



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
*La Universidad Católica de Loja*

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de  
decisiones a corto plazo y aplicación en el taller artesanal de producción  
Marebú de la ciudad de Cuenca, 2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

**AUTORA:** Heras Benavides, Silvia Liliana

**DIRECTORA:** Calle Calle, María Elena, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA  
2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Economista

María Elena Calle Calle

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en el taller artesanal de producción Marabú de la ciudad de Cuenca, 2014, realizado por Heras Benavides Silvia Liliana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, 12 de marzo del 2015

f)

Eco. María Elena Calle Calle

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Heras Benavides Silvia Liliana declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en el taller artesanal de producción Marabú de la ciudad de Cuenca, 2014”, de la Titulación de Ingeniero en contabilidad y auditoría, siendo Calle Calle María Elena directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. A demás 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)

Heras Benavides Silvia Liliana

0104071782

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de fin de titulación se lo dedico de corazón a Dios, por ser mi guía y fortaleza en el transcurso de mis estudios y mi vida. Él me ha permitido alcanzar esta meta anhelada. A mi amado esposo Miguel Eduardo Patiño Montaña y mi querida hija Antonella Micaela Patiño Heras por su constante apoyo y comprensión, siendo para mí el motivo de seguir adelante.

A mi querido e inolvidable Toby quien estaba siempre a mi lado en mis días y noches de estudio.

Silvia Liliana Heras Benavides

## **AGRADECIMIENTO**

Debo agradecer en primer lugar a Dios, por su infinito amor, a mi esposo por su apoyo y a mi hija por su comprensión.

A la universidad Técnica Particular de Loja por haberme facilitado siempre los mecanismos y medios para poder desarrollar todas las actividades necesarias para culminar mis estudios.

Quiero también expresar mi más sincero agradecimiento a la Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca por su confianza y por haber permitido que desarrolle este trabajo de fin de titulación en su valioso taller artesanal Marebú.

A mi directora de tesis María Elena Calle Calle, por su paciencia, comprensión y apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A todas las personas que de una u otra forma, estuvieron listas para brindarme su apoyo.

Silvia Liliana Heras Benavides

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	II
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I .....	4
<b>1 FILOSOFÍA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 FILOSOFÍAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES.....	5
1.1.2 JUSTO A TIEMPO.....	7
1.1.3 CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL.....	8
<b>1.2 LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO ...</b>	<b>11</b>
1.2.1 EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACIÓN.....	11

1.2.2	EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO.	12
1.2.3	EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES.....	14
<b>1.3</b>	<b>HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>18</b>
1.3.1	SISTEMAS DE COSTEO.....	18
1.3.2	MODELO COSTO VOLUMEN UTILIDAD.....	21
1.3.3	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	22
1.3.4	INDICADORES FINANCIEROS DE PRODUCCIÓN.....	25
1.3.5	PROBLEMAS COMUNES EN LA TOMA DE DECISIONES.....	28
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>30</b>
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1</b>	<b>FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>31</b>
2.1.1	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	31
2.1.2	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	33
<b>2.2</b>	<b>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>36</b>
2.3.1	MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	36
2.3.2	MATRIZ FODA.....	40
<b>2.4</b>	<b>ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....</b>	<b>43</b>
2.4.1	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	43
2.4.2	CICLO DE PRODUCCIÓN.....	50
2.4.3	INDICADORES DE PRODUCCIÓN.....	53
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>57</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN MAREBÚ.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DEL COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3</b>	<b>FIJACIÓN DE PRECIOS .....</b>	<b>65</b>
<b>3.4</b>	<b>DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LA UTILIDAD .....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>77</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de productividad.....	27
Tabla 2 Glosario de índices de productividad .....	28
Tabla 3 Matriz de perfil competitivo (MPC) - Taller artesanal Marebú.....	39
Tabla 4 Matriz FODA – Taller artesanal Marebú .....	41
Tabla 5 Resultados estratégicos de matriz FODA – Marebú .....	43
Tabla 6 Asignación de costos para cada producto.....	44
Tabla 7 Estructura de costos de enero a diciembre del 2014 – Taller artesanal Marebú .....	49
Tabla 8 Cálculo de los índices de productividad.....	54
Tabla 9 Análisis de la rentabilidad por productos – Taller artesanal Marebú .....	60
Tabla 10 Determinación del punto de equilibrio para el año 2014 .....	62
Tabla 11 Planeación de utilidad deseada mediante el modelo costos – volumen – utilidad para el año 2015.....	64
Tabla 12 Fijación de precios por criterio de costo total.....	67
Tabla 13 Estado de resultados 2014.....	70
Tabla 14 Escenario actual de ingresos y costos (2014) .....	72
Tabla 15 Análisis de sensibilidad - incremento en el precio de venta.....	73
Tabla 16 Análisis de sensibilidad - incremento en costos variables.....	74
Tabla 17 Análisis de sensibilidad incremento en los costos fijos.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Importancia de la información en la toma de decisiones. ....	17
Figura 2 Gráfica del punto de equilibrio .....	25
Figura 3 Croquis - Taller artesanal Marebú .....	31
Figura 4 Estructura administrativa y funcional de Marebú.....	35
Figura 5 Cortadora circular de tela.....	50
Figura 6 Máquina recta.....	50
Figura 7 Máquina overlock.....	51
Figura 8 Máquina recubridora.....	51
Figura 9 Plancha .....	51
Figura 10 Flujo del proceso de producción - Marebú.....	52
Figura 11 Gráfica de Índice de productividad total - Taller artesanal Marebú .....	56



Figura 12 Gráfico del porcentaje de margen de contribución por producto .....	61
Figura 13 Gráfica del punto de equilibrio Marebú-2014 .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de autorización de Marebú para el desarrollo del trabajo de fin de titulación	83
Anexo 2 Registro Único de Contribuyente – personas naturales –Marebú.....	84
Anexo 3: Recalificación taller artesanal Nro. 78492 .....	86
Anexo 4: Taller y sus colaboradoras.....	87
Anexo 5 Confirmación de RUC para el análisis de MPC .....	88
Anexo 6 Proforma para MPC.....	90
Anexo 7 Datos para la construcción de la estructura de costos de Marebú .....	94
Anexo 8 Datos de la productividad del año 2013 y 2014.....	104
Anexo 9 Detalle de ventas por producto .....	105
Anexo 10 Estado de resultados por producto 2014.....	106
Anexo 11 Tabla - gráfico del punto de equilibrio Marebú 2014.....	107



## RESUMEN

El presente trabajo de fin de titulación consiste en el análisis y aplicación de herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo en el taller artesanal de confección de ropa deportiva Marebú.

En la investigación se da a conocer los puntos débiles que tiene el taller, al realizar un diagnóstico situacional de los aspectos administrativos financiero, mediante un análisis de competitividad y un estudio de los costos de producción y precios de ventas.

El objetivo principal es la recopilación de datos referentes a los costos de producción y precios de venta, esta información oportuna y relevante sirve para la aplicación de herramientas como: punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones costo – volumen – utilidad, cuyos resultados permiten conocer la situación actual y posibles escenarios futuros que serán de apoyo en la toma de decisiones a corto plazo,

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se basan en el estudio y aplicación de las herramientas administrativas.

**Palabras clave:** Costos-volumen-utilidad, análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y análisis marginal.

## **ABSTRACT**

The present work of end of qualifications consists of the analysis and application of financial administrative hardware for the short-term decision making in the handmade workshop of dressmaking of sports clothes Marebú.

In the investigation there are announced the weak points that the workshop has, on having realized a financial situational diagnosis of the administrative aspects, by means of an analysis of competitiveness and a study of the costs of production and prices of sales.

The main target is the collection of information regarding the costs of production and prices of sale, this opportune and excellent information serves for the hardware application like: breakeven, marginal analysis, analysis of sensibility, relations cost – volume – utility, which results allow to know the current situation and possible future stages that will be of support in the short-term decision making,

Finally there appear the conclusions and recommendations that are based on the study and application of the administrative hardware.

**Key words:** Costs volume utility, analysis of sensibility, breakeven and marginal analysis.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad de la contabilidad administrativa es suministrar información financiera útil para la empresa, que satisfaga las necesidades de la administración, facilitando la función de planeación y control. La información generada ayudará a la entidad a ser competitiva y a enfrentar los retos que se presenten, permitiendo la aplicación de varias herramientas administrativas financieras las cuales sirven de apoyo para una adecuada toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación que se desarrolla a continuación, se enfoca en el análisis y aplicación de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo en el taller artesanal Marebú, de la ciudad de Cuenca para el año 2014, siendo su principal actividad económica la confección de ropa deportiva.

En el capítulo I se presentan los fundamentos teóricos sobre las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas utilizadas para la toma de decisiones a corto plazo, además de sus conceptos, que servirán de base para el desarrollo y aplicación del presente trabajo como son: Modelo costo volumen utilidad, punto de equilibrio e indicadores financieros.

En el capítulo II se detalla el análisis de la situación actual de Marebú, en el cual se describe la filosofía institucional y su estructura administrativa y funcional. En esta sección se identifican tanto fortalezas como debilidades administrativas y financieras, a través de un análisis de competitividad y su estructura de costos.

El capítulo III se enfoca en el desarrollo y aplicación de las herramientas administrativas en el taller artesanal Marebú, en este se define los objetivos de la propuesta al desarrollar un análisis de rentabilidad por producto, determinando que producto genera un margen de contribución relevante, además de la aplicación de la relación costo – volumen – utilidad, el estudio de la política de fijación de precios, la determinación de la utilidad y estudio de sensibilidad con el cambio en las variables precio, costos fijos y costos variables.

Como parte final de la tesis se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego del análisis y la aplicación de las herramientas administrativas, las mismas que tienen el propósito de aportar al taller artesanal Marebú una guía para la toma de decisiones a corto plazo, acorde a su realidad actual.

## **CAPÍTULO I**

### **1 FILOSOFÍA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO**

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas**

Las filosofías administrativas que se desarrollan a continuación enfocan la importancia que tiene para la entidad identificar las restricciones que se presentan en sus actividades, la administración adecuada de los recursos y el mejoramiento continuo en las acciones en la empresa.

### **1.1.1 Teoría de las restricciones.**

La teoría de las restricciones o TOC por sus siglas en inglés (Theory of Constraints) es una filosofía que consiste en identificar las restricciones o limitaciones de la empresa, las cuales no le permiten alcanzar la meta para la que fue creada. Al identificar una restricción se halla la actividad que está bloqueando a la empresa y no le permite generar más ganancias. Aguilera (2000, 01 de octubre), Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones.

Según Torres (2002, pág. 16) la teoría de las restricciones es: “Una teoría administrativa enfocada a la optimización de los recursos escasos en la producción para a su vez mejorar tanto la producción como la venta. En esta se inicia identificando los cuellos de botella, representados por aquellos recursos que impiden el aumento de la producción y venta.”

Conforme el concepto dado, este enfoque trata de identificar las diferentes restricciones o cuellos de botella que disminuyen la velocidad o incrementan los tiempos de espera en los procesos de producción o prestación de servicios trayendo como consecuencia final el aumento de costos.

Ramírez Padilla (2008, pág. 130) define una restricción como: “Cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance en su meta, tanto hoy como en el futuro”. Los administradores deben saber diferenciar las restricciones que se presentan, que pueden ser de carácter interno como los procesos, los recursos o las políticas de la empresa o de carácter externo como el mercado proveedor o el mercado comprador.

El TOC busca que las empresas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua que busca que los administradores maximicen el throughput, que es el ingreso de dinero a través de las ventas, este incremento se consigue disminuyendo los gastos de operación y los inventarios. (Ramírez Padilla, 2008)

La filosofía del TOC ha determinado las prioridades de todo gestor empresarial:

1. Incrementar la utilidad (atacando restricciones productivas, mercadológicas, administrativas, etc.).
2. Reducción del inventario (de materiales, productos en proceso, y productos terminados).

3. Reducción de costos (todo el dinero que se gasta en transformar el inventario en utilidades).

Aguilera (2000, 01 de octubre), Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones.

Para cumplir con las prioridades indicadas, es necesario que el administrador identifique las restricciones que están impidiendo que se cumpla la meta, para ello se aplica un proceso constante de cinco etapas que son:

1. Identificar las restricciones de la organización.
2. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones.
3. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2.
4. Implantar un programa de mejora continua para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.
5. Volver a empezar en el punto 1.(Ramírez Padilla, 2008, pág. 131)

A pesar de que este proceso nació inicialmente para mejorar el proceso de producción, hoy en día se utiliza en diversas empresas, ya que les ayuda a controlar las restricciones o cuellos de botella que impiden el cumplimiento de su objetivo y se puede aplicar en los distintos niveles de la organización.

El PhD. Director Regional de Goldratt Consulting para América Latina, Javier Arévalo, en una entrevista su respuesta a la pregunta ¿En qué áreas se puede aplicar TOC? Responde:

TOC puede ser aplicado a todos los ámbitos de la actividad humana. La aplicación de TOC en industria, manufactura, proyectos, mejoramiento de servicios gubernamentales, logística, sistemas públicos y privados de salud, intervenciones en el funcionamiento de las cortes legales, educación, relaciones humanas y capacitación de las personas, en marketing y ventas, toca a todas y cada una de las unidades funcionales básicas de cualquier empresa, y los distintos ámbitos del accionar de las organizaciones.

Arévalo (2012, junio) La Teoría de las Restricciones (TOC) en América Latina

El uso de este proceso de mejora continua es posible en toda organización y se basa en el seguimiento de las cinco etapas mencionadas anteriormente, la dificultad de su aplicación dependerá del tipo de restricción que se esté evaluando.



Por lo tanto, con la identificación de las restricciones e implementando un control que minimice los inventarios, gastos de operación y aplicando una mejora continua se consigue el incremento del throughput, esta maximización mejora los ingresos netos de la empresa.

“La teoría de las restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales.” Aguilera (2000, 01 de octubre), Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones

### **1.1.2 Justo a tiempo.**

Es una filosofía que implica producir sólo lo necesario para cumplir con sus clientes y reducir inventarios innecesarios, es decir, las materias primas y productos llegan justo a tiempo para su procesamiento, de esta manera se eliminan los desperdicios, lo que significa suprimir todo aquello que no añada valor al producto y no sea necesario en ese preciso momento, se podría decir, que disminuye valor todo lo que exceda la inversión necesaria en materia prima, mano de obra y costos indirectos.

Al reconocer los desperdicios se recortan los costos de mantenimiento de inventarios, se mejora la calidad de producción, se disminuyen los ciclos de fabricación y crece el nivel de servicio a los clientes.

Entre las varias definiciones de la teoría justo a tiempo se ha optado por las siguientes:

Según Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005, pág. 463) define el concepto justo a tiempo como: “ Una filosofía orientada al mejoramiento continuo, y se refiere principalmente a la eliminación de desperdicios en el proceso de compras, producción y distribución. Esto es: eliminar todas las actividades que no agreguen valor al producto final.”

Otro concepto de esta teoría dada por Torres (2002, pág. 15) “ Es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados con éstos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costos de custodia y merma de inventarios.”

De estas dos definiciones se entiende que el método justo a tiempo es un proceso que suprime toda actividad que no añada valor al producto, y de esta manera eliminar el despilfarro que implican pérdida para la empresa.

El fundamento de esta filosofía es diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, lo cual conlleva a un análisis cuidadoso de compras, producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar

todas las actividades de la cadena que configura la empresa. A este proceso de relacionar desde el departamento de entrega o embarque hacia atrás, conectando los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, en donde se alimenta de insumos a la empresa para transformarlos en un producto terminado, se le conoce como jalar el sistema, lo cual implica que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento. ( Ramírez Padilla, 2008, pág. 132)

Un ejemplo claro de este enfoque se da en los locales de comida rápida que utilizan el proceso antes descrito es decir que sólo se “jala” lo que se necesita en el momento en que el cliente lo pide, es decir la materia prima se consume en el momento.

Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005, pág. 463) señala los beneficios y ventajas de este sistema:

1. Disminuyen las inversiones por mantenimiento de inventarios.
2. Aumenta la rotación de inventarios.
3. Se reducen las pérdidas de material.
4. Bajan los costos financieros.

Para aplicar con éxito esta herramienta administrativa se necesita un cambio radical en la cultura de la empresa y la participación de sus integrantes, desde la alta gerencia hasta los empleados de los niveles más bajos, se trata de trabajar en equipo y delegar autoridad a todos los niveles, ya que este proceso no favorece únicamente a la producción, sino a todos los ámbitos de la empresa.

### **1.1.3 Cultura de la calidad total.**

En la actualidad existe una dura competencia entre productores de bienes y servicios, los cuales para poder subsistir han implementado programas de mejoramiento continuo que buscan establecer la calidad total en sus procesos de manera permanente y así poder satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

Entre estos programas se destaca la cultura de calidad total que pretende abarcar a toda la organización y sus actividades. Ramírez Padilla (2008, pág. 136) afirma:

El control de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objeto de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes, primero que la calidad se extiende y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

Se puede definir la calidad según Cuatrecasas (2010, pág. 17) “como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.”

Este enfoque de gestión eficiente, es una forma de administrar, que pretende incorporar a toda la organización y a sus actividades en una mejora continua procurando cumplir con el objetivo de mejorar la calidad, la productividad y minimizar los costos, para cumplir la meta de la empresa a través de la satisfacción de los clientes.

Cuatrecasas (2010, pág. 34) en su libro Gestión integral de la calidad destaca cuatro pilares en los que descansa la calidad total:

1. Ajustarse a los requerimientos del consumidor. De forma que toda la actividad de la organización implicada este orientada a satisfacer al destinatario del producto o servicio.
2. Eliminación total de los despilfarros. Que asegure realizar los procesos con el mínimo de actividades y consumo de recursos en general, con lo cual el coste y el tiempo de entrega también serán mínimos.
3. Mejora continua. Que permita que la organización, los procesos y el consumo de recursos mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente.
4. Participación total de todas las personas que integran la organización como único camino para que los tres pilares anteriores alcancen sus objetivos de forma óptima.

Según lo descrito se deduce que la cultura de calidad total, es una herramienta administrativa que involucra un cambio constante y permanente, tomando de base los errores como una oportunidad de aprendizaje, se somete a una constante autoevaluación de sus procesos para llegar a su perfeccionamiento, se compara con la competencia para aprender de ellos y fijarse metas de alto nivel, este proceso involucra el cambio de todos los integrantes de la empresa y sus actividades que dará como resultado una satisfacción por parte del cliente y un elevado rendimiento económico para la empresa.

La aplicación de esta teoría requiere un cambio y una mejora continua que debe ser aplicada en cada sección de la empresa ya sea esta grande o pequeña, pero esta acción se puede ver obstaculizada en las entidades donde existe una cultura organizacional débil, es decir no existe un compromiso por parte de los empleados para con la empresa y sus objetivos, pero también se puede dar una resistencia al cambio en las organizaciones con una cultura fuerte y bien definida puesto que los empleados pueden sentirse amenazados ante las nuevas propuestas.

Robbins & Coulter (2005, pág. 319) aclara por qué las personas se resisten al cambio: “Un individuo se puede resistir al cambio por las razones siguientes: incertidumbre, hábito, preocupación, por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficiará a la organización.”

