



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 “Suam Malatería y Publicidad” de la ciudad de Cariamanga, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Luzuriaga Jiménez, Rosa Matilde

DIRECTORA: Zumba Nagua, Viviana Thalía Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Viviana Thalía Zumba Nagua.

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 “Suam Malatería y Publicidad” de la ciudad de Cariamanga, 2014, realizado por Rosa Matilde Luzuriaga Jiménez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo del 2015

f)

Ing. Viviana Thalía Zumba Nagua.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Rosa Matilde Luzuriaga Jiménez, 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 “Suam Malatería y Publicidad” de la ciudad de Cariamanga, 2014, de la titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo Viviana Thalía Zumba Nagua 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

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autor: Rosa Matilde Luzuriaga Jiménez

Cédula: 1104146889

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todos quienes hicieron posible la culminación de la presente investigación:

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, donde obtuve los conocimientos teóricos y prácticos que han contribuido a mi formación profesional.

A la empresa Suam Maletteria y Publicidad en la persona del señor gerente quién con su apoyo técnico e información necesaria hizo posible la ejecución de la investigación y desarrollo del presente trabajo de titulación.

Matilde

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado primero a Dios y a la Virgen por bendecirme, guiarme e iluminar cada día que transcurre en mi vida.

A mis queridos Padres Manuel y Matilde quienes durante mi niñez y en los años de estudio han sabido guiarme con sus sabios consejos por el camino del saber, cultivando valores y principios que han ido formando mi personalidad.

A mi esposo Darwin, a mi hija Damaris y a mi bebe Andresito, compañeros inseparables con quienes he compartido mis años de estudio llenos de hermosas experiencias y quienes han sido mi motor durante este proceso académico.

Matilde

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO.	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I.....	16
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.	16
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas	17
1.1.2. Justo a tiempo.....	19
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	20
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	24
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	25
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	25
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	26
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	26
1.3.1. Sistemas de costeo	27
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad	28
1.3.3. Punto de equilibrio	30
1.3.4. Indicadores financieros de producción	32
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.....	35
CAPITULO II	36
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	36
2.1. Filosofía institucional	37
2.1.1. Antecedentes Institucionales.....	37
2.1.2. Misión, visión y objetivos.....	37
2.2. Estructura administrativa y funcional	38

2.3. Análisis de Competitividad.....	39
2.3.1. Matriz de análisis de competencia.....	40
2.3.2. Matriz de Análisis de Competencia.	41
2.4. Análisis de costos de producción y venta	43
2.4.1. Estructura de costos.....	43
2.4.2 Ciclo de producción.	49
2.4.2. Ciclo de producción.....	50
CAPITULO III	53
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.	53
53	
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos	54
3.2. Análisis de las relaciones del costo volumen utilidad.....	54
3.3. Fijación de precios.....	65
3.4. Determinación y análisis de la utilidad.....	67
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	77
Anexo 1. Estados financieros	78
Anexo 2. Calculo depreciaciones	81
Anexo 3: Fotografías de los procesos utilizados en Suam Maleteria y Publicidad	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lineamientos para los principios de las restricciones.....	18
Tabla 2. Fundamentos de la calidad.....	22
Tabla 3. Costeo Absorbente.....	27
Tabla 4. Costeo variable.....	28
Tabla 5. Detalle ingresos y costos noviembre 2014.....	29
Tabla 6. Resultados costo volumen producción	30
Tabla 7. Ingresos por ventas	31
Tabla 8. Costos fijos.....	31
Tabla 9. Costos variables	31
Tabla 10. Indicadores de producción.....	33
Tabla 11. Indicadores de liquidez, actividad y rentabilidad	34
Tabla 12. Funciones de los departamentos de Suam Maletería	39
Tabla 13. Calificación Ponderación	40
Tabla 14. Matriz de análisis de competencia.	41
Tabla 16. Costos de producción	43
Tabla 17. Materia prima utilizada en la producción.....	44
Fuente: Archivos de facturas de Sum Malatería y Publicidad	44
Tabla 18. Rol de pagos personal directo (mensual).....	44
Tabla 19: Informe mensual de costos generales de fabricación	45
Tabla 20. Costo total anual de la producción de 1500 unidades de “bolso para laptop” ..	46
Tabla 21: Costo total anual de la producción de 2460 Unidades de “Mochila pequeña” ..	47
Tabla 22: Costo total anual de la producción de 1944 Unidades de “Mochila grande”	48
Tabla 23: Costo total anual de la producción de 1740 Unidades de “Maleta grande”	49
Tabla 24. Análisis de indicadores financieros de Suam Maletería y Publicidad	51
Tabla 25. Productos terminados.....	54
Tabla 26. Análisis de rentabilidad de los productos	54
Tabla 27. Margen de contribución ponderado con disminución del 15% de costos variables unitarios	55
Tabla 28. Utilidad de operación con el 15% de disminución en costos totales.....	55
Tabla 29. Diferencia entre costos actuales y propuestos con el 15% de disminución en costos variables.....	56
Tabla 30. Análisis de variaciones con la disminución del 15% en costos variables	56
Tabla 31. Margen de contribución ponderado con el alza del 10% en costos variables unitarios	57

Tabla 32. Utilidad operacional con el alza del 10% en costos totales	57
Tabla 33. Diferencia costos actuales y propuestos con alza del 10% en costos variables.....	58
Tabla 34. Análisis de cambios actuales y propuestos alza del 10% en costos variables.....	58
Tabla 35. Margen de contribución con la disminución del 5% en precio de venta y volumen de venta	59
Tabla 36. Utilidad de operación con disminución del 5% en precio de venta y volumen	59
Tabla 37. Diferencia costos actuales y propuestos con disminución del 5% en volumen y precio de venta.....	60
Tabla 38. Análisis de cambios actuales y propuestos con disminución del 5% en volumen y precio de venta.....	60
Tabla 39. Margen de contribución con el 8% de incremento en el precio de venta	61
Tabla 40. Análisis costo volumen utilidad con el 8% de incremento en precios totales...	61
Tabla 41. Diferencia costos actuales y propuestos con el incremento en precios de un 8%	62
Tabla 42. Análisis de costo volumen utilidad cuando hay un incremento en el precio de venta del 8%	62
Tabla 43. Margen de contribución ponderado con incremento del 20% en costos fijos ..	63
Tabla 44. Utilidad de operación con incremento del 20% en costos fijos.....	63
Tabla 45. Diferencia costos actuales y propuestos con el incremento de los costos fijos en un 20%.....	64
Tabla 46. Análisis costo volumen utilidad con un incremento en costos fijos del 20%	64
Tabla 47. Margen de contribución ponderado para una utilidad deseada de 13500	65
Tabla 48. Utilidad de operación deseada de \$ 13500	65
Tabla 49. Costo anual de producción y operación	66
Tabla 50. Fijación de precios.....	66
Tabla 51. Utilidad de operación inicial	67
Tabla 52. Obtención del punto de equilibrio.....	67
Tabla 53. Fijación de precios con el 22% de utilidad de los costos obtenidos	68
Tabla 54. Precios y costos unitarios iniciales por producto.....	69
Tabla 55. Balance general.....	78
Tabla 56. Estado de costos de productos vendidos.....	79
Tabla 57. Costo de venta	79
Tabla 58. Propiedad planta y equipo.	80
Tabla 59. Depreciación propiedad planta y equipo.	81

Tabla 60. Resumen de depreciación	81
Tabla 61. Resumen de costos generales fijos	81
Tabla 62. Distribución de los costos variables a cada producto.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios de las restricciones	18
Figura 2. Elementos de la teoría Justo a tiempo.....	19
Figura 3. Perspectivas del Justo a Tiempo	19
Figura 4. Perspectivas del JIT	21
Figura 5. Normas ISO	23
Figura 6. Organismos de acreditación Ecuatoriano	24
Figura 7. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	24
Figura 8. Sistemas de costos	27
Figura 9. Fórmulas sistemas de costeo	27
Figura 10. Modelo costo volumen utilidad	29
Figura 11. Ejemplo de Punto de equilibrio	32
Figura 12. Organigrama estructural.....	38
Figura 13. Ciclo productivo de Suam Maletería y Publicidad	50
Figura 14. Punto de equilibrio actual se Suam Maletería.....	68
Figura 15. Proceso de Producción	83
Figura 16. Control de calidad.....	83
Figura 17. Productos fabricados.....	83

RESUMEN EJECUTIVO.

En el presente trabajo de Fin de Titulación se realizó el análisis y aplicación de las herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en “Suam Maletería” de la ciudad de Cariamanga, correspondiente al periodo 2014; mediante esta investigación se analiza la rentabilidad que generan los productos que fabrica el negocio, para decidir cuál de ellos es el que más le conviene seguir fabricando; tomando como base el estudio en la aplicación del modelo Costo Volumen Utilidad, que analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación como consecuencia de los cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta costos variables y costos fijos.

PALABRAS CLAVES: Justo a tiempo, Restricciones, Calidad, Costo – Volumen – Utilidad, Nivel de Producción, Punto de Equilibrio, Margen de Contribución, Índices de Rentabilidad, Margen de Operación.

ABSTRACT

In this paper Titration End of analysis and implementation of administrative tools are performed - covering the period 2014 basic financial, for making short-term decisions "Suam Maletería" Cariamanga city; through this research profitability generated by the products it manufactures the business, to decide which one is best for you to continue manufacturing is analyzed; based on the study in the Cost Volume Profit model, which analyzes the behavior of the total costs and operating income as a result of the changes occurring at the product level, sales price variable costs and fixed costs.

KEY WORDS: Just in time, Restrictions, Quality, Cost - Volume - Profit, Production level, Breakeven, Gross Margin, Profitability Ratios, Operating Margin.

INTRODUCCIÓN

La aplicación de las herramientas administrativas financieras permiten detectar las áreas críticas de una empresa y fijar estrategias que permitan el uso eficiente de los recursos, producir en función al cliente, conocer los productos que le dejan mayor rentabilidad o que productos deben desaparecer, determinar el grado de vulnerabilidad que tienen a los productos cuando se presentan alza de precios, disminución del precio de venta y volumen de ventas, así como conocer la manera más idónea de fijar los precios para que se obtenga una rentabilidad en función a la rentabilidad que retribuya la inversión realizada.

La investigación realizada consta de tres capítulos; el primero consta del análisis de las herramientas financieras a corto plazo para la toma de decisiones, en la que se hace referencia a la importancia de su aplicación para lograr el posicionamiento de la empresa.

El segundo capítulo incluye un análisis situacional del negocio, el mismo que analiza la filosofía institucional, estructura administrativa y funcional, y el nivel de competencia que ha ganado “Suam Maletería y Publicidad” en el mercado.

El tercer capítulo contiene la propuesta de las herramientas administrativas para la toma de decisiones, en la cual se realiza un análisis de la rentabilidad de los productos, análisis de las relaciones del costo volumen utilidad, fijación de precios, así como la determinación y análisis de la utilidad.

Para la ejecución del trabajo se realizó una recopilación y análisis de información relacionada con el tema en estudio, en fuentes bibliográficas de distintos autores. La estrategia aplicada se basó en el análisis de la información obtenida de diferentes fuentes para luego desarrollar aplicaciones en el negocio.

Para analizar la realidad del negocio y su entorno se aplicó el método descriptivo.

Se aplicó la técnica de la observación, recopilación documental y entrevistas, las mismas que permitieron conocer la realidad del negocio, a través de la recolección y registro de datos relacionados con los costos de producción, para luego del análisis obtener conclusiones que ayudaron en la aplicación de las herramientas como: punto de equilibrio, relaciones del costo volumen utilidad, análisis marginal, análisis de sensibilidad, base principal para la toma de decisiones a corto plazo.

Por último considero que este trabajo de fin de titulación, servirá de guía al propietario de la malettería, puesto que dispone de la aplicación de herramientas administrativas financieras que permiten al negocio la aplicación de procesos idóneos de producción, gestión y control, que incrementen la rentabilidad y logren la permanencia del negocio en el mercado.

