- La primera dificultad que encontrará un competidor nuevo, será el acceso al crédito en los proveedores de materia prima, pues estas fábricas exigen unas condiciones o indicadores financieros para otorgarlo.
- En la producción de pantalones jeans generalmente cuando entra un competidor nuevo se intensifica la guerra de precios y promoción, intentando no perder el posicionamiento ganado contra un competidor nuevo.

Por otro lado, al hacer referencia al **poder de negociación del proveedor** se considera lo siguiente:

- El poder de negociación de los proveedores en el sector textil es bajo, caracterizándose por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución.
- Aunque existen algunas diferencias en las telas ofrecidas por los distintos proveedores éstas realmente no son significativas y sí lo son generalmente existe un sustituto, por lo cual este no es un factor determinante de poder negociación del proveedor.
- Existen sustitutos de casi todos los tipos de tela en todas las textileras, lo que hace fácil que el confeccionista la compre en cualquier parte siempre y cuando le ofrezcan condiciones favorables.
- Los proveedores pueden o no otorgan mejores precios a los productores, dependiendo de si se compra un alto volumen de metros de tela.
- Existen algunos proveedores con mejores precios y calidad que otros.

De igual forma, dentro de los determinantes de la **amenaza de sustitución** se cuentan con los siguientes:

- Debido a la externalización de la producción en países low - cost, las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar.

- Las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente.
- El desempeño de los sustitutos, en esta industria es bastante bueno pues el consumidor final no tiene muy clara la diferencia entre el sinnúmero de tipos de tela jean y por ende su calidad.
- El comprador tiene una baja tendencia a cambiar los pantalones jeans, debido a que es un producto que se aprende a utilizar por costumbre y comodidad. Es decir que la persona que ha utilizado jeans toda su vida es muy improbable que se cambie a un sustituto y viceversa.
- Los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta.

Así mismo, al considerar el grado y los **determinantes de la rivalidad competitiva** se enuncian los siguientes:

- Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing.
- La identidad de marca es importante mientras el precio, la calidad y diseño de la competencia sean similares, si existe una diferencia significativa en una de estas variables la identidad de marca tiene poca importancia. Lo que significa que la rivalidad es muy alta.
- La distribución textil es un sector altamente competitivo ya sea con empresas globales, cadenas nacionales y pequeñas tiendas de moda locales.
- En la industria la mayoría de competidores, tienen una relación muy parecida entre costos fijos y valor agregado, debido a que las exigencias del mercado hacen que las empresas tengan una infraestructura y unos costos muy similares. Lo que determina que la rivalidad sea alta.
- Las diferencias del producto entre los competidores son bajas debido a que el mercado es muy estandarizado en sus exigencias, sumado a que los proveedores

de materias primas son los mismos y que prácticamente para cualquier productor es muy fácil copiar una prenda de un competidor. Lo que hace que la rivalidad sea muy alta.

- Los costos de desplazamiento de un cliente que compra una marca u otra son mínimos pues generalmente está comprando un producto similar. Lo que quiere decir que la rivalidad entre los competidores nuevamente es alta.
- En la industria los competidores son muchos pero pocos los importantes y antiguos en el mercado, lo que les da cierto prestigio dentro del negocio.
- La diversidad de competidores y sustitutos es alta debido a que en un punto de venta existe bastante oferta de productos tanto de la industria de la producción de pantalones jeans como de sus sustitutos, lo que hace que la rivalidad sea fuerte.

Y finalmente, dentro de los **determinantes del poder de negociación del comprador** (cliente) se consideran los siguientes aspectos:

- En la industria de la producción de pantalones jeans existe una oferta bastante amplia de productores y vendedores mientras los compradores son relativamente pocos.
- Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.
- El poder de negociación de los compradores por volumen de compra es bastante alto.
- La información del comprador en esta industria es abundante debido a que tienen miles de proveedores de toda clase de productos, además de una fila de vendedores con artículos que quieren vender. Ésta abundante información les da un poder muy alto pues tienen conocimiento de precios y de especificaciones técnicas de cualquier producto. Lo que hace que los productores y vendedores se tengan que someter al precio y especificaciones del mercado.
- En la industria los compradores realmente no tienen un producto sustituto bien definido.

- En este mercado las compras totales dependen en un alto porcentaje del precio debido a que la ropa de dormir es un bien de consumo masivo lo que lo hace bastante sensible al precio.
- La identidad de marca en la industria es altamente relacionada y sensible al precio de cada producto.

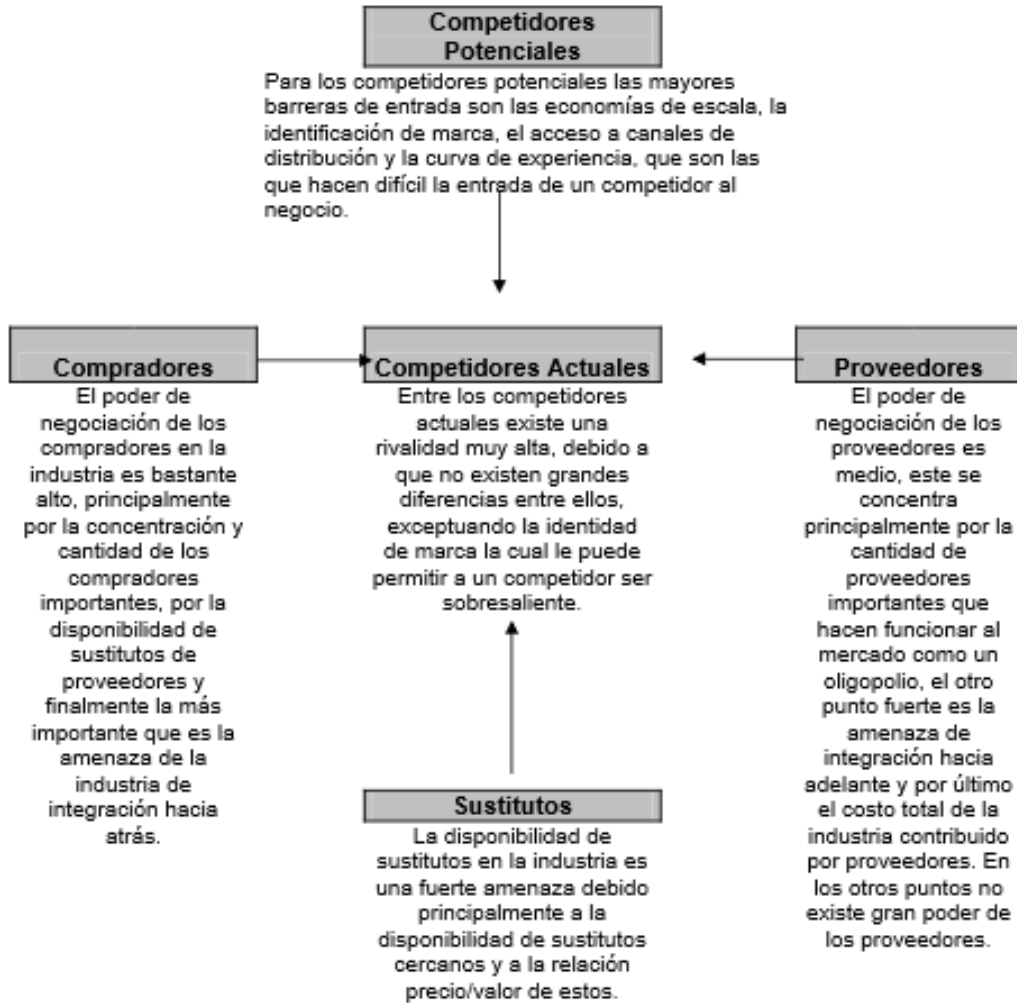


Gráfico 3: Conclusiones de las Cinco Fuerzas de PORTER en la empresa “Centro Textil Silvana”

FUENTE: PORTER, Michael La ventaja competitiva de las naciones CECSA, México. 1999.

“Centro Textil Silvana”, es una empresa con un modelo proactivo en el mercado lo que le ha facilitado su entrada al mismo, obteniendo cierto posicionamiento.

Cuadro 3: Matriz del Perfil Competitivo de la empresa “Centro Textil Silvana”

Factores	Ponderación	“Centro Textil Silvana”		“Arelidi Jeans”		“VÁTEX”	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Tecnología de punta	0.20	4	0.80	4	0.80	5	1.00
Cobertura de Mercado	0.10	2	0.20	3	0.30	5	0.50
Estrategia de Expansión	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Personal especializado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Innovación	0.20	3	0.60	2	0.40	5	1.00
Experiencia	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Precios Cómodos	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Satisfacción del cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
TOTAL	1.00		3.3		2.95		4.35

FUENTE: Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Calificación:

Amenaza Importante: 1

Amenaza Menor: 2

Equilibrio: 3

Oportunidad Menor: 4

Oportunidad Mayor: 5

2.3.2 Matriz FODA

El análisis FODA consiste en una metodología de estudio de la situación actual de una empresa, en este caso de “Centro Textil Silvana”, tanto en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma.

Dicho análisis consta de factores internos que son las fortalezas/debilidades las cuales son controlables por la empresa en su totalidad y factores externos que son oportunidades/amenazas las cuales no son muy controlables, pero se puede evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El objetivo de este análisis FODA es obtener conclusiones sobre la forma en la que se encuentra la empresa y la capacidad de afrontar los cambios, oportunidades y amenazas a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Cabe mencionar que para la construcción del mismo se identificaron tanto los factores internos como externos, relacionados directa e indirectamente con la empresa, los mismos que se resumen en la matriz que se presenta a continuación:

Cuadro 4: Matriz FODA de la empresa “Centro Textil Silvana”

FACTORES EXTERNOS CLAVES	FACTORES INTERNOS CLAVES
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado mal atendido: clientes insatisfechos. ▪ Estabilidad política y económica del país en los últimos años. ▪ Marco regulatorio con beneficios al sector textil. ▪ Campañas para consumir el producto nacional (primero lo nuestro). ▪ Aprovechamiento de tecnología. ▪ Comercialización de productos en ferias. ▪ Apoyo del estado al desarrollo de las microempresas. ▪ Disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional. ▪ Por su gran prestigio y calidad genera preferencia y fidelidad en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación estratégica donde funciona la empresa. ▪ Infraestructura propia ▪ Apoyo de la gerencia de la empresa. ▪ Flexibilidad al cambio. ▪ Constante innovación del producto. ▪ Tecnología de punta. ▪ Talento humano con experiencia. ▪ Excelente situación financiera ▪ Personal debidamente uniformado e identificado. ▪ Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación. ▪ Bajo nivel de rotación del personal. ▪ Excelente poder de negociación con los proveedores. ▪ Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas del sector textil, es decir, conocimiento del mercado donde la empresa se desenvuelve. ▪ Costos bajos para los clientes comparados con la competencia. ▪ Amplia base de datos de clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de un plan para el cuidado ambiental.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado competitivo alto por la facilidad de entrada de nuevas empresas. ▪ Oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia. ▪ Aparición de nuevas empresas con similares características. ▪ Incremento de precios de los insumos. ▪ Competencia agresiva (pantalones jeans chinos). ▪ Cambio de tendencia de la moda. ▪ Cambios en permisos municipales. ▪ Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de control interno. ▪ Ausencia de planificación estratégica debidamente documentada y aprobada. ▪ No existe un sistema de análisis de costos de producción y venta. ▪ No existe un análisis de la rentabilidad de los productos. ▪ Bajo poder de negociación con los clientes. ▪ Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan. ▪ Débil política de seguridad para el trabajador. ▪ No existe una evaluación de riesgos (económicos, ambientales, etc.). ▪ No se maneja un plan adecuado de mantenimiento de la maquinaria y equipos. ▪ Desperdicio de recursos materiales. ▪ Bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos. ▪ Ausencia de un flujograma de los procesos de producción.

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Así mismo, para la construcción del FODA ponderado se clasificaron los factores internos y externos presentados anteriormente y se les asignó un peso para proceder a calificarlos de acuerdo una escala que otorga una calificación a cada variable y que va desde la mejor alternativa que beneficie a la empresa hasta la más baja de las alternativas.

La calificación utilizada para los factores internos contempla la siguiente escala:

- 1 = Debilidad grave o muy importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Equilibrio
- 4 = Fortaleza menor
- 5 = Fortaleza importante

Y de manera similar, para los factores externos se considera la escala que se presenta a continuación:

- 1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Equilibrio

4 = Oportunidad menor

5 = Oportunidad importante

Y finalmente, se procede a multiplicar la calificación con el peso de cada variable para realizar una suma de todas las puntuaciones obteniendo de esta forma el nivel en el que se encuentra la empresa.

Cuadro 5: Matriz de evaluación de factores internos del “Centro Textil Silvana”

N.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Ubicación estratégica donde funciona la empresa.	0,03	4	0,12
2	Infraestructura propia.	0,03	4	0,12
3	Apoyo de la gerencia de la empresa.	0,04	4	0,16
4	Flexibilidad al cambio.	0,03	4	0,12
5	Constante innovación del producto.	0,03	4	0,12
6	Tecnología de punta.	0,04	5	0,20
7	Talento humano con experiencia.	0,04	5	0,20
8	Excelente situación financiera.	0,04	5	0,20
9	Personal debidamente uniformado e identificado.	0,03	3	0,09
10	Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación.	0,03	3	0,09
11	Bajo nivel de rotación del personal.	0,03	3	0,09
12	Excelente poder de negociación con los proveedores.	0,04	5	0,20
13	Conocimiento de las condiciones del sector textil.	0,04	5	0,20
14	Costos bajos para los clientes comparados con la competencia.	0,04	4	0,16
15	Amplia base de datos de clientes.	0,03	3	0,09
16	Manejo de un plan para el cuidado ambiental.	0,03	3	0,09
	DEBILIDADES			
17	Bajo nivel de control interno.	0,03	2	0,06
18	Ausencia de planificación estratégica	0,03	2	0,06
19	No existe un sistema de	0,05	1	0,05

	análisis de costos de producción y venta.			
20	No existe un análisis de la rentabilidad de los productos.	0,05	1	0,05
21	Bajo poder de negociación con los clientes.	0,05	1	0,05
22	Baja productividad de algunos empleados.	0,03	2	0,06
23	Débil política de seguridad para el trabajador.	0,03	3	0,09
24	No existe una evaluación de riesgos.	0,04	1	0,04
25	No se maneja un plan adecuado de mantenimiento de la maquinaria y equipos.	0,03	2	0,06
26	Desperdicio de recursos materiales.	0,04	1	0,04
27	Bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos.	0,03	2	0,06
28	Ausencia de un flujograma de los procesos de producción.	0,04	2	0,08
TOTAL		1		2,95

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Teniendo en cuenta que la puntuación más alta es 5, la menor es 1 y el promedio general es 3; la empresa con una puntuación de 2,95 se encuentra por debajo del promedio pero cabe recalcar que el peso ponderado de las fortalezas (2,25) es mucho mayor que el peso ponderado de las debilidades (0,70), lo que significa que los factores internos favorecen a la organización, pero dicho resultado no es suficiente puesto que resulta sumamente necesario sacar provecho de variables con altas calificaciones generando estrategias encaminadas al crecimiento de la empresa.

Lo que se sugiere es persistir en las acciones que incrementan las fortalezas la empresa "Centro Textil Silvana", tales como: el talento humano con experiencia, la excelente situación financiera, la tecnología de punta, el conocimiento del sector textil, la ubicación estratégica donde funciona la empresa, entre otras.