Ante esta situación los gerentes o administradores deben tomar medidas para disuadir esta resistencia, Robbins & Coulter (2005, pág. 320) propone las siguientes acciones que van desde acciones leves a enérgicas, que se aplicaran según la situación del caso:

### **Educación y comunicación**

- Comunicarse con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio.
- Educar a los empleados mediante debates mano a mano, memorando, reuniones de grupos o informes.
- Debe haber confianza y credibilidad mutua entre gerentes y empleados.

### **Participación**

- Permitir participar en las decisiones a los que se oponen al cambio.
- La participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso de ver el éxito del cambio y aumentar la calidad de la decisión del cambio .

### **Negociación**

- Intercambiar algo de valor para reducir la resistencia.

### **Manipulación y control**

- La manipulación consiste en intentos encubiertos para influir, como cambiar o distorsionar los hechos, retener información perjudicial o crear falsos rumores.
- El control es una forma de manipulación y participación.
- Formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los empleados que se resisten al cambio.
- Puede fracasar rotundamente si los empleados a quienes van dirigidas estas acciones sienten que han sido engañados.

### **Coerción**

- Uso de amenazas directas o la fuerza.
- Una forma barata y fácil de obtener apoyo.
- Puede ser ilegal, incluso la coerción legal se puede percibir como intimidación.

La aplicación de esta teoría en las grandes empresas es complicada y costosa. Las pequeñas empresas tienen la ventaja de no tener todos los niveles jerárquicos o división departamental que tienen las grandes empresas, por lo que la toma de decisiones es más acertada, además el administrador o propietario tienen contacto directo con el cliente por lo que sabe exactamente las necesidades del consumidor en lo referente a gustos y calidad, la inversión realizada para satisfacer al cliente por parte de la pequeña empresa no sería tan elevada, pero para incorporar la cultura de calidad total a su sistema de trabajo necesitaría de ayuda profesional para desarrollarla, lo que conlleva un gasto elevado.

## **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.**

La finalidad de la contabilidad administrativa es suministrar datos informativos útiles acerca de la empresa que satisfagan las necesidades de la administración, facilitando la toma de decisiones y la función de planeación. La información generada ayudará a la entidad a ser competitiva y enfrentar los retos que se presenten, permitiendo que se logre una estrategia que le asegure el liderazgo y una diferenciación en su medio. (Ramírez Padilla, 2008)

Existen diversas definiciones de planeación, Cortés (1998, pág. 13) la conceptualiza “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.”

La planeación para Chiavenato (2000, pág. 17) “Es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.”

Robbins & Coulter (2005, pág. 158) “La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).”

Según lo descrito se puede resumir que la planeación es un proceso administrativo para decidir con anticipación, cuyo propósito fundamental es facilitar el alcance de objetivos, metas, fines o propósitos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

Ramírez Padilla (2008, pág. 15) plantea que la planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración. Entre las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente: “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.” (Ramírez Padilla, 2008, pág. 16)

La planeación puede ser a corto plazo (operativa o táctica) o a largo plazo (estratégica), este proceso es continuo y de vital importancia para desarrollar los objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para conseguirlos. La contabilidad administrativa ayuda a la planeación operativa a formular planes a corto plazo sobre las acciones de cada una de las principales áreas de operación de la empresa y al empleo más efectivo de los recursos de la organización, para intentar minimizar el riesgo que la rodea, elevando el éxito de la organización en un periodo determinado (inferior al año).

Para su aplicación se emplea diferentes herramientas tales como:

Los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad etcétera; sin embargo, el costo por actividades, apoyado en la filosofía de la concepción de cadenas de valor, brinda una gran ayuda para el proceso de la planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la cual debe orientarse la empresa, para lograr su ventaja competitiva que le dé una posición atractiva dentro del sector industrial donde se encuentra. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 16)

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

El proceso de control administrativo asegura la consecución de los objetivos de la empresa, y al igual que la planeación, se ejerce continuamente. El control supervisa las actividades planificadas y ayuda a detectar desviaciones significativas para corregirlas y evitar que la organización se aleje de su propósito.

A continuación se define el control desde el punto de vista de diferentes autores:

Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005, pág. 11) “Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño (o los resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para

asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.”

Ramírez Padilla (2008, pág. 17) señala que “El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente y efectivamente, en función de los objetivos planteados por la organización.”

Según Laborda & De Zuani, (2009, pág. 184) define el control como: “La función de regulación que corrige las desviaciones detectadas respecto a los objetivos, tomando como referencia la planificación.”

De estas definiciones se concluye que el control se realiza a través de un proceso que supervisa la correcta administración de los recursos, para garantizar que se cumplan o se orienten los resultados según lo planeado y de ser necesario corregir cualquier desviación significativa.

Para poder controlar, la administración requiere de información relevante y oportuna sobre las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Ramírez Padilla (2008, pág. 17) señala que la información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control desde tres puntos de vista:

1. Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de 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 obtiene.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mayor control una vez que determinada operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado anteriormente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. El estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etcétera.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia,

de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

Se puede decir que la contabilidad administrativa ayuda al proceso de control a medir el rendimiento real con la meta establecida, esta medición se realizará a través de informes estadísticos, escritos y orales que permiten monitorear la eficiencia y la efectividad con la que se administra cada área y cada insumo de la empresa, a partir de esta comparación se miden sus resultados, para luego aplicar las correcciones necesarias para que la meta fijada siga su curso.

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

La toma de decisiones por parte de la administración implica un importante proceso de dirección empresarial, ya que involucra la responsabilidad de decidir qué hacer, dejar de hacer algo o de adoptar o rechazar una opción. (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005).

Hornigre, Sundem, & Stratton, (2006, pág. 11) define a la toma de decisiones como: “La elección con propósito definido hecha de entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo.”

En una organización todos los integrantes de la misma toman decisiones desde el gerente hasta los empleados de inferior jerarquía, estas decisiones afectan a los puestos de trabajo y directamente a la entidad, pero tomar una decisión no es tan simple como escoger entre alternativas, esta selección se hace luego de pasar por un proceso de toma de decisiones que Robbins & Coulter (2005, pág. 134) detalla:

El proceso de toma de decisiones, es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de las decisiones...Este proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos.

A continuación se enumera en estas ocho etapas:

#### **Etapas 1. Identificar un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con reconocer que existe un problema o, más específicamente, de una disconformidad entre la situación actual y la situación deseada, se debe acotar que la identificación de un problema por parte de un administrador es una actividad subjetiva puesto que para otro puede que no sea así.



Para poder reconocer un problema se debe considerar tres características: Estar consciente de ellos, es decir de que existe una discrepancia, estar presionados para actuar ya que si no hay presión el problema se puede posponer y tener los recursos necesarios, caso contrario hay expectativas poco realistas de la acción a emprender.

### **Etapa 2. Identificar los criterios de decisión**

Es decir reconocer que factores son pertinentes para tomar la decisión, es decir los criterios que guían la decisión.

### **Etapa 3. Asignar peso a los criterios**

En este paso se califica la importancia o relevancia que tiene cada criterio identificado en el paso 2, de esta manera la importancia de un criterio se mide por el peso asignado.

### **Etapa 4. Desarrollar las alternativas**

En esta etapa se debe únicamente enumerar las alternativas factibles para solucionar el problema. Para enlistar estas alternativas se debe tener información de cada una de ellas, las cuales deben ser posibles soluciones.

### **Etapa 5. Analizar las alternativas**

Se pretende evaluar y determinar las ventajas y desventajas de las alternativas enumeradas en la etapa 4 de acuerdo con los criterios establecidos en la etapa 2 y 3.

### **Etapa 6. Seleccionar una alternativa**

En esta etapa se debe seleccionar la mejor alternativa entre todas las consideradas.

### **Etapa 7. Implementar la alternativa.**

Consiste en poner en ejecución la alternativa seleccionada, en esta etapa se debe dar a conocer al grupo y socializar la decisión tomada.

### **Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión**

Consiste en evaluar el resultado de la decisión para determinar si se resolvió el problema. (Robbins & Coulter, 2005)

Este es el proceso a seguir para tomar una decisión, en el caso que el problema persista se debe evaluar el motivo, que puede darse por una mala identificación del problema hasta una elección incorrecta entre las alternativas, para lo cual se debe revisar cada paso.

Existen otros autores que detallan una secuencia de pasos para la toma de decisiones como es el caso de Ramírez Padilla (2008, pág. 17) el cual señala que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera.

### **1. Análisis**

- a) Reconocer que existe un problema.
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
- c) Obtener y analizar los datos.

### **2. Decisión**

- a) Proponer diferentes alternativas.
- b) Seleccionar la mejor.

### **3. Puesta en práctica**

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

Al comparar los métodos para la toma de decisiones de los dos autores, se reconoce una correlación y similitud en el proceso, que concluirá en un mismo fin: la solución del problema identificado.

Además de este método para la toma de decisiones se debe considerar las variables que influyen en la empresa como las variables controlables que son aquellas que pueden ser planificadas y controladas por la administración y las variables no controlables, las cuales no pueden ser influenciadas pero se debe tratar de aprovechar sus ventajas, y evadir o minimizar su influencia negativa. (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005).

La calidad del resultado en el proceso para la toma de decisiones depende de la calidad de la información que disponga la empresa, para ello requiere de un sistema de información eficaz y eficiente que permita que la empresa tenga información útil para la fijación de criterios y la evaluación de las alternativas, entre estos sistemas de información se encuentra el sistema contable que nos presenta los datos históricos de la empresa.

La información es indispensable en el proceso de toma de decisiones porque en base a esta se seleccionan las alternativas que luego se convertirán en acciones, luego estas decisiones pasan a formar parte de esta fuente de información para que se genere una retroalimentación o feed-back.

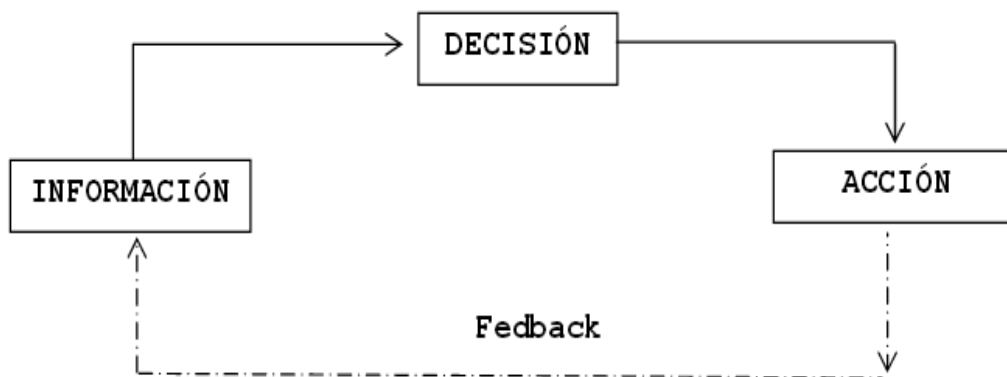


Figura 1 Importancia de la información en la toma de decisiones.

Fuente: (Menguzzato & Renau, 1991)

El modelo ideal de un sistema de información es el de contabilidad por productividad que Ramírez Padilla (2008, pág. 18) señala que “consiste en utilizar todas la herramientas de contabilidad administrativas, integradas en un solo supra sistema de información cuantitativo.”

Pero se debe considerara que no todos los problemas que tiene la administración se resuelven con un sistema de toma de decisiones, Robbins & Coulter, (2005) refieren que los problemas pueden ser estructurados, es decir problemas sencillos y fáciles de definir, para este tipo de problemas se dan las decisiones programadas, estas son repetidas y rutinarias, pero también existen problemas sin estructura que comprenden dificultades nuevas o inusuales, para las cuales la información es ambigua o incompleta, para estos problemas las decisiones a tomar no son programadas, es decir son decisiones únicas que no se repiten y requieren soluciones a la medida, para las cuales es conveniente aplicar un método de toma de decisiones.

Otro elemento importante en la toma de decisiones es el ser humano ya que si no existe creatividad, experiencia, dedicación y razonamiento lógico no es posible obtener resultados únicamente con el sistema de información.

Se debe tener claro que no existe un método específico para tomar una decisión, puesto que las situaciones que se presentan tanto en las organizaciones como en los individuos pueden ser problemas estructurados los cuales se pueden resolver en una situación de certidumbre puesto que se conoce o se tiene la certeza de tomar una decisión correcta, pero en el caso de los problemas sin estructurar, los responsables deben identificarlos claramente, para luego determinar criterios y alternativas de las cuales se tomara la

alternativa más adecuada para solucionar el problema, sin embargo este proceso no es tan sencillo de aplicar puesto que el individuo o grupo puede no tener suficiente información o que esta se torne ambigua, en esta situación, se puede tomar la decisión bajo riesgo ya que se estima la probabilidad de los resultados, pero la toma de decisión también puede darse bajo las condiciones de incertidumbre en esta caso no se tiene la certeza ni probabilidades de los efectos. (Robbins & Coulter, 2005).

Teniendo claro que la toma de decisiones es muy importante puesto que de esta depende si la organización fracasa o prospera, se debe evaluar en cada decisión las distintas alternativas para solucionar el problema y seleccionar la más favorable. Para que la decisión sea viable se debe recopilar información de calidad que ayude a visualizar los criterios de decisión y sus posibles alternativas, puesto que de estas dependerá el resultado y las acciones que tomará la empresa.

### **1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones**

En la actualidad la administración para lograr sus objetivos financieros, aplica varias herramientas financieras las cuales sirven de apoyo para la toma de decisiones, la planeación y el control, a continuación se desarrollan algunas de ellas:

#### **1.3.1 Sistemas de costeo.**

La información que brindan los costos a la entidad ayudan de manera considerable a la gerencia en la toma de decisiones, Ramírez Padilla, (2008, pág. 36) define al costo como "la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro."

Los costos tienen diferentes clasificaciones, los cuales dependen del enfoque o utilización de los mismos, entre las clasificaciones más utilizadas, Ramírez Padilla (2008) refiere:

#### **De acuerdo con la función:**

- **Costos de materia prima:** Es el costo de los materiales integrados al producto.
- **Costos de mano de obra:** Es el costo del tiempo que los trabajadores invierten directamente en el proceso productivo.
- **Costos indirectos de fabricación:** Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa.

#### **De acuerdo con su comportamiento:**

- **Costos Fijos:** Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.

- **Costos variables:** son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción.

Torres (2002) clasifica los costos **de acuerdo a su relación con la producción:**

- **Costos primos:** Son todos los materiales directos y la mano de obra directa de la producción.
- **Costos de conversión:** Son los costos de transformación de la materia prima, entre ellos esta la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Una vez detallada la clasificación de los costos, es necesario conocer los sistemas de costos que tienen como fin controlar, clasificar, registrar y agrupar las erogaciones que se han dado en el proceso de producción, desde que la materia prima ingresa al sistema hasta que se convierte en producto terminado, este sistema ayuda a la administración a conocer los costos unitarios de cada proceso, producto y actividad, el registro y clasificación de estos costos permite obtener el costo total de la fabricación. Para los autores: Horgren, Foster, & Datar, (2007, pág. 27)

Un sistema de costeo por lo general representa los costos en dos etapas básicas: la acumulación seguida de la asignación. La acumulación del costo es la recopilación de información de costos en forma organizada a través de un sistema contable. La asignación de costos es un término general que abarca el rastreo de costos acumulados que tienen una relación directa con el objeto del costo, y el prorrateo de costos acumulados que tienen una relación indirecta con el objeto del costo.

En el libro digital de la Universidad ICESI (2011, pág. 50) se detallan tres funciones principales de los sistemas de costos:

1. Valoración de inventarios y determinación del costo de las mercancías vendidas para presentación de la información actual.
2. Cálculo de los costos de las actividades, productos y clientes, y
3. Proporcionar retro alimentación a los directivos y empleados respecto de la eficiencia de los procesos para efectos de planeación.

La aplicación de los sistemas de costos se puede dar por la necesidad de la empresa de conocer de forma exacta sus erogaciones. Con estos datos puede tomar mejores decisiones sobre el proceso de la empresa, entre los sistemas mencionaremos dos, el costeo absorbente y el costeo directo, los cuales se aplicarían según la necesidad de cada entidad.

#### **Costeo Absorbente:**

Este sistema es más usado para fines externos, en este sistema para determinar el costo del producto se incluyen todas las erogaciones incurridas en el proceso productivo, independientemente de su comportamiento fijo o variable. Los defensores de este tipo de costeo señalan, que todos los costos de fabricación (variables y fijos) son parte del costo del producto, ya que la producción no puede llevarse a cabo sin incurrir en los gastos fijos de fabricación. (Ramírez Padilla, 2008).

Por lo tanto, son todas aquellas erogaciones directas y los gastos indirectos que se consideran incurridos en el proceso productivo. La asignación del costo al producto, se hace combinando los gastos incurridos en forma directa, con los gastos de otros procesos o actividades relacionadas con la producción, es decir, los elementos que forman el costo de un artículo bajo este sistema son: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación fijos y variables.

### **Costeo directo o variable**

Este sistema es utilizado con fines internos, se basa en clasificar los costos en fijos y variables, con el objeto de asignar solo los costos de producción variable, ya que estos se incrementan directamente con el volumen de producción. Los defensores de este costeo afirman, por el contrario al costeo absorbente, que todos los costos del producto deben asociarse a la producción, ya que los costos fijos se incurrirán aun si no hay producción. (Pérez, 2005).

Por lo tanto, en la composición del costo de producción, debe tomarse en cuenta únicamente los elementos que varían en relación a los volúmenes producidos como: materia prima directa, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación variables, en este caso la asignación del costo será la acumulación de los costos incurridos en la elaboración, eliminando aquellas erogaciones que no varíen en relación al volumen que se produzca, por considerarlas como gastos del periodo.

Ramírez Padilla (2008, pág. 207) señala que el costeo directo facilita la planeación y utiliza los mismos supuesto que el modelo costo-volumen-utilidad,

1. Una perfecta división entre costos variables y fijos.
2. Linealidad en el comportamiento de los costos.
3. El precio de venta, los costos fijos dentro de una escala relevante y el costo variable por unidad permanece constantes.

Entre el costeo absorbente y el directo se dan varias diferencias y similitudes:

Ambos métodos difieren en el tratamiento que dan los costos que se incluyen en el inventario, y en la clasificación y orden de presentación que emplean: coinciden en que los gastos de venta y administración, variables y fijos, son costos de periodo, y que los costos variables de producción son costos del producto. Los que proponen ambos métodos coinciden en que el costeo directo es más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos. Este último puede utilizarse también internamente, aunque con menor eficacia que el primero.

La diferencia sustancial reside en cómo considerar los costos fijos de producción: costos del producto o del periodo, lo que origina diferentes valuaciones en los inventarios y, por lo tanto, en la utilidad. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 207)

Por lo tanto el costeo absorbente incluye todas las erogaciones incurridas en el proceso, es decir costos fijos y variables, es el más usado por los usuarios externos, mientras que el costeo directo incluye solo aquellas erogaciones que varían según el volumen de producción, y considera que los costos fijos forman parte de los gastos del periodo. Este método es utilizado de forma interna por la empresa ya que le permite tomar decisiones acorto plazo, esta herramienta es utilizada para analizar la relación costo –volumen- utilidad.