CAPÍTULO I

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

Es importante que la gerencia implante nuevos sistemas de gestión, dirigidos a todas las secciones de la empresa, entre ellas las de producción haciendo hincapié en la obligación de producir bienes de calidad minimizando costos, y dirigidos a cubrir las necesidades de los clientes, esto logrará que la empresa compita con liderazgo en el mercado. (Lalama, 2013, págs. 6-8)

Al respecto es importante agregar que las herramientas administrativas modernas se han creado para pasar de un sistema puramente mecánico, estático muy generalizado, a un sistema global, innovador, sistemático, integrador que va dirigido a satisfacer el gusto del cliente, a la calidad, tiempo y al uso racional de los recursos que dispone la empresa; esto fortalecerá los diferentes departamentos y permitirá que se logren los objetivos propuestos, teniendo como meta ser competitivos.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

En la administración contemporánea se citan importantes teorías administrativas financieras dirigidas a mejorar el rendimiento de una empresa, entre ellas se destaca la teoría de las restricciones.

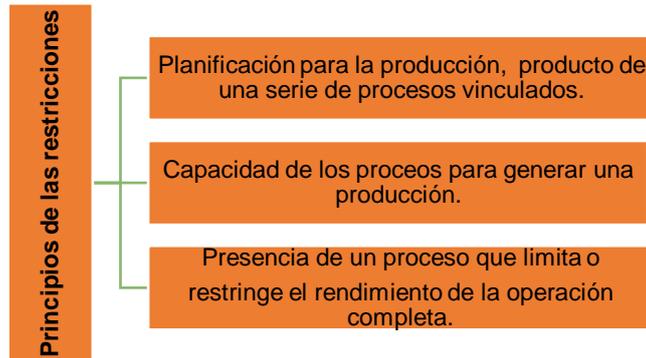
Goldratt (Uribe, 2011) indica que, la restricción del sistema es cualquier cosa que limita un sistema de alcanzar un mayor desempeño en relación con su meta.

La teoría de las restricciones puede proporcionar métodos para diseñar, administrar, programar y mejorar casi cualquier sistema de producción existente, considerándolo como el único método para mejorar los procesos de la gestión empresarial, mientras que otros aseveran que dependerá de la dimensión que tome la implementación. (Chapman, 2006, pág. 219).

Según estas aportaciones se resalta el beneficio de aplicar la teoría de las restricciones en el mejoramiento de los sistemas de la empresa, para permitirles optimizar los resultados, esto les genera mayor permanencia en el mercado, puesto que como están dirigidas a satisfacer las necesidades más apremiantes del cliente, requieren hacer productos de calidad y para ello estarán atentos a los obstáculos que se les presente, de lo contrario se pueden ver sorprendidos al no poder insertarse con sagacidad al mercado.

Se basa en los siguientes principios:

Figura 1. Principios de las restricciones



Fuente: (Chapman, 2006, págs. 221-223)
 Elaboración: La Autora

A continuación se detalla algunos lineamientos que permitirán entender los principios de la teoría:

Tabla 1. Lineamientos para los principios de las restricciones

Lineamientos para los principios de las restricciones	
<i>El desempeño óptimo de un sistema NO equivale a la suma de los óptimos locales.</i>	Esto indica que por más óptimo sea un sistema de restricciones no podrá solucionar los inconvenientes presentados en todas las secciones de una empresa
<i>Los sistemas son como cadenas.</i>	Los sistemas siempre tienen restricciones que no permiten el desarrollo integral de las acciones programadas.
<i>Para determinar qué se debe cambiar es necesario comprender a cabalidad el sistema y su objetivo.</i>	En este sistema se trabajará por incrementar los ingresos por medio de las ventas, de nada sirve a la empresa tener inventarios que no generen dinero inmediatamente.
<i>Los efectos indeseables en el sistema son resultado de tan sólo algunos problemas Centrales.</i>	Es necesario conocer el problema central de la empresa para poder dar solución, ello evitará que aparezcan después.
<i>Los problemas centrales casi nunca son obvios.</i>	Los problemas que tiene una empresa siempre se los percibe porque causan inconvenientes, y son el efecto de otros anteriores.
<i>La eliminación de los efectos indeseables proporciona un falso sentimiento de seguridad</i>	Se deben encontrar el problema de raíz para poderle darle solución.
<i>Las restricciones del sistema pueden ser restricciones físicas o restricciones de políticas.</i>	Se presentan restricciones físicas políticas, las físicas son más fáciles de solucionar.
<i>La atención debe centrarse en el balance del flujo en toda la planta.</i>	El fin es la venta para incrementar los ingresos.
<i>La utilización de una operación que evita los cuellos de botella está determinada por las restricciones del sistema.</i>	Las operaciones realizadas para evitar los problemas de productividad se deben maximizar para que sirvan de soporte del sistema y se logren los objetivos planteados

Fuente: (Chapman, 2006, págs. 221-223)
 Elaboración: La autora

Toda restricción es una limitante que no le permite al sistema incrementar ingresos; así esta teoría ayuda a implementar soluciones a las áreas críticas de la organización, permitiéndoles la mejora continua; por ello la importancia que toda empresa sea grande o pequeña las aplique a todas las secciones y puedan ser más competentes.

1.1.2. Justo a tiempo.

Figura 2. Elementos de la teoría Justo a tiempo

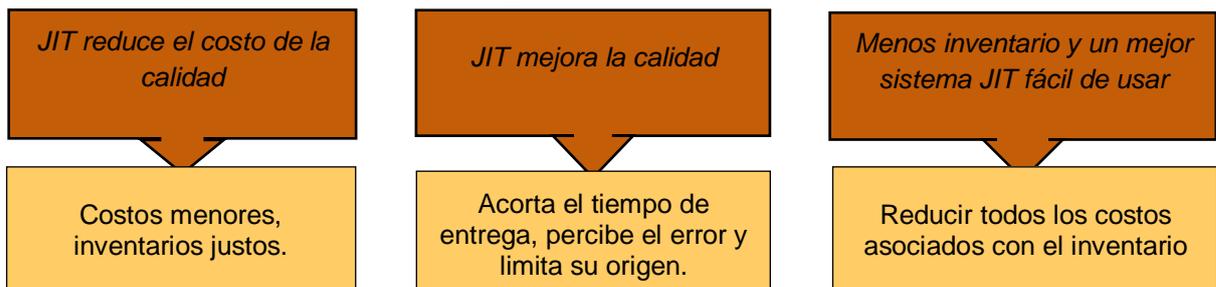


Fuente: (Polimeni, 1997, págs. 407-408)
Elaboración: La autora

El sistema de Justo a Tiempo fue descubierto por Toyota, empresa de renombre a nivel mundial, con el afán de mejorar la flexibilidad de los procesos de fabricación, y hacer frente a la recesión económica experimentada en aquellos años; se basa en producir exactamente lo que requieren los clientes, obtención de mayor productividad, menores costos, elevada calidad de productos y servicios, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas e incremento de utilidades. (Polimeni, 1997, págs. 407-408).

El sistema de Justo a Tiempo es sinónimo de mejora continua, asegura la solución de problemas, es diseñado para producir solo lo necesario y se relaciona con la calidad desde las siguientes perspectivas.

Figura 3. Perspectivas del Justo a Tiempo



Fuente: (Heizer, 2009, pág. 202).
Elaboración: La autora.

Esta teoría fundamenta su accionar en la eficacia, productividad, innovación, calidad y la oportunidad, estos factores generan la competitividad de la empresa en el mercado; por ello es importante que internamente se analicen estas temáticas de significativa relevancia para que sean implementadas en beneficio de mejorar su gestión productiva, para ofrecer bienes y servicios que satisfagan a los clientes.

Según el autor el sistema pretende los siguientes objetivos:

- Atacar los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas (Lefcovich, 2004)

Atacar los problemas fundamentales significa que se deberá elegir aquellos más grandes que no le permiten a la empresa competir; como por ejemplo maquinaria obsoleta, personal poco calificado, materia prima de mala calidad, procesos obsoletos; y aplicar procedimientos innovadores y sencillos que le faciliten cumplir los objetivos propuestos etc.

La empresa también tendrá cuidado de evitar el desperdicio, y darle mayor productividad a los recursos que dispone; además planificará correctamente la cantidad de materia prima a utilizar, convertirá los desechos en nuevos productos, controlará que el personal cumpla con las metas programadas, etc.

Finalmente se diseñará sistemas para identificar problemas, tratando de que no haya defectos que interrumpan la entrega de los productos.

Para que se cumpla con todos estos lineamientos es importante la supervisión constante de las operaciones que se ejecutan en la empresa.

1.1.3.Cultura de la calidad total.

La calidad es lo que le da un valor agregado al producto, es distintivo de excelencia, es hacer bien las cosas, genera satisfacción.

La Calidad total es considerada como una estrategia de gestión, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando capital, talento humano, tecnología, materia prima; procesos innovadores; entre otros. (Ramírez, 2008, pág. 136).

Figura 4. Perspectivas del JIT



Fuente: (Heizer, 2009, pág. 202)

Elaboración: La autora.

El autor hace relevancia a la importancia que tiene la calidad, al ofrecer un producto o servicio al mercado; para ello es necesario que la empresa se preocupe en primer lugar por capacitar al personal en las áreas de trabajo, para que esté innovado en conocimientos y pueda aplicar mejores procesos que permitan la obtención de productos que requiere el cliente, considerando que la ciencia y la tecnología se innovan con relativa frecuencia.

La cultura de la calidad obedece a cambios trascendentales y constantes en la forma de pensar, organizar, ejecutar, y evaluar de una persona o empresa, está dirigida a satisfacer las necesidades del consumidor, para ello corporativos y talento humano debe tener presente la optimización de los resultados, de procesos que promuevan la mejora continua, y el desarrollo; deben planificar a largo plazo, y aprender de los errores. Por ello esta disciplina se convierte en un componente indispensable para enfrentar los diversos problemas internos y externos que se presentan y procurar la excelencia, que es el camino más idóneo para lograr la competitividad. (Rodríguez, 2011, págs. 8-9)

Este autor también hace referencia a la necesidad de implementar procedimientos innovadores que permitan la obtención de productos de calidad que cubran los requerimientos de los clientes; para ello recalca la importancia de una planificación a largo plazo que mejore las deficiencias encontradas y promuevan la mejora continua.

Aseveraciones muy importantes que deben considerarse en las empresas, toda vez que sus esfuerzos están dirigidos hacia los clientes que necesitan estar acorde a todas las innovaciones tecnológicas; ello requiere transformar procesos obsoletos, complejos y lentos de producción, por aquellos más productivos que impacten en la mente del cliente.

La calidad es el elemento clave para que una empresa logre su fortalecimiento, abrirse en nuevos mercados y lograr la mejora continua, por ello es necesario conocer algunos fundamentos, como los que se mencionan a continuación:

Tabla 2. Fundamentos de la calidad

Fundamentos de la calidad	
La calidad es primero	Se debe dar prioridad a la calidad, tratando de disminuir rechazos, trabajar con una cultura de cero defectos, disminuir costos en los procesos y mejorar la atención al cliente.
Orientación al cliente	Trabajar en función a lo que solicita el cliente, considerándolo como el único medio por el cual la empresa genera utilidades.
El siguiente proceso es su cliente	Satisfacción al cliente interno que el proceso productivo que pasa por cada departamento hasta llegar a obtener un producto terminado.
Acción enfocada a “los pocos vitales”	Identificar con claridad los puntos más apremiantes que necesitan analizarse en este momento, para dedicarles mayor tiempo y esfuerzo.
Hacerlo bien desde la primera vez	Identificar con claridad los puntos más apremiantes que necesitan analizarse en este momento, para dedicarles mayor tiempo y esfuerzo.
Utilización de métodos estadísticos	Para mejorar un proceso es importante la determinación, recolección y procesamiento de datos, por medio de métodos de investigación los mismos que permitan ofrecer información de los casos o sistemas que la empresa requiere conocer para mejorarlos.
Respeto al trabajador como ser humano	Permitir la participación de todo el talento humano en la solución de problemas, planeación y control; ubicarlos en su trabajo de acuerdo a sus habilidades y capacidades; optimiza su desempeño; profesionalizarlos por medio de seminarios, para lograr la superación personal.
Trabajo en equipo	Personal trabaja bajando de una forma coordinadamente, interrelacionada entre todas las unidades de la empresa, comprometidos con los objetivos de la empresa, innovadores y creativos y con un gran sentido de pertinencia.