Por otro lado, se debería poner énfasis en aquellos factores internos que muestran debilidad de la empresa como son: la inexistencia de un sistema de análisis de costos de producción y venta, la falta de un análisis de la rentabilidad de los productos, el bajo poder de negociación con los clientes, el desperdicio de recursos materiales, el bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos, la ausencia de un flujograma de los procesos de producción, y demás.

En definitiva, correspondería tomar acciones correctivas orientadas al mejoramiento del desempeño organizacional.

Cuadro 6: Matriz de evaluación de factores externos del “Centro Textil Silvana”

N.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1.	Mercado mal atendido: clientes insatisfechos.	0,06	5	0,30
2.	Estabilidad política y económica del país en los últimos años.	0,05	3	0,15
3.	Marco regulatorio con beneficios al sector textil.	0,06	4	0,24
4.	Campañas para consumir el producto nacional.	0,07	5	0,35
5.	Aprovechamiento de tecnología.	0,06	4	0,24
6.	Comercialización de productos en ferias.	0,05	4	0,20
7.	Apoyo del estado al desarrollo de las microempresas.	0,05	3	0,15
8.	Disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional.	0,05	3	0,15
9.	Por su gran prestigio y calidad genera preferencia y fidelidad en los clientes.	0,05	4	0,20
	AMENAZAS			
10.	Mercado competitivo alto.	0,07	1	0,07
11.	Oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia.	0,07	2	0,14
12.	Aparición de nuevas empresas con similares características.	0,06	2	0,12
13.	Incremento de precios de los insumos.	0,06	2	0,12
14.	Competencia agresiva.	0,07	1	0,07
15.	Cambio de tendencia de la moda.	0,07	1	0,07
16.	Cambios en permisos municipales.	0,05	2	0,10
17.	Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.	0,05	2	0,10
	TOTAL	1		2,77

FUENTE: Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

El resultado ponderado de 2,77 indica que la empresa a nivel externo también se encuentra por debajo del promedio, pero con un peso ponderado de las oportunidades (1,98) mucho mayor que el de las amenazas (0,79) dando como resultado que los factores externos se

encuentran en beneficio de la organización, los mismos que se deben explotar al máximo para aplacar considerablemente la incidencia de las amenazas.

Dicho de otra manera, si “Centro Textil Silvana” se beneficia de los clientes insatisfechos por otras empresas, de las campañas para consumir el producto nacional (primero lo nuestro), del aprovechamiento de tecnología, de la comercialización de los productos en las ferias, entre otras oportunidades; por otro lado, la existencia de un sinnúmero de empresas con características similares, la competencia agresiva, el incremento de precios de los insumos, la oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia, etc., hacen que la empresa disminuya la oportunidad de buscar nuevos clientes y mercados, y de esta manera, aumentar sus utilidades, mitigando la competencia y ganando participación en el mercado.

Por lo tanto, se deberían generar estrategias proactivas y tomar medidas precautelarias que ayuden a que las oportunidades sean aprovechadas y explotadas al máximo.

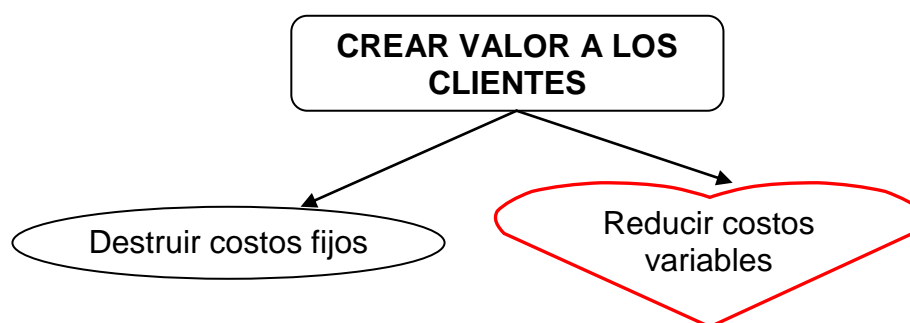
2.4 Análisis de costos de producción y venta

2.4.1 Estructura de costos

Resulta importante mencionar que la empresa “Centro Textil Silvana” no cuenta con un sistema de costos formalmente establecido y mucho menos sistematizado, razón por la cual el precio de sus productos ha sido determinado tradicionalmente en base a información económica y financiera de tipo general, en la que predomina sobre todo el promedio establecido en el mercado por la competencia.

Dicho en otras palabras, la empresa carece de un Estado de Costos de Producción y Venta que informe de manera detallada los resultados del ciclo de la contabilidad de costos, es decir, que muestre información detallada, real, exacta y oportuna relacionada con los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Al hacer referencia a la estructura de costos, el “Centro Textil Silvana” trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; así está en posibilidad de fijar precios más bajos que la competencia y captar una mayor participación en el mercado. La clave consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.



La empresa compete en todos los segmentos, pero su esfuerzo principal se centra en disminuir los costos operativos para que su precio sea igual o menor al de los competidores.

Cabe mencionar que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” no cuenta con un sistema de costos formalmente establecido, razón por la cual la información de los elementos del costo (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación) proporcionada por la empresa cuenta con valores sueltos que han sido agrupados y que se presentan en los siguientes cuadros:

Cuadro 7: Costo Unitario de la Materia Prima

MATERIAL	COSTO UNITARIO MUJER	COSTO UNITARIO HOMBRE
Forro	0,45	0,45
Tela	4,50	4,00
Botones	0,10	0,06
Hilos	0,10	0,10
Cierres	0,15	0,15
Ataches	0,00	0,02
Etiqueta	0,35	0,30
TOTAL	5,65	5,08

FUENTE: Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Cuadro 8: Costo Unitario de la Mano de Obra

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	
	MUJER	HOMBRE
Lavado	0,70	0,70
Mano de Obra	0,344	0,344
TOTAL	1,044	1,044

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Cuadro 9: Costo Unitario de los Costos Indirectos de Fabricación

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	
	MUJER	HOMBRE
Depreciación Maquinaria	0,22	0,22
Depreciación Muebles y Enseres	0,004	0,004
Servicios Básicos	0,07	0,07
Fletes de Compras	0,10	0,10
TOTAL	0,394	0,394

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Cuadro 10: Costo Unitario de los Gastos

TIPO DE GASTO	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	
		MUJER	HOMBRE
Ventas	Empaque	0,10	0,08
	Arriendo	0,25	0,25
Administrativos	Depreciación Equipo de Oficina	0,01	0,01
	Sueldos Administrativos	0,52	0,52
	TOTAL	0,88	0,86

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Paola Sara

Cuadro 11: Resumen de los Costos y Gastos Unitarios

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO UNITARIO
	MUJER	HOMBRE
Materia Prima	5,65	5,08
Mano de Obra	1,044	1,044
Costos Indirectos de Fabricación	0,394	0,394
Gastos de Ventas y Administrativos	0,88	0,86
COSTO	7,968	7,378

FUENTE: Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Paola Sara

A continuación se presenta a grandes rasgos la estructura de costos del "Centro Textil Silvana" considerando el pantalón jean clásico que es el de menor costo debido a su diseño básico y alto volumen de producción.

Así también, se ha considerado un promedio de producción de 1.250 unidades, las mismas que han sido multiplicadas por cada uno de los elementos de costos (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación) y los gastos tanto de ventas como administrativos, y al mismo tiempo han sido clasificados tanto en fijos como variables según corresponda.

CENTRO TEXTIL SILVANA**ESTRUCTURA DE COSTOS**

Fabricación y venta de pantalones jeans

1250 unidades

OBJETO SOCIAL:

VENTAS POR MAYOR Y MENOR:

RECURSOS CONSUMIDOS	mujeres	hombres	Mat Prima	Mat. Prima	M.Obra Directa	C.Ind. Fabric.	Gts. Ventas	Gts. Admin	Variable	Variable	Fijo
Forro	562,5	562,5	562,5	562,5					562,5	562,5	0
Tela	5625	5000	5625	5000					5625	5000	0
Botones	125	75	125	75					125	75	0
Hilos	125	125	125	125					125	125	0
Cierres	187,5	187,5	187,5	187,5					187,5	187,5	0
Ataches	0	25	0	25					0	25	0
Etiqueta	437,5	375	437,5	375					437,5	375	0
Lavado	875	875			1750				875	875	0
Mano de Obra	430	430			860				430	430	0
Empaque	125	100					225		125	100	0
Dep. Maquinaria	275	275				550			275	275	0
Dep. My Enseres	5	5				10				0	10
Dep. Eoficina	12,5	12,5						25		0	25
Serv Básico	87,5	87,5				175				0	175
Arriendo	312,5	312,5					625			0	625
Fletes Compra	125	125				250				0	250
Sueldo Administrativo	650	650						1300		0	1300
TOTAL RECURSOS	9960	9222,5	7062,5	6350	2610	985	850	1325	8767,5	8030	2385
COSTO POR UNIDAD		7,378		5,08	1,044	0,394	0,34	0,53		6,424	0,954
Estructura % del costo				68,85%	6,80%	2,57%	2,22%	3,45%		87,07%	6,22%
COSTO POR UNIDAD	7,968		5,65						7,014		
Estructura % del costo			70,91%						88,03%		

UNIDADES	REFERENCIA	0	500	1000	1500	2000	2500
CTO VAR UNIT MUJER	7,014	0	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014
CTO VAR UNIT HOMBRE	6,424	0	6,424	6,424	6,424	6,424	6,424
CTO VAR TOTAL MUJER		0	1753,5	3507	5260,5	7014	8767,5
CTO VAR TOTAL HOMBRE		0	1606	3212	4818	6424	8030
CTO FIJO TOTAL	4770	4770	4770	4770	4770	4770	4770
CTO FIJO UNIT MUJER		0	9,54	4,77	3,18	2,385	1,908
CTO FIJO UNIT HOMBRE			5,87	2,935	1,96	1,47	1,174
COSTO TOTAL		4770	8129,5	11489	14848,5	18208	21567,5
CTO TOTAL UNIT MUJER		0	16,554	11,78	10,194	9,40	8,92
CTO TOTAL UNIT HOMBRE		0	12,294	9,36	8,384	7,89	7,60
PRECIO AL MAYOR		10	10	10	10	10	10
PRECIO AL MENOR		12	12	12	12	12	12
VENTAS		0	5500	11000	16500	22000	27500
UTILIDAD		-4770	-2630	-489	1651,5	3792	5932,5

PRODUCTO	PRECIO/MAYOR	PRECIO/MENOR
 <p>Pantalón de hombre</p>	\$10	\$12
 <p>Pantalón de mujer</p>	\$10	\$12



2.4.2 Ciclo de producción

El ciclo de producción de los pantalones jeans en el “Centro Textil Silvana” comprende el proceso que se presenta a continuación:

- 1) Se determina con anterioridad las prendas con mayor demanda en el mercado, tanto como el estilo, colores, y de acuerdo a la moda. Por ejemplo:

<u>Modelo 1</u>	<u>Modelo 2</u>
 <p data-bbox="272 987 646 1086">Pantalones basta ancha. Dirigido al segmento juvenil (colores desgastados).</p>	 <p data-bbox="754 992 1147 1090">Pantalones con basta normal Dirigido para adultos Colores: azul y celeste.</p>

- 2) Mediante un cuidadoso diseño de las prendas se procede a realizar los moldes correspondientes de cada una de ellas.

 <p data-bbox="272 1832 794 2027">Las telas, tanto como en su peso, color y propiedades son compradas a distintos proveedores, los mismos que son especialistas en su campo, lo que representa una gran ayuda y confiabilidad al adquirir las mismas.</p>	 <p data-bbox="965 1995 1222 2027">Trazado de moldes</p>
--	---



Vista final del trazado de moldes

3) Los demás insumos y los materiales para terminado son comprados con anterioridad a través de pedidos que se realizan a los proveedores.



Cuero
Marca: Rocka.
Tamaño: 5cm. X 7cm.

El cuero cartón se lo cose en la parte posterior del pantalón.



Insumos Varios:

- Botones.
- Ataches.
- Clavos.
- Plastiflechas.



Insumos Varios:

- Tallas.
- Etiquetas de cartón.
- Hilos.

- 4) Los moldes son trazados para su posterior corte con una máquina especialmente diseñada para dichos cortes.



Máquina cortadora

- 5) Luego de culminado el paso anterior se procede a confeccionar las prendas mediante un método de trabajo sistemático y organizado.



Todas las prendas que se confeccionan, son elaboradas con máquinas industriales, propias para dar las costuras necesarias.

- 6) Una vez terminada las prendas, todas ellas son llevadas a una máquina lavadora, las mismas que cambian el color de las prendas, o por el contrario suavizan la tela, o les dan un color más suave y natural.



Pantalones que han terminado el proceso de confección para pasar al proceso de elaboración.



Selección de los pantalones en tallas y colores para su posterior lavado.



Los pantalones son llevados al proceso de lavado.



Los pantalones están siendo sometidos al proceso, adicionando más químicos al lavado.



Luego de lavados los pantalones, son llevados a una máquina exprimidora, para eliminar la mayor cantidad de agua en los pantalones.



El siguiente proceso del esponjado, en el cual se desgasta o da un color más claro a la tonalidad del pantalón



El paso final es llevar a los pantalones a una máquina de secado.



Producto final luego del lavado

- 7) Luego se procede con lo que se denomina el terminado de las prendas (corte de hilos, planchado, etc.)



Corte de hilos y
pegado de ataches.



Pegado de botones.



Luego del proceso de lavado se cose en las prendas el **cuero cartón**, ya que, si son cosidas anteriormente, el mismo cuero tiende a dañarse por los químicos usados en las máquinas.

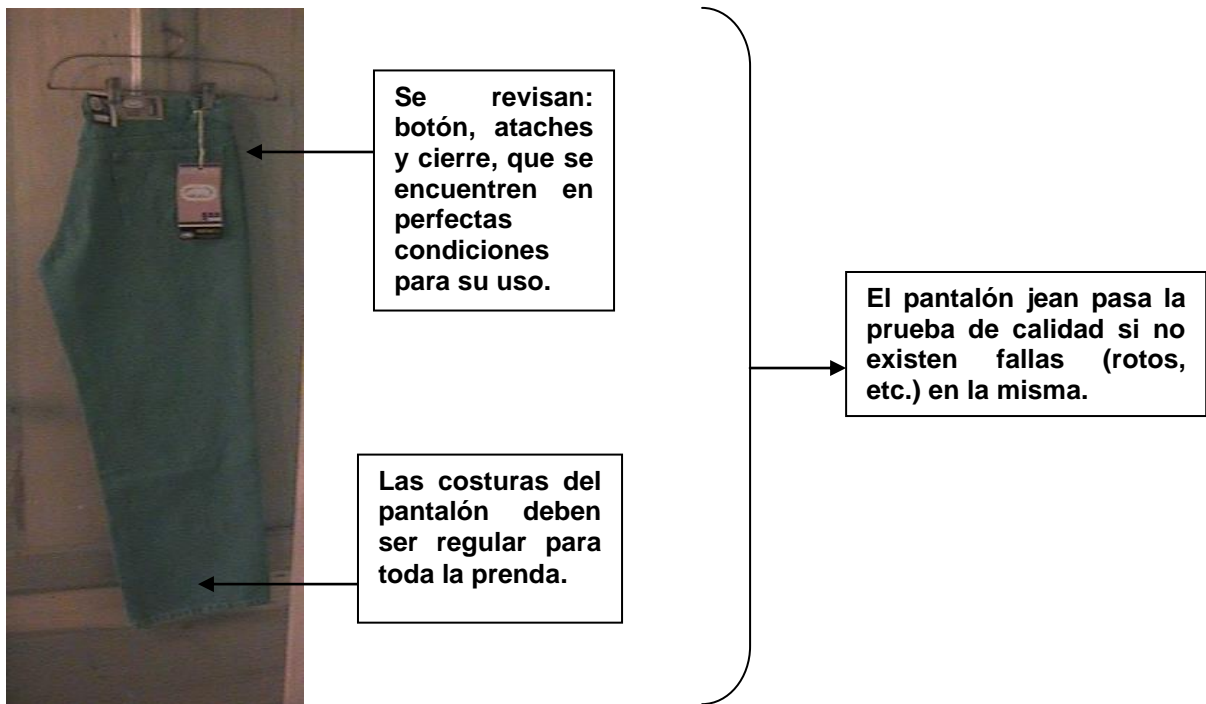


Planchado de los pantalones.