### **1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.**

Toda organización para subsistir ante la apertura comercial y la globalización debe plantear estrategias y acciones, las cuales requieren ser analizadas para determinar los efectos que causarían en la empresa, es decir cualquier cambio que se efectuó debe ser medido en utilidades. Para ello las entidades aplican el modelo costo volumen utilidad, el cual orienta a la administración en la toma de decisiones, ya que le permite proyectar sus resultados según los cambios que se presenten en las variables precio, volumen y costos.

Este modelo requiere de la identificación y separación de los componentes fijos y variables, este tipo de costeo (indicado anteriormente) es denominado costeo directo o margen de contribución, Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005, pág. 370) señala:

El margen de contribución implica el empleo de una serie de técnicas analíticas para determinar y evaluar los efectos que sobre las utilidades pueden tener los cambios en el volumen de venta (esto es, en las unidades vendidas), en los precios de venta, en los costos fijos y en los costos variables. Se enfoca en el margen de contribución, que es el ingreso por ventas menos los costos variables totales.

A partir de este concepto, la utilidad de operación bajo este enfoque se obtiene restando al precio de venta (ingresos) el costo variable dando como resultado el margen de contribución

que representa la riqueza residual con que la empresa intentará cubrir todos sus costos fijos. y al restar a este resultado el costo fijo tendremos la utilidad de operación (Ramírez Padilla, 2008).

Para el análisis del modelo costo volumen utilidad se debe considerar las variables precio, volumen y costo, ya que la variación en alguno de estos factores dará como resultado la alteración en el margen de contribución.

**1.La variable precio** es un factor que no puede controlar ninguna empresa (excepto en productos de nueva creación), el gobierno o cualquier otro organismo particular sino, el mercado mediante la oferta del producto.**2.El volumen** es fijado por la demanda de dicho producto en el mercado a vender y a producir por cada una de las empresas. **3.**De modo que, la única variable que tendrá la empresa bajo su control será el factor **costo**, la empresa busca estrategias para reducirlos al máximo utilizando la contabilidad administrativa que con sus funciones y herramientas permite lograr una ventaja competitiva, mediante el mejoramiento continuo, incrementando la eficiencia y utilizando la creatividad a través de modelos que permitan lograr el liderazgo en costos (Ramírez Padilla, 2008).

Por lo tanto Ramírez Padilla (2008, pág. 160) señala: Para que una empresa consiga utilidades se deben cumplir dos condiciones:

- a) Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- b) Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos.

Utilizando esta información, el modelo costo-volumen-utilidad nos permite dar respuestas a dos preguntas constantes en la administración: ¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe tener para al menos no tener pérdidas?, y ¿cuántas ventas se deben tener para que el negocio sea rentable de acuerdo con las expectativas de los accionistas?

### **1.3.3 Punto de equilibrio.**

El estudio del punto de equilibrio comparte los conceptos aplicados en el costeo variable o margen de contribución, ya que se requiere de una adecuada clasificación e identificación de costos fijos y variables, pero en este se destaca el nivel de producción, en el cual los ingresos por ventas son iguales a los costos, por lo tanto no existe ni utilidad ni pérdida.

El análisis de equilibrio permite profundizar en el examen adicional de las características económicas de una compañía. Puede usarse para evaluar el efecto aproximado de distintas alternativas. Por lo común se basa en los datos planificados



y puede calificarse apropiadamente como un método de "regla de cálculo" que puede emplearse para desarrollar y probar, con el mínimo esfuerzo, el efecto aproximado que las diversas clases de decisiones de la administración provocan sobre los costos y las utilidades. (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pág. 381)

Horgren, Foster, & Datar (2007, pág. 65) define el punto de equilibrio como: "La cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos, es decir la utilidad operativa es cero"

En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 161)

Esta herramienta determina que el incremento en el volumen de producción y venta, da como resultado mayores ganancias, por lo que el margen de contribución generado logrará cubrir los costos fijos, este análisis permitirá que la empresa planifique con mayor seguridad y eficiencia.

Para el cálculo del punto de equilibrio se requiere: de los Ingresos generados por las ventas o los servicios prestados, del margen de contribución (ingresos menos los costos variables), los costos variables que son aquellos que se modifica en función del volumen de producción y los costos fijos que en su mayor parte lo constituyen los gastos de operación y son inalterables sea que aumente o disminuya la producción.

El punto de equilibrio puede derivarse matemáticamente de la siguiente forma:

$$IT = CT$$

$$P(X) = CV(X) + CF$$

$$P(X) - CV(X) = CF$$

$$X (P - CV) = CF$$

$$\mathbf{X = CF / P - CV}$$

Dónde:

**P**= precio por unidad

**X**= número de unidades vendidas

**CV** = costo variable por unidad

**CF**= costo fijo total en un tramo definido

(Ramírez Padilla, 2008, pág. 161)

Tanto en los costos variables como en los costos fijos se debe incluir los de producción, administración, de ventas y financieros.

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad.

El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporcionar una utilidad.

En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no hay utilidad ni pérdida. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 161)

Otra forma de determinar el punto de equilibrio es con el método gráfico que permite apreciar más rápidamente la situación de la empresa.

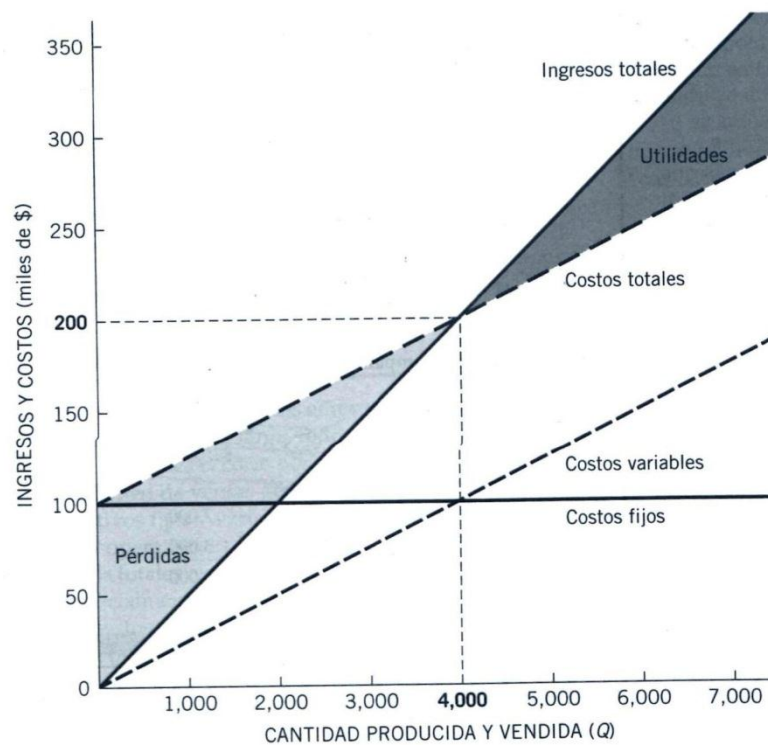


Figura 2 Gráfica del punto de equilibrio

Fuente: (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 436)

La gráfica muestra la relación entre ingresos totales, costos totales y utilidades para los diferentes niveles de producción y venta.

La intersección de la línea de costos totales con la de ingresos totales determina el punto de equilibrio, este representa el volumen de ventas necesario para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales o para que la utilidad sea igual a cero. En la figura el punto de equilibrio es igual a 4.000 unidades de producción o \$200,00 en ventas. (Van Horne & Wachowicz, 2002).

### 1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Los indicadores son una guía para la toma de decisiones en la empresa, estos permiten medir con exactitud si se cumple la misión, objetivos y meta fijada. Este puede aplicarse para relacionar el nivel de eficacia con la que produce la empresa.

Los indicadores financieros que se desarrollarán a continuación serán los relacionados con la productividad de la empresa, en estos intervienen los rubros de ventas, materia prima, costos variables y costos fijos.

Beltrán (1999, pág. 41) define un indicador como:

La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Los indicadores deben ser identificados fácilmente con relación a las operaciones que están midiendo y evaluando, los indicadores correctamente compuestos según Beltrán, (1999) debe tener las siguientes características:

**Nombre:** El nombre debe definir claramente su objeto y utilidad.

**Forma de cálculo:** Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy clara la fórmula matemática para su cálculo.

**Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

**Glosario:** El indicador debe estar documentado para detallar en forma precisa los factores que se relacionan en el cálculo.

Rincón (2011) en su publicación detalla las características de los indicadores:

- **Cuantificables:** Deben ser expresado en números o porcentajes y su resultado obedece a la utilización de cifras concretas.
- **Consistentes:** Deben expresar la realidad de los escenarios.
- **Agregables:** Deben generar acciones y decisiones que redunden en el mejoramiento de la calidad de los servicios industriales.
- **Comparables:** Deben tener un instrumento de comparación.

Rincón (2011, 12 de junio), Indicadores de costos.

Existe una gran variedad de indicadores, la empresa debe implementar aquel que sea mas adecuado según la necesidad que tengan de medir una acción, en el caso de las empresas de producción necesitan medir su nivel de productividad que es la relación existente entre la producción y los recursos empleados en la misma , para determinar con que eficiencia se esta utilizando los recursos disponibles. Beltrán (1999, pág. 125) define la productividad como “la relación entre lo producido y lo consumido”.

“La productividad se mide a través de índices. Un índice es una relación de dos magnitudes expresadas en la misma unidad. Para la comparación entre índices se debe tener en cuenta que deben corresponder al mismo periodo base” (Beltrán, 1999, pág. 132).

Con base en esta definición podemos expresar el índice de productividad total el cual nos da una idea de la situación de la productividad de toda la empresa, pero este índice no nos aclara exactamente el estado de la situación de cada recurso y su contribución en la productividad total, de modo que es necesario complementar esta información con la determinación del índice de productividad de cada recurso, lo que se conoce como índice de productividad parcial. (Beltrán, 1999, pág. 133)

En la tabla N°.1 se expondrán los indicadores que se han considerados necesarios para poder realizar un análisis financiero en relación con los volúmenes de productividad del taller artesanal Marebú, el que se ha considerado objeto de estudio en la parte práctica de este proyecto.

Tabla 1 Indicadores de productividad

Nombre índice	Fórmula	Unidades
Índice de Productividad total (IPT)	Ventas totales	Moneda
	Costo M.O +Costo M.P + Depreciación+ gastos	Moneda
Productividad M.O.	Ventas totales	Moneda
	Costo hora de mano de obra * N° horas empleadas	Moneda
Productividad M.P.	Ventas totales	Moneda
	Costo total de materia prima	Moneda
Porcentaje de variación de la productividad respecto al periodo anterior	$(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n-1)$	%
	$(\text{IPT del periodo } n-1)$	%

Fuente: (Beltrán, 1999)

Elaboración: La autora

Para poder comprender, e interpretar los resultados obtenidos al aplicar las fórmulas, a continuación se presenta un glosario:

Tabla 2 Glosario de índices de productividad

<b>GLOSARIO</b>	
<b>NOMBRE DEL ÍNDICE</b>	
Índice de Productividad total (IPT)	Este índice permite medir la eficiencia de la productividad y el crecimiento de la misma en relación a un año base.
Productividad M.O.	Este índice mide la eficiencia del factor humano en el proceso de producción., permite determinar en qué medida participo este factor en la producción.
Productividad M.P.	Este índice mide la eficiencia en el uso de los materiales necesarios para el proceso productivo, permite determinar en qué medida participo este factor en la producción.
%Variación de la productividad respecto al periodo anterior	Este nos permite medir la variación de los índices anteriores en relaciones al periodo base.
<b>MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS PARA EL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL</b>	
<b>IP = 1</b> Todos los costos para producir son iguales a los ingresos generados, no hay pérdida ni ganancia. <b>IP &gt; 1</b> Indica un uso eficiente de los factores de producción, se obtiene ganancia. <b>IP &lt; 1</b> Uso ineficiente de los factores de producción, se obtiene pérdidas.	

Fuente: (Beltrán, 1999)

Elaboración: La autora

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

Las empresas atraviesan continuamente varias dificultades en el desarrollo de sus actividades y dependiendo de la naturaleza del problema los gerentes toman diferentes decisiones.

Ante esta situación se implementa por parte de la administración la toma de decisiones para solucionar problemas no estructurados, que consiste en una serie de etapas sucesivas, Ramírez Padilla (2008, pág. 332) lo define como: “un conjunto de procesos que si son seguidos consistentemente, llevarán a la toma de una decisión.”

Robbins & Coulter (2005, pág. 134) definen una decisión como “la elección entre dos o más alternativas.”

La toma de decisiones es un proceso complejo, y no consiste en el solo acto de escoger entre opciones, en el punto 1.2.3 se ha indicado el proceso de toma de decisiones que consiste en ocho etapas, con este método el administrador puede orientarse en la toma de decisiones según el problema que se presenta.

A continuación se enumeran algunos de los problemas más comunes en la toma de decisiones de una empresa, que requieren información contable para seleccionar la opción más conveniente.

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente.
2. Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
3. Cerrar la empresa o seguir operándola.
4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
5. Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
6. Agregar una nueva línea de productos.
7. Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
8. Cerrar una sucursal o seguir operándola.
9. Trabajar un solo turno o varios.
10. Disminuir o aumentar la publicidad.
11. Operar en uno o en varios mercados.
12. Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
13. Modificar el plazo de crédito de los clientes.
14. Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
15. Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
16. Cambiar o no los niveles de inventarios.

Cuando se evalúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo, se deben examinar todos los posibles acontecimientos actuales y futuros en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no solo del proyecto específico sino de toda la organización.

La mejor alternativa será aquella que maximice la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo sería la que genere el mayor margen de contribución, es decir, la que contribuya más a los costos indirectos. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 336)

Los problemas más comunes a corto plazo en las empresas requieren de la información contable, la cual le permitirá al administrador tomar una decisión en condiciones de certidumbre. Entre las varias opciones de solución que se presenten para seleccionar la mejor alternativa se debe realiza un análisis marginal para determinar cuál es la más rentable, por lo tanto se puede establecer que la mejor decisión a corto plazo será:

#### TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

MEJOR ALTERNATIVA = MAX. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
---

## **CAPÍTULO II**

### **2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**



## 2.1 Filosofía institucional

### 2.1.1 Antecedentes institucionales.

Marebú es un pequeño taller artesanal y familiar, dedicado a la confección de ropa deportiva para damas, caballeros y niños.

Su propietaria la Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca está registrada en el Servicio de Rentas Internas con el RUC 0104114178001. Inició sus actividades el 10 de julio del 2002, en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, y es designada por el Servicio de Rentas Internas como persona natural no obligada a llevar contabilidad. (Ver anexo 1 y 2)

La Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca inició sus actividades con capital prestado (\$5.000,00) por el banco del Fomento para adquirir maquinaria, acoplar sus instalaciones y compra de materia prima, actualmente esa deuda esta saldada y cuenta con capital propio.

Sus instalaciones están ubicadas en el domicilio de los padres de la propietaria, en la ciudad de Cuenca, parroquia de San Sebastián en la calle Juan Cueva Jaramillo S/N junto al cementerio de la iglesia de San Pedro del Cebollar y cuenta con todos los servicios básicos, maquinaria y personal necesario para el desarrollo de esta actividad.

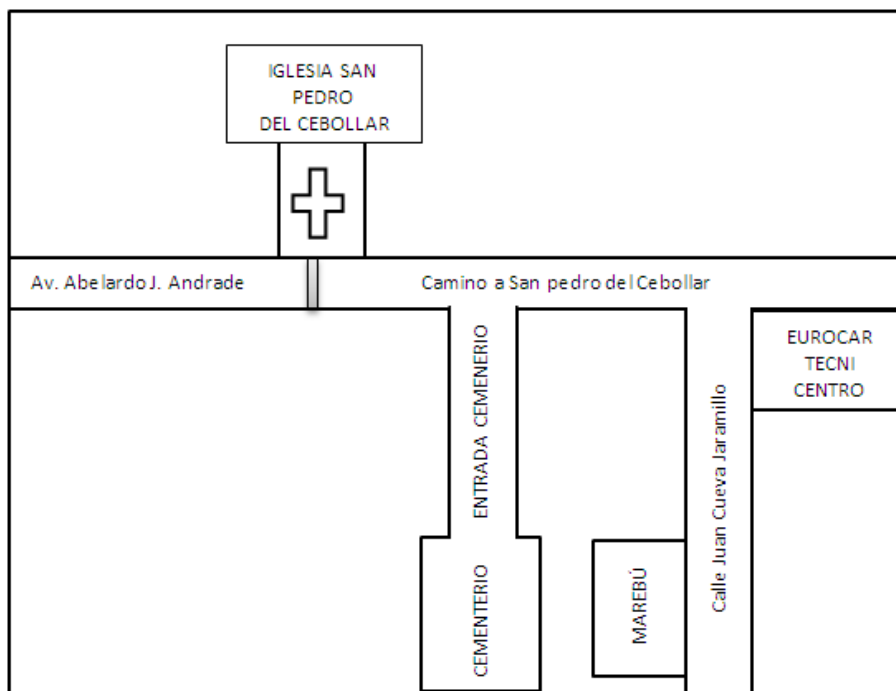


Figura 3 Croquis - Taller artesanal Marebú

Elaboración: La autora

El taller artesanal Marebú tiene la calificación artesanal número: 78492, la gerente-propietaria es afiliada a la Junta Nacional del Artesano. (Ver anexo 3)

Esta certificación o recalificación artesanal se pide anualmente, caso contrario se pierde el amparo de la ley de defensa del artesano. Los certificados de calificación y recalificación concedidos por la JNDA constituyen títulos suficientes ante el IESS, SRI, Municipalidades y cualquier otra entidad con la finalidad de hacer efectivas las exoneraciones y beneficios contemplados en la Ley,

En el artículo 17 y 19 de la codificación de la ley de defensa del artesano se destacan los beneficios siguientes: (Unesco.org, 1997)

- Tarifa 0% del IVA en los servicios y comercialización de productos artesanales.
- La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo.
- La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal.
- La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional del Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente.
- Preferencia en la compra de artesanías por parte de las entidades públicas.
- Afiliación al seguro social para el maestro del taller y sus operarios, las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

Marebú es administrado por su propietaria la Srta. María Eulalia Bueno quien se encarga de sus obligaciones como contribuyente ante el órgano regulador, al ser considerada una persona natural y no estar obligada a llevar contabilidad no cuenta con un sistema contable completo.

El taller artesanal cuenta con dos personas para el proceso de producción: Su propietaria la Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca y la Srta. Fanny Alexandra Bueno Chocho, la operaria no tiene los beneficios de la ley hasta el momento, es decir no cuenta con la afiliación en la seguridad social o pagas extraordinarias, su propietaria plantea dar estos beneficios en el año 2015. (Ver anexo 4)

El proceso de producción es bajo pedido y dependiendo de la petición del cliente utilizan materias primas e insumos nacionales o importados, el producto final es entregado directamente a este.

Marebú presta un excelente servicio y cumplimiento en las entregas, para satisfacer los plazos señalados por el cliente.

A continuación se presentan los productos que confecciona y vende Marebú, además se presenta un código con el cual se identificarán los productos en adelante.