Fuente: (Granados, 2000, págs. 477-482)

Elaborado por: La autora

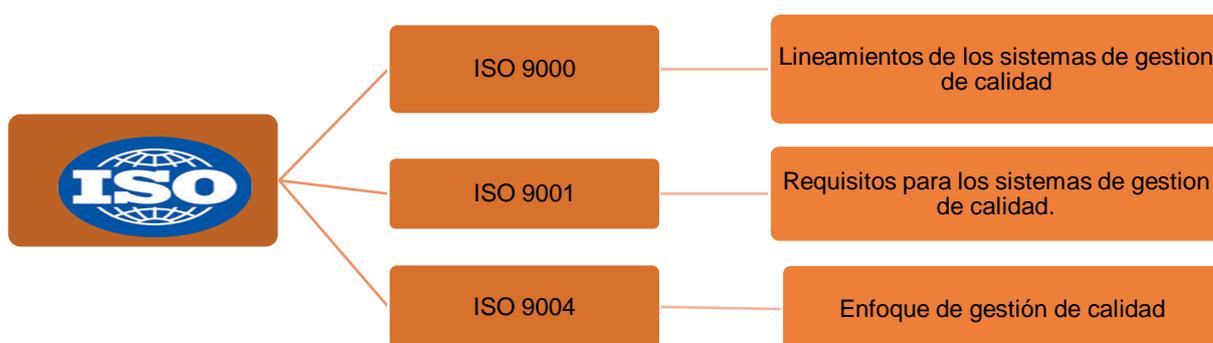
Para ofrecer al mercado productos de calidad, se requiere de la innovación de procesos, mejoramiento del desempeño del personal, trabajo en equipo, propiciar un buen clima de trabajo en la empresa, trabajar de forma responsable, honesta, eficiente y eficaz para el logro de los objetivos; reducir al máximo los defectos, y dirigir todas las acciones a cumplir los requerimientos de los clientes.

Para que una empresa certifique la calidad de productos tiene que cumplir con los lineamientos establecidos por organizaciones encargadas de aplicar procedimientos que permitan avalar los productos y servicios que se ofrece al mercado, esto como una medida de seguridad al consumidor y como un aviso a la empresa de que las cosas deben hacerse bien si se desea cautivar al cliente.

Así dieron origen las normas ISO (Organización Internacional de Normalización), que contienen un sinnúmero de disposiciones clave que permiten apoyar a organizaciones grandes medianas o pequeñas en la aplicación de procedimientos que conduzcan a la optimización y que les permitan enfrentarse al mercado con transparencia, y con la convicción de que ofertan productos certificados; ello les genera mayor clientela y por supuesto mejora la rentabilidad y el posicionamiento.

Existen las normas ISO de aplicación internacional, que pretenden armonizar la gestión de una empresa, cada una enmarcada en diferentes acciones; en lo que respecta al ámbito comercial es necesario destacar a la norma ISO 9000, 0991, 9004.

Figura 5. Normas ISO



Fuente: (European Quality Assurance, 2007).

Elaboración: La autora.

Cuando una empresa implanta las normas ISO tienen múltiples beneficios como: reducción de rechazos, incremento de la productividad, mayor compromiso con el cliente, mejora continua; ello le permite mayor competitividad, puesto que los clientes con toda confianza adquirirán los productos avalados por estos organismos.

En Ecuador se destaca al Organismos de Acreditación Ecuatoriano como entidad técnica que verifica la validez de certificados de conformidad de bienes o productos sujetos a reglamentación técnica, como requisito para su importación. (Servicio de acreditación Ecuatoriano, 2014).

En el siguiente gráfico se presenta a los diferentes organismos de acreditación ecuatorianos, con sus respectivas normativas internacionales que deben cumplir para acreditar la competencia técnica, imparcialidad y transparencia en sus operaciones:

Figura 6. Organismos de acreditación Ecuatoriano



Fuente: (Servicio de acreditación Ecuatoriano, 2014)
Elaboración: La autora

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

Figura 7. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo



Fuente: Asín y Cohen (Como se citó en López y Maestre, 2005)
Elaboración: La autora

Para que una empresa pueda tomar sus propias decisiones y usarlas en el mejoramiento continuo de todas las áreas, necesita de la aplicación de procesos administrativos enmarcados en modelos innovadores que propendan la reducción de costos, obtención de productos de calidad, incremento permanente de clientes y el reconocimiento en el mercado.

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

En cuanto a la contabilidad administrativa se dice que:

La contabilidad administrativa mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes a tomar decisiones para alcanzar las metas de una organización, esta información se la utiliza para elegir, comunicar e implantar la estrategia de ventas, coordinar el diseño de los productos, la producción y las decisiones de marketing; se concentra en la presentación de informes internos. (Horngren, Datar & Foster, 2007, pág. 2).

La planeación es necesaria en la contabilidad administrativa por los siguientes motivos:

- ✓ *Para prevenir cambios del entorno.*
- ✓ *Para integrar objetivos y decisiones de la organización.*
- ✓ *Útil como medio de comunicación, coordinación y cooperación.*
- ✓ *Con una adecuada planeación se logra mayor efectividad en las operaciones.*

(Lalama, 2013, pág. 7)

Se deduce que el papel de la contabilidad administrativa en la planeación permite coordinar las actividades para la toma de decisiones, además explican que ayudan a alcanzar metas y objetivos organizacionales.

En realidad la contabilidad administrativa permite la aplicación de sistemas que permiten organizar las funciones de cada departamento, sin ella no se tendría bases sustentatorias que le sirvan de guía en la planificación.

En el departamento de producción la contabilidad administrativa permite estructurar los costos para la ejecución de los procesos productivos, así el personal operativo tendrá una guía que le servirá para saber por dónde conducirse, y presentar los respectivos informes de las actividades realizadas.

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

Como ya se ha explicado anteriormente, la contabilidad administrativa se encarga de analizar la información de carácter contable y no contable, y está dirigida solo a la parte interna de la empresa para que tanto, gerentes, jefes de producción y más personal involucrado analicen reportes y cualquier otra evidencia que les permita tomar decisiones que permitan mejorar los procesos establecidos .

El autor advierte que una excelente implementación necesita de un seguimiento para verificar el cumplimiento de los planes; en la etapa del control se decide como evaluar el desempeño, y realiza retroalimentaciones del sistema de manera que ayude a la toma de decisiones futura. (Horngren, Datar & Foster, 2007, pág. 7)

En consecuencia si la administración se basa en procesos de planificación, organización, dirección y control; permite verificar las actividades planificadas con las realmente ejecutadas; como los presupuestos de producción o gastos de ventas, para ver si se cumplieron las metas, esto ayuda a medir el nivel de desempeño de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y determinar las áreas críticas, para aplicar los correctivos necesarios.

Para que el control se ejecute es necesario que se implementen estándares que permitan detectar desviaciones que impiden el logro de objetivos y aplicar alternativas que las disminuya o las elimine.

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

Como ya se ha indicado en los párrafos anteriores la contabilidad administrativa se encarga de que la información de costos, financiera y no financiera sirven para la planificación, el control y la toma de decisiones, que permitan el uso adecuado de los recursos, y se logre la mejora continua. (Don & Mowen, 2007).

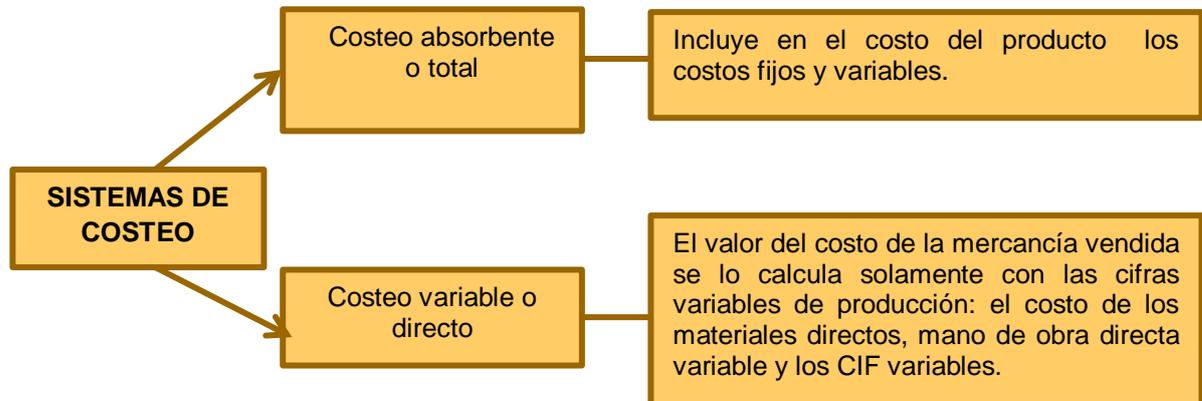
En consecuencia desempeña un papel primordial en la toma de decisiones, al momento que emite la información necesaria que tienen que ver con la gestión que se planificó y se ejecutó en la empresa por las diferentes secciones.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Continuando con el análisis de la función administrativa, se destacan las herramientas financieras para la toma de decisiones; las mismas que se convierten en la pieza clave y fundamental para conocer entre otros aspectos la rentabilidad de la empresa.

1.3.1. Sistemas de costeo.

Figura 8. Sistemas de costos



Fuente: (Uribe, 2011, págs. 153-155)

Elaboración: La autora

Estos sistemas de costeo de los costos de producción tienen su repercusión en el estado de pérdidas y ganancias.

Figura 9. Fórmulas sistemas de costeo

Ventas – costo de ventas= utilidad bruta - gastos de operación= utilidad de operación.

Ventas – costos variables= margen de contribución-costos fijos= utilidad de operación.

Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 206)

A continuación se presentan un ejemplo de estados financieros aplicando los dos sistemas de costeo.

Tabla 3. Costeo Absorbente

Cía. "El Delfín S.A de CV"	
Estado de Resultados	
Costeo Absorbente	
Ventas	540000
(-) Costo de Ventas	213000
(=) Utilidad bruta	327000
(-) Gastos de operación	
Gastos de administración	4500
Gastos de venta	40800
Total gastos de Operación	45300
Utilidad de la operación	281700

Fuente: (Universidad TecMilenio.)

Tabla 4. Costeo variable

Cía. "El Delfín S.A de CV"	
Estado de Resultados	
Costeo variable	
Ventas	540000
(-) Costo de Ventas	183000
(=) Margen de contribución a la producción	357000
(-) Gastos de operación variables	37800
Margen de contribución del mes	319200
(-) Gastos fijos	
Gastos de producción	28000
Gastos de administración	4500
Gastos de venta	3000
Utilidad de la operación	283700

Fuente: Universidad TecMilenio.

De acuerdo con el costeo variable la utilidad es mayor, esto debido a que el costo solo incluye los costos variables, por lo que el costo de venta es menor, generando un margen de contribución a la producción de 357 000,00. Esta forma de costeo a pesar de generar mayor utilidad no es muy aceptado por los empresarios puesto que no muestra un pormenorizado de todos los componentes.

Estos informes forman parte de la contabilidad administrativa y también de la financiera; a la contabilidad administrativa le servirán internamente para analizarlos, y elegir la alternativa más idónea que le permita tomar decisiones a nivel gerencial sobre sistemas innovadores de planificación que conlleven a incrementar su rendimiento; mientras que a la contabilidad financiera en forma externa para cumplir con los requerimientos emanados por la Superintendencia de Compañías, entidades tributarias, entre otras.

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.

En este modelo de producción guarda estrecha relación entre el precio, las ventas, el volumen, costos, gastos para finalmente obtener la utilidad; son componentes que están interconectados entre sí, no puede existir el uno sin el otro; será necesario conocer el límite de ventas para decidir cuánto se va a producir, esto a la vez necesita que se prevea los costos y gastos en los que se va a incurrir; con estos componentes ya se puede conocer la utilidad a obtener, y analizar si retribuye a la inversión realizada.

Pero también es necesario poner de manifiesto la incidencia que tiene en este sistema la variación tanto de precios como de cantidad que se puede presentar en el transcurso de la ejecución del proceso productivo; por ello la necesidad de programarlo sobre bases reales y considerando estas fluctuaciones que resultan normales y básicas de considerar que después no se vea afectada la empresa con problemas de liquidez al querer cubrir tales impactos.