Planchado de los pantalones.

- 8) El siguiente paso es el control de calidad de cada prenda elaborada, con la finalidad de ofertar un buen producto, incentivando así la recompra.



9) Todos los productos que han pasado por este último paso, son empaquetados y distribuidos para su comercialización.



Producto Final

Es así que se considera un tiempo promedio de producción de dos semanas para todo el proceso. Todo ello varía en cierta medida dependiendo de la complejidad del modelo a producir.

2.4.3 Indicadores de producción

De la misma forma que en la estructura de costos, la empresa “Centro Textil Silvana” no cuenta con una matriz de indicadores de producción que le permitan la ejecución de ciclos de mejora continua en sus procesos.

Las cifras económicas nacionales y territoriales del sector manufacturero son un referente importante para poder desarrollar un análisis financiero y tener una visión general de la importancia que tiene la empresa en el desarrollo del país.

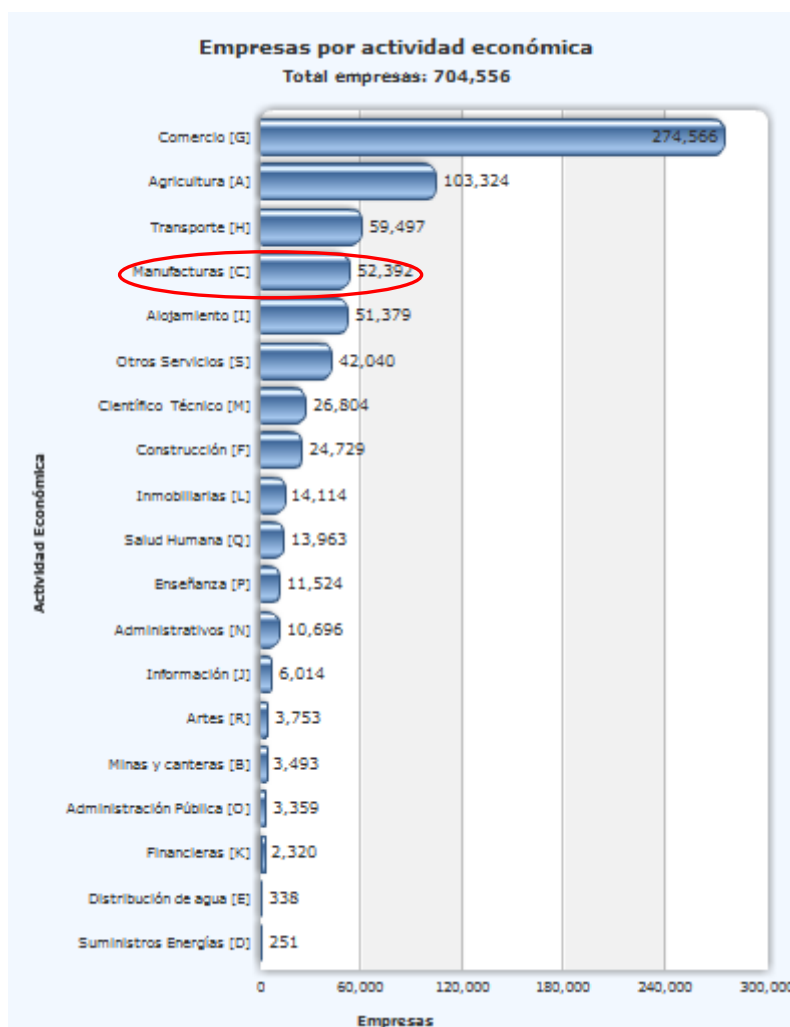


Gráfico 4: Empresas por actividad económica

FUENTE: Estadísticas Económicas del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). Disponible en: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina3.php>. Fecha de acceso: 02/11/2014

“Centro Textil Silvana” pertenece a la actividad económica de Manufactura que a nivel nacional se encuentra ubicada en el puesto número cuatro en relación al número de empresas que integran dicho grupo.

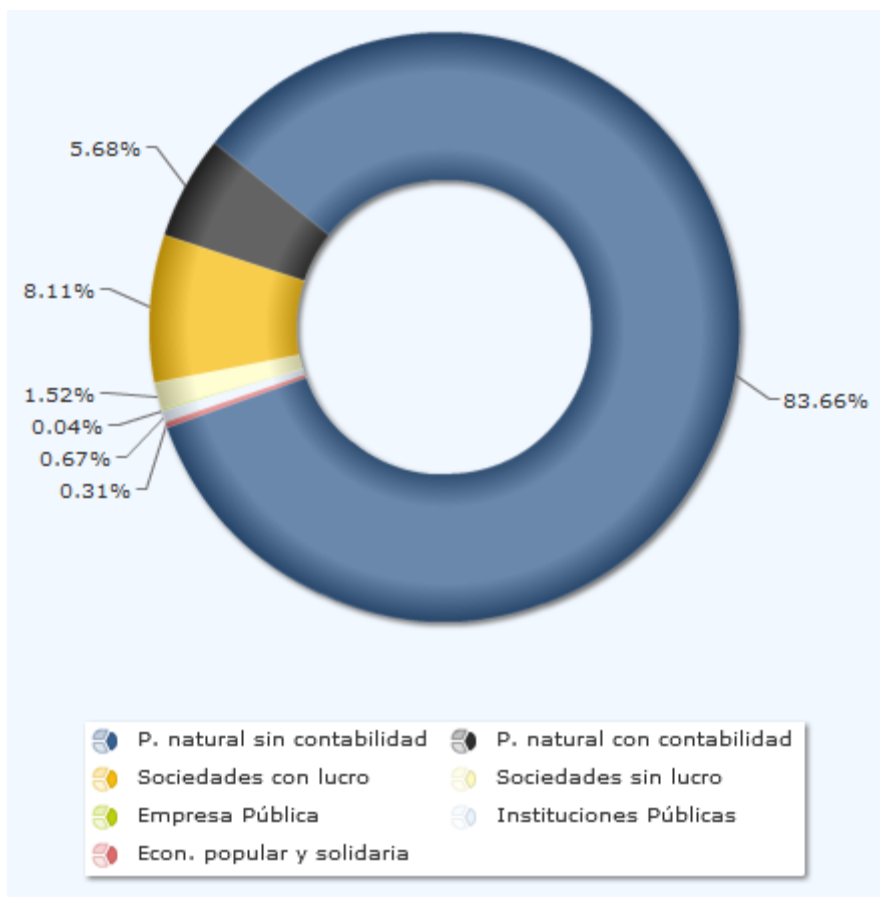


Gráfico 5: Forma Institucional

FUENTE: Estadísticas Económicas del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). Disponible en: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina3.php>. Fecha de acceso: 02/11/2014

En lo que hace referencia a la forma institucional “Centro Textil Silvana” se encuentra en el grupo de persona natural con contabilidad puesto que el RUC (Registro Único de Contribuyentes) de la misma con número 0103623773001, define a Contreras Minchala Silvana Patricia como un contribuyente obligado a llevar contabilidad. **(Ver Anexo A)**

A continuación se presenta la producción total a nivel nacional y el valor agregado a precios de productor de dos actividades relacionadas con “Centro Textil Silvana”: la fabricación de productos textiles y la fabricación de prendas de vestir, según el censo económico del 2010.

DIVISIONES CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	PRODUCCIÓN TOTAL	VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR
	TOTAL	27.121.503.820	10.877.992.702
	MINERÍA	3.884.868.033	3.234.074.432
06	EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL	3.814.643.934	3.196.684.808
07	EXTRACCIÓN DE MINERALES METALÍFEROS	49.142.372	29.502.811
08	EXPLOTACIÓN DE OTRAS MINAS Y CANTERAS	21.081.727	7.886.807
	MANUFACTURA	23.236.635.787	7.643.918.270
10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	7.958.683.879	2.857.351.693
11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	931.989.048	322.750.997
12	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	34.743.872	7.415.418
13	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	379.292.790	128.399.879
14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	240.738.188	102.218.719
15	FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS	108.701.351	62.570.705
16	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA	321.144.924	126.478.168
17	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	986.831.045	299.663.580
18	IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	314.387.579	123.749.053
19	FABRICACIÓN DE COQUE Y DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO	5.085.923.806	1.345.879.384
20	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	1.220.331.767	533.251.432
21	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO	279.731.922	117.300.323
22	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	1.244.137.975	467.129.382
23	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	1.116.884.087	474.399.965
24	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	693.824.441	291.278.479
25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	480.024.722	150.481.653
26	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE INFORMÁTICA, ELECTRÓNICA Y ÓPTICA	24.826.576	4.561.067
27	FABRICACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO	427.355.220	95.183.573
28	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO NCP	76.180.965	22.746.034
29	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES	818.444.017	16.201.910
30	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE	16.657.952	9.234.740
31	FABRICACIÓN DE MUEBLES	182.994.073	61.538.266
32	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	52.805.589	24.217.057

Gráfico 6: Producción Total, Valor Agregado, según divisiones (CIU) de actividad económica del 2010 (valores en dólares)

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Manufactura y Minería 2010

Para mayor detalle se presentan los índices mensuales de volumen físico de la producción industrial específicamente de la fabricación de productos textiles y de la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles que son aquellas que tienen relación directa con el “Centro Textil Silvana”.

SECCIONES, DIVISIONES Y GRUPOS CIU3	ACTIVIDADES ECONÓMICA	AÑO 2013					AÑO 2014							
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN*	JUL*	AGO*
D17	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	144,70	125,41	141,82	137,99	111,26	118,83	118,18	142,15	126,82	129,33	122,68	131,17	131,45
D171	HILATURA, TEJEDURÍA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	156,38	125,72	154,25	141,29	99,73	118,66	119,80	148,41	131,66	134,26	124,01	139,93	136,90
D172	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES	13,59	2,10	7,83	8,37	9,18	7,22	6,17	12,48	7,23	5,27	11,02	37,02	6,84
D173	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	133,79	131,20	129,92	139,62	133,81	124,76	121,44	139,32	125,62	128,21	126,34	122,79	129,59
D18	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES	118,49	172,59	127,61	152,40	297,44	56,71	61,39	76,17	95,24	75,47	77,10	73,22	153,17
D181	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	118,49	172,59	127,61	152,40	297,44	56,71	61,39	76,17	95,24	75,47	77,10	73,22	153,17

Gráfico 7: Índices Mensuales de Volumen Físico de la Producción Industrial (fabricación de productos textiles y de la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles)

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Encuesta de Manufactura y Minería

En lo que se refiera a las ventas por actividad económica y su respectiva participación en el total, se presenta la siguiente información:

Actividad Económica	Ventas Totales	% Total
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	\$ 58.729.479.004	40,47%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	\$ 39.721.205.201	27,37%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	\$ 6.843.749.609	4,72%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	\$ 5.402.293.862	3,72%
CONSTRUCCIÓN.	\$ 5.060.013.119	3,49%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	\$ 4.738.693.514	3,27%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	\$ 4.734.090.241	3,26%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	\$ 4.538.644.569	3,13%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	\$ 4.089.280.344	2,82%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	\$ 1.947.821.811	1,34%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	\$ 1.889.798.399	1,30%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	\$ 1.589.605.793	1,10%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	\$ 1.350.816.419	0,93%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	\$ 1.344.742.692	0,93%
ENSEÑANZA.	\$ 1.167.300.855	0,80%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	\$ 871.242.823	0,60%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	\$ 549.097.681	0,38%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	\$ 356.490.255	0,25%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	\$ 208.603.222	0,14%
Total	\$ 145.132.969.413	100,00%

Gráfico 8: Ventas por actividad económica y participación en el total, año 2012

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Directorio de Empresas y establecimientos 2012

A continuación, se presentan algunos indicadores de producción de la empresa “Centro Textil Silvana”, calculados a partir de la información suministrada en la declaración del impuesto a la renta correspondiente al año 2013. **(Ver Anexo B)**

Hoy en día se habla mucho de productividad y se la define en términos generales como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Es así que, midiendo la **productividad** de la empresa “Centro Textil Silvana” en función del valor comercial de sus productos, se ha considerado la siguiente información:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas netas de la empresa en el año 2013}}{\text{Salarios pagados en el año 2013}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{674.449,22}{5.961,67}$$

Productividad = 113,13 dólares de ventas en relación a cada dólar de sueldo pagado.

Por otro lado, se ha considerado la **rotación del inventario** como un indicador de considerable importancia debido a que éste determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que los productos permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Por lo tanto, primero se obtiene el inventario promedio en unidades monetarias del año 2013 con la siguiente fórmula:

$$\text{Inventario Promedio en unidades monetarias} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$$

$$\text{Inventario Promedio en unidades monetarias} = \frac{75.000,00 + 500}{2}$$

$$\text{Inventario Promedio en unidades monetarias} = 37.750,00$$

Con la información calculada en el paso anterior se procede a calcular la rotación del inventario del año 2013 de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas año 2013}}{\text{Inventario Promedio año 2013}}$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{590.525,93}{37.750,00}$$

$$\text{Rotación del Inventario} = 15,64 = 16 \text{ veces}$$

Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el 2013, fue de 16 veces, o dicho de otra forma, los inventarios permanecieron menos de un mes en el almacén antes de ser vendidos.

A medida que los tiempos de respuesta disminuyan en cada uno de los procesos de producción y venta de la empresa “Centro Textil Silvana”, menor se hará la necesidad de conservación del inventario, lo cual mitiga el efecto causado por uno de los mayores gastos de las organizaciones a manera general.

De igual manera, resulta necesario determinar el **capital de trabajo** del “Centro Textil Silvana” para medir los fondos usados para financiar las necesidades corrientes de la empresa.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante año 2013} - \text{Pasivo Circulante año 2013}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 417.330,32 - 357.228,77$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 60.101,55$$

Por lo tanto, la empresa necesita \$60.101,55 de capital de trabajo para cubrir su gasto corriente.

Así también, es importante conocer si la empresa está en posibilidad de cubrir sus deudas a corto plazo por medio de su activo circulante, es decir, conocer el financiamiento con que cuenta el “Centro Textil Silvana” para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; y para luego se ha procedido a calcular el respectivo **índice de solvencia**.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante año 2013}}{\text{Pasivo Circulante año 2013}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{417.330,32}{357.228,77}$$

Índice de Solvencia = 1,17

La empresa "Centro Textil Silvana" dispone de \$1,17 de activos circulantes por cada dólar de pasivo circulante, es decir, que cada dólar de pasivo circulante está garantizado con \$1,17 de activo circulante, esto muestra las veces que el activo circulante podría cubrir al pasivo circulante.