<b>TALLER ARTESANAL MAREBU</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>
BUSO ARQUERO	A
CAMISETA DEPORTIVA	B
CASACAS DE UNIFORMES	C
CONJUNTOS EXTERNOS	D
BUSOS NIÑO	E
LICRAS NIÑA	F
MANDILES ESCOLARES	G
PANTALÓN CALENTADOR	H
SHORT	I
TERNOS DE BAÑO NIÑA	J
UNIFORMES INTERNOS	K

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

### **2.1.2 Misión, visión y objetivos.**

Thompson, Peteraf, Gamble , & Strickland, (2012) detalla que la visión retrata el futuro curso de la empresa, es decir la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro. En cambio, una misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí.

Es decir la visión declara por escrito el rumbo de la empresa a largo plazo, mientras que la misión detalla su propósito y actividad actual.

Según Thompson, Peteraf, Gamble , & Strickland (2012, pág. 28) define “los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”

Luego de esta pequeña explicación de conceptos se detalla la misión, visión y objetivos de Marebú:

## **Misión**

“Marebú, está comprometida con el diseño, producción y comercialización de ropa deportiva para damas, caballeros niños y niñas. Satisfacemos las necesidades del mercado con productos de calidad a un precio justo.” (Taller Marebú, 2002)

## **Visión**

“Ser una empresa altamente competitiva en la industria de confección de ropa deportiva, para mujeres, hombres y niños de la ciudad de Cuenca.” (Taller Marebú, 2002)

## **Objetivos**

- Confeccionar ropa deportiva que cumpla con los estándares de calidad, utilizando las mejores materias primas para satisfacer a nuestros clientes.
- Crear nuestros propios diseños, a precios accesibles que distingan a las personas que lo usan.
- Llegar a ser una marca reconocida, solicitada y posesionada en el mercado cuencano.

## **2.2 Estructura administrativa y funcional**

La estructura organizacional es muy importante en una empresa, puesto que ayuda a desarrollar sin inconvenientes el trabajo

Según Robbins & Coulter (2005, pág. 234) “la estructura organizacional es una distribución formal de los empleados dentro de una organización”.

Según lo dicho, para conseguir una estructura organizacional se debe separar las tareas y agruparlas por departamentos. La estructura administrativa y funcional de Marebú esta detalla de la siguiente manera:

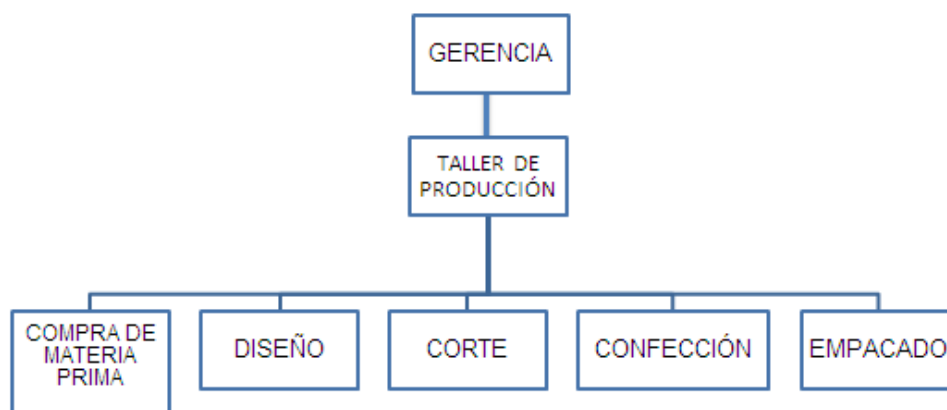


Figura 4 Estructura administrativa y funcional de Marebú

Fuente: Marebú

Elaboración: La Autora

A continuación se detalla los cargos, funciones y responsables de cada área:

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>		
<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Gerente Propietaria	Administración y toma de decisiones. Asignación de los costos y fijación de precios. Manejo de los desembolsos económicos.	Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca
Jefe de taller	Planificación y coordinación del trabajo. Control de calidad.	Srta. Fanny Alexandra Bueno Chocho
Jefe de compras	Búsqueda de proveedores, negociación, plazos y forma de pago.	Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca
Diseñador	Diseñar ropa deportiva según la sugerencia del cliente. Realizar moldes para los diseños.	Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca
Operador corte	Trazado de los moldes y corte de la tela.	Srta. Fanny Alexandra Bueno Chocho Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca

Costurera	Unión de las piezas en las distintas máquinas hasta que quede confeccionada la prenda.	Srta. Fanny Alexandra Bueno Chocho
Empacador	Deshilacha, plancha y enfunda las prendas.	Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

La remuneración líquida de la Srta. Fanny Alexandra Bueno Chocho es de \$340,00, actualmente no tiene los beneficios de ley, ni cuenta con el registro en la seguridad social, la propietaria del taller piensa regularizar su situación en el año 2015.

La gerente propietaria Srta. María Eulalia Bueno Tenesaca no cuenta con una remuneración fija, ella dispone de las utilidades que le deje el negocio.

### **2.3 Análisis de competitividad**

Toda empresa puede conocer su situación o participación en el mercado a través de un análisis de competitividad. Se puede señalar que la competencia de un mercado está dada por las empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor con productos o servicios iguales o similares, que los clientes puedan considerar más atractivos que los ofertados (Thompson, Peteraf, Gamble , & Strickland, 2012).

#### **2.3.1 Matriz de análisis de competencia.**

Para este análisis se ha considerado conveniente aplicar la matriz de perfil competitivo que Fred (2003, pág. 112) la expone de la siguiente manera: “La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.”

Proceso para la elaboración de la MPC:

1. Se identifican y enlistan las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC y sus factores de éxito.
2. Se asigna un peso o ponderación a cada uno de los factores con el objeto de indicar la importancia de cada uno, siendo 0,0 sin importancia y 1,00 muy importante. ( la suma de los pesos debe ser igual a 1,00)
3. Se califica a cada una de las empresas de la MPC según la importancia de los factores, los valores pueden ser: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fortaleza, y 4, mayor fortaleza.
4. Se multiplica el peso asignado por cada una de las calificaciones dadas a las empresas, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

5. Se suman las columnas de los pesos ponderados, la sumatoria más alta indicará al competidor más amenazador y la menor al más débil (Fred R., 2003).

**Justificación para la calificación de los factores de éxito**

Para poder obtener información verás se utiliza la técnica del cliente incógnito que consiste en actuar como un comprador común, en este caso se pide proformas en tres empresas de la competencia entre ellas están: Frada sport (RUC 0101307791001) , American deportes (RUC 0102603735001) y Creaciones Torres ( RUC 0103950119001), se pide una proforma para la elaboración de uniformes de fútbol interiores y exteriores, para 12 jugadores en las tallas 40-36, además de dos uniformes (interiores y exteriores) para niños en tallas 32 - 30. Se solicita en las tres empresas que se confeccione el uniforme exterior en tela bioto y para el interior en tela Gaby, el modelo solicitado fue el siguiente: (Ver anexo 5 y 6)

UNIFORME INTERIOR	CONJUNTO EXTERIOR
	

Además para obtener información de otros factores de éxito se utilizó la página web del Servicio de rentas internas (SRI).

Las variables o factores de éxito a ponderar son:

- **Calidad y terminado de los productos:** Se determina a través de la observación en otros productos similares ya terminados en la competencia, se solicitó en las tres empresas el mismo material para la confección de los uniformes (telas bioto y gaby)
- **Competitividad de precios:** Valores registrados en las proformas.
- **Atención al cliente:** Atención recibida al cliente incógnito.
- **Experiencia:** Se determinará en base a la fecha de inicio de actividades que figura en la página del SRI

- **Imagen – Tamaño:** Se determina de forma visual, según las instalaciones de cada empresa, además podemos determinar el tamaño de la empresa en base a la obligación del contribuyente. ( Obligado o no a llevar contabilidad)
- **Plazo de entrega:** Información facilitada al cliente incógnito.
- **Ubicación:** En la ciudad de Cuenca los negocios de comercio y confección de ropa más conocidos están ubicados en el centro de la ciudad.

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN PARA APLICACIÓN EN LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO				
Factores importantes para el éxito	Marabú	American deportes	Creaciones Torres	Frada Sport
Calidad y acabados de los productos	3 Se solicitó la misma tela: bioto y gaby, la misma calidad pero el acabado varia	4 Se solicitó la misma tela: bioto y gaby, la misma calidad pero el acabado varia	3 Se solicitó la misma tela: bioto y gaby, la misma calidad pero el acabado varia	3 Se solicitó la misma tela: bioto y gaby, la misma calidad pero el acabado varia
Competitividad de precios	4 \$474,00	1 \$568 variación en el precio con respecto a Marebú es del 19,8%	3 \$553,2 variación en el precio con respecto a Marebú es del 16,7%	2 \$560,6 variación en el precio con respecto a Marebú es del 18%
Servicio al cliente	2 Instalaciones no Adecuadas al público. No tiene punto de venta	4 Excelentes puntos de venta y trato al cliente	3 Punto de venta con poca iluminación y el traro al cliente es deficiente	2 Instalaciones bien establecidas, pero el trato al cliente es descortés
Experiencia (Inicio de actividades)	3 10/07/2002 (12 años)	2 31/08/2005 (9 años)	3 12/11/2002 (12 años)	4 25/02/1999 ( 15 años)



Imagen & Tamaño	1 No obligado a llevar contabilidad Taller sin punto de venta, no tiene sucursales	4 Obligado a llevar contabilidad Taller y punto de venta con una sucursal	2 No obligado a llevar contabilidad Taller y punto de venta, no tiene sucursales	3 No obligado a llevar contabilidad Taller y punto de venta, no tiene sucursales
Plazo de entrega	4 8 días	4 8 días	4 8 días	2 15 días
Ubicación	1 San Pedro del Cebollar hasta hace 5 meses la calle no tenía nombre, está alejado de la zona de comercio	4 Calle Carlos Crespi y General Torres, es una dirección bien estratégica está dentro del comercio y centro de la ciudad	4 Calle La mar y General Torres cerca de American deportes Centro de la ciudad	2 Cda. Católica Calle Obispo Ordoñez, sector alejado del comercio es una zona residencial

Elaboración; La autora

Fecha: 04-11-2014

Tabla 3 Matriz de perfil competitivo (MPC) - Taller artesanal Marebú

TALLER ARTESANAL MAREBÚ									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO-									
Factores importantes para el éxito	Peso	Marebú		American deportes		Creaciones Torres		Frada Sport	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Competitividad de precios	0,3	4	1,2	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Servicio al cliente	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Experiencia	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28

Imagen Tamaño	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Plazo de entrega	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Ubicación	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
TOTAL	1,00		<b>2,69</b>		<b>3,1</b>		<b>3,17</b>		<b>2,52</b>

Elaboración: La autora

Según los resultados se puede observar que el competidor más fuerte que tiene Marebú es Creaciones Torres con una puntuación de 3,17 y el más débil es Frada Sport con 2,52 puntos.

Se debe destacar que en un análisis parcial de cada uno de los factores de éxito Marebú es superior a su competencia en los precios de sus productos con un peso de 1,20, sus competidores ofrecen similares productos a precios mal altos, con una diferencia en American deportes de 19,8%, Frada Sport 18% y Creaciones Torres 16,7%.

Otro factor de éxito que destaca en el taller es el tiempo de entrega de los pedidos. Estos elementos deben ser considerados como herramientas para el diseño de estrategias de crecimiento empresarial, mejora en la rentabilidad y mayor participación en el mercado.

En los resultados se determina que el taller artesanal Marebú ocupa la tercera posición en el estudio realizado entre cuatro empresas. Este análisis deja ver las debilidades de esta empresa en los puntos de: imagen, atención al cliente y ubicación.

Es preciso realizar una aclaración en cuanto a la interpretación de los resultado de la matriz, los puntajes obtenidos entre las empresas no indican que la empresa con mayor puntaje sea mejor que las demás, o que la de menor puntaje no tenga salida comercial, puesto que estos resultados lo que revelan es la fuerza competitiva de una empresa y gracias a esta fuerza su posición en el mercado, estas cifras son aproximaciones de la situación de las empresas y su propósito es facilitar y valorar la información recabada de manera que sirva para la toma de decisiones en un momento específico.

### **2.3.2 Matriz FODA.**

El objetivo de este análisis es relacionar al taller artesanal Marebú con su entorno y descubrir los puntos fuertes y débiles frente a las oportunidades del mercado y amenazas externas.

Según Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012, pág. 101) “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los

recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.”

Laborda Castillo & De Zuani, (2009, pág. 292) detalla que del nombre de esta matriz se derivan de las iniciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, y establece los cuatro posibles grupos de estrategias:

1. Estrategia de supervivencia (DA): Su objetivo es minimizar las debilidades de carácter interno como las amenazas externas de la organización.
2. Estrategia de orientación (DO): Su objetivo es minimizar las debilidades endógenas y aprovechar y maximizar las oportunidades que ofrece el entorno.
3. Estrategias defensivas (FA): El objeto de estas es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas que el entorno plantea.
4. Estrategias ofensivas (FO): Se plantea con el objetivo de utilizar al máximo las fortalezas y maximizar las oportunidades que plantea el entorno.

Para iniciar con el análisis FODA de Marebú se procede a identificar las cuatro variables que son: fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas.

Tabla 4 Matriz FODA – Taller artesanal Marebú

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>	
<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo en precios bajos.</li> <li>✓ Reducción de gastos operativos (Ahorro en el pago de arriendo).</li> <li>✓ Confección de prendas a la medida</li> <li>✓ Variedad en diseños</li> <li>✓ Margen de contribución favorable.</li> <li>✓ Experiencia en el manejo del negocio.</li> <li>✓ Disponibilidad de maquinaria adecuada.</li> <li>✓ Miembro de la Junta Nacional de defensa de los artesanos.</li> <li>✓ Proveedores conocidos a precios asequibles.</li> <li>✓ Política de trabajo bajo pedido, (justo a tiempo - empírico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demanda de sus servicios para pequeñas empresas y público en general.</li> <li>✓ Ampliación del negocio a través de una nueva línea de producción de trajes formales a la medida y pantalones jeans.</li> <li>✓ Amplio segmento de mercado.</li> <li>✓ Alto nivel de satisfacción por parte del cliente.</li> <li>✓ Materia prima de calidad que cumple con los estándares de los clientes.</li> <li>✓ Hacer publicidad al taller.</li> <li>✓ Abrir un punto de venta y de exhibición de los productos.</li> </ul>

Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Volumen de producción no permanente en temporadas bajas.</li> <li>✓ Incorporación de personal no calificado en temporadas altas.</li> <li>✓ Inexistencia o carencia de estrategias de publicidad.</li> <li>✓ Temor por parte de la propietaria para realizar más inversiones.</li> <li>✓ No dispone de letrero que identifique el taller</li> <li>✓ No dispone de una imagen corporativa que atraiga al cliente.</li> <li>✓ Ubicación geográfica de la empresa poco estratégica.</li> <li>✓ Poco crecimiento de la empresa.</li> <li>✓ No explota toda su capacidad instalada.</li> <li>✓ No legalización de la situación laboral del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Talleres más grandes y conocidos.</li> <li>✓ Entrada de nuevos competidores por lo atractivo que se torna el mercado en temporadas altas.</li> </ul>

Elaboración: La autora

Una vez identificadas las variables se procede a realizar un cuadro de resultado con el fin de recomendar acciones estratégicas, que ayudara a la empresa a disminuir sus amenazas, debilidades y a aprovechar sus oportunidades y fortalezas.

Tabla 5 Resultados estratégicos de matriz FODA – Marebú

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al tener gastos operativos bajos y beneficios del gremio artesanal, se debe usar la ventaja competitiva en precios para atraer compradores.</li> <li>✓ La experiencia permite al taller incursionar en una línea nueva como trajes formales a la medida y pantalones jeans, y de esta forma ampliar su segmento de mercado.</li> <li>✓ Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la variedad de diseño de ropa deportiva a la medida.</li> <li>✓ Al trabajar solo bajo pedido ayudaría a incrementar la demanda de pedidos un punto de venta donde se exhiba los productos que se puede diseñar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valerse de la publicidad para dar a conocer el taller y así superar las estaciones de baja producción.</li> <li>✓ Analizar la capacidad instalada y económica del taller para conocer la posibilidad de invertir o aprovechar su capacidad en una nueva línea de producción y así ampliar su participación en el mercado.</li> <li>✓ Determinar la posibilidad de acondicionar el taller o alquilar un local, para que exista un punto de atención y exhibición de sus productos, y así atraer a los clientes.</li> </ul>
<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer su posición en el mercado con sus recursos competitivos como su ventaja en precios, confección a la medida y diversidad en sus diseños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Darse a conocer en la ciudad de Cuenca a través de una campaña publicitaria a través de radio o internet.</li> <li>✓ Ampliar su segmento de mercado para diversificar su línea de productos.</li> </ul>

Elaboración: La autora

## **2.4 Análisis de costos de producción y venta**

### **2.4.1 Estructura de costos.**

Para determinar la estructura de costo por producto, se han tomado los costos del periodo comprendido de enero a diciembre del 2014.

Ver anexo 7 para detalle de materiales utilizados, base de asignación del costo y detalle de mano de obra directa.