Figura 10. Modelo costo volumen utilidad



Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 736)

Elaboración: La autora

En consecuencia es importante estar atentos a los impactos que ocasionan los costos de producción, volumen, precio de venta y unidades vendidas en la utilidad obtenida, ello permitirá decidir si continuar produciendo o no; por ello esta herramienta se ha convertido en un factor imprescindible para identificar el alcance y magnitud de los problemas económicos por los que está atravesando la empresa y buscar la mejor solución que subsane esta situaciones. (Don & Mowen, 2007, pág. 736)

Posteriormente se realiza un ejemplo del costo volumen producción:

Suam Maletería fabrica mochilas, necesita conocer los efectos que sufren en las utilidades, los cambios en costos y volumen de ventas presentados en un determinado periodo contable y tomar decisiones que le permitan mejorar su rentabilidad.

Tabla 5. Detalle ingresos y costos noviembre 2014

Detalle ingresos y costos		
Mes	Noviembre	Diciembre
Ventas	3000,00	3750,00
Materia prima	870,00	910,00
Servicios básicos	32,00	32,00
Sueldo a obreros	340,00	340,00
Arriendo del local	100,00	100,00

Elaboración: La autora

Tabla 6. Resultados costo volumen producción

RESULTADOS OBTENIDOS				
Descripción	Noviembre del 2014		Diciembre del 2014	
	Valor	% contribución	Valor	% contribución
Unidades vendidas	200		250	
Ventas	3000,00	100%	3750,00	100%
Costo de venta (Costos variables)	902,00	30,07%	942,00	25,12%
Contribución marginal	2098,00	69,93%	2808,00	74,88%
Costos fijos totales	440,00		440,00	
Utilidad de operación	1658,00		2368,00	

Elaboración: La autora

Como se puede observar en los resultados, al momento que gerencia decide incrementar el volumen de ventas, se incrementan los ingresos por ventas y aun cuando se aumentan los costos variables se observa un mayor margen de contribución, así como la utilidad tiene un incremento del 51% que en el mes de noviembre, por ello se concluye que, un crecimiento en el volumen de producción genera aumento en las utilidades de la empresa.

1.3.3. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio representa una teoría muy importante que ha hecho trascendencia en el ámbito productivo empresarial, por ello el autor comenta lo siguiente:

“El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.” (Kume , 2014).

La temática anterior justamente sirve de aplicación en el punto de equilibrio, herramienta muy importante que prevé y guía a la empresa, indicándole cuantas unidades producir o cuanto generar de ingresos para cubrir los gastos; esta posición sirve de apoyo a la producción, involucra costos fijos variables.

Se han establecido dos fórmulas para obtener el punto de equilibrio, la primera basada en el número de unidades que debe producir y la segunda cuanto debe vender en dinero para cubrir los gastos, a este nivel no se obtiene ni pérdidas ni ganancias, a partir de ello se obtendrán ganancias.

Fórmula 1

$$Pe = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{precio de venta unitario} - \text{costo variable}}$$

Fórmula 2

$$PE \text{ Ventas} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Se puede aplicar cualquiera de las dos fórmulas, como se puede observar para su aplicación es necesario obtener informes específicos tanto de costos fijos como costos variables, de ahí la necesidad de disponer de un control contable administrativo financiero óptimo que sirva de apoyo a producción y a gerencia para la toma de decisiones.

Tabla 7. Ingresos por ventas

PRODUCTOS	Nº de unidades producidas	Precio de venta	Ingreso por ventas
Mochilas	2000,00	15,00	30000,00

Elaboración: La autora

Tabla 8. Costos fijos

Costos Fijos	
Costos de producción	Valor
Salarios Obreros	12000,00
Depreciación Equipos de producción	40,00
Depreciación herramientas	7
Depreciación equipo de computación	30,00
Depreciación de equipo de oficina	21,00
Depreciación muebles y enseres	32,00
Arriendos	870,00
Sub total	13.000,00

Elaboración: La autora

Tabla 9. Costos variables

Costos Variables	
Costos de producción	Valor
Materia prima	5.360,00
Costos Indirectos de fabricación	
Mantenimiento	30,00
Servicios básicos	210,00
Sub total	5.600,00
=Costos Totales	18.600,00

Elaboración: La autora

$$\text{Costo variable unitario} = \frac{5600}{2000} = 2,80$$

$$\text{PEU} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

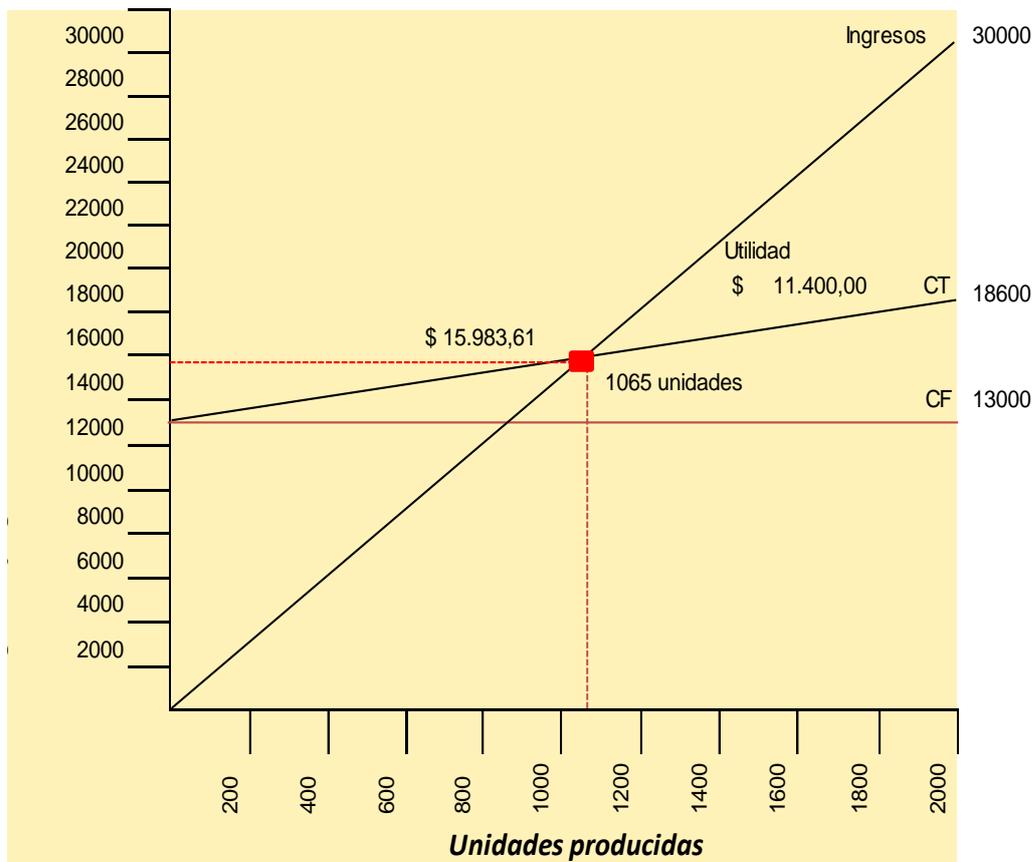
$$\text{PEU} = \frac{13000}{15 - 2,80} = \frac{13000}{12,20} = 1065 \text{ Unidades}$$

$$\text{PE} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$PEV = \frac{13000,00}{1 - \frac{5600}{30000,00}} = \frac{13000}{0,81} = \$ 15983,61$$

En el punto donde se interceptan las líneas es el punto de equilibrio, en este caso para que la empresa cubra los costos tiene que vender 1065 unidades, y recibir \$ 15983,61 Para entender de mejor forma esta temática se presenta el siguiente ejemplo:

Figura 11. Ejemplo de Punto de equilibrio



Elaboración: La autora

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Un indicador es un referente que sirve de base para medir la posición de una empresa; los indicadores de producción, utilizados como herramienta para medir el desempeño generado por la empresa en el ámbito productivo, lo cual servirá de base para que la gerencia pueda tomar decisiones que permitan a la empresa obtener mayor productividad.

De la investigación realizada en varias fuentes bibliográficas se procede a elaborar un cuadro que contiene los indicadores de producción implementados en el sector de la industria:

Estos indicadores miden el desempeño del departamento productivo en la obtención de los productos en relación con las ventas realizadas.

Tabla 10. Indicadores de producción

INDICADORES DE PRODUCCIÓN		
Índice	Fórmula	Descripción
<i>Índice de productividad</i>	Ventas / Recursos Utilizados	Mide la capacidad que tiene la industria en fabricar los productos,
<i>Índice de productividad de Materia Prima</i>	Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo total de materia prima	Indica la cantidad de artículos que fabrica la empresa con la materia prima que se ha dispuesto.
<i>Índice de productividad de Mano de Obra</i>	Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo hora de mano de obra x n° de horas empleadas.	Refleja la cantidad de productos que está dispuesto a fabricar un obrero.
<i>Índice de productividad total</i>	Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo Total de Materia Prima+ Costo de Mano de Obra+ Depreciación + Gastos	Da a conocer el monto de ingresos que han ocasionado los costos y gastos incurridos.
<i>% variación de la productividad.</i>	$\frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n - 1)}{(\text{IPT del periodo } n - 1)}$	Compara el nivel de productividad del periodo anterior con el actual.

Fuente: (Salazar).

Elaboración: La autora

También es necesario analizar los indicadores de actividad, liquidez y rentabilidad, ya que permiten conocer la posición financiera de la empresa y tomar decisiones que ayuden a precautelar los recursos y darles mayor productividad.

Tabla 11. Indicadores de liquidez, actividad y rentabilidad

Indicadores de liquidez		
Índice	Fórmula	Explicación
Razón corriente	Razón circulante = Activos circulantes / Pasivos circulantes	Mide las posibilidades que tiene la empresa para cumplir con los compromisos contraídos, mientras más alto es el índice mayores son las posibilidades de cumplir con sus obligaciones.
Prueba acida	Razón circulante = Activos circulantes- Inventarios / Pasivos circulantes	Esta prueba es más fuerte puesto que da a conocer la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo pero sin los inventarios, a mayor índice mayor posibilidad de cumplir con los compromisos adquiridos, solamente considera el dinero que dispone en caja, en el banco, caja chica, cuentas y documentos por cobrar.
Capital neto de trabajo	Capital neto de trabajo= Activo corriente-pasivo corriente	Expresa el valor que le queda libre a la empresa después de pagar las deudas contraídas.
Indicadores de actividad		
Índice de inventario a activo corriente	Inventarios / Activo Corriente	Expresa la relación que existe entre los inventarios y los activos corrientes
Índice de rotación de inventarios	Costo de Ventas / Promedio de Inventarios.	Representa las veces que el inventario de materiales o productos es renovado.
Permanencia de inventarios.	360 días / Rotación de Inventarios	Da a conocer los días en los que los inventarios de materiales, productos en proceso y productos terminados, han permanecido en bodegas, talleres o almacén antes de ser procesados o vendido
Rotación de cuentas por cobrar.	Ventas netas a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar	Muestra las veces en las que la empresa han recuperado los créditos.
Permanencia de cuentas por cobrar	360 días / Rotación de Cuentas por Cobrar	Permite conocer el número de días que la empresa demora en recuperar los créditos.
Inventario a capital de trabajo	Inventarios / Capital de Trabajo	Explica la porción de inventario que está dentro del capital de trabajo.
Rotación de activos fijos	Ventas / Activos fijos	Muestra la capacidad con la que la empresa está utilizando sus activos fijos en la elaboración de los productos.
Indicadores de rentabilidad		
Rentabilidad sobre ventas	Rentabilidad sobre ventas= Utilidad neta del ejercicio / ventas	Demuestra la utilidad de la empresa por cada dólar vendido, es preferible un índice alto.
Rentabilidad sobre el activo total	Rentabilidad sobre el activo total=Utilidad neta del ejercicio / activo total	Indica el beneficio que han logrado los activos de la empresa en la utilidad.
Rentabilidad sobre activos fijos	Rentabilidad sobre activos fijos =Utilidad neta del ejercicio / activos fijos	Indica el beneficio que han generado los activos fijos sobre la utilidad de la empresa.