Para conocer la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus deudas excluyendo aquellos activos que tiene que esperar un determinado tiempo para venderse y así poderse convertir en efectivo se determinó el **índice de liquidez o prueba ácida**.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante año 2013} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante año 2013}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{417.330,32 - 500}{357.228,77}$$

$$\text{Prueba Ácida} = 1,17$$

Es así que, la empresa "Centro Textil Silvana", cuenta con \$1,17 dólares de activos disponibles rápidamente por cada dólar de pasivo circulante, es decir, que por cada dólar de obligaciones a corto plazo la empresa cuenta con \$0,17 dólares de más. Por lo tanto la empresa goza de liquidez.

Por último, resulta acertado determinar tanto el **margen bruto de utilidades**, es decir, el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias; así como el **margen neto de utilidades** que representa el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

Por lo tanto, el margen bruto de utilidades se determinó de la siguiente manera:

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{\text{Ventas 2013} - \text{Costo de Ventas 2013}}{\text{Ventas 2013}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{674.449,22 - 590.525,93}{674.449,22}$$

Margen Bruto de Utilidades = 0,12

Lo que significa que el “Centro Textil Silvana”, obtiene \$ 0.12 de utilidad por cada dólar de ventas después de cubrir los costos de las ventas.

Por otro lado, al calcular el margen neto de utilidades se obtuvo la siguiente información:

Margen Neto de Utilidades = $\frac{\text{Utilidad neta 2013}}{\text{Ventas netas 2013}}$

Margen Neto de Utilidades = $\frac{81.173,29}{674.449,22}$

Margen Neto de Utilidades = 0,12

En definitiva, la empresa gana un 12% sobre sus ventas permitiendo medir de esta manera la eficiencia de la misma para generar utilidades de las ventas que realiza.

**CAPÍTULO III PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE
DECISIONES A CORTO PLAZO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN CENTRO TEXTIL
SILVANA**

Introducción

En el presente capítulo se realizan dos tipos de análisis; por un lado, aquel concerniente con la rentabilidad de los productos, es decir, medir la relación entre el precio de venta del producto y el costo de producción del mismo.

Por otro lado, el análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad para conocer el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos de operación; o dicho en otras palabras, evaluar el efecto producido en las utilidades por diferentes combinaciones de costo y precio.

De igual manera, se procede a realizar la fijación de precios como una estrategia económica que aporte a conseguir los objetivos financieros y de gestión de la empresa; para finalmente efectuar la determinación y análisis de la utilidad de la empresa.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Al hacer referencia al análisis de la rentabilidad de los productos, lo que se pretende es identificar y medir todas aquellas variables que convergen en el costo de los productos ofertados por la empresa de producción “Centro Textil Silvana, sus precios de venta y por ende su contribución marginal.

Como punto de partida resulta indispensable conocer lo que significa el margen de contribución; a lo que se le podría resumir en que consiste simplemente en descontar al total de ingresos o al precio de venta del producto el costo que es estrictamente variable.

Dicho en otras palabras, “el margen de contribución se define como el resultado de restar los costos variables de un periodo a las ventas de dicho periodo”²², es decir, “la diferencia entre los ingresos operacionales y los costos y gastos variables se conoce con el nombre de margen de contribución o contribución marginal.”²³

“De acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas deben cubrir primero los costos variables (aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa

²² Ramírez, D. (2013): **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición, Pág. 198.

²³ Sinisterra, G. (2011): **Contabilidad Administrativa**. Colombia, ECOE Ediciones. Pág. 162

intentará cubrir sus costos fijos. Dicho de otra manera: bajo este enfoque, la utilidad de operación se obtiene de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} & \text{Ventas} \\ & - \text{Costos variables} \\ & = \text{Margen de contribución} \\ & - \text{Costos fijos} \\ & = \text{Utilidad de operación}^{24} \end{aligned}$$

Para aplicar específicamente a la empresa de producción “Centro Textil Silvana”, todos los conceptos definidos en los párrafos anteriores, se ha tomado como referencia la información suministrada en la estructura de costos de la empresa que fue presentada en el capítulo II, recalcando al mismo tiempo que la empresa no cuenta con un sistema de costos formalmente estructurado sino tan sólo con valores sueltos obtenidos de los costos y gastos incurridos en el día a día; por lo que se vio la necesidad de ordenar y agrupar dichos valores para proceder a presentar una estructura general de los costos y gastos que servirán de base para el análisis de las herramientas administrativas para la toma de decisiones a corto plazo.

La informalidad en el sistema contable y específicamente en el de costos se debe a que la empresa tan sólo se enfoca en cumplir con las obligaciones tributarias requeridas en su RUC (ver Anexo A), las mismas que se sintetizan en: Anexo de Relación de Dependencia, Anexo Transaccional Simplificado, Declaración de Retenciones en la Fuente y Declaración Mensual de IVA, generando de esta manera una considerable debilidad en la gestión financiera sobre todo para la toma de decisiones a corto plazo.

Lo mencionado en los párrafos anteriores justifica también que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” no elabore y mucho menos presente Estados Financieros (la empresa no cuenta con un Estado de Situación Financiera ni con un Estado de Resultados), reflejando de esta manera una gestión administrativa y financiera empírica, lo que dificulta considerablemente el proceso de toma de decisiones acertadas y oportunas para la empresa.

Se presenta a continuación la estructura de costos elaborada en base a la información suministrada por la empresa:

²⁴ Ramírez, D. (2013): **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición, Pág. 155.

CENTRO TEXTIL SILVANA**ESTRUCTURA DE COSTOS**

Fabricación y venta de pantalones jeans

OBJETO SOCIAL:

VENTAS POR MAYOR Y MENOR:

PRECIO AL POR MAYOR:

PRECIO AL POR MENOR:

1250 unidades

\$ 10,00 dólares

\$ 12,00 dólares

RECURSOS CONSUMIDOS	mujeres	hombres	Mat Prima	Mat. Prima	M.Obra Directa	C.Ind. Fabric.	Gts. Ventas	Gts. Admin	Variable	Variable	Fijo
Forro	562,5	562,5	562,5	562,5					562,5	562,5	0
Tela	5625	5000	5625	5000					5625	5000	0
Botones	125	75	125	75					125	75	0
Hilos	125	125	125	125					125	125	0
Cierres	187,5	187,5	187,5	187,5					187,5	187,5	0
Ataches	0	25	0	25					0	25	0
Etiqueta	437,5	375	437,5	375					437,5	375	0
Lavado	875	875			1750				875	875	0
Mano de Obra	430	430			860				430	430	0
Empaque	125	100					225		125	100	0
Depre. Maquinaria	275	275				550			275	275	0
Depre. Muebles y Enseres	5	5				10				0	10
Depre. Equipo oficina	12,5	12,5						25		0	25
Servicios Básicos	87,5	87,5				175				0	175
Arriendo	312,5	312,5					625			0	625
Fletes Compra	125	125				250				0	250
Sueldo Administrativo	650	650						1300		0	1300
TOTAL RECURSOS	9960	9222,5	7062,5	6350	2610	985	850	1325	8767,5	8030	2385
COSTO POR UNIDAD		7,378		5,08	1,044	0,394	0,34	0,53		6,424	0,954
Estructura % del costo				68,85%	6,80%	2,57%	2,22%	3,45%		87,07%	6,22%
COSTO POR UNIDAD	7,968		5,65						7,014		
Estructura % del costo			70,91%						88,03%		

En el cuadro de la estructura de costos, el color coral representa los costos y gastos incurridos en la producción del pantalón para mujer dando como resultado un costo variable por unidad de \$7,014; mientras que el color celeste representa al pantalón de hombre con un costo variable por unidad de \$6,424.

Por otro lado, el promedio de unidades producidas mensualmente a lo largo del año va entre 1.250 a 1.500 unidades. Para la elaboración del cuadro de la estructura de costos se tomó como base 1.250 unidades, pero para todo el análisis que se presenta en los párrafos siguientes se redondeó dicha cantidad a 1.500 unidades.

UNIDADES	REFERENCIA	1500
CTO VAR UNIT MUJER	7,014	7,014
CTO VAR UNIT HOMBRE	6,424	6,424
CTO VAR TOTAL MUJER		5260,5
CTO VAR TOTAL HOMBRE		4818
CTO FIJO TOTAL	4770	4770
CTO FIJO UNIT MUJER		3,18
CTO FIJO UNIT HOMBRE		1,96
COSTO TOTAL		14848,5
CTO TOTAL UNIT MUJER		10,194
CTO TOTAL UNIT HOMBRE		8,384
PRECIO AL MAYOR		10
PRECIO AL MENOR		12
VENTAS		16500
UTILIDAD		1651,5

A manera de resumen, se consideran los siguientes datos para todos los cálculos que se realizarán a lo largo del presente capítulo:

Cuadro 12: Resumen de la estructura de costos del producto pantalón clásico

PRODUCTO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO FIJO TOTAL
Pantalón Clásico Mujer	5.260,50	4.770,00
Pantalón Clásico Hombre	4.818,00	4.770,00

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Cabe mencionar que la empresa de producción "Centro Textil Silvana", cuenta con un sinnúmero de modelos de pantalones que se ofertan al público en general, pero se ha

considerado el pantalón clásico como base para la presente investigación, debido a que dicho modelo se lo produce regular y constantemente a lo largo de todo el ejercicio económico, a diferencia de los otros modelos que son estacionales o se encuentran directamente relacionados con la temporada o la moda, dando como resultado que su producción no sea constante, es decir, su volumen de producción es irregular.

Por otro lado, para dar inicio al análisis de la sensibilidad de los productos se denominará al Pantalón Clásico de Mujer como Producto A y al Pantalón Clásico de Hombre como Producto B, para de esta manera proceder a analizar cuál es el aporte que cada uno de ellos brinda a la rentabilidad global de la empresa, el mismo que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 13: Resultado de la Mezcla del Producto A y B

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
VENTAS	8580,00	100%	7920,00	100%	16500,00	100%
COSTOS VARIABLES	5260,50	61%	4818,00	61%	10079,11	61%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	3319,50	39%	3102,00	39%	6420,89	39%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	4770,00		4770,00		4770,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2480,40		2289,60		4770,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	839,10		812,40		1651,50	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

El cuadro colocado en la parte superior muestra con claridad que en el período sujeto a análisis se han vendido 8.580,00 del Producto A y 7.920,00 del Producto B, dando como resultado 16.500,00 de ventas totales.

Por un lado, al concentrarse en la información suministrada por el Producto A se cuenta con 8.580,00 de ventas, y los costos variables identificados para las ventas de dicho producto ascienden a 5.260,50 que representan el 61% de los ingresos totales obtenidos de este producto.

Por lo tanto, la diferencia de estas dos variables (ventas menos costos variables) da como resultado una contribución marginal de 3.319,50; es decir, el 39% del total de ventas del Producto A.

Por otro lado, considerando la información suministrada por el Producto B se tiene un total de 7.920,00 de ventas, y los costos variables identificados para las ventas de dicho producto ascienden a 4.818,00 que representan el 61% de los ingresos totales obtenidos de este producto.

Es así que, la diferencia de estas dos variables (ventas menos costos variables) da como resultado una contribución marginal de 3.102,00; es decir, el 39% del total de ventas del Producto B.

Cabe mencionar también, que los costos variables tanto para el Producto A como para el Producto B son distintos, debido a la diferencia en el contenido de los elementos del costo (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación) para cada uno de ellos.

Además, a manera de resumen, la última columna del cuadro abarca a ambos productos puesto que representa el total de la sumatoria del Producto A más el Producto B, es decir, el 100%.

Una vez que se cuenta con el margen de contribución de cada uno de los productos, se procede a determinar el porcentaje de participación que tiene cada uno de ellos en relación a las ventas totales del período.

Es así que, al relacionar los 8.580,00 de ventas del Producto A con los 16.500,00 de ventas totales, se tiene como resultado un 52% de participación de dicho producto en los ingresos totales de la empresa para el período de análisis.

De la misma forma, al relacionar los 7.920,00 de ventas del Producto B con los 16.500,00 de ventas totales, se tiene como resultado un 48% de participación de este producto en los ingresos totales de la empresa de producción "Centro Textil Silvana" para el período analizado.

La suma de ambos porcentajes de participación (52% + 48%) da como resultado el 100%.

Como siguiente punto, se procede a asignar los costos fijos para cada uno de los productos, para lo cual se considera la información suministrada de los costos fijos totales y se lo multiplica por el porcentaje de participación respectivo.

Para el caso del Producto A se multiplica su 52% de participación por los 4.770,00 de costos fijos totales, obteniendo un total de 2.480,40 de costos fijos asignados a dicho producto.

De igual manera, los costos fijos asignados al Producto B ascienden a 2.289,60 como resultado de su 48% de participación multiplicado por los 4.770,00 de costos fijos totales.

Con toda la información obtenida ya se puede establecer cuál es la rentabilidad de cada uno de los productos.

Es así que, si la contribución marginal del producto A es 3.319,50 y sus costos fijos asignados de acuerdo a su participación en la generación de ingresos de la empresa son 2.480,40; la diferencia de estas dos variables da como resultado una utilidad de operación de 839,10 de dicho producto.

De la misma forma, la utilidad de operación del Producto B asciende a un valor de 812,40 como resultado de la diferencia de su contribución marginal de 3.102,00 menos sus costos fijos asignados de 2.289,60.

Dicho en otras palabras, la empresa de producción “Centro Textil Silvana” cuenta con una utilidad de operación total de 1.651,50 para el período de análisis, de los cuales 839,10 son aportados por el Producto A y 812,40 por el Producto B.

Cabe mencionar que también se puede realizar el mismo análisis considerando los valores unitarios de cada uno de los productos, y pudiendo de esta manera obtener el margen de contribución ponderado con el que la empresa cuenta para realizar sus actividades.

Cuadro 14: Margen de Contribución Ponderado del Producto A y B

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%
PRECIO DE VENTA	12,00	100%	12,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,014	58%	6,424	54%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	4,99	42%	5,58	46%
PARTICIPACIÓN	52%		48%	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	2,59		2,68	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Para el caso del Producto A se ha tomado como base su precio de venta de 12,00; al que se le restó su costo variable unitario de 7,014 obteniendo de esta manera la contribución marginal unitaria de dicho producto con un valor de 4,99. Posterior a esta actividad se multiplicó la contribución marginal unitaria por el porcentaje de participación del 52% que fue obtenido con anterioridad, dando como resultado el margen de contribución ponderado para el Producto A que asciende a un valor de 2,59.

Asimismo, para el Producto B se tomó como base su precio de venta de 12,00; al que se le restó su costo variable unitario de 6,424 obteniendo de esta manera una contribución marginal unitaria de 5,58. Como siguiente cálculo se multiplicó la contribución marginal unitaria por el porcentaje de participación del 48% obtenido con anterioridad, dando como resultado el margen de contribución ponderado para el Producto B que asciende a un total de 2,68.

Por lo tanto, el margen de contribución ponderado total con el que cuenta la empresa de producción "Centro Textil Silvana" para realizar sus actividades es de 5,27.