Tabla 6 Asignación de costos para cada producto

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>					
<b>PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ESTRUCTURA DE COSTOS POR PRODUCTO</b>					
<b>DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014</b>					
<b>BUSO PARA ARQUERO (A)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela Gaby		1,50		3,20	4,80
Tela polar		0,25		4,00	1,00
Rit		0,25		1,50	0,38
<b>TOTAL</b>					<b>6,18</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>BASE</b>	<b>TASA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
0,5	2,13	1,06	0,5	0,52	0,26
<b>TOTAL</b>		<b>1,06</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,26</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>7,50</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>262,50</b>
					35 UNID

<b>CAMISETA DEPORTIVA (B)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela Gaby		1,00		3,20	3,20
					0,00
<b>TOTAL</b>					<b>3,20</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>BASE</b>	<b>TASA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
0,5	2,13	1,06	0,5	0,52	0,26
<b>TOTAL</b>		<b>1,06</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,26</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>4,52</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>714,16</b>
					158 UNID

<b>CASACAS UNIFORMES (C)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela bioto		1,50		6,00	9,00
Cierre		1,00		0,70	0,70

Rit		0,25		1,50	0,38
<b>TOTAL</b>					<b>10,08</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>BASE</b>	<b>TASA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
0,4	2,13	0,85	0,4	0,52	0,21
<b>TOTAL</b>		<b>0,85</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,21</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					11,13
<b>COSTO TOTAL</b>					35 UNID <b>389,55</b>

<b>CONJUNTOS EXTERNOS (D)</b>			
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			
<b>CLASE DE MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela calentador	3,00	6,00	18,00
Cierre	1,00	0,70	0,70
Rit	0,50	1,50	0,75
<b>TOTAL</b>			<b>19,45</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	2,13	2,13	0,52
<b>TOTAL</b>		<b>2,13</b>	<b>0,52</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>			22,09
<b>COSTO TOTAL</b>			207 UNID <b>4.572,63</b>

<b>BUSOS ( E)</b>			
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			
<b>CLASE DE MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela camiseta	1,50	3,00	4,50
Rit	0,50	1,50	0,75
<b>TOTAL</b>			<b>5,25</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
0,3	2,13	0,64	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>0,64</b>	<b>0,16</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>			6,04
<b>COSTO TOTAL</b>			28 UNID <b>169,12</b>

<b>LICRA NIÑA (F)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela licra circuito		1,25		6,00	7,50
					0,00
<b>TOTAL</b>					<b>7,50</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>BASE</b>	<b>TASA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
0,3	2,13	0,64	0,3	0,52	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>0,64</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,16</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>8,29</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>89 UNID 737,81</b>

<b>MANDILES ESCOLARES (G)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela Aruba		1,20		2,00	2,40
Botones		3,00		0,06	0,18
					0,00
<b>TOTAL</b>					<b>2,58</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>BASE</b>	<b>TASA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
0,3	2,13	0,64	0,3	0,52	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>0,64</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,16</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>3,37</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>114 UNID 384,18</b>

<b>PANTALÓN CALENTADOR NIÑO (H)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela calentador		1,00		6,00	6,00
					0,00
					0,00
<b>TOTAL</b>					<b>6,00</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		



Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
0,3	2,13	0,64	0,3	0,52	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>0,64</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,16</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>6,79</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>32 UNID 217,28</b>

<b>SHORT (I)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
CLASE DE MATERIAL		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Gaby		0,50	3,20	1,60	
				0,00	
				0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>1,60</b>
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
0,3	2,13	0,64	0,3	0,52	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>0,64</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,16</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>2,39</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>123 UNID 293,97</b>

<b>TERNO DE BAÑO NIÑA (J)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
CLASE DE MATERIAL		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela pacif		1,00	6,50	6,50	
				0,00	
				0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>6,50</b>
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
1	2,13	2,13	1,0	0,52	0,52
<b>TOTAL</b>		<b>2,13</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,52</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>9,14</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>93 UNID 850,02</b>

<b>UNIFORMES INTERNOS (K)</b>					
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
<b>CLASE DE MATERIAL</b>		<b>CANTIDAD</b>		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tela Gaby		1,50		3,20	4,80
					0,00
					0,00
<b>TOTAL</b>					<b>4,80</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>Nº HORAS</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>BASE</b>	<b>TASA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	2,13	2,13	1,0	0,52	0,52
<b>TOTAL</b>		<b>2,13</b>	<b>TOTAL</b>		<b>0,52</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>					<b>7,44</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>1.584,72</b>
					213 UNID

A partir de esta información se procede a presentar la estructura de costos:

Tabla 7 Estructura de costos de enero a diciembre del 2014 – Taller artesanal Marebú

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ                      ESTRUCTURA DE COSTOS POR PRODUCTO                      DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014</b>												
PRODUCTOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTAL
Costos Variables	262,50	714,16	389,55	4572,63	169,12	737,81	384,18	217,28	293,97	850,02	1584,72	<b>10175,94</b>
Costo variable unitario	7,50	4,52	11,13	22,09	6,04	8,29	3,37	6,79	2,39	9,14	7,44	
Costos Fijos	19,13	67,18	31,89	314,35	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14	<b>856,20</b>
Costos Totales	289,13	785,86	432,57	4909,07	188,77	810,97	436,02	241,95	326,25	926,95	1773,30	<b>11032,14</b>
Cantidad producida	35	158	35	207	28	89	114	32	123	93	213	<b>1127</b>
Precio unitario	9,00	7,00	15,00	25,00	8,00	12,00	7,00	9,20	4,00	12,00	14,00	
Ventas	315,00	1106,00	525,00	5175,00	224,00	1068,00	798,00	294,40	492,00	1116,00	2982,00	<b>14095,40</b>
Participación	2%	8%	4%	37%	2%	8%	6%	2%	3%	8%	21%	<b>100%</b>
Margen de Contribución	52,50	391,84	135,45	602,37	54,88	330,19	413,82	77,12	198,03	265,98	1397,28	<b>3919,46</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

### 2.4.2 Ciclo de producción.

Toda empresa manufacturera tiene un proceso de producción, Laborda & De Zuani, (2009, pág. 123) lo define como “el proceso de transformación de factores en productos mediante el que se adiciona valor a los elementos incorporados al proceso”

Se denomina factores de producción a los recursos que se necesitan para llevar a cabo la misma.

La elaboración de las prendas de vestir en el taller Marebú es através de un proceso continuo de intervalos cortos en los que interviene el factor humano, el cual hace uso de maquinaria textil de tipo industrial, las cuales se utilizan según el acabado necesario. Las máquinas que utiliza Marebú en su ciclo de producción son las siguientes:

**Cortadora:** Esta máquina sirve para cortar en piezas la tela según el diseño, para posteriormente unirlos. Esta máquina corta hasta un espesor de 3 cm.



Figura 5 Cortadora circular de tela

Fuente: <http://www.preciolandia.com/co/cortadora-de-tela-circular-4-pulgadas-nu-6qe5io-a.html>

**Máquina recta o plana:** Sirve para hacer bolsillos, colocar cierres y otros acabados, según se pida en el modelo.



Figura 6 Máquina recta

Fuente: <http://www.berelsonas.com.ar/coser-doble-arrastre-typical-303cx.html>

**Máquina overlock:** Esta se utiliza para unir la mayor parte de las prendas de vestir. Esta costura se realiza sobre el borde de las piezas, ya sea para unir las o para hacer un borde.



Figura 7 Máquina overlock

Fuente: <http://www.maquinasdecoservives.es/tienda/overlock-juki-5-hilos/>

**Máquina recubridora:** Esta máquina tiene la función de hacer dobladillos.



Figura 8 Máquina recubridora

Fuente: <http://www.zoje-america.com/recubridoras-indice.html>

**Plancha:** Marebú utiliza una plancha casera, con el fin de dejar las telas libres de arrugas y un mejor acabado.



Figura 9 Plancha

Fuente: <http://www.geshogar.com/familia-planchas>

El proceso de producción para las prendas de vestir que confecciona Marebú requiere las mismas etapas en el proceso. A continuación se presenta un flujo del proceso productivo a nivel general:

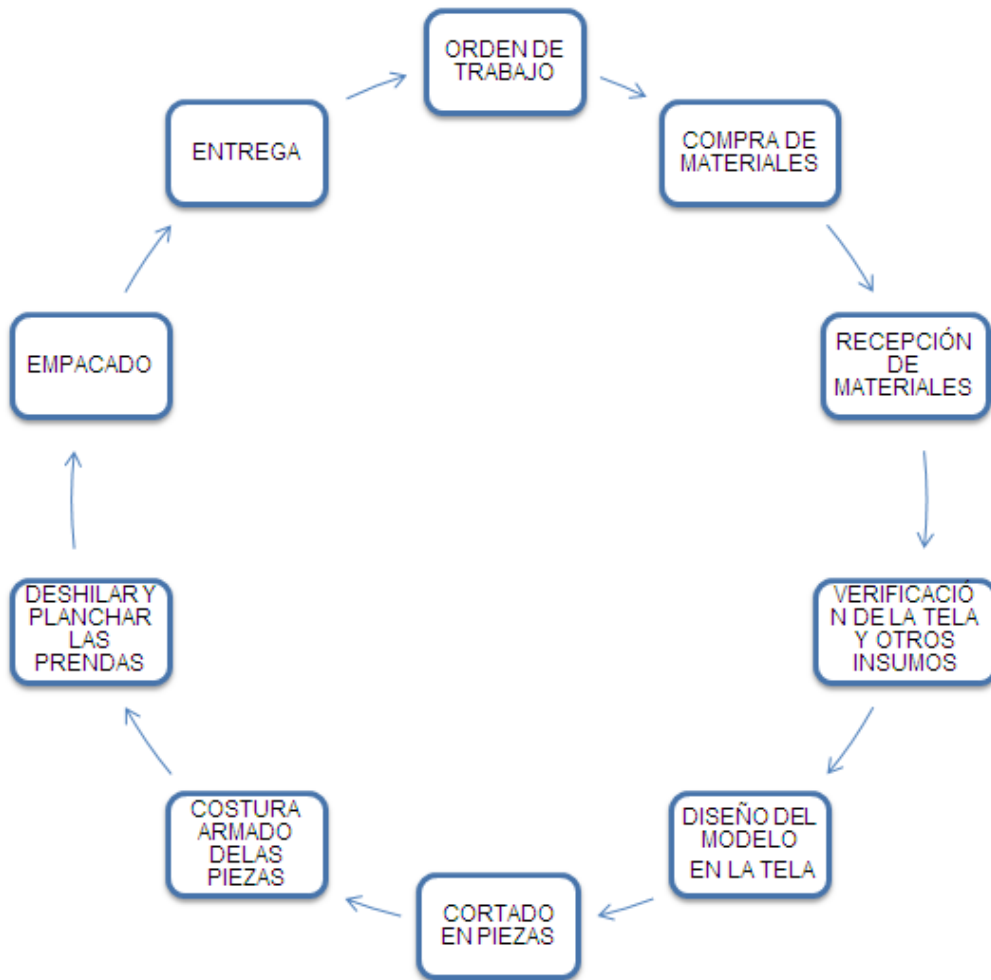


Figura 10 Flujo del proceso de producción - Marebú

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Para el ciclo de producción de las prendas solicitadas por el cliente se han establecido 9 pasos:

1. Orden de trabajo por parte del cliente.
2. Compra de la materia prima e insumos necesarios para la confección de las prendas, las cuales deben estar acorde con la calidad y características solicitadas por el cliente.
3. Se verifica que la tela no tenga defectos y sea la requerida para el trabajo.

4. Se realiza el diseño sobre la tela, en la cantidad y tallas solicitadas por el cliente.
5. Se procede a cortar la tela en pieza según el diseño realizado en la misma.
6. Una vez cortada la tela en piezas se procede a unir las en las máquinas overlock. En este paso se procede a colocar el elástico, cierre, forro u otros acabados requeridos (maquina recta y recubridora).
7. Con las prendas terminadas, se procede a deshilarlas, es decir se debe cortar los hilos o excesos de tela que hayan quedado en las mismas, además se debe planchar las prendas para un mejor acabado y presentación.
8. Una vez terminadas las prendas, se procede a doblarlas y enfundarlas (empacado).
9. Se entregan al cliente en la fecha establecida.

Marebú no cuenta con maquina bordadora debido al costo que representa su adquisición. En el caso de ser solicitado por el cliente, este servicio se realiza a través de un intermediario.

#### **2.4.3 Indicadores de producción.**

Para medir la eficiencia de la productividad de Marebú, se analizará la evolución de la productividad total, productividad de la mano de obra y productividad de la materia prima, seguido se calculará la variación de la productividad del año 2014 con relación al año 2013, para cada una de las variables antes descritas.

Se aplicarán los índices de productividad detallados en la tabla 1, para determinar la situación actual del taller Marebú en el plano productivo la información necesaria se presenta en el anexo 8.

Tabla 8 Cálculo de los índices de productividad

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>		
<b>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL</b>		
	<b>PERIODO N-1</b>	<b>PERIODO N</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
VENTAS	10111,35	14095,40
COSTO MANO DE OBRA	3816,00	4080,00
COSTOS MATERIA PRIMA	4790,19	5101,13
COSTOS INDIRECTOS	1721,70	1851,36
<b>PRODUCTIVIDAD TOTAL</b>	<b>0,98</b>	<b>1,28</b>
VARIACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL RESPECTO AL PERIODO N-1	30,50%	

<b>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA</b>		
	<b>PERIODO N-1</b>	<b>PERIODO N</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
VENTAS	10111,35	14095,40
Costo hora M.O.	1,99	2,13
Horas M.O. empleadas	1918,00	1918,00
COSTO DE LA MANO DE OBRA	3816,82	4085,34
<b>PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA</b>	<b>2,65</b>	<b>3,45</b>
VARIACIÓN DEL COSTOS DE LA MANO DE OBRA RESPECTO AL PERIODO N-1	30,24%	

<b>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMA</b>		
	<b>PERIODO N-1</b>	<b>PERIODO N</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
VENTAS	10111,35	14095,40
COSTO DE LA MATERIA PRIMA	4790,19	5101,13



<b>PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA</b>	<b>2,11</b>	<b>2,76</b>
<b>VARIACIÓN DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA RESPECTO AL PERIODO N-1</b>	<b>30,90%</b>	

Fuente: Marebú (Beltrán, 1999)

Elaboración: La autora

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>			
<b>INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>			
<b>ÍNDICE</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación de la productividad respecto al año anterior</b>
<b>Productividad Total</b>	IP < 1, (0,98) este resultado nos indica que la productividad en este periodo no cubre los costos.	IPT>1 (1,28) para este periodo la productividad reflejo un uso eficiente de los factores de producción, generando utilidades.	La productividad en el año 2014 se ha incrementado 30,50% en relación al año 2013.
<b>Productividad Mano de Obra</b>	Este índice parcial relaciona la productividad con el consumo en mano de obra, es decir por cada \$1 de costo en Mano de obra se produce \$2,65.	Este índice parcial relaciona la productividad con el consumo en mano de obra, es decir por cada \$1 de costo en Mano de obra se produce \$3,45	La medición de la productividad de la mano de obra en el año 2014 se ha incrementado un 30,24% en relación al año 2013.
<b>Productividad Materia Prima</b>	Este índice parcial relaciona la productividad con el consumo en la materia prima, es decir por cada \$1 de costo en materia prima se produce \$2,11.	Este índice parcial relaciona la productividad con el consumo en la materia prima, es decir por cada \$1 de costo en materia prima se produce \$2,76	La medición de la productividad en materia prima en el año 2014 se ha incrementado un 30,90% en relación al año 2013.

Elaboración: La autora

A continuación se presenta un gráfico que detalla la tendencia en la variación del índice de productividad total.

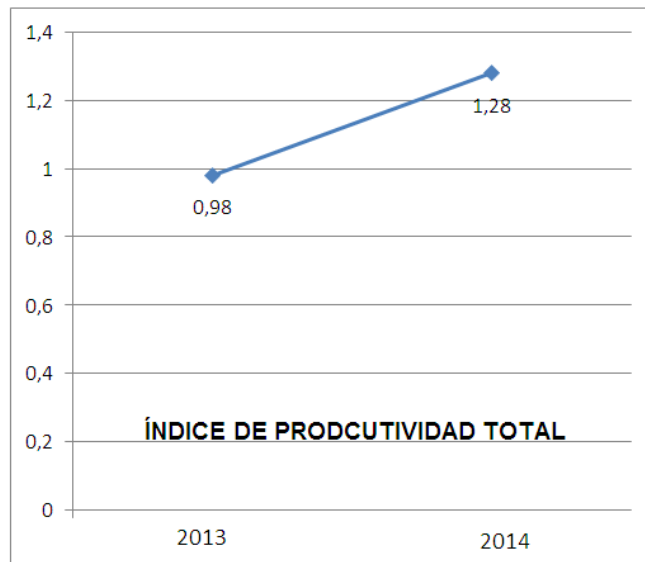


Figura 11 Gráfica de Índice de productividad total - Taller artesanal Marebú

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN MAREBÚ**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Antes de desarrollar este apartado es importante recordar que la capacidad de toda empresa se mide por su nivel de rentabilidad, es decir, por la eficiencia de su actividad productiva que según Laborda & De Zuani (2009, pág. 128) señala: “la eficiencia se refiere a la capacidad de lograr los resultados con el menor empleo posible de los recursos, esto es, con el máximo rendimiento y con el mínimo coste.”

Para realizar el análisis de rentabilidad se ha tomado el periodo comprendido de enero a diciembre del 2014, los datos son los obtenidos en la estructura de costos. (Tabla 7 y anexo 9 y 10).

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>		
<b>PREPARACIÓN DE DATOS PARA EL CALCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		
<b>POR PRODUCTOS</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>RUBRO</b>	<b>VALORES</b>
<b>VENTAS</b>		
A	Buso arquero	315,00
B	Camiseta deportiva	1106,00
C	Casaca uniforme	525,00
D	Conjunto externo	5175,00
E	Buso niño	224,00
F	Licras	1068,00
G	Mandiles escolares	798,00
H	Pantalón calentador	294,40
I	Short	492,00
J	Terno de baño niña	1116,00
K	Uniformes internos	2982,00
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>14095,40</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		
A	Buso arquero	262,5
B	Camiseta deportiva	714,16
C	Casaca uniforme	389,55
D	Conjunto externo	4572,63
E	Buso niños	169,12
F	Licras	737,81
G	Mandiles escolares	384,18

H	Pantalón calentador	217,28
I	Short	293,97
J	Terno de baño niña	850,02
K	Uniformes internos	1584,72
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b>10175,94</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		
A	Buso arquero	19,13
B	Camiseta deportiva	67,18
C	Casaca uniforme	31,89
D	Conjunto externo	314,35
E	Buso niño	13,61
F	Licras	64,87
G	Mandiles escolares	48,47
H	Pantalón calentador	17,88
I	Short	29,89
J	Terno de baño niña	67,79
K	Uniformes internos	181,14
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		<b>856,20</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Tabla 9 Análisis de la rentabilidad por productos – Taller artesanal Marebú

TALLER ARTESANAL MAREBÚ												
ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD POR LINEA DE PRODUCTOS												
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014												
PRODUCTO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTAL
Ventas	315,00	1.106,00	525,00	5.175,00	224,00	1.068,00	798,00	294,40	492,00	1.116,00	2.982,00	14.095,40
(-) Costos Variables	262,50	714,16	389,60	4.572,63	169,10	737,81	384,18	217,28	294,00	850,02	1.584,70	10.175,98
<b>(=) Margen de contribución total</b>	<b>52,50</b>	<b>391,84</b>	<b>135,40</b>	<b>602,37</b>	<b>54,90</b>	<b>330,19</b>	<b>413,82</b>	<b>77,12</b>	<b>198,00</b>	<b>265,98</b>	<b>1.397,30</b>	<b>3.919,42</b>
Participación	2%	8%	4%	37%	2%	8%	6%	2%	3%	8%	21%	
C. Fijos totales	856,20	856,2	856,20	856,20	856,20	856,20	856,20	856,20	856,20	856,20	856,20	
(-) C. Fijo asignados	19,13	67,18	31,89	314,35	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14	856,20
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>33,37</b>	<b>324,66</b>	<b>103,51</b>	<b>288,02</b>	<b>41,29</b>	<b>265,32</b>	<b>365,35</b>	<b>59,24</b>	<b>168,11</b>	<b>198,19</b>	<b>1216,16</b>	<b>3.063,22</b>
<b>Razón de margen de contribución</b>	<b>16,67%</b>	<b>35,43%</b>	<b>25,79%</b>	<b>11,64%</b>	<b>24,51%</b>	<b>30,92%</b>	<b>51,86%</b>	<b>26,20%</b>	<b>40,24%</b>	<b>23,83%</b>	<b>46,86%</b>	

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Los resultados de la razón de margen de contribución indican el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los costos fijos y dejar una utilidad operacional para el taller.

Según el porcentaje de margen de contribución los productos más rentables son: K (uniformes internos) con un 46,86%, I (Short) con un 40,24%, B (camisetas deportiva) con un 35,43% y F (licras) con un 30,92%. A continuación se presenta un gráfico con el porcentaje de contribución de cada producto.