Fuente: (Anaya, 2010, pág. 19)

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

La toma de decisiones ha sido considerada como el elemento primordial para que una empresa logre el posicionamiento en el mercado, sin embargo resulta complejo a la hora de hacerlo, toda vez que se presentan situaciones muy difíciles de solucionar, que la gerencia por si sola no puede lograrlo, por ello es necesario que se trabaje en equipo y que el personal se sienta empoderado con los objetivos que percibe la empresa, solamente así estarán predispuestos al cambio y con la firme convicción de que todos los esfuerzos que hacen es para lograr el desarrollo de la empresa a la cual se pertenecen; durante el proceso de toma de decisiones se vivencias problemas comunes como los que destaca el autor.

- Seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar externamente
- Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial
- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado
- Cerrar una sucursal o seguir operándola
- Trabajar un solo turno o varios
- Disminuir o aumentar la publicidad
- Operar en uno o en varios mercados
- Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso
- Modificar el plazo de crédito de los clientes
- Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera
- Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago
- Cambiar o no los niveles de inventario. (Ramírez, 2008, pág. 335)

Estos problemas deberán ser resueltos con profesionalismo, puesto que de ello depende el fortalecimiento de la empresa.

Además hay otros factores que se presentan a la hora de tomar decisiones, como: la falta de tiempo, resistencia, limitada comunicación, cambio repetitivo del personal, escaso profesionalismo del personal, situación económica del país, decisiones impuestas, burocracia interna, improvisaciones; entre otras; barreras que la empresa debe enfrentar mediante la selección idónea de estrategias que permitan la mejora continua.

CAPITULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Filosofía institucional.

2.1.1. Antecedentes Institucionales.

“Suam Maletería” inicio sus actividades el 17 de mayo del 2011 en la ciudad de Cariamanga, cantón Calvas, su propietario es el señor Juan Carlos Merino Salazar, al inicio el negocio se dedicaba a la producción, comercialización y distribución al por mayor y menor de mochilas, maletas, camisetas, gorras, galleras, delantales, carpas, cobertores, bolsos y artículos publicitarios; actualmente elabora por año 1500 bolsos para laptop, 2460 mochilas pequeñas, 1944 mochilas grandes y 1740 maletas grandes; asegura que estos productos le dejan mayores ganancias; es contribuyente no obligado a llevar contabilidad, con RUC 1715430128001.

Sus productos tienen gran acogida en el cantón Calvas y cantones aledaños, gracias a su excelente calidad, precios cómodos, mayor diversificación, atención ágil, cálida y oportuna, factores que le han permitido un gran reconocimiento de la marca, por lo que día a día ha incrementado su clientela, la misma que ha generado importantes ganancias y su permanencia en el mercado.

2.1.2. Misión, visión y objetivos.

Visión.

En el 2020 ser una empresa líder en el cantón, provincia y país, ofreciendo productos con diseños exclusivos e innovadores para niños (as) jóvenes, señoritas y adultos; satisfaciendo las preferencias de nuestros clientes, garantizando elevados estándares de calidad, reconocida y sólida en el mercado local, provincial y nacional.

Misión.

Es una empresa especializada en el diseño, producción y venta de bolsos para laptop, mochilas y maletas de todo tamaño y modelos, ofreciendo productos de alta calidad e innovación, con el respaldo de una marca sólida y teniendo como plataforma una empresa altamente productiva, creciente, humanística, y competitiva, orientada a la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivo.

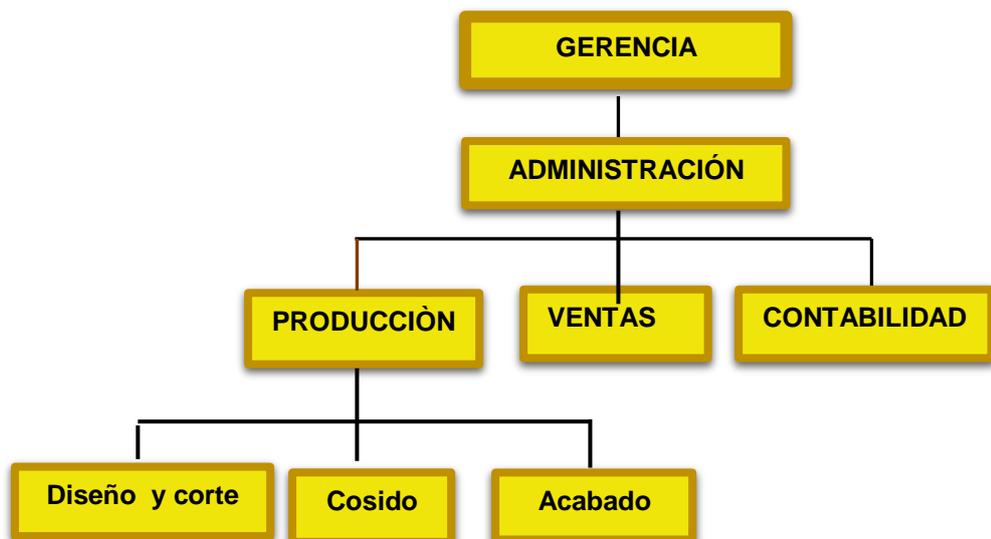
Ofrecer a la colectividad productos con un excelente diseño, con materiales de alta calidad, manteniendo los estándares más exigentes en el mercado, caracterizados por su gran servicio al cliente.

Valores

Creatividad, compromiso, laboriosidad, productividad, lealtad, voluntad, trabajo en equipo, honestidad, oportunidad, honradez, responsabilidad, amabilidad.

2.2. Estructura administrativa y funcional.

Figura 12. Organigrama estructural



Fuente: Suam Malettería.
Elaboración: La autora.

Cada uno de estos departamentos que tiene la empresa cumple con diferentes funciones; entre ellas se mencionan las siguientes:

Tabla 12. Funciones de los departamentos de Suam Maletería

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE SUAM MALETERÍA	
Gerencia	<p>Cumple con funciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representa legalmente al negocio - Salvaguardar los bienes del negocio de cualquier riesgo. - Tomar decisiones que mejoren el sistema productivo y se ofrezca productos de calidad. - Incrementar la rentabilidad - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones asignadas - Controlar la calidad de materiales utilizados en el proceso productivo. - Realizar el control de calidad a los productos terminados. - Solucionar aspectos legales, tributarios y de otra índole, que sean requeridos por entidades con las cuales se involucra el negocio.
Producción	<p>Cumple con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el presupuesto de producción - Planificar la ejecución de los procesos productivos - Ingresar la materia prima de los proveedores, controlando: clase, cantidad y calidad solicitada. - Producir los artículos en cantidad y calidad necesaria para satisfacer los requerimientos de los clientes. - Cumplir con los procesos de requisición establecidos. - Realizar el control de calidad de los productos fabricados - Velar por el buen uso de los equipos y suministro de producción asignados a las tareas productivas. - Coordinar con gerencia la capacitación del personal de producción para ofrecer artículos innovadores.
Administración, ventas y Contabilidad Ventas.	<p>Como el negocio es pequeño la persona encargada de ventas también cumple funciones de administración y contabilidad, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las actividades asignadas y realizadas por el personal. - Seleccionar personal idóneo para las diferentes tareas. - Registrar las transacciones presentadas en forma oportuna, Entregar información financiera a gerencia oportunamente. - Realizar constataciones físicas de los inventarios conjuntamente con el gerente. - Recibir los productos elaborados de producción y ordenarlos de acuerdo a sus características. - Planificar estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas. - Vender a precios justos los artículos - Llevar el control del stock de los productos que ingresan al almacén, así como de las ventas realizadas - Entregar comprobantes de venta y retención en cumplimiento a las exigencias del SRI.

Fuente: Suam Malatería.

Elaboración: La autora.

2.3. Análisis de Competitividad.

En el análisis de competitividad se destacan tres elementos principales como: realizar un estudio de los competidores más importantes, determinar sus puntos más fuertes y débiles, y finalmente aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. (Cuadros y duarte, 2004, pág. 7).

Previo a colocar un negocio en el mercado, es necesario realizar un análisis minucioso acerca de los competidores a los cuales debemos enfrentar, y a los cuales debemos vencer para posicionarnos en el mercado como una empresa que oferta productos de calidad.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

La matriz de análisis de competencia, es una estructura que permite organizar metódicamente a los competidores más relevantes que tiene una empresa, siendo preciso conocer sus fortalezas y debilidades para luego aprender de esos puntos positivos y aprovecharnos de los negativos y convertirlos en fortalezas, que conjuntamente con una planificación innovadora, conllevarán a la empresa a posicionarse en el mercado.

Para obtener los resultados es necesario detallar posibles puntos fuertes y débiles de la empresa frente a la competencia, luego asignar un peso entre 0 a 1, posteriormente se le califica en relación a su impacto, finalmente se suma ese total, que no debe exceder a 1 y finalmente se realiza el análisis para la toma de decisiones.

Tabla 13. Calificación Ponderación

Factor	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Fuente: Fred (Citado por Ponce, 2006)

Elaboración: La autora

Seguidamente se obtiene la calificación ponderada, para lo cual se multiplica el peso de cada factor por su calificación, posteriormente se sumarán las calificaciones ponderadas de las variables, para determinar el total ponderado para cada empresa, y poder realizar el análisis final.

Para obtener la información será necesario elaborar una encuesta o ficha de observación, para de forma disimulada obtener datos necesarios para el análisis.

En tal virtud esta matriz se ha convertido en una herramienta muy importante para que las empresas sean grandes, medianas o pequeñas pueda realizar un análisis comparativo de competencia, y con esos resultados, buscar estrategias que permitan implementar procesos administrativos y de producción que permitan posicionarse en el mercado.

2.3.2. Matriz de Análisis de Competencia.

Tabla 14. Matriz de análisis de competencia.

MATRIZ DE ANALISIS DE COMPETENCIA											
FACTORES DE ÉXITO	PESO	Suam Maletería		Comercial Narváez		Comercial el Ambateño		Comercial Lluman		Comercial Kathya	
		Calific.	Total	Calific.	Total	Calific.	Total	Calific.	Total	Calific.	Total
OPORTUNIDADES											
Posición financiera	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Participación en el mercado	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1	3	0,75	3	0,75
Diversificación de productos	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Maquinaria moderna	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Fidelidad de los clientes	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
AMENAZAS											
Tecnología de última generación	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Precios competitivos	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Calidad del producto	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
T O T A L	1		2,89		2,7		3,18		2,7		2,52

Fuente: Encuestas y observaciones directas realizadas en los comerciales del cantón Calvas

El cuadro indica que el Comercial el Ambateño tiene mayor competencia en el mercado, gracias a su posición financiera, participación en el mercado y precios más competitivos, seguido de Suam Maletería con una calificación de 2,89, gracias a la mayor diversificación de productos y maquinaria moderna que dispone, lo que le da un mayor nivel de competencia que Comercial Lluman, Comercial Narváez y Comercial Kathya; sin embargo es importante mejorar la posición financiera, ello le permitirá hacer frente a sus mayores competidores y lograr su liderazgo.

2.3.3. Matriz FODA

Tabla 15. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos • Tecnología innovadora • Profesionalismo del personal • Experiencia del personal • Excelente atención al cliente • Calidad del producto • Innovación en los productos que se fabrican en el negocio • Buena liquidez • Incremento de clientes • Oportunidad en la compra de materia prima utilizada • Proveedores de materia prima responsables • Fidelidad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio con pocos años de trayectoria • Retraso en la adquisición de materia prima. • Limitada publicidad • No dispone de una estructura orgánica • No dispone de misión y visión • Infraestructura pequeña • Local alejado de los sectores estratégicos del cantón • No dispone de local propio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda • Instituciones financieras para obtener créditos. • Tecnología moderna en el mercado • Crecimiento de la población • Incremento de la población estudiantil en cantón • Proveedores permanentes y responsables • Productos exentos de IVA por ser negocio artesanal • Nivel moderado de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores en el mercado • Incremento de productos sustitutos en el mercado • Cambios constantes en los clientes • Inestabilidad económica • Marcas reconocidas de mochilas en el mercado • Competidores con mayor número de años en el mercado • Costos de la materia prima elevados e

Fuente: Thompson y Strikland (citado por Ponce 2007)

Elaboración: La autora

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

2.4.1. Estructura de costos.

La estructura de costos es una herramienta financiera que permite optimizar los recursos del departamento de producción, y todos los departamentos implicados en la gestión de costos, para incrementar las ganancias, lo que se ve reflejado en el desarrollo económico de la empresa. (Rincon, 2012).