En definitiva, el análisis de la rentabilidad de los productos A y B que oferta la empresa de producción "Centro Textil Silvana", le permite tener una base para que de ahora en adelante aplique de la mejor manera las condiciones necesarias para que logre obtener las utilidades deseadas, es decir, contar con un precio de venta por unidad que sea mayor al costo variable por unidad y disponer de un volumen de ventas lo suficientemente grande para que genere un margen de contribución superior a los costos fijos.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

"Una de las funciones más importantes de la alta gerencia de una organización consiste en planear sus utilidades a corto plazo. Con el fin de llevar a cabo lo anterior, la gerencia cuenta con una excelente herramienta contable-financiera conocida con el nombre de Análisis de la Relación Costo-Volumen-Utilidad.

Este modelo, conocido también como análisis del punto de equilibrio permite relacionar tres variables como son: los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, de las cuales, como es sabido, dependen las utilidades operativas de la organización. Una vez que la gerencia haya establecido para un determinado período las utilidades deseadas a alcanzar, debe lograr la combinación más eficiente de estas tres variables."²⁵

²⁵ Sinisterra, G. (2011): **Contabilidad Administrativa**. Colombia, ECOE Ediciones. Pág. 161

Dicho en otras palabras, el análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad ayuda a la administración de la empresa de producción “Centro Textil Silvana” a determinar las acciones que se deben tomar para lograr el objetivo de obtener utilidad, es decir, conocer cuántas unidades debería vender para conseguir las utilidades deseadas.

De igual forma, “este modelo se elaboró con la idea de que sirviera como apoyo en la actividad de planeación, es decir, cuando se trata de determinar las acciones eligiendo entre diversos caminos a seguir.

Este modelo consta de tres elementos:

- Precio de costo
- Precio de venta
- Volúmenes de producción y ventas.”²⁶

Para realizar el análisis de las relaciones costo-volumen-utilidad se deben definir los supuestos de dicho modelo, es decir, aquellas condiciones que se van a considerar para analizar los resultados obtenidos tras la aplicación de este modelo y que para la empresa de producción “Centro Textil Silvana” son los siguientes:

- ✓ Los costos se encuentran clasificados en fijos y variables (según sea el caso) y están definidos claramente.
- ✓ Los porcentajes de participación de los productos en relación a los ingresos de la empresa se mantienen constantes a lo largo del período sujeto a análisis.
- ✓ El costo fijo total se mantiene para todos los productos.
- ✓ Mientras se busca el punto de equilibrio no existe ninguna modificación en la eficacia y eficiencia de los insumos que intervienen en la producción.

“Dentro del análisis costo-volumen-utilidad (cost-volume-profit analysis), la principal herramienta, aunque no la única es el cálculo del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio (break-even point) es el punto donde los ingresos de la empresa son iguales a sus costos; es decir, no hay utilidad ni pérdida. Su principal consiste en que permite a los administradores la planeación de utilidades.”²⁷

²⁶ Ramírez, D. (2013) **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición, pág. 155.

²⁷ Calleja, F. (2013): **Costos**. México, Ed. Pearson Educacion. Segunda Edición. Pág. 268

De igual manera, el punto de equilibrio “se define como aquel volumen de actividad donde la empresa sólo alcanza a cubrir sus costos y gastos, es decir, aquel nivel de ventas donde los ingresos son iguales a los costos y gastos. Para este volumen de actividad no se presenta actividad operativa alguna.

También se puede definir como aquel nivel de ventas donde el margen de contribución iguala los costos y gastos fijos periódicos. En el punto de equilibrio, los ingresos del período son iguales a los costos y gastos totales.”²⁸

En definitiva, el punto de equilibrio para la empresa de producción “Centro Textil Silvana” es aquel punto en el que los ingresos totales de la empresa en el período sujeto a análisis son iguales a los costos y gastos totales en los que ha incurrido la misma.

Cabe mencionar también, que el punto de equilibrio según las diferentes necesidades de la empresa se lo puede calcular ya sea en unidades o en dólares, es decir, se puede determinar el número de unidades necesarias para alcanzar el punto cero o el valor total en dólares requerido para que los ingresos sean iguales a los costos y gastos.

Por lo tanto, el punto de equilibrio en unidades para la empresa de producción “Centro Textil Silvana”, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PEU} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Recordando que el denominador puede ser reemplazado por el margen de contribución unitario, puesto que, la diferencia entre el precio de venta unitario menos el costo variable unitario da como resultado la contribución marginal unitaria.

Es así que, para determinar el punto de equilibrio en unidades para el Producto A, se consideran los siguientes datos calculados en el punto anterior:

Costos Fijos Totales = 4.770,00

Precio de Venta Unitario = 12,00

Costo Variable Unitario = 7,014

²⁸ Sinisterra, G. (2011): **Contabilidad Administrativa**. Colombia, ECOE Ediciones. Pág. 163

Contribución Marginal Unitaria = 4,99

De esta manera, el punto de equilibrio en unidades para el Producto A, sería:

$$\text{PEU Producto A} = \frac{4.770,00}{4,99}$$

$$\text{PEU Producto A} = 955,91 = 956 \text{ unidades}$$

Lo que significa que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” al vender 956 unidades del Producto A se encontraría en su punto cero, es decir, aquel punto en el que no existe utilidad ni pérdida.

De la misma forma, para determinar el punto de equilibrio en unidades para el Producto B, se consideran los siguientes datos calculados en el punto anterior:

Costos Fijos Totales = 4.770,00

Precio de Venta Unitario = 12,00

Costo Variable Unitario = 6,424

Contribución Marginal Unitaria = 5,58

Por lo tanto, el punto de equilibrio en unidades para el Producto B, sería:

$$\text{PEU Producto B} = \frac{4.770,00}{5,58}$$

$$\text{PEU Producto B} = 854,84 = 855 \text{ unidades}$$

Lo que significa que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” al vender 855 unidades del Producto B se encontraría en el punto en el que sus ingresos totales son iguales a sus costos y gastos totales.

Por otro lado, el punto de equilibrio en unidades monetarias y específicamente en dólares, para la empresa de producción “Centro Textil Silvana”, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PE\$} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - (\text{Costo Variable Unitario} / \text{Precio de Venta Unitario})}$$

Entonces, para determinar el punto de equilibrio en dólares para el Producto A, se consideran los siguientes datos calculados en el punto anterior:

Costos Fijos Totales = 4.770,00

Precio de Venta Unitario = 12,00

Costo Variable Unitario = 7,014

De esta manera, el punto de equilibrio en dólares para el Producto A, sería:

$$\text{PE\$ Producto A} = \frac{4.770,00}{1 - (7,014 / 12,00)}$$

PE\$ Producto A = 11.480,14 dólares

Lo que significa que la empresa de producción "Centro Textil Silvana" al vender \$11.480,14 del Producto A se encontraría en su punto cero, es decir, aquel punto en el que no existe utilidad ni pérdida debido a que sus ingresos totales son iguales a sus costos y gastos totales.

De igual manera, para determinar el punto de equilibrio en dólares para el Producto B, se consideran los siguientes datos calculados en el punto anterior:

Costos Fijos Totales = 4.770,00

Precio de Venta Unitario = 12,00

Costo Variable Unitario = 6,424

De esta manera, el punto de equilibrio en dólares para el Producto B, sería:

$$\text{PE\$ Producto B} = \frac{4.770,00}{1 - (6,424 / 12,00)}$$

PE\$ Producto B = 10.265,42 dólares

Lo que significa que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” al vender \$10.265,42 del Producto B se encontraría en el punto en el que sus ingresos totales son iguales a sus costos y gastos totales, sin obtener utilidad ni pérdida.

Graficando la información del punto de equilibrio, obtenida tanto para el Producto A como para el Producto B, se tendría:

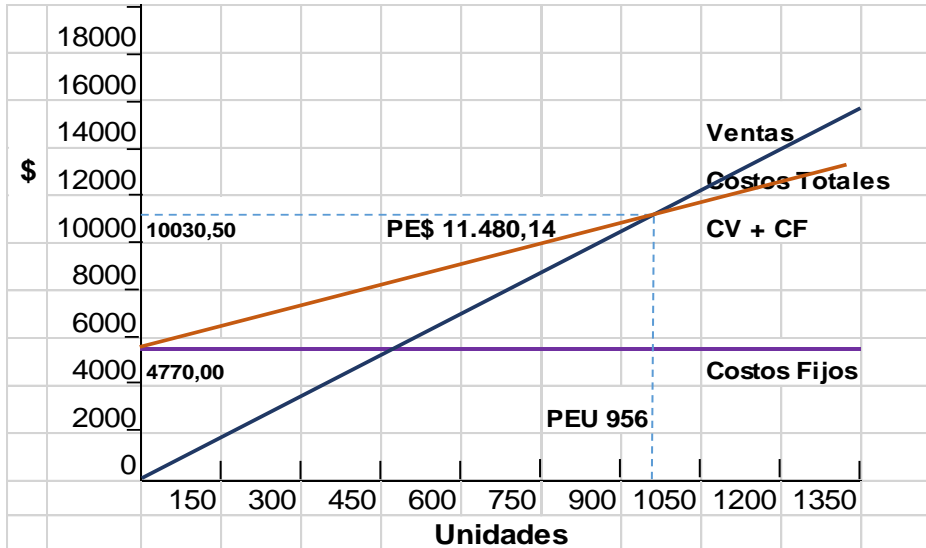


Gráfico 9: Punto de Equilibrio del Producto A

FUENTE: Estructura de costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

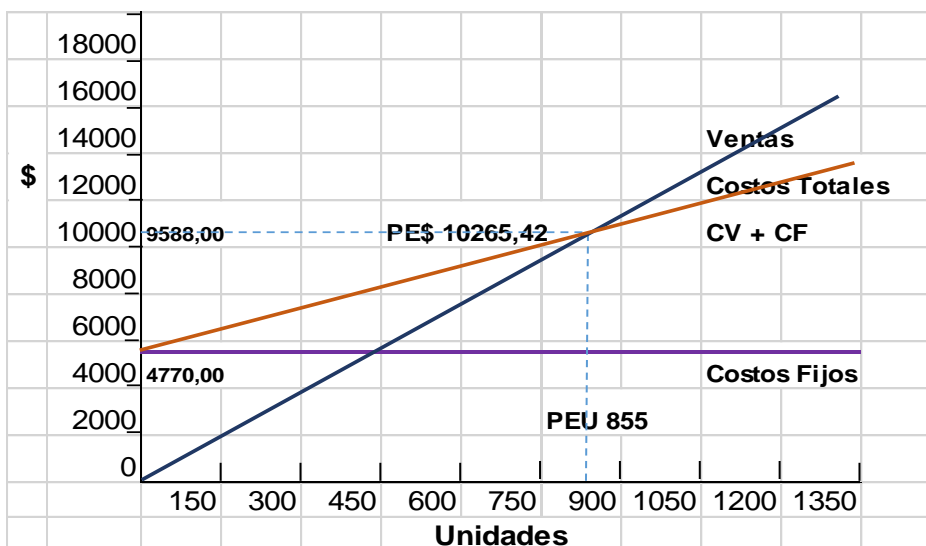


Gráfico 10: Punto de Equilibrio del Producto B

FUENTE: Estructura de costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Los gráficos del punto de equilibrio muestran claramente el punto donde la línea de las ventas totales se interseca con la línea del costo total (costos variables más costos fijos), es decir, se observa con claridad el punto de equilibrio tanto para el Producto A como para el Producto B, considerando que en el eje horizontal se encuentran el número de unidades y en el eje vertical las unidades monetarias, es decir, el valor en dólares.

Así también, los gráficos ayudan a planificar el nivel de ventas que debería tener la empresa de producción “Centro Textil Silvana” para obtener las utilidades deseadas, puesto que todo aquello que se encuentre por encima del punto de equilibrio significaría resultados positivos para la empresa, es decir, una utilidad; y por el contrario, todo aquello que se encuentre por debajo del punto de equilibrio representaría una pérdida para la misma.

3.3 Fijación de precios

“Una de las variables claves relacionadas con las ventas, es lograr un precio que permita colocar los productos en el mercado alcanzando una rentabilidad que garantice la permanencia, el crecimiento de la empresa y la satisfacción del accionista.”²⁹

De la misma forma, “uno de los problemas cotidianos que enfrenta la administración de una empresa es la cotización de productos, es decir, la fijación del precio al cual se deben vender.

Existen dos enfoques para determinar el precio de un producto: basado en el costo del producto y basado en el mercado.

Entre los principales métodos para fijar precios se pueden mencionar:

- Basados en el costo del producto, que, a su vez se fundamentan en:
 - El costo total
 - El costeo directo
 - El rendimiento deseado
 - Cláusulas escalatorias
 - Un determinado valor económico agregado (EVA)
- Por su parte, los que se basan en el mercado, se dividen entre los que toman en cuenta:
 - El precio de la competencia

²⁹ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables.** Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 212

- El valor agregado percibido por el cliente”³⁰

Por lo tanto, la fijación de precios para la empresa de producción “Centro Textil Silvana” es una decisión estratégica que posibilita no solamente la compraventa de los pantalones que produce sino también facilita un determinado posicionamiento de sus productos en el mercado.

Cabe mencionar que la forma en la que la empresa ha venido fijando sus precios de venta ha sido en relación al promedio del precio de venta manejado por la competencia, el mismo que ha quedado fijo por varios períodos económicos sin haber realizado ningún tipo de actualización o consulta en el mercado, razón por la cual se ha mantenido en \$12,00.

Tras el análisis de la rentabilidad de los productos y de las relaciones del costo-volumen-utilidad, la administración de la empresa ha decidido cambiar su método de fijación de precios y como punto de partida ha definido sus políticas de fijación de precios, las mismas que consisten en:

- El precio de venta de los pantalones consistirá en el costo total de los mismos más el porcentaje de utilidad deseada.
- Se considerará una utilidad deseada del 25% en cada uno de los productos.
- Se aplicará la siguiente fórmula: Precio de Venta = Costo Total + % de utilidad sobre el costo. Recordando que el Costo Total es la sumatoria del Costo Fijo más el Costo Variable.
- El porcentaje de utilidad deseada será flexible en relación al promedio del precio de venta de la competencia, es decir, el precio de venta de la empresa de producción “Centro Textil Silvana” se mantendrá en el nivel del precio de venta promedio manejado por la competencia.

De esta manera, el precio de venta para el Producto A, sería:

$$\text{PVP Producto A} = 10,194 + (25\% * 10,194)$$

$$\text{PVP Producto A} = 12,74$$

³⁰ Ramírez, D. (2013) **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición. Pág. 310.

El precio de venta al público por unidad del Producto A sería de \$12,74 que tranquilamente se lo puede redondear a \$13,00 o también se puede considerar el precio de venta promedio manejado por la competencia, es decir, el límite mínimo de precio de venta al público es de \$12,74 y el límite máximo es el promedio de precio de venta al público de la competencia, el mismo que es de \$15,00.

De la misma forma, el precio de venta para el Producto B, sería:

$$\text{PVP Producto B} = 8,384 + (25\% * 8,384)$$

$$\text{PVP Producto B} = 10,48$$

El límite mínimo de precio de venta al público del Producto B sería es de \$10,48 y el límite máximo es el promedio de precio de venta al público de la competencia, que es de \$15,00; pudiendo la empresa utilizar todo ese rango para establecer el precio de venta al público para dicho producto.

En lo que respecta al Producto A, se ha estado manejando un precio de venta al público inferior al límite mínimo, pero que ha venido siendo compensado por el precio de venta al público del Producto B, puesto que éste se ha mantenido considerablemente por encima del límite mínimo.