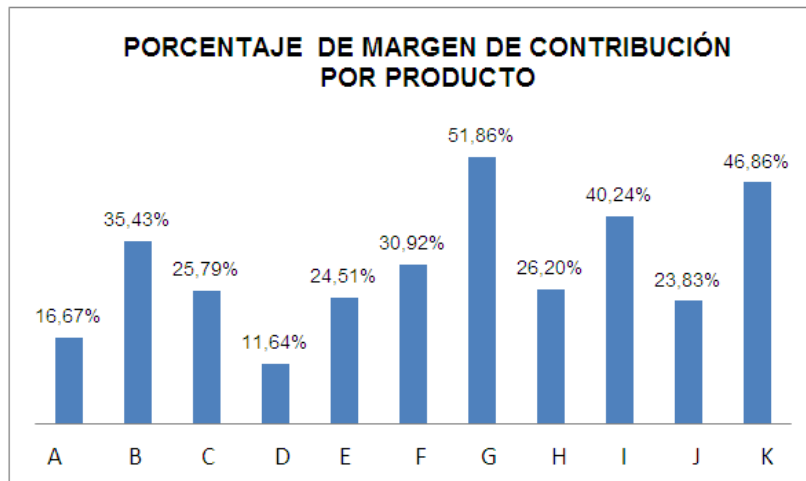


Figura 12 Gráfico del porcentaje de margen de contribución por producto

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

A continuación se representará el punto de equilibrio para el año 2014.

Tabla 10 Determinación del punto de equilibrio para el año 2014

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>												
<b>DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 2014</b>												
<b>PRODUCTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Costos Fijos</b>	19,13	67,18	31,89	314,35	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14	
P.V. Unitario	9,00	7,00	15,00	25,00	8,00	12,00	7,00	9,20	4,00	12,00	14,00	
Costo variable unitario	7,50	4,52	11,13	22,09	6,04	8,29	3,37	6,79	2,39	9,14	7,44	
<b>Margen de contribución</b>	<b>1,50</b>	<b>2,48</b>	<b>3,87</b>	<b>2,91</b>	<b>1,96</b>	<b>3,71</b>	<b>3,63</b>	<b>2,41</b>	<b>1,61</b>	<b>2,86</b>	<b>6,56</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>108</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>271</b>
<b>COMPROBACIÓN</b>												
Ventas	117	189	120	2700	56	204	91	64,4	76	288	392	4297,4
Costo variables	97,5	122	89,04	2385,7	42,28	140,93	43,81	47,53	45,41	219,36	208,3	3441,9
Margen de contribución	19,5	66,96	30,96	314,28	13,72	63,07	47,19	16,87	30,59	68,64	183,7	<b>855,46</b>
Costos fijos												<b>856,2</b>
UAI												<b>-0,74</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Con la mezcla de productos que se presenta en la tabla el taller artesanal alcanza el punto de equilibrio al producir 271 productos y ventas totales de \$4.297,40



### **3.2 Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad**

La meta del taller artesanal Marebú es incrementar su utilidad para el año 2015, la propietaria actualmente al mes consigue una utilidad equivalente a un salario básico, su objetivo es alcanzar una utilidad mensual de \$1.000, para determinar la mezcla de productos que debería fabricar aplicaremos al modelo la utilidad deseada anual de \$12.000

:

Tabla 11 Planeación de utilidad deseada mediante el modelo costos – volumen – utilidad para el año 2015.

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>												
<b>DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD DESEADA PARA EL AÑO 2015</b>												
<b>PRODUCTOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Costos Fijos</b>	19,13	67,18	31,89	314,35	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14	856,20
Precio de venta unitario	9,00	7,00	15,00	25,00	8,00	12,00	7,00	9,20	4,00	12,00	14,00	
Costo variable unitario	7,50	4,52	11,13	22,09	6,04	8,29	3,37	6,79	2,39	9,14	7,44	
<b>Margen de contribución</b>	1,50	2,48	3,87	2,91	1,96	3,71	3,63	2,41	1,61	2,86	6,56	
<b>Participación</b>	2%	8%	4%	37%	2%	8%	6%	2%	3%	8%	21%	
<b>Margen de contribución ponderado</b>	0,03	0,20	0,15	1,08	0,04	0,30	0,22	0,05	0,05	0,23	1,38	3,72
<b>Utilidad deseada</b>												<b>12000</b>
<b>Unidades por vender</b>	69	277	138	1280	69	277	208	69	104	277	726	3459
<b>COMPROBACIÓN</b>												
Ventas	621,00	1939,00	2070,00	32000,00	552,00	3324,00	1456,00	634,80	416,00	3324,00	10164,00	56500,80
Costo variables	517,50	1252,04	1535,94	28275,20	416,76	2296,33	700,96	468,51	248,56	2531,78	5401,44	43645,02
Margen de contribución	103,50	686,96	534,06	3724,80	135,24	1027,67	755,04	166,29	167,44	792,22	4762,56	12855,78
Costos fijos												856,20
UAI												<b>12000</b>

Elaboración: La autora

Al planear la utilidad anual deseada, se determina que el taller requiere producir y vender 3.459 unidades, son los productos necesarios para llegar a la utilidad deseada. Con la comprobación del supuesto se determina que se deben vender \$56.500,80 al año, o una venta mensual aproximadamente de \$4.708,40 para conseguir los objetivos deseado.

### 3.3 Fijación de precios

El precio es uno de los elementos más destacados dentro de los atributos de un producto, ya que es lo primero que llama la atención del consumidor.

De acuerdo con Fischer & Espejo (2011, pág. 140) “el precio es la cantidad de dinero necesaria para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompaña.”

Al fijar los precios se debe considerar que este valor debe absorber los costos de producción (costos fijos y variables), generar un margen de beneficio y considerar la aceptación del mismo en el mercado. Según Padilla, (2008, pág. 349) dependiendo de la estructura del mercado en el que participan las empresas, existen diferentes formas de fijar precios:

- **Método basado en el costo total:** Consiste en aumentar el costo total, que incluye tanto los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por la alta gerencia, en función de las utilidades que se desean lograr.
- **Método basado en el costeo directo:** A diferencia del basado en el costo total, en este método el precio debe ser suficiente para cubrir los costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos.
- **Método basado en el rendimiento deseado:** Este parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total; en otras palabras, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.

Además Miranda Miranda, (2011, pág. 103) nos ofrece otras formas de fijación de precios que son habitualmente utilizadas:

- **Los precios fijados por el mercado:** A diferencia de los precios fijados con base en costos, este método toma a consideración la intensidad de la demanda, de modo tal que si la demanda es alta se fija un precio alto, y cuando esta se manifiesta débil los precios tenderán a niveles bajos.
- **Fijación de precios con base en la competencia:** Dada la dificultad de conocer las reacciones de compradores y competidores, ante cambios en los precios, los

empresarios suelen aplicar un promedio de los precios de los competidores, buscando cierta posición entre los criterios precio – costo y precio mercado.

- **Los precios políticos:** Los precios suelen ser fijados, también, teniendo en cuenta los establecidos por las autoridades para proteger o estimular algún sector de la economía.

Fischer & Espejo Callado (2011, pág. 141) detalla la importancia del precio para las empresas:

El precio de un producto tiene un efecto muy importante en las ventas. En el caso de algunos artículos, un incremento en el precio ganará un aumento en los ingresos por ventas, para otros, la reducción del precio dará origen a una mayor cantidad de ventas. Por lo tanto, el precio asignado a un producto impacta en los ingresos de la empresa y en sus beneficios o utilidades.

Antes de explicar la política de precios que utiliza Marebú se debe indicar que en el caso de la elaboración o confección de prendas de vestir no existe intervención o regulación en la fijación de precios por parte del estado ecuatoriano, esta básicamente se fija en función de la oferta y la demanda

La fijación de los precios del taller artesanal son en base al costo incurrido para obtener la producción, costos que se detallan en la tabla 6 , anexo 7 y 9

Tabla 12 Fijación de precios por criterio de costo total

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>												
<b>FIJACIÓN DE PRECIOS - CRITERIO COSTO TOTAL</b>												
<b>PRODUCTOS</b>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTAL
Unidades producidas	35	158	35	207	28	89	114	32	123	93	213	
Costo variable unitario	7,50	4,52	11,13	22,09	6,04	8,29	3,37	6,79	2,39	9,14	7,44	
Costo variable total	262,50	714,16	389,55	4572,63	169,12	737,81	384,18	217,28	293,97	850,02	1584,72	10175,94
Costos fijos	19,13	67,18	31,89	314,34	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14	856,19
Costo total	281,63	781,34	421,44	4886,97	182,73	802,68	432,65	235,16	323,86	917,81	1765,86	11032,13

<b>COSTO UNITARIO</b>	Costo total / N° unidades producidas											
Costo unitario	8	5	12	24	7	9	4	7	3	10	8	

<b>DETERMINACIÓN DEL PRECIO</b>												
Ganancia deseada	33,37	324,7	103,5	288,02	41,29	265,3	365,4	59,24	168,1	198,2	1216,2	3063,22
Porcentaje de sobre precio	Ganancia deseada/Costo total											
Porcentaje de sobre precio	11,8%	41,6%	24,6%	5,9%	22,6%	33,1%	84,4%	25,2%	51,9%	21,6%	68,9%	
Porcentaje de ganancia	0,95	2,05	2,96	1,39	1,47	2,98	3,20	1,85	1,37	2,13	5,71	

<b>PRECIO DE VENTA</b>	costo unitario + porcentaje de ganancia											
Precio de venta	9,00	7,00	15,00	25,00	8,00	12,00	7,00	9,20	4,00	12,00	14,00	

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

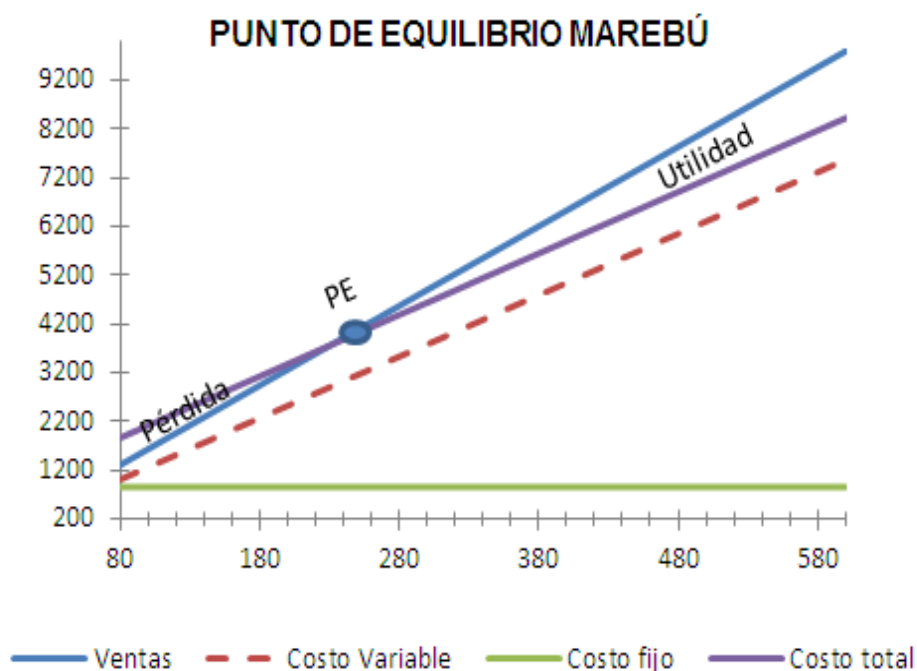
TALLER ARTESANAL MAREBÚ												
COMPROBACIÓN DE FIJACIÓN DE PRECIOS - CRITERIO COSTO TOTAL												
PRODUCTOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
VENTAS												
Nº Unidades	35	158	35	207	28	89	114	32	123	93	213	
Precio de venta unitario	9,00	7,00	15,00	25,00	8,00	12,00	7,00	9,20	4,00	12,00	14,00	
Ventas netas	315	1106	525	5175	224	1068	798	294,4	492	1116	2982	14095,4
(-) COSTO DE VENTAS												
Nº Unidades	35	158	35	207	28	89	114	32	123	93	213	
Costo variable unitario	7,50	4,52	11,13	22,09	6,04	8,29	3,37	6,79	2,39	9,14	7,44	
Costo variable total	262,5	714,2	389,6	4572,6	169,1	737,8	384,2	217,3	294	850	1584,7	10175,9
(-)COSTOS FIJOS												
Costos fijos	19,13	67,18	31,89	314,34	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14	
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	<b>33,37</b>	<b>324,66</b>	<b>103,51</b>	<b>288,02</b>	<b>41,29</b>	<b>265,32</b>	<b>365,35</b>	<b>59,24</b>	<b>168,11</b>	<b>198,19</b>	<b>1216,16</b>	<b>3063,22</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Los apartados anteriores muestran un diagnóstico de la situación de taller artesanal Marebú para el año 2014. El punto de equilibrio para dicho año se consigue con la fabricación y venta de una mezcla de productos de 271 unidades, a continuación se presenta de forma gráfica. (Ver anexo 11)



**Figura 13** Gráfica del punto de equilibrio Marebú-2014

Elaboración: La autora

A continuación se presenta el estado de resultados de Marebú basado en el método del margen de contribución

Tabla 13 Estado de resultados 2014

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>												
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014</b>												
PRODUCTOS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
INGRESOS		2%	8%	4%	37%	2%	6%	2%	2%	3%	8%	21%
Venas	14095,40	315,00	1106,00	525,00	5175,00	224,00	1068,00	798,00	294,40	492,00	1116,00	2982,00
(-)COSTOS												
VARIABLES	10176,60	262,5	714,16	389,55	4572,63	169,12	737,81	384,18	217,28	293,97	850,02	1584,72
Mano de obra D.	4080,00											
Materia prima D.	5101,13											
Costos indirectos de fabricación	995,47											
MARGEN DE												
CONTRIBUCIÓN	3918,80	52,5	391,84	135,45	602,37	54,88	330,19	413,82	77,12	198,03	265,98	1397,28
(-)COSTOS FIJO	856,20	19,13	67,18	31,89	314,35	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14
Suministros	379,08											
Gastos legales	48,00											
Depreciaciones	429,12											
Utilidad operacional	<b>3062,60</b>	33,37	324,66	103,56	288,02	41,27	265,32	365,35	59,24	168,14	198,19	1216,14

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora



## **Análisis de sensibilidad**

El modelo costo volumen utilidad es una de las herramientas que se utilizan a corto plazo, con el fin de orientar a la administración en la toma de decisiones, con este se puede aplicar el análisis de sensibilidad o simulación que según Ramírez Padilla, (2008, pág. 186) “se utiliza para evaluar con un modelo matemático los cursos alternativos de acción basados en hechos y suposiciones a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre”.

Con esta herramienta se pretende conocer los resultados económicos del taller Marebú en diferentes escenarios, en los cuales las variables que intervienen en el modelo se verán afectadas o modificadas con la finalidad de representar escenarios distintos y analizar su impacto en el margen de contribución y el punto de equilibrio.

A continuación se consideran las siguientes variaciones:

### **SUPUESTOS PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Disminución de un 5% en el porcentaje de ganancia para fijación del precio.<br>El volumen en ventas se mantiene.<br>Los costos variables unitarios y costos fijos se mantienen. |
| 2 | Incremento de un 5% en el costo variable unitario.<br>El volumen, precios de venta unitario y costos fijos se mantienen.  |
| 3 | Incremento en un 5% en el costo fijo.<br>El volumen, precios de venta unitario y costos variables unitarios se mantienen.   |

Tabla 14 Escenario actual de ingresos y costos (2014)

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b> <b>SITUACIÓN ACTUAL EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS</b> <b>DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014</b>									
Producto	P. Unitario	Unidades	ventas	Participación	Costo Variable unitario	Costo Variable total	Margen de contribución unitario	Margen de contribución ponderado	Margen de contribución
A	9,00	35	315	2%	7,50	262,5	1,50	0,03	52,5
B	7,00	158	1106	8%	4,52	714,16	2,48	0,20	391,84
C	15,00	35	525	4%	11,13	389,55	3,87	0,15	135,45
D	25,00	207	5175	37%	22,09	4572,63	2,91	1,08	602,37
E	8,00	28	224	2%	6,04	169,12	1,96	0,04	54,88
F	12,00	89	1068	8%	8,29	737,81	3,71	0,30	330,19
G	7,00	114	798	6%	3,37	384,18	3,63	0,22	413,82
H	9,20	32	294,4	2%	6,79	217,28	2,41	0,05	77,12
I	4,00	123	492	3%	2,39	293,97	1,61	0,05	198,03
J	12,00	93	1116	8%	9,14	850,02	2,86	0,23	265,98
K	14,00	213	2982	21%	7,44	1584,72	6,56	1,38	1397,28
<b>Total</b>			14095,4			10175,94		3,72	<b>3919,46</b>
<b>Costos Fijos</b>									<b>856,2</b>
<b>Utilidad operacional</b>									<b>3063,26</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Tabla 15 Análisis de sensibilidad - incremento en el precio de venta

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>									
<b>SUPUESTO 1</b>									
<b>INCREMENTO DEL PRECIO DE VENTA</b>									
<b>Producto</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>ventas</b>	<b>Participación</b>	<b>Costo Variable unitario</b>	<b>Costo Variable total</b>	<b>Margen de contribución unitario</b>	<b>Margen de contribución ponderado</b>	<b>Margen de contribución</b>
A	8,55	35	299,25	2%	7,50	262,5	1,05	0,02	36,75
B	6,65	158	1050,7	7%	4,52	714,16	2,13	0,16	336,54
C	14,25	35	498,75	4%	11,13	389,55	3,12	0,11	109,2
D	23,75	207	4916,25	35%	22,09	4572,63	1,66	0,58	343,62
E	7,60	28	212,8	2%	6,04	169,12	1,56	0,02	43,68
F	11,40	89	1014,6	7%	8,29	737,81	3,11	0,22	276,79
G	6,65	114	758,1	5%	3,37	384,18	3,28	0,18	373,92
H	8,74	32	279,68	2%	6,79	217,28	1,95	0,04	62,4
I	3,80	123	467,4	3%	2,39	293,97	1,41	0,05	173,43
J	11,40	93	1060,2	8%	9,14	850,02	2,26	0,17	210,18
K	13,30	213	2832,9	20%	7,44	1584,72	5,86	1,18	1248,18
<b>Total</b>			13390,63			10175,94		2,73	<b>3214,69</b>
<b>Costos Fijos</b>									<b>856,2</b>
<b>Utilidad operacional</b>									<b>2358,49</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Tabla 16 Análisis de sensibilidad - incremento en costos variables

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>									
<b>SUPUESTO 2</b>									
<b>INCREMENTO EN LOS COSTOS VARIABLES</b>									
<b>Producto</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>ventas</b>	<b>Participación</b>	<b>Costo Variable unitario</b>	<b>Costo Variable total</b>	<b>Margen de contribución unitario</b>	<b>Margen de contribución ponderado</b>	<b>Margen de contribución</b>
A	9,00	35	315	2%	7,88	275,625	1,13	0,03	39,375
B	7,00	158	1106	8%	4,75	749,868	2,25	0,18	356,132
C	15,00	35	525	4%	11,69	409,0275	3,31	0,12	115,9725
D	25,00	207	5175	37%	23,19	4801,2615	1,81	0,66	373,7385
E	8,00	28	224	2%	6,34	177,576	1,66	0,03	46,424
F	12,00	89	1068	8%	8,70	774,7005	3,30	0,25	293,2995
G	7,00	114	798	6%	3,54	403,389	3,46	0,20	394,611
H	9,20	32	294,4	2%	7,13	228,144	2,07	0,04	66,256
I	4,00	123	492	3%	2,51	308,6685	1,49	0,05	183,3315
J	12,00	93	1116	8%	9,60	892,521	2,40	0,19	223,479
K	14,00	213	2982	21%	7,81	1663,956	6,19	1,31	1318,044
<b>Total</b>			14095,4			10684,737		3,05	<b>3410,663</b>
<b>Costos Fijos</b>									<b>856,2</b>
<b>Utilidad operacional</b>									<b>2554,463</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Tabla 17 Análisis de sensibilidad incremento en los costos fijos

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>									
<b>SUPUESTO 3</b>									
<b>INCREMENTO EN LOS COSTOS FIJOS</b>									
<b>Producto</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Ventas</b>	<b>Participación</b>	<b>Costo Variable unitario</b>	<b>Costo Variable total</b>	<b>Margen de contribución unitario</b>	<b>Margen de contribución ponderado</b>	<b>Margen de contribución</b>
A	9,00	35	315	2%	7,50	262,5	1,50	0,03	52,5
B	7,00	158	1106	8%	4,52	714,16	2,48	0,20	391,84
C	15,00	35	525	4%	11,13	389,55	3,87	0,15	135,45
D	25,00	207	5175	37%	22,09	4572,63	2,91	1,08	602,37
E	8,00	28	224	2%	6,04	169,12	1,96	0,04	54,88
F	12,00	89	1068	8%	8,29	737,81	3,71	0,30	330,19
G	7,00	114	798	6%	3,37	384,18	3,63	0,22	413,82
H	9,20	32	294,4	2%	6,79	217,28	2,41	0,05	77,12
I	4,00	123	492	3%	2,39	293,97	1,61	0,05	198,03
J	12,00	93	1116	8%	9,14	850,02	2,86	0,23	265,98
K	14,00	213	2982	21%	7,44	1584,72	6,56	1,38	1397,28
<b>Total</b>			14095,4			10175,94		3,73	<b>3919,46</b>
<b>Costos Fijos</b>									<b>899,01</b>
<b>Utilidad operacional</b>									<b>3020,45</b>

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

En la siguiente tabla se resume los cambios en cada situación planteada.