Ello permitirá organizar todos los costos involucrados en la elaboración de los productos, utilizando los recursos para los fines creados, en cantidad y tiempo requerido, base principal para determinar los precios de venta y proponer alternativas que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

A continuación se presenta la clasificación de los costos de acuerdo con la función en la que se incurren:

Tabla 16. Costos de producción

Costos de producción	
Costos de producción.	Materia prima: Materiales utilizados para elaborar los productos como: la tela para elaborar las mochilas. Mano de obra: Trabajo del obrero que transforma la materia prima en producto terminado, Eje. Persona que confecciona las mochilas. Costos indirectos de fabricación: Costos complementarios en la elaboración de los productos como: sueldo del supervisor de fábrica, mantenimiento, servicios básicos, etc.
Costos de distribución o venta.	Costos de distribución o venta: Desembolsos realizados en el departamento de ventas hasta poner el producto terminado en manos del consumidor, como: Publicidad, sueldo de los administradores, etc.
Costos de administración	Costos de administración: se originan en el área de administración, como: sueldo del gerente, suministros de oficina, etc.

Fuente. (Ramírez, 2008)

Elaboración: La autora

La estructura de costos varía de acuerdo con la naturaleza de cada empresa, así Suam Maletería dispone de los siguientes costos:

En Suam Maleteria y Publicidad para la elaboración de los artículos se necesita lo siguiente:

✓ La materia prima usada en la producción es la siguiente:

Tabla 17. Materia prima utilizada en la producción

Materia prima utilizada en la producción			
Descripción	Clase	Unidad de medida	V/ unitario
Tela impermeable color negro	Materiales directos	Metro	3,50
Tela impermeable color azul eléctrico	Materiales directos	Metro	3,50
Tela impermeable color verde	Materiales directos	Metro	3,50
Tela impermeable color rojo	Materiales directos	Metro	3,50
Tela impermeable color gris claro	Materiales directos	Metro	3,50
Tela para forro polyester color negro	Materiales directos	Metro	2,10
Tela para forro polyester color gris claro	Materiales directos	Metro	2,10
Cierres mediano deslizadores color negro	Materiales directos	Unidad	2,10
Cierres grande deslizadores color negro	Materiales directos	Unidad	1,40
Cierres pequeño deslizadores color negro	Materiales directos	Unidad	0,86
Hebilla metálica	Materiales directos	Unidad	0,98
Ganchos metálicos	Materiales directos	Unidad	0,87
Tela malla color negro	Materiales directos		2,00
Calcomanías plásticas	Materiales directos	Unidad	2,65
Hilo Nylon 235 denier color negro	Materiales indirectos	Cono	5,00
Hilo Nylon 235 denier color gris	Materiales indirectos	Cono	5,00
Esponja de 1 cm de espesor	Materiales indirectos	Metro	1,25
Cinta velcro color negro	Materiales indirectos	Metro	0,45
Cinta velcro color gris	Materiales indirectos	Metro	0,45
Tiza	Materiales indirectos	Unidad	0,35
Pellón	Materiales indirectos	Metro	3,00

Fuente: Archivos de facturas de Sum Maltería y Publicidad

Elaboración. La autora

✓ La mano de obra consumida es la siguiente:

Tabla 18. Rol de pagos personal directo (mensual)

SUAM MALETERIA Y PUBLICIDAD													
ROL DE PAGOS PERSONAL DIRECTO													
Mes:													
Nº	Nombres y apellidos	Cargo	Salario Básico Unificado	Aporte individual	Líquido a pagar	Provisiones sociales por pagar					Aporte patronal Ictec y Secap	Fondos de reserva	Costo total Mano de Obra
						Décimo o Tercer sueldo	Décimo o cuarto sueldo	Vacaciones	Total provisiones				
1	Juan Carlos Merino	Obrero	340,00	32,13	307,87	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48	
2	Lady Merino	Obrero	340,00	32,13	307,87	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48	
3	Luis Merino	Obrero	340,00	32,13	307,87	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48	
4	María Malacatus	Obrero	340,00	32,13	307,87	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48	
5	Marco Torres	Obrero	340,00	32,13	307,87	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48	
6	Yadira Merino	Adm ventas conta	340,00	32,13	307,87	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48	
	Total		2040,00	192,78	1847,22	170,00	170,00	85,00	425,00	247,86	170,00	2882,86	

Fuente: Nómina de fábrica de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Cálculo del número de horas

Número de horas = N° de obreros * N° de horas trabajadas al mes = 5 * 160 hrs= 800

Costo hora promedio= Costo total / N° de horas = 2402,38 / 800= 3,00

✓ Los costos indirectos de fabricación son los siguientes:

Se asignaron los costos indirectos de fabricación para 1500 bolsos para laptop de 40x32x16; 2460 mochilas pequeñas, 1944 mochilas grandes y 1740 maletas grandes de 1,20 x 0,80

Tabla 19: Informe mensual de costos generales de fabricación

INFORME MENSUAL DE COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN		
Detalle de pago	fijos	Variables
Hilo Nylon 235 denier color negro		17,50
Hilo Nylon 235 denier color gris		5,00
Esponja de 1 cm de espesor		30,00
Cinta velcro color negro		9,90
Cinta velcro color gris		1,80
Tiza		1,44
Agujas		2,80
Agua	3,00	
Teléfono		3,00
Luz eléctrica		18,00
Reparaciones maquinaria		20,00
Impuestos prediales	5,50	
Arriendos	60,00	
Depreciación activos	47,18	
Costo total	115,68	109,44

Fuente: Archivo de facturas de Suam Maletaría y publicidad
Elaboración. La autora

Cálculo de la tasa predeterminada =

Costos generales de fabricación / N° de horas trabajadas.

Tasa de asignación =

109,44 / 800= 0,1368

A continuación se presenta la estructura de costos total por cada producto que la Suam Maletaría y Publicidad elabora:

Posteriormente se presenta el costo total por producto

Tabla 20. Costo total anual de la producción de 1500 unidades de “bolso para laptop”

 INFORME DE COSTOS COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN BOLSO PARA LAPTOP DE 48*32*18				
Unidades: 1500				
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD AL AÑO	PRECIO CADA UNO	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
Tela impermeable color negro	Metros	1176	3,50	4116,00
Tela impermeable color gris claro	Metros	600	3,50	2100,00
Tela para forro polyester color negro	Metros	1056	2,10	2217,60
Tela para forro polyester color gris claro	Metros	1056	2,10	2217,60
Cierres grande deslizadores color negro	Unidad	1500	1,40	2100,00
Cierres pequeño deslizadores color negro	Unidad	1500	0,86	1290,00
Ganchos metálicos	Unidad	1500	0,87	1305,00
Hebillas	Unidad	1500	0,98	1470,00
Total				16816,20
MANO DE OBRA DIRECTA				
Juan Carlos Merino	Mensual	384	3,0030	1153,14
Lady Merino	Mensual	372	3,0030	1117,11
Luis Merino	Mensual	384	3,0030	1153,14
María Malacatus	Mensual	372	3,0030	1117,11
Marco Torres	Mensual	372	3,0030	1117,11
Total		1884		5657,61
COSTOS GENERALES				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
157 horas en el mes para fabricar los bolsos para laptop		1884	0,14	257,73
Total				257,73
(=) COSTO DE PRODUCCION				22731,54
COSTO UNITARIO				15,15
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Sueldo administrador	Horas	192	3,00	576,57
Transporte	Viajes	2	12	24,00
Teléfono				18,00
Suministros de oficina	Unidad			15,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos	Mensual			30,00
Total				669,22
GASTOS DE VENTA				
Sueldo vendedor		288,00	3,00	864,86
Teléfono				9,00
Luz eléctrica				6,00
Suministros de venta (fundas)				24,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos				90,00
Total				999,51
COSTO TOTAL				24400,28
COSTO UNITARIO				16,27

Fuente: Informes costos de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 21: Costo total anual de la producción de 2460 Unidades de “Mochila pequeña”

 Suamaletería y Publicidad				
INFORME DE COSTOS COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN MOCHILA PEQUEÑA				
Unidades: 2460				
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD AL AÑO	PRECIO CADA UNO	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
MATERIA PRIMA				
Tela impermeable color negro	Metros	480	3,50	1680,00
Tela impermeable color azul eléctrico	Metros	180	3,50	630,00
Tela impermeable color verde	Metros	180	3,50	630,00
Tela impermeable color gris claro	Metros	180	3,50	630,00
Tela impermeable color rojo	Metros	180	3,50	630,00
Tela para forro polyester color negro	Metros	180	2,10	378,00
Tela para forro polyester color gris claro	Metros	180	2,10	378,00
Cierres mediano deslizadores color negro	Unidad	2460	0,50	1230,00
Cierres pequeño deslizadores color negro	Unidad	2460	0,25	615,00
Hebillas	Unidad	2460	0,98	2410,80
Tela de malla	Metros	48	2,00	96,00
Calcomanías plásticas	Unidad	2460	2,65	6519,00
Total				15826,80
MANO DE OBRA				
Juan Carlos Merino	Mensual	636	3,0030	1909,89
Lady Merino	Mensual	612	3,0030	1837,82
Luis Merino	Mensual	636	3,0030	1909,89
María Malacatus	Mensual	612	3,0030	1837,82
Marco Torres	Mensual	612	3,0030	1837,82
Total		3108		9333,26
COSTOS GENERALES				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
259 horas en el mes en fabricar mochilas pequeñas		3108	0,14	425,17
Total				425,17
(=) COSTO DE PRODUCCION				25585,23
COSTO UNITARIO				10,40
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Sueldo administrador	Horas	192	3,00	576,57
Transporte	Viajes	2	12	24,00
Teléfono				18,00
Suministros de oficina	Unidad			15,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos	Mensual			30,00
Total				669,22
GASTOS DE VENTA				
Sueldo vendedor		288,00	3,00	864,86
Teléfono				9,00
Luz eléctrica				6,00
Suministros de venta (fundas)				24,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos				90,00
Total				999,51
COSTO TOTAL				27253,97
COSTO UNITARIO				11,08

Fuente: Informes costos de Suamaletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 22: Costo total anual de la producción de 1944 Unidades de “Mochila grande”

INFORME DE COSTOS				
COSTOS TOTAL DE PRODUCCIÓN				
MOCHILA GRANDE 1.20x0.80				
Unidades: 1944				
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD AL AÑO	PRECIO CADA UNO	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
MATERIA PRIMA				
Tela impermeable color negro	Metros	744	3,50	2604,00
Tela impermeable color azul eléctrico	Metros	276	3,50	966,00
Tela impermeable color verde	Metros	276	3,50	966,00
Tela impermeable color gris claro	Metros	276	3,50	966,00
Tela impermeable color rojo	Metros	276	3,50	966,00
Tela para forro polyester color negro	Metros	276	2,10	579,60
Tela para forro polyester color gris claro	Metros	276	2,10	579,60
Cierres grande deslizadores color negro	Unidad	1944	1,40	2721,60
Cierres pequeño deslizadores color negro	Unidad	1944	0,86	1671,84
Hebillas	Unidad	1944	0,98	1905,12
Tela de malla	Metros	36	2,00	72,00
Calcomanías plásticas	Unidad	1944	2,65	5151,60
Total				19149,36
MANO DE OBRA				
Juan Carlos Merino	Mensual	504	3,0030	1513,50
Lady Merino	Mensual	480	3,0030	1441,43
Luis Merino	Mensual	504	3,0030	1513,50
María Malacatus	Mensual	480	3,0030	1441,43
Marco Torres	Mensual	492	3,0030	1477,47
Total		2460		7387,33
COSTOS GENERALES				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
205 horas en el mes para fabricar mochilas grandes		2460	0,14	336,528
Total				336,528
(=) COSTO DE PRODUCCION				26873,22
COSTO UNITARIO				13,82
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Sueldo administrador	Horas	192	3,00	576,57
Transporte	Viajes	2	12	24,00
Teléfono				18,00
Suministros de oficina	Unidad			15,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos	Mensual			30,00
Total				669,22
GASTOS DE VENTA				
Sueldo vendedor		288	3,00	864,86
Teléfono				9,00
Luz eléctrica				6,00
Suministros de venta (fundas)				24,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos				90,00
Total				999,51
COSTO TOTAL				28541,95
COSTO UNITARIO				14,68