Suponiendo que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” establece un precio de venta al público de \$13,00 para sus Productos A y B, considerando una venta total de 2.000 unidades y manteniendo el mismo porcentaje de participación para cada uno de los productos; se puede realizar una comparación entre la utilidad de operación obtenida con el precio de venta histórico y aquella alcanzada con el precio de venta al público del modelo actual.

Cuadro 15: Utilidad de Operación con el PVP Histórico

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
PRECIO DE VENTA	12		12		12	
UNIDADES VENDIDAS	1040		960		2000	
VENTAS	12480,00	100%	11520,00	100%	24000,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,014		6,42			
COSTOS VARIABLES	7294,56	58%	6167,04	54%	13462,18	56%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	5185,44	42%	5352,96	46%	10537,82	44%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	4770,00		4770,00		4770,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2480,40		2289,60		4770,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2705,04		3063,36		5768,40	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Cuadro 16: Utilidad de Operación con el PVP del Modelo Actual

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
PRECIO DE VENTA	13		13		13	
UNIDADES VENDIDAS	1040		960		2000	
VENTAS	13520,00	100%	12480,00	100%	26000,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,014		6,42			
COSTOS VARIABLES	7294,56	54%	6167,04	49%	13462,14	52%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	6225,44	46%	6312,96	51%	12537,86	48%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	4770,00		4770,00		4770,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2480,40		2289,60		4770,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3745,04		4023,36		7768,40	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Considerando las variables antes mencionadas, se observa con claridad un incremento de \$2.000,00 en la utilidad de operación total con el modelo actual frente a la utilidad de operación con la forma histórica.

Cabe mencionar también, que la utilidad de operación con el modelo actual podría incrementarse aún más si es que el precio de venta al público fuese superior pero siempre manteniéndose en los límites (superior e inferior) antes establecidos.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

A lo largo del proceso de toma de decisiones, sobre todo a corto plazo, es importante determinar y analizar la utilidad operacional obtenida, todo ello con el objetivo de establecer una correcta asignación de costos.

Una herramienta de gran ayuda para proceder con el análisis de la utilidad es lo que se denomina “análisis de sensibilidad o simulación, que permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de llevarlas a la práctica. Este modelo permite analizar los efectos de los cambios en los costos, precios y volúmenes, así como en las utilidades de la empresa, pues hace las veces de un banco de datos que estimula la creación de un ambiente óptimo en la empresa durante el próximo período.”³¹

Dicho en otras palabras, “la simulación es un método que crea un modelo de una situación real y luego manipula dicho modelo para evaluar el efecto que tendrían variaciones en las diferentes variables en el resultado.”³²

Para la aplicación del análisis de sensibilidad en la empresa de producción “Centro Textil Silvana” se han considerado las siguientes variables:

- El modelo actual con los datos anteriormente definidos.
- Cambios en el precio de venta al público.
- Modificaciones en los costos, tanto variables como fijos.

Cabe mencionar que las modificaciones de las variables tanto en el precio de venta al público como en los costos (fijos y variables), consisten en un escenario en el cual se incrementan en un 10% los valores correspondientes a los datos definidos en el modelo actual.

Por lo tanto, la utilidad de operación obtenida con el modelo actual asciende a un valor de \$7.768,40; conseguida al vender 2.000 pantalones, considerando un precio de venta al público de \$13,00 por unidad y manteniendo el mismo porcentaje de participación de cada uno de los productos, así como se muestra en el siguiente cuadro:

³¹ Ramírez, D. (2013) **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición. Pág. 163.

³² Anthony, R. y Govindarajan, V. (2007) **Management Control Systems**. Nueva York, Mc Graw Hill, 12a. edición. Pág. 393

Cuadro 16: Utilidad de Operación con el PVP del Modelo Actual

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
PRECIO DE VENTA	13		13		13	
UNIDADES VENDIDAS	1040		960		2000	
VENTAS	13520,00	100%	12480,00	100%	26000,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,014		6,42			
COSTOS VARIABLES	7294,56	54%	6167,04	49%	13462,14	52%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	6225,44	46%	6312,96	51%	12537,86	48%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	4770,00		4770,00		4770,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2480,40		2289,60		4770,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3745,04		4023,36		7768,40	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Entonces, considerando los datos del modelo actual, el punto de equilibrio en unidades para el Producto A, sería:

$$\text{PEU Producto A} = \frac{4.770,00}{(13,00 - 7,014)}$$

$$\text{PEU Producto A} = 796,86 = 797 \text{ unidades}$$

Y para el producto B, consistiría en:

$$\text{PEU Producto B} = \frac{4.770,00}{(13,00 - 6,424)}$$

$$\text{PEU Producto B} = 725,36 = 725 \text{ unidades}$$

Recordando que el punto de equilibrio es aquel punto en el cual los ingresos de la empresa cubren los costos y los gastos incurridos por la misma, es decir, no existe utilidad ni pérdida por hallarse en el punto cero.

Por otro lado, al incrementar en un 10% la variable del precio de venta al público se obtiene una utilidad de operación de \$10.368,40 superior en \$2.600,00 a la obtenida con el modelo actual, debido a que existe un cambio de \$13,00 a \$14,30 en el precio de venta al público.

Cuadro 17: Utilidad de Operación con un incremento del 10% en el PVP

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
PRECIO DE VENTA	14,3		14,3		14,3	
UNIDADES VENDIDAS	1040		960		2000	
VENTAS	14872,00	100%	13728,00	100%	28600,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,014		6,424			
COSTOS VARIABLES	7294,56	49%	6167,04	45%	13462,09	47%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	7577,44	51%	7560,96	55%	15137,91	53%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	4770,00		4770,00		4770,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2480,40		2289,60		4770,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	5097,04		5271,36		10368,40	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Es así que, considerando los cambios en la variable del precio de venta al público, el punto de equilibrio en unidades para el Producto A, sería:

$$\text{PEU Producto A} = \frac{4.770,00}{(14,30 - 7,014)}$$

$$\text{PEU Producto A} = 654,68 = 655 \text{ unidades}$$

Y para el producto B, consistiría en:

$$\text{PEU Producto B} = \frac{4.770,00}{(14,30 - 6,424)}$$

$$\text{PEU Producto B} = 605,64 = 606 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, con las modificaciones a la variable del precio de venta al público se requieren vender 142 unidades menos del Producto A y 119 unidades menos del Producto B para alcanzar el respectivo punto de equilibrio para la empresa de producción "Centro Textil Silvana".

De la misma forma, al incrementar en un 10% el costo variable unitario se obtiene una utilidad de operación de \$6.422,24 inferior en \$1.346,16 a la obtenida con el modelo actual,

debido a que existe un cambio de \$7,014 a \$7,715 en el costo variable unitario del Producto A, y de \$6,424 a \$7,066 en el Producto B.

Cuadro 18: Utilidad de Operación con un incremento del 10% en el Costo Variable Unitario

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
PRECIO DE VENTA	13		13		13	
UNIDADES VENDIDAS	1040		960		2000	
VENTAS	13520,00	100%	12480,00	100%	26000,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,715		7,066			
COSTOS VARIABLES	8024,02	59%	6783,74	54%	14808,35	57%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	5495,98	41%	5696,26	46%	11191,65	43%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	4770,00		4770,00		4770,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2480,40		2289,60		4770,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3015,58		3406,66		6422,24	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Entonces, considerando los cambios en el costo variable unitario, el punto de equilibrio en unidades para el Producto A, sería:

$$\text{PEU Producto A} = \frac{4.770,00}{(13,00 - 7,715)}$$

$$\text{PEU Producto A} = 902,55 = 903 \text{ unidades}$$

Y para el producto B, consistiría en:

$$\text{PEU Producto B} = \frac{4.770,00}{(13,00 - 7,066)}$$

$$\text{PEU Producto B} = 803,84 = 804 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, con las modificaciones al costo variable unitario se requieren vender 106 unidades más del Producto A y 79 unidades más del Producto B para alcanzar el respectivo punto de equilibrio para la empresa de producción "Centro Textil Silvana".

Y finalmente, al incrementar en un 10% la variable del costo total fijo se obtiene una utilidad de operación de \$7.291,40 inferior en \$477,00 a la obtenida con el modelo actual, debido a que existe un cambio de \$4.770,00 a \$5.247,00 en los costos fijos totales.

Cuadro 19: Utilidad de Operación con un incremento del 10% en el Costo Fijo Total

CUENTAS	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	TOTAL	%
PRECIO DE VENTA	13		13		13	
UNIDADES VENDIDAS	1040		960		2000	
VENTAS	13520,00	100%	12480,00	100%	26000,00	100%
COSTO VARIABLE UNITARIO	7,014		6,424			
COSTOS VARIABLES	7294,56	54%	6167,04	49%	13462,14	52%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	6225,44	46%	6312,96	51%	12537,86	48%
PARTICIPACIÓN	52%		48%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	5247,00		5247,00		5247,00	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2728,44		2518,56		5247,00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3497,00		3794,40		7291,40	

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa "Centro Textil Silvana"

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

De esta manera, considerando los cambios en el costo fijo total, el punto de equilibrio en unidades para el Producto A, sería:

$$\text{PEU Producto A} = \frac{5.247,00}{(13,00 - 7,014)}$$

$$\text{PEU Producto A} = 876,55 = 877 \text{ unidades}$$

Y para el producto B, consistiría en:

$$\text{PEU Producto B} = \frac{5.247,00}{(13,00 - 6,424)}$$

$$\text{PEU Producto B} = 797,90 = 798 \text{ unidades}$$

Es así que, con las modificaciones al costo fijo total se requieren vender 80 unidades más del Producto A y 73 unidades más del Producto B para alcanzar el respectivo punto de equilibrio para la empresa de producción "Centro Textil Silvana".

En definitiva, el análisis de la variación en la utilidad de operación de los productos (Producto A y Producto B) de la empresa de producción “Centro Textil Silvana”; considerando los respectivos cambios, que en este caso específico consisten en el incremento del 10% en las diferentes variables (precio de venta, costos variables y costos fijos) se resume en los gráficos que se presentan a continuación:

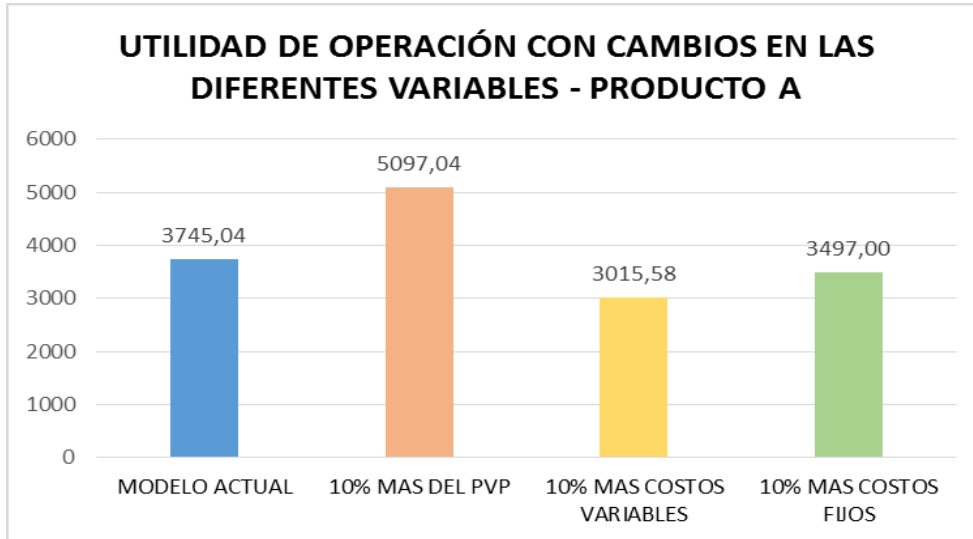


Gráfico 11: Variación de la Utilidad de Operación según cambios en las diferentes variables del Producto A

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

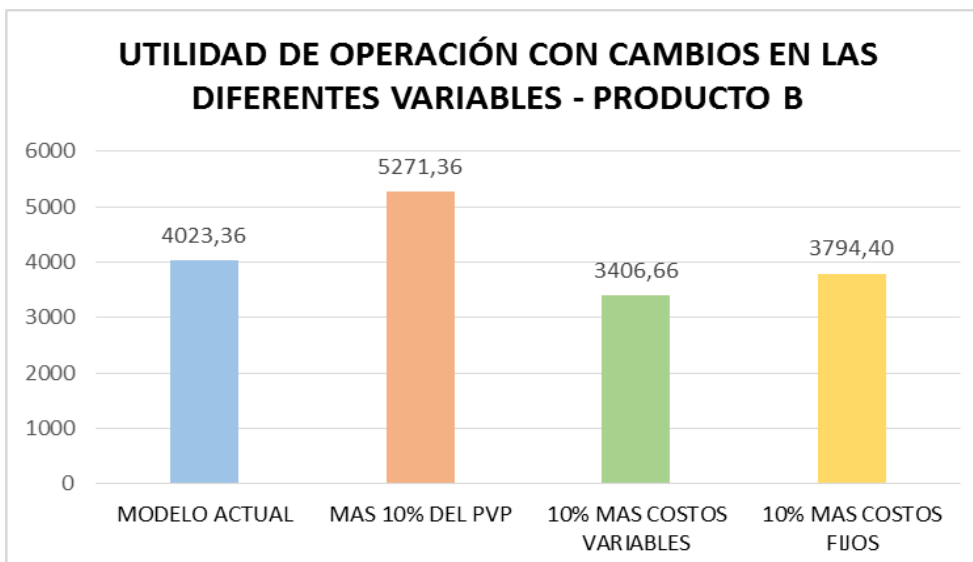


Gráfico 12: Variación de la Utilidad de Operación según cambios en las diferentes variables del Producto B

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Resulta lógico que al incrementar el precio de venta al público se dé un incremento considerable en la utilidad de operación de la empresa y una reducción del punto de equilibrio, es decir, un menor esfuerzo de ventas.

Pero, en efecto, es necesario considerar que “hoy en día es difícil incrementar precios de venta, dado el modelo económico de globalización de las economías, no se pueden subir precios sin temor a ser eliminados del mercado, hay que observarlo pues posiblemente enfrentemos una baja en precios y conviene saber cuál sería el efecto en las variables bajo análisis.”³³

Por otro lado, al existir un incremento en los costos totales, tanto fijos como variables, el comportamiento de la utilidad de operación es opuesto, ya que la misma en lugar de incrementarse se reduce generando un mayor esfuerzo en las ventas, a causa del aumento en el punto de equilibrio.

Todo ello debido a que, al incrementarse los costos, la empresa tiene que realizar un esfuerzo adicional para cubrirlos.

Dicho en otras palabras, el incremento en el precio de venta al público es directamente proporcional al aumento en el valor de la utilidad de operación, y es inversamente proporcional a la reducción del punto de equilibrio.

De la misma forma, el incremento en los costos totales, tanto fijos como variables, es inversamente proporcional a la reducción en el valor de la utilidad de operación, y es directamente proporcional al aumento del punto de equilibrio.