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ</b>				
<b>RESUMEN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>				
	<b>Situación actual</b>	<b>Supuesto 1</b>	<b>Supuesto 2</b>	<b>Supuesto 3</b>
Ventas	14095,4	13390,63	14095,4	14095,4
(-) Costo de Ventas	10175,94	10175,94	10684,737	10175,94
(=) Margen de contribución	3919,46	3214,69	3410,663	3919,46
(-) Costos Fijos	856,20	856,20	856,20	899,01
(=) Utilidad operacional	3063,26	2358,49	2554,46	3020,45
Margen de contribución ponderado	3,72	2,73	3,05	3,73
Punto de equilibrio en unidades	271	314	281	241

Fuente: Marebú

Elaboración: La autora

Los cambios efectuados en las variables: precios, costos variables y costos fijos, fueron realizados en la misma proporción es decir en un 5%, luego de este análisis se determina que las modificaciones en los precios de venta tiene mayor impacto en la situación financiera de la empresa, ya que disminuye el margen de contribución en un 26% en relación a la situación actual, en este caso se debería disminuir los costos variables para buscar un incremento en la contribución marginal. Además de tener que fabricar adicionalmente 43 unidades para alcanzar el punto de equilibrio, que representa una pérdida de 117,39 (43 unidades x 2,73)

En el caso del incremento de los costos fijos el margen de contribución no se ve afectado pero si su punto de equilibrio, el taller debe hacer un esfuerzo adicional para cubrir el incremento en estos costos, por lo tanto la empresa debería incrementar la demanda de sus productos, ya que al incrementar el volumen de unidades vendidas se puede cubrir los costos fijos y tener una mayor rentabilidad.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis y aplicación de las herramientas administrativas financieras, se ha conseguido aplicar los conocimientos académicos e investigativos además de lograr el objetivo de este trabajo, que es el análisis y la aplicación de herramientas administrativas financieras básicas para la toma de decisiones a corto plazo en el taller artesanal Marebú, y se han llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se ha distinguido y analizado las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo. El contenido del marco teórico permitió comprender la importancia de estas en las empresas ya que su aplicación dará como resultado una adecuada toma de decisiones.
- ✓ En el diagnóstico situacional a través del análisis de competitividad se ha determinado que el taller artesanal tiene entre sus fortalezas un competitivo precio de venta, entre sus debilidades esta la ubicación del taller y la falta técnicas de marketing para darse a conocer, así como el temor al riesgo de crecer en el mercado por parte de la propietaria. Su estructura de costos está bien lograda pues utiliza de forma empírica una adecuada asignación de costos, la productividad de la empresa se ha incrementado en un 30,50% en relación al año 2013.
- ✓ Con la aplicación de modelos financieros se ha demostrado la rentabilidad de los productos del taller, dando como resultado que cada uno de ellos genera un margen de contribución que permite cubrir los costos fijos dejando un porcentaje de ganancia a favor de su propietaria. La propuesta del modelo costo-volumen-utilidad, determina la mezcla a producir para alcanzar el punto de equilibrio y las cantidades a fabricar para obtener la utilidad deseada por la propietaria. Se ha demostrado que el análisis de sensibilidad en escenarios diferentes es una herramienta que ayudará en un futuro al taller artesanal a proyectar sus ganancias.



## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Ampliar el conocimiento sobre las herramientas administrativas financieras para aplicar el modelo costo volumen utilidad y así proyectar sus metas y anticipar sus decisiones.
- ✓ Considerar la posibilidad de implementar técnicas de marketing para dar a conocer al taller en la ciudad de Cuenca.
- ✓ Se recomienda seguir fabricando todos los productos, pues se ha determinado que poseen un margen de contribución adecuado para cubrir sus costos fijos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera , C. I. (1 de octubre de 2000). *Google académico*. Recuperado el 04 de noviembre de 2014, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/230](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/230)
- Arévalo, J. (Junio de 2012). La Teoría de las Restricciones (TOC) en América Latina. (Webpicking.com, Entrevistador) de [http://www.webpicking.com/reportaje/javier-arevalo-logistica-transporte-comercio\\_exterior-supply\\_chain.htm](http://www.webpicking.com/reportaje/javier-arevalo-logistica-transporte-comercio_exterior-supply_chain.htm).
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1999). Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad. Santa Fé de Bogota: 3R ediciones.
- Chiavenato, A. (2000). Administración de los nuevos tiempos.
- Cortés, H. (1998). Gerencia efectiva. Caracas: HCZ Consulting.
- Cuatrecasas , L. (2010). Gestión integral de la calidad . Barcelona : Profit.
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *MERCADOTECNIA*. México: McGraw-Hill.
- Fred R., D. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación .
- Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 17 de 12 de 2014, de <http://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>
- Horgren, C., Foster, G., & Datar, S. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson educación.
- Horngr, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. México: Pearson.
- Laborda Castillo, L., & De Zuani, E. R. (2009). Fundamentos de gestion empresarial. Buenos Aires: Valletta.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- Miranda Miranda, J. J. (2011). *Gestión de proyectos: Evaluación financiera económica social ambiental*. Bogotá: MM Editores.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). Contabilidad Administrativa. México D.F, México: McGraw-Hill.

- Reyes Pérez, E. (2005). Contabilidad de costos. México: Limusa S.A.
- Rincón Soto, C. A. (12 de Junio de 2011). *Google académico*. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=indicadores+de+costos&btnG=&lr=>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México : Pearson Educación.
- Servicio de rentas internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de [https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc\\_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&link](https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&link)
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble , J., & Strickland, A. (2012). Administración estratégica, Teorías y casos. México: McGraw Hill.
- Torres Salinas, A. (2002). Contabilidad de costos, análisis para la toma de decisiones. México: MacGraw-Hill.
- Unesco.org. (20 de Marzo de 1997). *Unesco.org*. Recuperado el 4 de Febrero de 2015, de [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador\\_codificacion\\_ley\\_defensa\\_artesano\\_20\\_03\\_1997\\_spa\\_orof.pdf](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador_codificacion_ley_defensa_artesano_20_03_1997_spa_orof.pdf)
- Universidad ICESI. (2011). *bibliotecadigital.icesi.edu.co*. Recuperado el 6 de noviembre de 2014, de [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66580/1/libro\\_contable\\_administrativo.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66580/1/libro_contable_administrativo.pdf)
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera Noverola , C. (2005). Presupuestos, planificación y control. Mexico: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Carta de autorización de Marebú para el desarrollo del trabajo de fin de titulación



Cuenca, 18 de junio del 2014

**CARTA DE AUTORIZACION**

Yo, María Eulalia Bueno Tenesaca, gerente propietaria de MAREBU (Fabricación de Ropa Deportiva), con RUC 0104114178001 domiciliado en la ciudad den Cuenca en la parroquia San Sebastián, junto al cementerio de San Pedro del Cebollar, autorizo a la Sra. Silvia Liliana Heras Benavides estudiante en formación de la Universidad Técnica Particular de Loja en la carrera de Ingeniería en contabilidad y auditoría con documento de identidad 0104071782 a que realice su trabajo de titulación en mi empresa con el tema: "Análisis de las herramientas administrativas -financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción...."

Atentamente;

María Eulalia Bueno Tenesaca

Gerente - Propietaria

C.C. 0104114178

Dirección: San Pedro del Cebollar, C/ Juan Cueva Jaramillo S/N

☎ (07) 4074025

Cuenca - Ecuador

Anexo 2 Registro Único de Contribuyente – personas naturales –Marebú



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



**NÚMERO RUC:** 0104114178001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** BUENO TENESACA MARIA EDLALIA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT:</b> 10/07/2002
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MAREBU	<b>FACURACION</b>		<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>	<b>FABRICACION DE ROPA DEPORTIVA</b>		<b>FEC. REINICIO:</b>

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Cella: VIA A SAN PEDRO DEL CEBOLLAR Número: S/N  
Referencia: JUNTO AL CEMENTERIO DE SAN PEDRO DEL CEBOLLAR Telefono Trabajo: 074074025 Celular: 092228475

DECLARACIONES

**Importante:** como contribuyente es necesario y obligatorio presentar en los términos determinados por el SRI las declaraciones de sus obligaciones tributarias en las fechas y periodos establecidos.

**Recuerde:** declarar a tiempo sus impuestos, usted puede declarar desde el primer día de cada mes hasta la fecha del vencimiento del plazo. No espere hasta el último momento.

**Evite:** intereses, multas y sanciones penales. El artículo 381 del Código Tributario tipifica como detención la falta de entrega total o parcial después de 10 días de vencido el plazo para entregar al sujeto activo los totales recaudados por parte de los agentes de retención o por emisión de las respuestas referidas a períodos y el artículo 383 del Código Tributario sanciona tal detención con prisión de 2 a 5 años.

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

DEL RUC	DIAS	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA Y RETENCIONES	IVA
PATRONALES	15	15	15	15
PROFESIONALES	15	15	15	15
COMERCIALES	15	15	15	15
INDUSTRIALES	15	15	15	15
AGRICOLAS	15	15	15	15
MINERAS	15	15	15	15
ENERGIA	15	15	15	15
TRANSPORTE	15	15	15	15
COMUNICACION	15	15	15	15
FINANCIAMIENTO	15	15	15	15
OTROS	15	15	15	15

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:** [Firma manuscrita]

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** JXRODRIGUEZ **Lugar de emisión:** C/DE NEA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 13/01/2012 14:07:10





REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES

**NUMERO RUC:** 0104114178001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** BUENO TENESACA MARIA EULALIA

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**CALIFICACION ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 78492

FACTURACION

**FEC. NACIMIENTO:** 21/03/1978 **FEC. ACTUALIZACION:** 13/01/2012

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 10/07/2002 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCION:** 20/10/2003 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE ROPA DEPORTIVA.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: VIA A SAN PEDRO DEL CEBOLLAR Número: 5  
Referencia: JUNTO AL CEMENTERIO DE SAN PEDRO DEL CEBOLLAR Teléfono: 074074025

**DOMICILIO ESPECIAL:**

DECLARACIONES

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

**\* DECLARACION SEMESTRAL IVA**

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE).

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA.

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** ABIERTOS: CERRADOS:

**JURISDICCION:** REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY

PLAZAS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

DIAS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	11	11	11	11	11	11	11	11	11
3	12	12	12	12	12	12	12	12	12
4	13	13	13	13	13	13	13	13	13
5	14	14	14	14	14	14	14	14	14
6	15	15	15	15	15	15	15	15	15
7	16	16	16	16	16	16	16	16	16
8	17	17	17	17	17	17	17	17	17
9	18	18	18	18	18	18	18	18	18
10	19	19	19	19	19	19	19	19	19
11	20	20	20	20	20	20	20	20	20
12	21	21	21	21	21	21	21	21	21
13	22	22	22	22	22	22	22	22	22
14	23	23	23	23	23	23	23	23	23
15	24	24	24	24	24	24	24	24	24
16	25	25	25	25	25	25	25	25	25
17	26	26	26	26	26	26	26	26	26
18	27	27	27	27	27	27	27	27	27
19	28	28	28	28	28	28	28	28	28
20	29	29	29	29	29	29	29	29	29
21	30	30	30	30	30	30	30	30	30
22	31	31	31	31	31	31	31	31	31

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:** *[Firma manuscrita]* **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** JXRODRIGUEZ **Lugar de emisión:** CUENCA AZUAY **REMIGIO** **Fecha y hora:** 13/01/2012 14:07:19

Anexo 3: Recalificación taller artesanal Nro. 78492



**JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL  
Nro. 78492**

**106575  
PERSONAL E  
INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 24224 presentada el 7/JUN/2013 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

**RESUELVE**

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 550 de la COOTAD; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

**BUENO TENESACA MARIA EULALIA  
CC# 0104114178**

RAMA ARTESANAL:	CORTE Y CONFECCION
RAZÓN SOCIAL:	MAREBU
DIRECCIÓN TALLER:	CALLE A SAN PEDRO S/N ENTRADA SPORT CENTER (CUENCA)
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	
CAPITAL INVERTIDO \$:	\$5,350.00
FECHA DE TITULACIÓN:	12/AGOSTO/1993 (CUENCA)
FECHA DE EXPEDICIÓN:	7/JUNIO/2013
FECHA DE CADUCIDAD:	7/JUNIO/2016

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO  
REGISTRADO:

  
Dr. Oswaldo Toledo Romo  
SECRETARIO GENERAL

  
Lic. Luis Quishpi Vélez  
PRESIDENTE DE LA JNDA

  
Sr. Lenin Barba Galarza  
DIRECTOR TÉCNICO NACIONAL (E)





#### Anexo 4: Taller y sus colaboradoras



## Anexo 5 Confirmación de RUC para el análisis de MPC

Sistema de Autorización de Do... x +

https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jsf

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

**Autorización de Documentos**

**Información del Contribuyente** Fecha: 24-02-2015

Razón Social:	BUENO MARIA ESPERANZA
RUC:	0101307791001
Nombre Comercial:	FRADA SPORT
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR.
Fecha de inicio de actividades	25-02-1999
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	27-11-2014

► Establecimientos registrados

Regresar

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Sistema de Autorización de Do... x +

https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jsf

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

**Autorización de Documentos**

**Información del Contribuyente** Fecha: 24-02-2015

Razón Social:	TORRES LOPEZ CARMEN ALICIA
RUC:	0103950119001
Nombre Comercial:	CREACIONES TORRES
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA PRACTICAR DEPORTES PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.
Fecha de inicio de actividades	12-11-2002
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	21-05-2012

► Establecimientos registrados

Regresar

ES 13:39 24/02/2015

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Sistema de Autorización de Do... x +

https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jsf

Google

fromDOctoPDF Convert to PDF

FANATIC Mira películas Noticias de peli...

**SRI.gob.ec**

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

**Autorización de Documentos**

**Información del Contribuyente**

Razón Social: TORRES CHERRES MONICA MARIA Fecha : 24-02-2015

RUC: 0102603735001

Nombre Comercial:

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal CONFECCION DE UNIFORMES.

Fecha de inicio de actividades 31-08-2005

Fecha de cese de actividades

Fecha reinicio de actividades

Fecha actualización 04-09-2012

► Establecimientos registrados

Regresar

ES 13:38 24/02/2015

Anexo 6 Proforma para MPC

**MAREBU**

Bueno Tenesaca María Eulalia

Dirección: Tarqui 12-18 y Sangurima • Teléfono: 4074025  
Cuenca - Ecuador

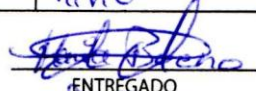

**PROFORMA**

**Nº 000037**

Fecha: 04-11-2014 R.U.C.: 1103849939

Cliente: Sr. Miguel Patiño

Dirección: San Pedro del Cabello Telf.: 2859018

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	P. TOTAL
1	Conjunto adulto	25,00	25,00
	Casaca + Pantalón		
1	Conjunto Deportivo		
	Camiseta + Pantalón corto y Polines	15,00	15,00
1	Conjunto niño adulto	17,00	17,00
1	Conjunto deportivo niño	10,00	10,00
 ENTREGADO   RECIBI CONFORME		SUBTOTAL \$.	67,00
		I.V.A. TARIF. 0% \$.	
		I.V.A. % \$.	
		TOTAL \$.	

IMPRESO POR GRAFIX - 2825402

# AMERICAN DEPORTES PROFORMA

DIR.: CARLOS CRESPI 10-73 Y GENERAL TORRES  
TELF.: 2825 765 / 2823 076 \* CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2014.11.04 Guía Rem.: \_\_\_\_\_  
 Cliente: Miguel B. Linares R.U.C.: \_\_\_\_\_  
 Dir.: Cuenca Telf.: \_\_\_\_\_

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	P. TOTAL
	camisetas - polo - polo		
	igual al modelo		
	T 40 T. 42	15,00	
	T 38	14,00	
	T 36	13,00	
	T 32	11,00	
	T 30	11,00	
	camisetas igual modelo		
	T 42 - 40	28,00	
	38	26	
	36	25	
	30 - 32	22	
	<b>TOTAL</b>		

Silinhb@gmail.com

Marte proa.



CLIENTE: Miguel Patiño CIUDAD:  
 DIRECCIÓN: San Pedro TELÉFONO: 2859015  
 R.U.C.: F. DE PAGO:

CANT.	DESCRIPCIÓN	V.UNIT	V.TOTAL
	Uniforme interno . . . . . con 3 números y nombre del jugador.	14,80	
	Uniforme exterior con 2 bandados Adidas censillo.	25,00	
	Los niños tienen el mismo costo un uniforme interno.	14,80	
	Y uniforme exterior con 2 bandados	23,00	
Centro Deportivo Creaciones Torres 2850 984			
AUTORIZADO POR:			RECIBIDO POR:
TOTAL \$			

B. d. r. a. >

Ropa deportiva y Sport. Confección de uniformes para instituciones, prendas publicitarias y confecciones en general.