Fuente: Informes costos de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 23: Costo total anual de la producción de 1740 Unidades de “Maleta grande”

 INFORME DE COSTOS COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN MALETA GRANDE 1.20x0.80				
Unidades: 1740				
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD AL AÑO	PRECIO CADA UNO	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
MATERIA PRIMA				
Tela impermeable color negro	Metros	1848	3,50	6468,00
Tela impermeable color azul eléctrico	Metros	504	3,50	1764,00
Tela impermeable color rojo	Metros	504	3,50	1764,00
Tela para forro polyester color negro	Metros	504	2,10	1058,40
Tela para forro polyester azul eléctrico	Metros	504	2,10	1058,40
Tela para forro polyester color rojo	Metros	504	2,10	1058,40
Cierres grande deslizadores color negro	Metros	1740	1,40	2436,00
Cierres mediano negro con deslizadores	Unidad	1740	2,10	3654,00
Cierres pequeño negro con deslizadores	Unidad	1740	0,86	1496,40
Hebillas	Unidad	1740	0,98	1705,20
Total				22462,80
MANO DE OBRA				
Juan Carlos Merino	Mensual	432,00	3,0030	1297,29
Lady Merino	Mensual	420,00	3,0030	1261,25
Luis Merino	Mensual	432,00	3,0030	1297,29
María Malacatus	Mensual	420,00	3,0030	1261,25
Marco Torres	Mensual	444,00	3,0030	1333,32
Total		2148,00		6450,40
COSTOS GENERALES				
CIF (con tasa de asignación)				
179 hrs mes para fabricar maletas grandes		2148	0,14	293,85
Total				293,85
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN				29207,05
COSTO UNITARIO				16,79
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Sueldo administrador	Horas	192	3,00	576,57
Transporte	Viajes	2	12	24,00
Teléfono				18,00
Suministros de oficina	Unidad			15,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos	Mensual			30,00
Total				669,22
GASTOS DE VENTA				
Sueldo vendedor		288	3,00	864,86
Teléfono				9,00
Luz eléctrica				6,00
Suministros de venta (fundas)				24,00
Depreciación activos				5,65
Arriendos				90,00
Total				999,51
COSTO TOTAL				30875,78
COSTO UNITARIO				17,74

Fuente: Informes costos de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

2.4.2 Ciclo de producción.

El ciclo de producción es el periodo que transcurre desde el inicio del proceso productivo (inversión en materias primas) hasta el cobro del producto vendido. (Serrahima, 2012).

El ciclo productivo del negocio es semanal, puesto que talleres recibe semanalmente la orden de administración para producir una determinada cantidad de mochilas de diferentes características; se realiza la mezcla de materiales, mano de obra y costos generales de fabricación, los mismos que cumplen con los procesos de trazado y cortado, cosido y acabado, a ello se agrega el control de calidad que realiza tanto el gerente como el administrador para abalizar el cumplimiento de los estándares requeridos al momento de emitir la orden de producción.

En la siguiente figura se observa el ciclo productivo de Suam Maletería y Publicidad

Figura 13. Ciclo productivo de Suam Maletería y Publicidad



Fuente: Departamentos de Suam Maletería y Publicidad
Elaboración: La autora

2.4.2. Ciclo de producción.

Como se explicaba anteriormente los indicadores de producción permiten medir la situación financiera de la empresa, y facilitan determinar áreas fuertes y débiles del sistema de gestión implementado. A continuación se procede al cálculo de los indicadores de producción, liquidez, actividad, y rentabilidad, de la información financiera de Suam Malatería obtenida durante el periodo 2014.

Tabla 24. Análisis de indicadores financieros de Suam Maletería y Publicidad

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE SUAM MALETERIA Y PUBLICIDAD		
Indicador de producción	<p>IP= Ventas / Recursos Utilizados</p> <p>IP= 122784 / 112460= 1,09</p>	<p>La productividad de la empresa es favorable, puesto que las ventas superan a los recursos utilizados, generándose un índice de 1,09, sin embargo debería tomar decisiones ya sea para incrementar la producción o incrementar precios de manera que le permita un aprovechamiento mayor de los recursos utilizados.</p>
	<p>Índice de productividad de materia prima= Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo Total de Materia Prima</p> <p>IPMP= 122784 / 74255,16= 1,65</p>	<p>La materia prima del negocio ha generado 1,65 de productividad, que es aceptable, esto significa que se deberían aplicar estrategias que le permitan maximizar estos resultados, ya sea buscando materiales a precios más bajos pero de igual calidad o también fabricar más productos, entre otras alternativas.</p>
	<p>IPMO = Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo hora de mano de obra x N° de horas empleadas</p> <p>IPMO= 122784 / 28828,60= 4,,26</p>	<p>El resultado es muy satisfactorio para la empresa, ya que indica la eficiencia de los obreros en producir el suficiente número de unidades que permitan maximizar los ingresos, situación que debe mantenerse para lograr mayores estándares de rentabilidad.</p>
Indicadores de actividad	<p>Índice de inventario a activo corriente= Inventarios / Activo corriente</p> <p>IIAC= 2225,75 / 15169,61= 14,67</p>	<p>El negocio dispone de poco inventario, debería realizar más adquisiciones para no caer en desabastecimientos que le pueden dar origen a incumplimientos con los clientes lo que se verá traducido en pérdidas por falta de materiales para producir.</p>
	<p>Índice de rotación de inventarios= Costo de Ventas / Promedio de Inventarios.</p> <p>IRI= 105785,14 / 9813,03 = 10,78</p> <p>Promedio inventarios=II de materiales + I FI de materiales / 2</p> <p>PI= 17400 + 2225,75 / 2 = 9813,03</p>	<p>Se renueva el inventario del negocio 10, 78 veces, resultado aceptable, sin embargo se debería darle mayor movimiento, ello indica mayor productividad.</p>
	<p>Permanencia de inventarios= 360 días / Rotación de Inventarios</p> <p>PI= 360 / 10,78= 33,39</p>	<p>El inventario de materiales ha permanecido en talleres antes de ser producido 33 veces, se le debe dar mayor rotación, ya que produciendo más se incrementarían los ingresos.</p>
	<p>Rotación de cuentas por cobrar= Ventas netas a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar</p> <p>RC x C= 11050,56 / 1388,72= 7,96</p> <p>Promedio de cuentas por cobrar = I Inicial de cuentas por cobrar + I Final de cuentas por cobrar / 2</p> <p>PC x C= 967,43 + 1818 / 2 = 1388</p>	<p>Las cuentas por cobrar se han recuperado aproximadamente 8 veces al año, siete veces en el año, situación que no le conviene al negocio, por lo que debe aplicar estrategias de cobro que le permitan su recuperación mensual.</p>
	<p>Permanencia de cuentas por cobrar=360 días / Rotación de Cuentas por Cobrar</p> <p>P C x C= 360 / 7,96 = 45,24</p>	<p>Se recupera las deudas en 45 días situación que no es conveniente para la empresa, sería conveniente formular estrategias de cobranza que le permita recuperar la cartera vencida, ello le dará al negocio mayor liquidez.</p>

Indicadores de actividad	Inventario a capital de trabajo= Inventarios / Capital de Trabajo ICT= 2225,75 / 10583,40= 21,03%	En el capital de trabajo están incluidos el 21,03% de inventarios, valor moderado puesto que son duraderos, sin embargo se debe dar mayor agilidad a la producción de manera que no haya estancamiento de materiales.
	Rotación de activos fijos= Ventas / Activos fijos RAF= 122784 / 4197,69= 2925%	El negocio está utilizando los activos fijos en la elaboración de los productos en un 2925%, aspecto muy importante, sin embargo se deberá considerar renovar la maquinaria de manera que se disponga de equipos de producción innovadores que permitan maximizar la producción como es este caso.
Indicadores de liquidez	Razón corriente= Activos circulantes / Pasivos circulantes RC= 15169,61 / 4586,21= 3,31	El negocio tiene una liquidez moderada, ya que dispone de 3,31 dólares para cancelar cada dólar que debe a terceras personas.
	Prueba acida= Activos circulantes- Inventarios / Pasivos circulantes PA= 15169,61 - 2225,7 / 4586,21= 2,82	Sin considerar los inventarios, el negocio aún dispone de 2,82 dólares para cubrir cada dólar que adeuda, resultado favorable para el negocio, sin embargo se deberá atraer mayor liquidez.
	Capital neto de trabajo= Activo corriente-pasivo corriente. CT= 15169,61 – 4586,21= 10583,40	El capital de trabajo es moderado, si se considera la inversión que debe realizar en la obtención de los productos, por lo que se debe buscar alternativas que le permitan atraer mayor capital de trabajo.
Indicadores de rentabilidad	Rentabilidad sobre ventas= Utilidad neta del ejercicio / ventas RV= 10323,93 / 122784 = 8,41	Por cada dólar vendido el negocio ha obtenido \$ 8,41 de utilidad, resultado satisfactorio toda vez que los productos vendidos están generando rentabilidad, sin embargo se podría aplicar nuevas estrategias que permitan un incremento de la rentabilidad.
	Rentabilidad sobre patrimonio= Utilidad neta del ejercicio / patrimonio RP= 10323,93 / 14781,09 = 69,85%	Al parecer el negocio ha generado un importante margen de ganancia, toda vez que se registra el porcentaje equivalente al 69,85%.
	Rentabilidad sobre el activo total= Utilidad neta del ejercicio / activo total RAT= 10323,93 / 19367,30=53,31	Los activos del negocio han generado el 53,31% de beneficio, aspecto muy importante, ello indica que han sido utilizados eficientemente.
	Rentabilidad sobre activos fijos =Utilidad neta del ejercicio / activos fijos RAF= 10323,93 /4197,69 = 245,94%	Los activos han generado el 245,94% sobre la utilidad, ello significa que se está aprovechando al máximo su capacidad productiva.

Fuente: Estados financieros de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

CAPITULO III
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.

La rentabilidad es conocida como el beneficio que genera una operación realizada; a continuación se presenta el análisis de la rentabilidad de los productos que se fabrica en Suam Maletería.

Tabla 25. Productos terminados

Productos terminados					
Ventas anuales					
N°	Descripción	Cantidad mensual	Cantidad anual	V/unitario	Ventas anuales
1	Bolso para laptop	125	1500	18,00	27000,00
2	Mochila pequeña	205	2460	12,50	30750,00
3	Mochila grande	162	1944	16,00	31104,00
4	Maleta grande	145	1740	19,50	33930,00
	Total	637	7644		122784

Fuente: Archivo de ventas de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 26. Análisis de rentabilidad de los productos

Análisis de rentabilidad de los productos					
Descripción	Bolso laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	27000,00	30750,00	31104,00	33930,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	18690,62	19548,10	21197,17	75952,44
Contribución marginal	10483,46	12059,38	11555,90	12732,83	46831,56
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	2455,49	2916,41	2307,68	2644,35	10323,93

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Los productos que más generan utilidad al negocio son las mochilas pequeñas con una utilidad de \$ 2926,41 y las maletas grandes \$ 2644,35; las mochilas grandes y los bolsos para laptop le generan menor ganancia; por ello la importancia de realizar este análisis, para que el gerente tome decisiones que le permitan mejorar la rentabilidad.

3.2. Análisis de las relaciones del costo volumen utilidad.

El análisis de costo volumen utilidad es un modelo que permite tomar decisiones respecto a: si disminuir o incrementar costos; disminuir o incrementar el volumen de ventas; o también incrementar o disminuir precios, de manera que se elija la mezcla que le genere mayor margen de rentabilidad, que es el objetivo de todo empresario.

A continuación se presenta un análisis de esta mezcla en diferentes escenarios:

- **Disminución del 15% de en costos variables.**

Se puede dar una disminución en costos variables del 15% comprando la materia prima al contado y al por mayor, con lo cual se puede aplicar un descuento; además evitando desperdicios que se pueden presentar, y deben ser controlados.