Es así que, la tendencia proyectada de la utilidad de operación en relación al incremento del volumen de ventas y considerando los cambios antes mencionados para cada una de las variables, se mantiene constante, como lo muestran con claridad los gráficos que se presentan a continuación:

³³ Cano, A. (2013): **Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables.** Bogotá – Colombia, Ediciones de la U. Pág. 212

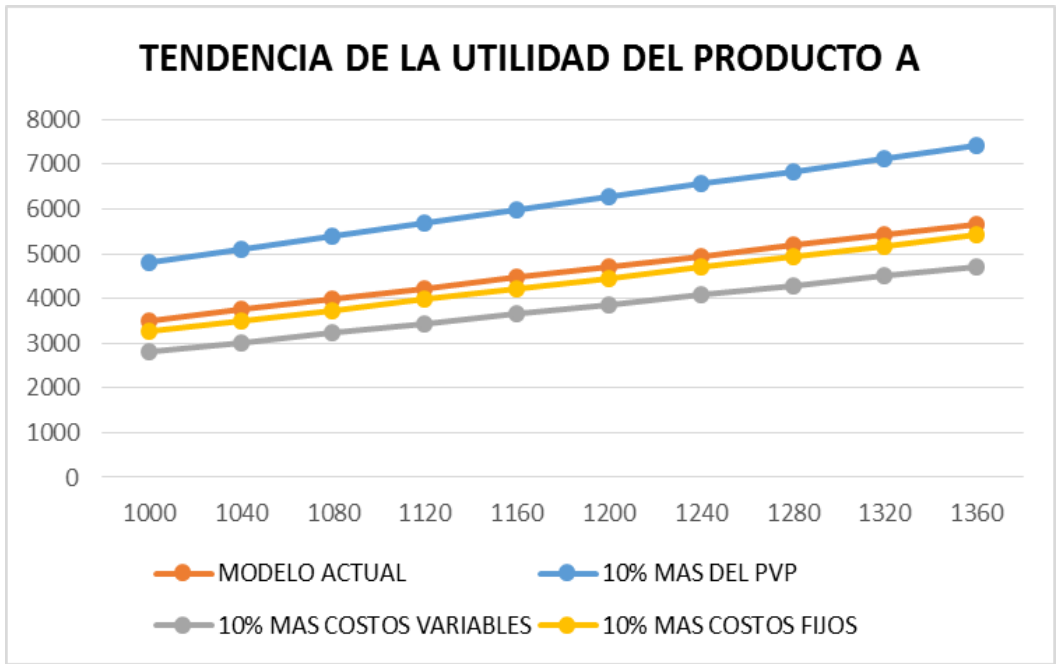


Gráfico 13: Tendencia de la Utilidad de Operación con relación al volumen de ventas, considerando un 10% de incremento en las variables del Producto A

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

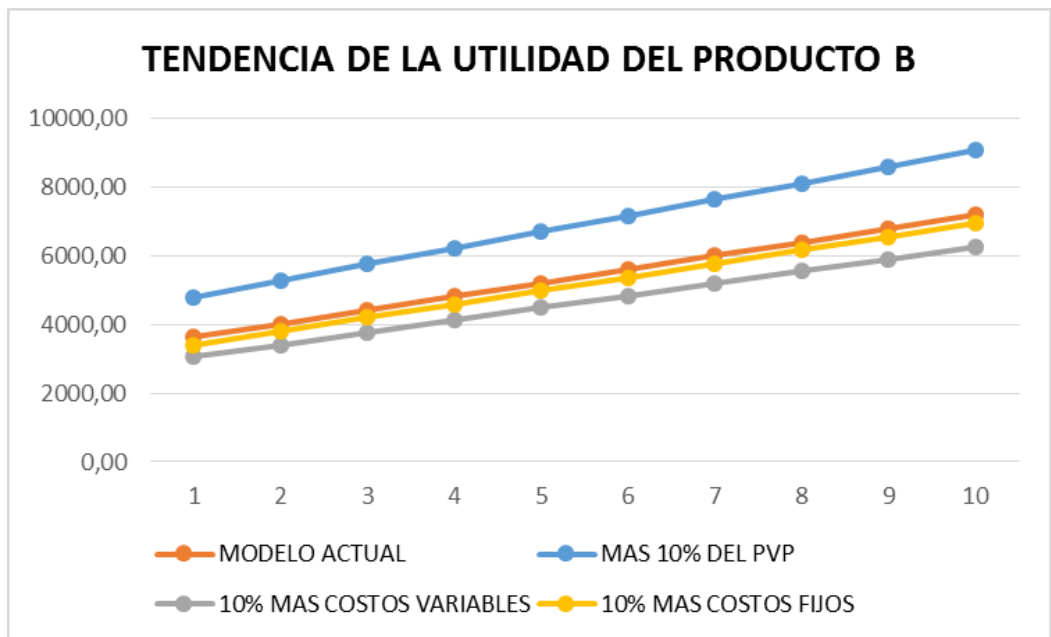


Gráfico 14: Tendencia de la Utilidad de Operación con relación al volumen de ventas, considerando un 10% de incremento en las variables del Producto B

FUENTE: Estructura de Costos de la Empresa “Centro Textil Silvana”

ELABORACIÓN: Castillo Paucar Sara Paola

Por lo tanto, si la empresa de producción “Centro Textil Silvana” busca incrementar sus utilidades debe prestar la importancia del caso a las herramientas administrativas que se encuentran disponibles para la toma de decisiones a corto plazo y analizar detenidamente cuales son las variables a modificar para obtener el objetivo deseado.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

El análisis y aplicación de herramientas administrativas – financieras en la empresa de producción “Centro Textil Silvana” se han constituido en la base para fundamentar las decisiones a corto plazo en la organización y para en base a su realidad proyectarse al futuro de manera competitiva y proactiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La empresa de producción “Centro Textil Silvana”; durante los años que tiene de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión en la toma de decisiones que esté acorde a las exigencias del mercado que cada vez es más competitivo, lo que se ha evidenciado en la inexistencia de la aplicación de herramientas administrativas – financieras y en la dificultad a la hora de tomar decisiones a corto plazo por la falta de información suficiente, competente y pertinente.

La situación administrativa – financiera actual del “Centro Textil Silvana” requiere de importantes cambios y mejoras en muchos aspectos, tanto del desempeño de la administración como de la operatividad en el proceso productivo y la ejecución del sistema contable, específicamente, la contabilidad de costos; es por ello, que el presente trabajo de titulación deja establecido los mecanismos para poner a funcionar a la empresa bajo un modelo de herramientas administrativas - financieras que aporte significativamente a la toma de decisiones a corto plazo y que apoye o fundamente las medidas que tome la gerencia de la empresa, así como poder en base a su realidad proyectarse al futuro.

Todo ello debido a que la administración de costos y el uso de herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones, adquiere gran importancia hoy en día, pues se vive en una economía globalizada que obliga a ser más competitivo para no perder el mercado.

Por otro lado, luego de realizar el diagnóstico de la situación actual, donde se conoció la filosofía empresarial y la estructura administrativa y funcional de la organización, y así mismo se analizó la competitividad y los costos de producción y venta, se obtuvo evidencia necesaria que justifica claramente considerar a la presente propuesta para la solución de los problemas y el crecimiento de la empresa permitiendo que la organización mejore en todos los aspectos posibles, sobre todo en su gestión a corto plazo.

Y sobre todo, se determinó que la empresa “Centro Textil Silvana” no cuenta con un sistema de costos formalmente establecido y mucho menos sistematizado, razón por la cual el precio de sus productos ha sido fijado tradicionalmente en base a información económica y financiera de tipo general, en la que predomina sobre todo el promedio establecido en el mercado por la competencia; demostrando claramente la importancia de la aplicación de herramientas administrativas – financieras.

Es importante mencionar que la flexibilidad y facilidad de uso del presente modelo permite ajustarlo con el fin de obtener información valiosa para tomar decisiones y planear, si se presenta desde la perspectiva de la capacidad de la empresa.

De igual manera, se debe aclarar que el modelo propuesto se adecua y orienta a decisiones de corto plazo que pueden cambiarse más rápidamente de acuerdo con las circunstancias, y con la modificación de las variables correspondientes; puesto que dicho modelo permite estar ajustando las variables en cuestión conforme van ocurriendo y permite al mismo tiempo estar alertas o atentos a estos cambios y por tanto tomar decisiones.

Resulta importante indicar que el apoyo y compromiso por parte de la gerencia fueron factores muy significativos para la realización de la presente propuesta, sobre todo con el aporte de información muy valiosa para la identificación de la estructura de costos existente en la empresa; todo ello debido a que la gerencia se encuentra convencida de la necesidad de hacer cambios dentro de la organización, tanto en su estructura operativa como en su manera de gestionar el proceso de toma de decisiones, sobre todo a corto plazo.

En definitiva, con la implementación de un modelo basado en la aplicación de herramientas administrativas – financieras en la empresa de producción “Centro Textil Silvana”, se cuenta con una fuente de información fidedigna que muestre las necesidades de la organización, permitiendo de esta forma soportar de manera adecuada las decisiones gerenciales, proporcionar acciones de mejoramiento de la empresa y proyectarse a futuro para cumplir sus objetivos, o dicho en otras palabras, se mejorará el posicionamiento empresarial y se incrementará la competitividad de la empresa en el mercado de su desenvolvimiento.

RECOMENDACIONES

Primeramente se recomienda a la gerencia de la empresa realizar un análisis exhaustivo de la presente propuesta, con el fin de poner en marcha la misma, para que de esta forma se aproveche el estudio realizado y los resultados encontrados, de tal manera que no quede plasmado simplemente como un trabajo teórico; eliminando al mismo tiempo los problemas que están causando grandes pérdidas de beneficios económicos a la empresa.

En el momento de la implementación, la empresa y los empleados deben tener un total compromiso con la propuesta y estar conscientes de los cambios que habrá en la organización, ya que estas mejoras favorecerán a todas las personas de la organización, razón por la cual, se recomienda capacitar al personal de forma permanente sobre todo en temas relacionados con las herramientas administrativas - financieras, para de esta manera lograr mejores resultados.

De igual manera, se recomienda implementar el modelo basado en la aplicación de herramientas administrativas - financieras, aprovechando la información del presente trabajo de titulación y permitiendo de esta manera que la empresa de producción “Centro Textil Silvana” cumpla con su misión empresarial y consigan su visión organizacional.

También se sugiere prestar la debida importancia al análisis de los costos totales de la empresa, manteniendo la clasificación en fijos y variables que hasta ahora se ha manejado, todo ello debido a la facilidad de realizar cambios en la variable de costos de forma independiente, ya que al hacer énfasis en los costos totales de manera conjunta se consideran costos irrelevantes en una decisión, distorsionando el análisis.

Se recomienda evaluar principalmente la estructura de costos de la empresa por ser una variable que integra algunos elementos tanto fijos como variables, los mismos que pueden ser modificados con facilidad para obtener los resultados esperados; y no así con el precio que es “una variable que raramente puede ser modificada por la compañía, puesto que está regido la mayoría de las veces por el mercado. Sin embargo, en ciertas circunstancias, la empresa puede realizar modificaciones a su política de precios por diferentes razones: es el único proveedor en el mercado, se trata de un producto nuevo, su nicho de mercado es diferente al del resto de la competencia, etc. Por lo tanto, resulta conveniente estudiar qué efecto tendría sobre las utilidades la variación en el precio del producto, teniendo siempre en

mente que una variación en el precio probablemente conllevará un cambio en la demanda esperada.”³⁴

Es así que, “una estrategia para incrementar utilidades, y por lo tanto hacer bajar el punto de equilibrio, es tratar de reducir los costos variables. Este objetivo se logra mediante la utilización más eficaz de los recursos o insumos o el empleo de materias primas más baratas (estrategia de productividad). Cuando disminuye el costo variable, el margen de contribución se incrementa; en cambio, si aumentan los costos variables unitarios, el margen de contribución disminuye, lo cual origina las mismas consecuencias sobre las utilidades.”³⁵

En definitiva, la principal sugerencia radica en utilizar el presente modelo de simulación para crear diferentes escenarios relacionados con el comportamiento de los precios, volumen o costos a fin de seleccionar el que se ajusta en mayor grado a las necesidades de la empresa y a los objetivos que se pretenden conseguir.

Y finalmente, el presente trabajo de titulación es un punto de partida para que la propuesta presentada pueda ser implementada y utilizada como soporte para la toma de decisiones a corto plazo por parte de la gerencia y para el desarrollo de una gestión eficiente con el uso de herramientas administrativas – financieras que conlleven a alcanzar los mejores resultados que se han planificado y posibiliten a la organización a proyectarse al futuro de manera competitiva y sostenible.

³⁴ Ramírez, D. (2013) **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición. Pág. 165.

³⁵ Ramírez, D. (2013) **Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir**. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición. Pág. 164.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, L. (2000) *Planificación de la Empresa del Futuro*, México, Editorial Limusa.
2. Amat, O. (2002) *EVA Valor Económico Agregado, un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*, Bogotá – Colombia, Grupo Editorial Norma.
3. Cano, A. (2013) *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria. Aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables*, Bogotá – Colombia, Ediciones de la U.
4. Calleja, F. (2013): *Costos*. México, Ed. Pearson Educacion. Segunda Edición.
5. Chiavenato, I. (2004) *Administración en los Nuevos Tiempos*. 10ma. Ed, Colombia, Editorial Mc-Graw-Hill.
6. Estrin, J. (2010) *Innovación Sostenible*, McGraw Hill.
7. Guajardo, G. (2004) *Contabilidad Financiera*, 4ta. ed., México, McGraw Hill Interamericana.
8. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2006) *Administración: Toma de decisiones*, Internacional Thomson Editores.
9. Horngren y otros. (2002) *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*. México, Prentice Hall.
10. López, S. (2011) *Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización*, Bogotá, Ediciones de la U.
11. Moyer, R. Charles, M. James, R. y otros (2004) *Administración financiera contemporánea*. México, Editorial Thomson.
12. Ramírez, D. (2013) *Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir*. México, Mc Graw Hill, 9na. Edición.
13. Sinisterra, G. (2011) *Contabilidad Administrativa*. Colombia, ECOE Ediciones.
14. Spurr, W. y Charles B. (2000) *Toma de decisiones en administración*. Editorial Limusa, México.