La nueva imagen en ropa deportiva

TELEFAX: 2340 - 975



Cliente: Miguel Polanco

frada\_sport@yahoo.es

Dirección: Cda. Católica Calle Obispo Ordoñez 2-16 frente a la cancha de fútbol CUENCA - ECUADOR

Fecha: 5-NOV-2014

PROFORMA N°

Cantidad	ARTICULO	P.Unitario	P.TOTAL
	Ternos Interiores para mayores en tela Gaby: incluye nombre del equipo y número estampado.	15.30	
	Ternos Interiores para niños en T32: incluye nombre del equipo y número.	10.80	
	Terno Interior en T30 incluye nombre del equipo y número	10.50	
	Ternos Exteriores para mayores incluye un logo de bolsillo bordado	25.50	
	Ternos Exteriores: incluye un logo de bolsillo bordado T32	16.00	
	T30	15.50	
	Adicionales Interiores y Adicionales Exte: capucha	1.00	
	# estampado 0.50 manga larga 0.80 - nombre personal 0.80		
	Margarita Jara		
		VALOR TOTAL S	

Toda prenda llevará frada como marca

20-11-14

**Anexo 7** Datos para la construcción de la estructura de costos de Marebú

<b>TALLER ARTESANAL MAREBU DETALLE DE MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN 2014</b>		
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>TIPO DE MATERIA PRIMA</b>	<b>PRECIO DE ADQUISICIÓN UNITARIOS</b>
Tela bioto (metros)	MPD	6,00
Tela ronaldo (metros)	MPD	3,20
Tela Gaby (metros)	MPD	3,20
Tela polar (metros)	MPD	4,00
Tela calentador (metros)	MPD	6,00
Tela camiseta (metros)	MPD	3,00
Tela licra circuito (metros)	MPD	6,00
Tela Aruba (metros)	MPD	2,00
Tela pacif (metros)	MPD	6,50
RIT Tela elástica - (metros)	MPD	1,50
Botones medianos (unidades)	MPD	0,06
Cierres (unidades)	MPD	0,70
Cordón (rollo)	MPI	4,00
Agujas tipo 1 (cajas)	MPI	2,50
Agujas tipo 2 (cajas)	MPI	3,50
Elástico (rollo)	MPI	5,00
Hilo Nilón (tubos)	MPI	1,50
Hilo Chino (tubos)	MPI	3,20
Fundas para empaque del producto(paquetes)	MPI	2,50

<b>TALLER ARTESANAL MAREBÚ NOMINA 2014</b>								
<b>OPERARIO</b>	<b>BÁSICO</b>	<b>APORTE INDIVIDUAL</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>					<b>COSTO TOTAL</b>
			<b>LÍQUIDO A PAGAR</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>	
1	340,00	0,00	340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	340,00

<b>Costo hora promedio= Costo total/ N° horas 340/160</b>	<b>2,13</b>
---	-------------



<b>TALLER ARTESANAL MAREBU DETALLE DE COSTOS INDIRECTOS Y BASE DE ASIGNACION DEL COSTO- 2014</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>COSTOS FIJOS (\$)</b>	<b>COSTOS VARIABLES (\$)</b>
<b>Materia prima indirecta</b>		
Agujas tipo 1 (1/2 caja)		0,83
Agujas tipo 2 (1/2 cajas)		1,17
Elástico (1 rollo)		5,00
Hilo Nilón (5 tubos)		7,50
Hilo Chino (3 tubos)		9,60
Fundas ( 1/2 paquete)		0,83
Cordón (1 rollo)		4,00
<b>Costos</b>		
Agua potable	5,00	
Luz eléctrica		40,00
Teléfono	4,00	
Internet	22,59	
Contribución Junta de Artesanos	4,00	
Depreciaciones	35,76	
Suministros de oficina		1,00
Mantenimiento maquinaria		11,33
Materiales de limpieza		1,67
<b>TOTAL</b>	<b>71,35</b>	<b>82,93</b>
<b>Tasa de CI= Total CI variables/Base de asignación</b>		
<b>82,93/160</b>	<b>0,52</b>	
La base de asignación es horas mano de obra		

<b>TALLER ARTESANAL MAREBU COMPRA DE MATERIA PRIMA DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014</b>	
<b>Periodo</b>	<b>RUBROS</b>
ENERO	505,23
FEBRERO	296,28
MARZO	602,53
ABRIL	989,37
MAYO	756,54
JUNIO	313,19
JULIO	146,18
AGOSTO	492,68
SEPTIEMBRE	292,52
OCTUBRE	168,6
NOVIEMBRE	514,43
DICIEMBRE	23,58
<b>TOTAL</b>	<b>5101,13</b>

DEPRECIACIÓN ACTIVOS – MAREBU									
Activos Fijos	Descripción	Unidades	Precio de compra unitario	Precio total	Fecha de compra	Valor residual	Años vida útil	Depreciación Mensual	Valor en libros 2014
<b>Maquinaria</b>	Overlock Tipo 1	1	1850,00	1850,00	may-02	555,00	10	10,792	555,00
	Overlock Tipo 2	1	1850,00	1850,00	feb-04	555,00	10	10,792	587,38
	Recubridora tipo 1	1	2500,00	2500,00	may-02	750,00	10	14,583	750,00
	Recubridora tipo 2	1	2500,00	2500,00	feb-04	750,00	10	14,583	793,75
	Cortadora tipo 1	1	360,00	360,00	feb-04	0,00	10	3,000	9,00
	Cortadora tipo2 (Oferta)	1	100,00	100,00	jun-05	0,00	10	0,833	15,83
	Recta	1	850,00	850,00	feb-04	255,00	10	4,958	269,88
	Plancha	1	36,00	36,00	mar-11	0,00	10	0,300	26,40
<b>Muebles</b>									
	Mesa de corte	2	100,00	200,00	may-02	30,00	10	1,417	30,00
<b>Herramientas</b>									
	Reglas	1 juego	30,00	30,00	feb-04	0,00	10	0,250	0,75
	Tijeras	5	25,00	125,00	feb-04	0,00	10	1,042	3,13

**TALLER ARTESANAL MAREBÚ  
REGISTRO DE VENTAS  
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014**

<b>PERIODO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CAN</b>	<b>P. U</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	Terno de baño	4	12,00	48,00
Enero	Camisetas Adulto	4	7,00	28,00
Enero	Camisetas Adulto	5	7,00	35,00
Enero	Pantalón	2	9,20	18,40
Enero	Conjunto externo	14	25,00	350,00
Enero	Buso niño	2	8	16,00
Enero	Terno de baño	3	12,00	36,00
Enero	Licra	3	12,00	36,00
Enero	Camisetas Adulto	6	7,00	42,00
Enero	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Enero	Terno de baño	1	12,00	12,00
Enero	Buso arquero	3	9,00	27,00
Enero	Pantalón	3	9,20	27,60
Enero	Buso arquero	4	9,00	36,00
Enero	Pantalón	2	9,20	18,40
Enero	Buso arquero	1	9,00	9,00
Enero	Licra	7	12,00	84,00
Enero	Terno de baño	1	12,00	12,00
Enero	Licra	1	12,00	12,00
Enero	Pantalón	1	9,20	9,20
Enero	Buso arquero	1	9,00	9,00
Enero	Terno de baño	2	12,00	24,00
Febrero	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Febrero	Buso arquero	2	9,00	18,00
Febrero	Terno de baño	1	12,00	12,00
Febrero	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Febrero	Conjunto externo	5	25,00	125,00
Febrero	Casaca	2	15,00	30,00
Febrero	Pantalón	1	9,20	9,20
Febrero	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Febrero	Conjunto externo	5	25,00	125,00
Febrero	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Febrero	Terno de baño	2	12,00	24,00
Febrero	Uniformes Internos	3	14,00	42,00
Febrero	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Febrero	Uniformes Internos	8	14,00	112,00
Febrero	Terno de baño	1	12,00	12,00
Febrero	Terno de baño	2	12,00	24,00
Febrero	Buso arquero	3	9,00	27,00

Febrero	Uniformes Internos	5	14,00	70,00
Marzo	Uniformes Internos	7	14,00	98,00
Marzo	Terno de baño	2	12,00	24,00
Marzo	Uniformes Internos	9	14,00	126,00
Marzo	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Marzo	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Marzo	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Marzo	Pantalón	1	9,20	9,20
Marzo	Conjunto externo	7	25,00	175,00
Marzo	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Marzo	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Marzo	Conjunto externo	3	25,00	75,00
Marzo	Casaca	2	15,00	30,00
Marzo	Uniformes Internos	9	14,00	126,00
Marzo	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Marzo	Terno de baño	2	12,00	24,00
Marzo	Uniformes Internos	12	14,00	168,00
Marzo	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Marzo	Buso arquero	1	9,00	9,00
Marzo	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Marzo	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Marzo	Uniformes Internos	4	14,00	56,00
Abril	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Abril	Terno de baño	2	12,00	24,00
Abril	Terno de baño	1	12,00	12,00
Abril	Terno de baño	2	12,00	24,00
Abril	Terno de baño	3	12,00	36,00
Abril	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Abril	Buso arquero	4	9,00	36,00
Abril	Buso arquero	4	9,00	36,00
Abril	Camisetas Adulto	3	7,00	21,00
Abril	Buso arquero	1	9,00	9,00
Abril	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Abril	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Abril	Conjunto externo	2	25,00	50,00

Abril	Terno de baño	17	12,00	204,00
Abril	Terno de baño	2	12,00	24,00
Abril	Terno de baño	16	12,00	192,00
Abril	Licra	57	12,00	684,00
Abril	Licra	4	12,00	48,00
Abril	Uniformes Internos	8	14,00	112,00
Abril	Conjunto externo	13	25,00	325,00
Abril	Mandiles	64	7,00	448,00
Abril	Short	14	4,00	56,00
Abril	Casaca	2	15,00	30,00
Abril	Conjunto externo	18	25,00	450,00
Abril	Camisetas Adulto	8	7,00	56,00
Abril	Uniformes Internos	12	14,00	168,00
Mayo	Camisetas Adulto	7	7,00	49,00
Mayo	Terno de baño	5	12,00	60,00
Mayo	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Mayo	Licra	2	12,00	24,00
Mayo	Buso arquero	1	9,00	9,00
Mayo	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Mayo	Conjunto externo	13	25,00	325,00
Mayo	Camisetas Adulto	13	7,00	91,00
Mayo	Uniformes Internos	12	14,00	168,00
Mayo	Uniformes Internos	8	14,00	112,00
Mayo	Licra	3	12,00	36,00
Mayo	Mandiles	50	7,00	350,00
Mayo	Buso niños	5	8,00	40,00
Junio	Camisetas Adulto	12	7,00	84,00
Junio	Camisetas Adulto	16	7,00	112,00
Junio	Camisetas Adulto	10	7,00	70,00
Junio	Uniformes Internos	6	14,00	84,00
Mayo	Pantalón	7	9,20	64,40
Junio	Pantalón	3	9,20	27,60
Junio	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Junio	Licra	1	12,00	12,00
Junio	Conjunto externo	3	25,00	75,00
Junio	Uniformes Internos	3	14,00	42,00
Junio	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Junio	Uniformes Internos	6	14,00	84,00

Julio	Terno de baño	3	12,00	36,00
Julio	Pantalón	1	9,20	9,20
Julio	Conjunto externo	12	25,00	300,00
Julio	Conjunto externo	13	25,00	325,00
Julio	Uniformes Internos	6	14,00	84,00
Julio	Terno de baño	4	12,00	48,00
Julio	Terno de baño	2	12,00	24,00
Julio	Uniformes Internos	8	14,00	112,00
Julio	Licra	3	12,00	36,00
Agosto	Casaca	2	15,00	30,00
Agosto	Terno de baño	2	12,00	24,00
Agosto	Camisetas Adulto	16	7,00	112,00
Agosto	Camisetas Adulto	11	7,00	77,00
Agosto	Pantalón	11	9,20	101,20
Agosto	Buso arquero	1	9,00	9,00
Agosto	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Agosto	Licra	1	12,00	12,00
Agosto	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Agosto	Uniformes Internos	4	14,00	56,00
Agosto	Uniformes Internos	9	14,00	126,00
Agosto	Terno de baño	1	12,00	12,00
Agosto	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Agosto	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Agosto	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Agosto	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Agosto	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Agosto	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Agosto	Uniformes Internos	4	14,00	56,00
Agosto	Camisetas Adulto	15	7,00	105,00
Agosto	Camisetas Adulto	9	7,00	63,00
Septiembre	Buso arquero	3	9,00	27,00
Septiembre	Camisetas Adulto	9	7,00	63,00
Septiembre	Conjunto externo	11	25,00	275,00
Septiembre	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Septiembre	Conjunto externo	7	25,00	175,00
Septiembre	Uniformes Internos	5	14,00	70,00
Septiembre	Camisetas Adulto	4	7,00	28,00

Septiembre	Camisetas Adulto	4	7,00	28,00
Septiembre	Short	20	4,00	80,00
Septiembre	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Septiembre	Casaca	2	15,00	30,00
Septiembre	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Septiembre	Terno de baño	2	12,00	24,00
Septiembre	Conjunto externo	12	25,00	300,00
Septiembre	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Septiembre	Conjunto externo	11	25,00	275,00
Septiembre	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Septiembre	Camisetas Adulto	3	7,00	21,00
Septiembre	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Septiembre	Uniformes Internos	13	14,00	182,00
Septiembre	Licra	2	12,00	24,00
Septiembre	Terno de baño	3	12,00	36,00
Septiembre	Uniformes Internos	4	14,00	56,00
Octubre	Terno de baño	1	12,00	12,00
Octubre	Buso arquero	2	9,00	18,00
Octubre	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Octubre	Terno de baño	1	12,00	12,00
Octubre	Terno de baño	1	12,00	12,00
Octubre	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Octubre	Conjunto externo	8	25,00	200,00
Octubre	Terno de baño	2	12,00	24,00
Octubre	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Octubre	Uniformes Internos	8	14,00	112,00
octubre	Buso niños	15	8	120,00
Octubre	Conjunto externo	2	25,00	50,00
Octubre	Buso niños	2	8	16,00
Octubre	Conjunto externo	3	25,00	75,00
Noviembre	Casaca	25	15,00	375,00
Noviembre	Camisetas Adulto	3	7,00	21,00
Noviembre	Uniformes Internos	3	14,00	42,00
Noviembre	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Noviembre	Uniformes Internos	1	14,00	14,00
Noviembre	Uniformes Internos	2	14,00	28,00
Noviembre	Licra	1	12,00	12,00
Noviembre	Conjunto externo	4	25,00	100,00



Noviembre	Terno de baño	2	12,00	24,00
Noviembre	Buso arquero	2	9,00	18,00
Noviembre	Uniformes Internos	7	14,00	98,00
Noviembre	Licra	4	12,00	48,00
Noviembre	Conjunto externo	7	25,00	175,00
Diciembre	Short	89	4,00	356,00
Diciembre	Buso arquero	2	9,00	18,00
Diciembre	Conjunto externo	1	25,00	25,00
Diciembre	Conjunto externo	3	25,00	75,00
Mayo	Buso niños	1	8	8,00
Enero	Buso niños	3	8	24,00
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>14095,40</b>

**Anexo 8** Datos de la productividad del año 2013 y 2014.

<b>DATOS PRODUCTIVIDAD MAREBÚ</b>		
<b>Periodo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>Ventas</b>	
Enero	0,00	938,6
Febrero	0,00	780,2
Marzo	810,25	1115,2
Abril	649,00	3140
Mayo	974,00	1400,4
Junio	939,00	668,6
Julio	673,00	974,2
Agosto	525,50	1031,2
Septiembre	3157,70	1839
Octubre	1799,40	751
Noviembre	0,00	983
Diciembre	583,50	474
<b>Total ventas</b>	<b>10111,35</b>	<b>14095,40</b>
<b>Recursos utilizados</b>	<b>enero – diciembre</b>	
Costo M.O.	3816,00	4080,00
Costo M.P.	4790,19	5101,13
Costos indirectos	1721,70	1851,36
Costo hora M.O.	1,99	2,13
Horas M.O. empleadas	1918,00	1918,00

<b>RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS MAREBÚ 2013</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>MANO DE OBRA</b>	<b>VENTAS</b>
ENERO	0,00	318,00	0,00
FEBRERO	0,00	318,00	0,00
MARZO	313,57	318,00	810,25
ABRIL	441,07	318,00	649,00
MAYO	772,85	318,00	974,00
JUNIO	652,28	318,00	939,00
JULIO	276,98	318,00	673,00
AGOSTO	865,50	318,00	525,50
SEPTIEMBRE	611,98	318,00	3157,70
OCTUBRE	358,39	318,00	1799,40
NOVIEMBRE	0,00	318,00	0,00
DICIEMBRE	497,57	318,00	583,50
<b>TOTAL</b>	<b>4790,19</b>	<b>3816,00</b>	<b>10111,35</b>

**Anexo 9** Detalle de ventas por producto

DETALLE DE VENTAS POR PRODUCTO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014			
CÓDIGO	PRODUCTOS	CANTIDAD	TOTAL
A	Buso arquero	35	315,00
B	Camiseta deportiva	158	1.106,00
C	Casaca uniformes	35	525,00
D	Conjunto externos	207	5.175,00
E	Buso niños	28	224,00
F	Licras	89	1.068,00
G	Mandiles escolares	114	798,00
H	Pantalón calentador	32	294,40
I	Short	123	492,00
J	Terno de baño niña	93	1.116,00
K	Uniformes internos	213	2.982,00
TOTAL		1127	14.095,40

**Anexo 10** Estado de resultados por producto 2014

TALLER ARTESANAL MAREBÚ												
ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO												
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014												
ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
INGRESOS		2%	8%	4%	37%	2%	6%	2%	2%	3%	8%	21%
Venas	14095,40	315,00	1106,00	525,00	5175,00	224,00	1068,00	798,00	294,40	492,00	1116,00	2982,00
(-)COSTOS												
VARIABLES	10176,60	262,5	714,16	389,55	4572,63	169,12	737,81	384,18	217,28	293,97	850,02	1584,72
Mano de obra D.	4080,00											
Materia prima D.	5101,13											
Costos indirectos de fabricación	995,47											
MARGEN DE												
CONTRIBUCIÓN	3918,80	52,5	391,84	135,45	602,37	54,88	330,19	413,82	77,12	198,03	265,98	1397,28
(-)COSTOS FIJO	856,20	19,13	67,18	31,89	314,35	13,61	64,87	48,47	17,88	29,89	67,79	181,14
Suministros	379,08											
Gastos legales	48,00											
Depreciaciones	429,12											
Utilidad operacional	<b>3062,60</b>	33,37	324,66	103,56	288,02	41,27	265,32	365,35	59,24	168,14	198,19	1216,14

**Anexo 11 Tabla - gráfico del punto de equilibrio Marebú 2014**

<b>DATOS PARA EL GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>								
<b>UNIDADES</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>271</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>	<b>600</b>
VENTAS	1306,7	1633,4	3266,8	4426,5	4900,2	6533,6	8167	9800
COSTO VARIABLE	1009,39	1261,74	2523,48	3419,32	3782,2	5046,96	6309	7570
COSTO FIJO	856,2	856,2	856,2	856,2	856,2	856,2	856,2	856,2
COSTO TOTAL	1865,59	2117,94	3379,68	4275,52	4638,4	5903,16	7165	8427