ANEXOS

Anexo A: RUC de la Empresa

Anexo B: Declaración del Impuesto a la Renta del año 2013

Anexo A: RUC de la Empresa



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0103623773001
APELLIDOS Y NOMBRES: CONTRERAS MINCHALA SILVANA PATRICIA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 07/09/1977 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 30/05/2012
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/01/1998 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 28/01/1998 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: GIL RAMIREZ DAVALOS Calle: SUCRE Número: 10-24 Intersección: PADRE AGUIRRE Referencia: A MEDIA CUADRA DEL PARQUE DE LAS FLORES Teléfono: 072822562 Email: silvancot@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO Y AZUAY **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJRC010410

Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO

Fecha y hora: 30/05/2012 11:59:22



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0103623773001

APELLIDOS Y NOMBRES: CONTRERAS MINCHALA SILVANA PATRICIA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 01/01/1998
NOMBRE COMERCIAL: CENTRO TEXTIL SILVANA		FEC. CIERRE:
		FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES.
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR: JEANS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: MARISCAL SUCRE Número: 14-73 Intersección:
CORONEL TALBOT Referencia: A MEDIA CUADRA DEL MUSEO DE ARTE MODERNO Telefono Domicilio: 072822662

DECLARACIONES

[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS					
SERVICIOS TRIBUTARIOS					
RUC	FACT.	TRIC.	INT.	ANEXOS	SUCES.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJRC010410

Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO

Fecha y hora: 30/05/2012 11:59:22

Anexo B: Declaración del Impuesto a la Renta del año 2013

FORMULARIO		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAL		No FORMULARIO	
SE		NATURALES Y SUCESSIONES BENEFICIAS		0149001	
Resolución No.					
RUC-EJERCICIO 2013					
IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN		COLEGIAL - SUBSTITUTIVA		011	3
AÑO: 2013		RUC FORMULARIO QUE SUSTITUYE		014	0149001
IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO		DE DEPENDENCIA		100	
RUC	0149001	EMPRESA UNIPERSONAL SUJETA PASIVA			
ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESSIONES BENEFICIAS					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			ESTADO DE RESULTADOS		
ACTIVO			INGRESOS		
			TOTAL INGRESOS	VALOR EXENTO	
			(A efectos de la		
			Contribución Tributaria)		
ACTIVOS CORRIENTES					
311	30,130.00	Monedas metálicas, gravadas con tarifa 10% de IVA	011	275,462.00	011
312		Monedas metálicas, gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	012		012
Cuentas y documentos por cobrar a clientes comerciales		Exposiciones netas	013		013
314		Rebajas netas / Locales	014		014
315		Utilidad en venta de productos otros, planta y equipo	015		015
316	275,270	Dividendos	016		016
317		Diversos ingresos provenientes del exterior	017		017
Otros cuentas y documentos por cobrar comerciales		Diversos ramos	018		018
319		TOTAL INGRESOS	(Sumar del 011 al 018)		
320		Monedas netas de depreciación, planta y equipo (Informativa)	019	674,100.00	
321	65,000.00	Ingresos por miembros como intermediarios (Informativa)	020		
En la columna "Valor exento" registre la porción del monto exonerado en la columna "Total Ingresos" considerando como exento de impuesto a la renta					
COSTOS Y GASTOS					
			COSTO	GASTO	VALOR NO DEDUCIBLE
			(A efectos de la		
			Contribución Tributaria)		
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos					
322		Inventario final de terrenos no productivos por el sujeto pasivo	701		
Inventario de productos en proceso		Compras netas locales de bienes no productivos por el sujeto pasivo	702		
323		Inventario de productos terminados	703		
Inventario de prod. terminados parciales, en altavoz		Importaciones de bienes no productivos por el sujeto pasivo	704		
324		Mano de obra en tránsito	705		
Inventario equitativo, transacciones y asociadas		Inventario final de bienes no productivos por el sujeto pasivo	706		
325		Activos pagados por anticipado	707		
Diversos activos comerciales		Inventario final de materias primas	708		
326		TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	709		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos					
327		Inventario final de terrenos no productivos por el sujeto pasivo	710		
Inventario de productos en proceso		Importaciones de materias primas	711		
328		Inventario de productos terminados	712		
Inventario de prod. terminados parciales, en altavoz		Inventario final de productos terminados	713		
329		Mano de obra en tránsito	714		
Inventario equitativo, transacciones y asociadas		Stocks, saldos y otros no relacionados que constituyen materia gravada del IGV	715		
330		Activos pagados por anticipado	716		
Diversos activos comerciales		Beneficios sociales, indemnizaciones por cesantías o pensiones	717		
331		TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	718		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos					
332		Inventario final de terrenos no productivos por el sujeto pasivo	719		
Inventario de productos en proceso		Importaciones de bienes no productivos por el sujeto pasivo	720		
333		Inventario de productos terminados	721		
Inventario de prod. terminados parciales, en altavoz		Stocks, saldos y otros no relacionados que constituyen materia gravada del IGV	722		
334		Mano de obra en tránsito	723		
Inventario equitativo, transacciones y asociadas		Beneficios sociales, indemnizaciones por cesantías o pensiones	724		
335		Activos pagados por anticipado	725		
Diversos activos comerciales		Aporte a la seguridad social (Caja Costo Fondo de reserva)	726		
336		TOTAL INGRESOS, PLANTA Y EQUIPO	727		
ACTIVOS INTANGIBLES					
Marcas, patentes, derechos de libro y otros derechos					
337		Derechos de explotación y amortizables	728		
Derechos de explotación y amortizables		Patentes y publicidad	729		
338		TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	730		

Otros activos intangibles	276		Suministros, materiales y repuestos	702				
(-) Amortización acumulada de otros activos intangibles	277		Transporte	703				
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	278		Provisiones (Para jubilación personal)	704				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES			Provisiones (Para devaluación)	705				
Inventarios no vendidos			Provisiones (Para cuentas incobrables)	706		2,73		
Acciones y Participaciones	381		Provisiones (Otras provisiones)	707				
Otros	382		Arrendamientos mercantiles / Local	708				
Cuentas y documentos por cobrar a otros no vendidos			Arrendamientos mercantiles / Del exterior	709				
Relaciones / Locales	384		Comisiones / Local	710				
Relaciones / Del exterior	385		Comisiones / Del exterior	711				
No relaciones / Locales	386		Intereses bancarios / Local	712				
No relaciones / Del exterior	387		Intereses bancarios / Del exterior	713				
Otros cuentas y documentos por cobrar no vendidos			Intereses pagados y recibidos	714				
Relaciones / Locales	388		Relaciones / Local	715				
Relaciones / Del exterior	389		Relaciones / Del exterior	716				
No relaciones / Locales	390		No relaciones / Local	717				
No relaciones / Del exterior	391		No relaciones / Del exterior	718				
(-) Hacienda (cuentas incobrables)	392		Pérdida en venta de activos / Relaciones	719				
Otros activos financieros no vendidos	394		Pérdida en venta de activos / No relaciones	720				
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	395		Otros pasivos	721				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES (269+278+395)	396	21.111,4	Mantenimiento	722				
TOTAL DEL ACTIVO (238+396)	398	40.421,4	Registros y seguros (gastos provisionales)	723				
			Dentro del activo integran: Deudas a pagar					
			por partes relacionadas	724				
			Deudas de gestión	725				
			Ingresos, contribuciones y otros	726				
			Deudas de venta	727				
			RA que se paga al costo o gain	728				
PASIVO								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas y documentos por pagar (provisionales) vendidos			Deposición de propiedades, planta propia	811				
Relaciones / Locales	411		Acuerdos	812				
Relaciones / Del exterior	413		No acuerdos	813		2,24		
No relaciones / Locales	414	12,300,0	Deposición del nombre de propiedades, planta propia	814				
No relaciones / Del exterior	415							
Obligaciones con instituciones financieras - no vendidas								
Locales	416	20,017,4	Amortizaciones	729				
Del exterior	417		Servicios provisionales	730				
Otros cuentas y documentos por pagar vendidos			Pagos por otros ejemplos	731		126,502,4		
Relaciones / Locales	418		Pagos por otros ejemplos	732				
Relaciones / Del exterior	419		TOTAL GASTOS	733				
No relaciones / Locales	421	108,44	TOTAL GASTOS	734				
No relaciones / Del exterior	422		TOTAL GASTOS Y GASTOS	735				
Transacciones con otras personas (del exterior)	423		Pago de impuestos (informativos)	736				
Crédito a otros	424		Pago por reembolsos como reembolso (informativos)	737				
Adelantos de clientes	425		Pago por reembolsos como reembolso (informativos)	738				
Reservas	426							
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	428	207,228,7						
PASIVOS NO CORRIENTES								
Cuentas y documentos por pagar provisionales no vendidos								
Relaciones / Locales	441		OTROS SEÑAL OS, E.SPECIFICOS (SI 0000 - 7000 ingreso a 1)	801		81,175,2		
Relaciones / Del exterior	442		PER DISAJUSTOS, E.SPECIFICOS (SI 0000 - 7000 ingreso a 2)	802				
No relaciones / Locales	443		Cálculo de base participación o trabajo asociado	803				
No relaciones / Del exterior	444		(-) Resta por cambio de transacciones	804				
Obligaciones con instituciones financieras - no vendidas			Resto de utilidad de participación o trabajo asociado	805		81,175,2		
Locales	445		(-) Participación a trabajadores	806		121,75,4		
Del exterior	446		(-) Dividendos pagados (E ingreso 000)	807				
Otros cuentas y documentos por pagar no vendidos			(-) Otros costos asociados (definidos del COPCI)	808				
Relaciones / Locales	448		(-) Gastos no deducibles locales	809		1,68		
Relaciones / Del exterior	449		(-) Gastos no deducibles del exterior	810				
No relaciones / Locales	451		(-) Gastos incurridos para generar ingresos eventuales	811				
No relaciones / Del exterior	452		(-) Participación trabajadores atribuida a ingresos eventuales	812				
Transacciones con otras personas (del exterior)	453		(-) Fideicomiso (100 x 10%) + (200 + 400 - 400) x 10% (1)	813				
Crédito a otros	454		(-) Amortización pérdidas ocasionales de años anteriores	814				
Adelantos de clientes	455		(-) Contribuciones por pago equitativo	815				
Reservas para jubilación personal	457							

En la columna "Debe no deducible" registre la pérdida del costo deducido en las columnas "Costo" y "Ged" correspondiente como no deducible para el cálculo del impuesto a la renta

CONCLUCIÓN TRIBUTARIA

(SI 0000 - 7000 ingreso a 1) 801 81,175,2

(SI 0000 - 7000 ingreso a 2) 802

803

804

805 81,175,2

806 121,75,4

807

808

809 1,68

810

811

812

813

814

815

Previdencia para discapacidad	455	[]	(-) Dedicaciones especiales del sector del C.O.P.C.	513	[]
Otras providencias	456	[]	(*) Ajuste por pérdidas de transferencia	514	[]
TOTAL PAGOS NO CORRIENTES	455	[]	(-) Dedicación por incremento ratio de amplias	515	[]
Pagos a familiares	479	[]	(-) Dedicación por pago a otros estados con discapacidad	516	[]
Otros pagos	480	[]	(-) Ingresos especiales e impuestos a la Renta sobre	517	[]
TOTAL DEL PAGO	(455 + 456 + 479 + 480)	490	(*) Costos especiales de deducción inscritos para general ingresos sujetos a impuesto a la Renta sobre	518	[]
TOTAL PATRIMONIO NETO	508	[]	CÓDIGO BRANBLE	519	[]
TOTAL PAGO Y PATRIMONIO	(490 + 508)	598	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODO SUJETOS	520	[]

RENTAS SUJETAS DE TRABAJO Y CAPITAL	Año	Ingresos	Costos Deducibles	Renta Imponible
Actividades empresariales con registro de ingresos pagados	481	[]	[]	(Ingresos + Gastos Ded.)
Ingresos especiales e impuestos a la Renta sobre	518	[]	[]	[]
Libros ganancia profesional	511	[]	[]	[]
Ocupación (Branble) (Indice) con rentas, arrendos, aperturas, representaciones, premios, trabajos afines autónomos	511	[]	[]	[]
Arrendos de bienes inmuebles	509	[]	[]	[]
Arrendos de otros edificios	504	[]	[]	[]
Rentas agrícolas	505	[]	[]	[]
Ingresos por regalías	516	[]	[]	[]
Ingresos por intereses del dinero	517	[]	[]	[]
Rendimientos financieros	518	[]	[]	[]
Dividendos	519	[]	[]	[]
Otras rentas gratuitas	520	[]	[]	[]
SUBTOTAL	520	[]	[]	[]
RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA			(518 + 520 + 520 + 520)	521 []
Sueldos, salarios, indemnizaciones por los ingresos sueltos del trabajo en relación de dependencia	541	[]	[]	[]
SUBTOTAL BASE BRANBLE			(541 + 520)	522 []

OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES	Afectado al período
Gastos personales - Educación	571 []
Gastos personales - Salud	572 []
Gastos personales - Alimentación	573 []
Gastos personales - Vivienda	574 []
Gastos personales - Vestimenta	575 []
Exoneración por tenencia de hogar	576 []
Exoneración por discapacidad	577 []
M.P. Unidad deducible a la sociedad conyugal por tenencia que le corresponde	578 []
SUBTOTAL OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES	579 []

OTRAS RENTAS COENTAS (alternativas)	Valor impuesto pagado	Ingresos
Ingresos por lotería, rifas, y juegos	581 []	581 []
Pensiones, legados y pensiones	582 []	582 []
Pensiones judicializadas	583 []	583 []
Otros ingresos coentos	584 []	584 []
SUBTOTAL OTRAS RENTAS COENTAS	585 []	585 []

RESUMEN IMPROFITIVO	590 - 579	523
BASE IMPONIBLE BRANBLE		[]
TOTAL IMPUESTO CASADO		[]
(-) Anticipo pagado	586	[]
(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal deducido	587	[]
(*) Impuesto a la Renta calculado sobre el anticipo determinado	588	[]
(*) Crédito tributario generado por anticipo (Anticipo para ejercicios anteriores al 2010)	589	[]
(*) Saldo del anticipo por tanto de pago	590	[]
(-) Retenciones en la fuente que lo realicen en el ejercicio fiscal	591	[]
(-) Retenciones en la fuente que lo realicen en el ejercicio fiscal en relación de dependencia	592	[]
(-) Crédito tributario por utilidades	593	[]
(-) Retenciones por ingresos previsionales del estado con derecho a crédito tributario	594	[]
(-) Anticipo de impuesto a la Renta pagado por respectivos períodos	595	[]
(-) Crédito tributario de otros ejercicios	596	[]
(-) Crédito tributario generado por impuestos a la renta de otros	597	[]
(-) Exoneración parafiscal tributaria por legados	598	[]

SUSTOTAL IMPUESTO A PAGAR	(942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952 mayor a 0)	952	2,790.00
SUSTOTAL SALDO A FAVOR	(942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952 menor a 0)	958	0
(+) Impuesto a la Renta Único		957	0
(-) Crédito Tributario para la liquidación del Impuesto a la Renta Único		956	0
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		954	2,790.00
SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE		955	0
ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO	(971 + 972 + 973)	975	4,790.40
Primera cuota		971	0
Anticipos a pagar	Segunda cuota	972	0
Saldo a liquidarse en declaración próxima año		973	4,790.40

Pago previo (Informativa) 959

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)

Interés 957 Impuesto 958 Multa 959

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

TOTAL IMPUESTO A PAGAR	(994 - 995)	902	2,790.00
Interés por mora		903	0.00
Multa		904	0.00
TOTAL PAGADO		905	2,790.00
Mediante cheque, abono bancario, efectivo u otras formas de pago		906	2,790.00
Mediante Compensaciones		907	0
Mediante Notas de Crédito		908	0

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES

N/C No.	909	<input type="text" value=""/>	N/C No.	910	<input type="text" value=""/>	N/C No.	911	<input type="text" value=""/>
Valor USD	912	<input type="text" value="0"/>	Valor USD	913	<input type="text" value="0"/>	Valor USD	914	<input type="text" value="0"/>

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS

Resolución No.	915	<input type="text" value=""/>	Resolución No.	916	<input type="text" value=""/>
Valor USD	917	<input type="text" value="0"/>	Valor USD	918	<input type="text" value="0"/>

Declaro que los datos proporcionados en este documento son ciertos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriva (Art. 101 de la L.R.T.).

SUJETO PASIVO / REPRESENTANTE LEGAL

Cédula de Identidad o No. de Pasaporte 198

CONTADOR

RUC No. 199

FORMA DE PAGO 921

BANCO 922

La presente información reposa en la base de datos del SRI, confirma la declaración realizada por el contribuyente
 Numero Serial: 670906283295
 Fecha Recaudación: 17/04/2014