Tabla 27. Margen de contribución ponderado con disminución del 15% de costos variables unitarios

Análisis margen de contribución ponderado con el 15% de disminución en costos variables										
Descripción	Mochila para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%		
Precio de Ventas	18,00	18,00	12,50	12,50	16,00	16,00	19,50	19,50		
Costo de venta (Costos variables)	11,01	9,36	7,60	6,46	10,06	8,55	12,18	10,35		
Contribución marginal	6,99	8,64	4,90	6,04	5,94	7,45	7,32	9,15		
Margen de contribución ponderado	1,537	1,900	1,228	1,513	1,506	1,888	2,022	2,527	6,2926	7,8283

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 28. Utilidad de operación con el 15% de disminución en costos totales

Disminución del 15% en costos totales					
Descripción	Bolso para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades vendidas	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	27000,00	30750,00	31104,00	33930,00	122784
Costo de venta (Costos variables)	14039,06	15887,03	16615,89	18017,59	64559,57
Contribución marginal	12960,94	14862,97	14488,11	15912,41	58224,43
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	4932,97	5720,01	5239,89	5823,93	21716,80

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 29. Diferencia entre costos actuales y propuestos con el 15% de disminución en costos variables

Diferencia entre costos actuales y propuestos con el 15% de disminución en costos										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
Unidades producidas	1500	1500	2460	2460	1944	1944	1740	1740		7644
Ventas	27000,00	27000,00	30750,00	30750,00	31104,00	31104,00	33930,00	33930,00	122784,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	14039,06	18690,62	15887,03	19548,10	16615,89	21197,17	18017,59	75952,44	64559,57
Contribución marginal	10483,46	12960,94	12059,38	14862,97	11555,90	14488,11	12732,83	15912,41	46831,56	58224,43
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%	100%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63		
Costos fijos asignados	8027,97	8027,97	9142,96	9142,96	9248,22	9248,22	10088,48	10088,48	36507,63	36507,63
Utilidad de operación	2455,49	4932,97	2916,41	5720,01	2307,68	5239,89	2644,35	5823,93	10323,93	21716,80

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 30. Análisis de variaciones con la disminución del 15% en costos variables

Análisis de variaciones con la disminución del 15% en costos variables										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	9,09	18,27	9,48	18,60	7,42	16,85	7,79	17,16	8,41	17,69
% Margen de contribución (margen de contribución / ventas)	38,83	48,00	39,22	48,33	37,15	46,58	37,53	46,90	38,14	47,42
Punto de equilibrio en unidades	1148,66	929,10	1865,08	1513,27	1555,79	1240,92	1378,64	1103,16	5948	4786
Punto de equilibrio en dólares	20675,92	16723,72	23313,49	18915,88	24892,63	19854,67	26883,42	21511,65	95765,46	77005,92
Cambio en utilidades	101%		96%		127%		120%		110%	
Cambio en punto de equilibrio	19,11%		18,86%		20,24%		19,98%		19,59%	

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Cuando se realiza un disminución del 15% del costo variable se observa un incremento de utilidades del 101% en los bolsos para laptop, el 96% en las mochilas pequeñas, el 127% en mochilas grandes y el 120% en las maletas grandes; mientras que el volumen requerido para lograr el punto de equilibrio para el primer producto disminuye en un 19%, para el segundo en el 18,86%, para el tercer producto en un 20,24 y para el cuarto producto en el 19,98%.

- **Alza del 10% en costos variables unitarios.**

Se puede presentar el alza de los costos variables cuando el país está siendo afectado por una inflación, así como también por el incremento de impuestos o desperdicio desmedido de materiales.

Tabla 31. Margen de contribución ponderado con el alza del 10% en costos variables unitarios

Diferencia margen de contribución con el alza del 10% en costos variables										
Descripción	Mochila para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%		
Precio de Ventas	18,00	18,00	12,50	12,50	16,00	16,00	19,50	19,50		
Costo de venta (Costos variables)	11,01	12,11	7,60	8,36	10,06	11,06	12,18	13,40		
Contribución marginal	6,99	5,89	4,90	4,14	5,94	4,94	7,32	6,10		
Margen de contribución ponderado	1,537	1,295	1,228	1,037	1,506	1,251	2,022	1,686	6,2926	5,2688

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 32. Utilidad operacional con el alza del 10% en costos totales

Utilidad operacional con el alza del 10% en costos totales					
Descripción	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Total
	Mochila para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	
Unidades vendidas	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	27000,00	30750,00	31104,00	33930,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	18168,20	20559,69	21502,91	23316,88	83547,68
Contribución marginal	8831,80	10190,31	9601,09	10613,12	39236,32
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	803,83	1047,35	352,87	524,64	2728,69

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 33. Diferencia costos actuales y propuestos con alza del 10% en costos variables

Diferencia costos actuales y propuestos alza del 10% en costos variables										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
Unidades producidas	1500,00	1500,00	2460,00	2460,00	1944,00	1944,00	1740,00	1740,00	7644,00	7644,00
Ventas	27000,00	27000,00	30750,00	30750,00	31104,00	31104,00	33930,00	33930,00	122784,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	18168,20	18690,62	20559,69	19548,10	21502,91	21197,17	23316,88	75952,44	83547,68
Contribución marginal	10483,46	8831,80	12059,38	10190,31	11555,90	9601,09	12732,83	10613,12	46831,56	39236,32
Participación	0,22	0,22	0,25	0,25	0,25	0,25	0,28	0,28	1,00	1,00
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63
Costos fijos asignados	8027,97	8027,97	9142,96	9142,96	9248,22	9248,22	10088,48	10088,48	36507,63	36507,63
Utilidad de operación	2455,49	803,83	2916,41	1047,35	2307,68	352,87	2644,35	524,64	10323,93	2728,69

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 34. Análisis de cambios actuales y propuestos alza del 10% en costos variables

Análisis de cambios actuales y propuestos alza del 10% en costos variables										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	9,09	2,98	9,48	3,41	7,42	1,13	7,79	1,55	8,41	2,22
% Margen de contribución (margen de contribución / ventas)	38,83	32,71	39,22	33,14	37,15	30,87	37,53	31,28	38,14	31,96
Punto de equilibrio en unidades	1148,66	1363,48	1865,08	2207,16	1555,79	1872,55	1378,64	1653,99	5801,69	6929,02
Punto de equilibrio en dólares	20675,92	24542,57	23313,49	27589,55	24892,63	29960,84	26883,42	32252,74	95765,46	114345,71
Cambio en utilidades	67,26%		64,09%		84,71%		80,16%		73,57%	
Cambio en punto de equilibrio	18,70%		18,34%		20,36%		19,97%		19,40%	

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Cuando se realiza una alza del 10% en el costo variable se observa una disminución de las utilidades del 67,27% en los bolsos para laptop, el 64,09% en las mochilas pequeñas, el 84,71% en mochilas grandes y el 80,16% en las maletas grandes; mientras que el volumen requerido para lograr el punto de equilibrio para el primer producto incrementa en un 18,70%, para el segundo en el 18,34%, para el tercer producto en un 20,36 y para el cuarto producto en el 19,97%; a un incremento mayor que el 10% en costos variables se generarían pérdidas.

- **Disminución del 5% en precio de venta y volumen de venta.**

Se puede presentar una disminución en el precio de venta cuando el negocio quiera ganar más clientes; mientras que una disminución del volumen de ventas cuando baja la capacidad productiva de la empresa, desabastecimiento de materiales o disminución de la mano de obra, situación que no le conviene al negocio

Tabla 35. Margen de contribución con la disminución del 5% en precio de venta y volumen de venta

Análisis costo volumen utilidad con disminución en precio de venta y volumen de venta en 5% en el costo variable unitario										
Descripción	Mochila para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%		
Precio de Ventas	18,00	17,10	12,50	11,88	16,00	15,20	19,50	18,53		
Costo de venta (Costos variables)	11,01	11,01	7,60	7,60	10,06	10,06	12,18	12,18		
Contribución marginal	6,99	6,09	4,90	4,28	5,94	5,14	7,32	6,34		
Margen de contribución ponderado	1,537	1,339	1,228	1,071	1,506	1,303	2,022	1,753	6,2926	5,4661

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 36. Utilidad de operación con disminución del 5% en precio de venta y volumen

Utilidad de operación con disminución del 5% en precio de venta y volumen					
Descripción	Mochila para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades vendidas	1425	2337	1847	1653	5609
Ventas	24367,50	27751,88	28071,36	30621,83	110812,56
Costo de venta (Costos variables)	15690,72	17756,09	18570,70	20137,31	72154,82
Contribución marginal	8676,78	9995,78	9500,66	10484,52	38657,74
Participación	22%	25%	25%	28%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	648,82	852,82	252,44	396,04	2150,11

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 37. Diferencia costos actuales y propuestos con disminución del 5% en volumen y precio de venta

Diferencia costos actuales y propuestos disminución en volumen y precio de venta en un 5%										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
Unidades vendidas	1500	1425	2460	2337	1944	1846,8	1740	1653	7644	5608,8
Ventas	27000,00	24367,50	30750,00	27751,88	31104,00	28071,36	33930,00	30621,83	122784,00	110812,56
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	15690,72	18690,62	17756,09	19548,10	18570,70	21197,17	20137,31	75952,44	72154,82
Contribución marginal	10483,46	8676,78	12059,38	9995,78	11555,90	9500,66	12732,83	10484,52	46831,56	38657,74
Participación	22%	22%	25%	25%	25%	25%	28%	28%	100%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63
Costos fijos asignados	8027,97	8027,97	9142,96	9142,96	9248,22	9248,22	10088,48	10088,48	36507,63	36507,63
Utilidad de operación	2455,49	648,82	2916,41	852,82	2307,68	252,44	2644,35	396,04	10323,93	2150,11

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 38. Análisis de cambios actuales y propuestos con disminución del 5% en volumen y precio de venta

Análisis de cambios actuales y propuestos disminución en volumen y precio de venta en un 5%										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	9,09	2,66	9,48	3,07	7,42	0,90	7,79	1,29	8,41	1,94
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	38,83	35,61	39,22	36,02	37,15	33,84	37,53	34,24	38,14	34,89
Punto de equilibrio en unidades	1148,66	1318,44	1865,08	2137,61	1555,79	1797,73	1378,64	1590,56	5948	6844
Punto de equilibrio en dólares	20675,92	22545,40	23313,49	25384,15	24892,63	27325,48	26883,42	29465,13	95765,46	104720,15
Cambio en utilidades	73,58%		70,76%		89,06%		85,02%		79,17%	
Cambio en punto de equilibrio	9,04%		8,88%		9,77%		9,60%		9,35%	

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Cuando se realiza una disminución en volumen y precio de venta en un 5% se observa una disminución de las utilidades del 73,58% en los bolsos para laptop, el 70,76% en las mochilas pequeñas, el 89,06% en mochilas grandes y el 85,02% en las maletas grandes; mientras que el volumen requerido para lograr el punto de equilibrio para el primer producto se incrementa en un 9,04%,

Para el segundo en el 8,88%, para el tercer producto en un 9,77 y para el cuarto producto en el 9,607%; una disminución mayor tanto en volumen como en precio de venta no soporta el negocio, porque se generarían pérdidas.

- **Incremento en precios de un 8%**

Un incremento de precios se puede dar cuando los productos ya han logrado la aceptación de los clientes, o también estaban vendiéndose a precios muy bajos y no generaban ninguna rentabilidad.

Tabla 39. Margen de contribución con el 8% de incremento en el precio de venta

Análisis costo volumen utilidad con el 8% de incremento en precio de venta unitarios										
Descripción	Mochila para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%		
Precio de Ventas	18,00	19,44	12,50	13,50	16,00	17,28	19,50	21,06		
Costo de venta (Costos variables)	11,01	11,01	7,60	7,60	10,06	10,06	12,18	12,18		
Contribución marginal	6,99	8,43	4,90	5,90	5,94	7,22	7,32	8,88		
Margen de contribución ponderado	1,537	1,854	1,228	1,478	1,506	1,830	2,022	2,453	6,2926	7,6150

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 40. Análisis costo volumen utilidad con el 8% de incremento en precios totales

Análisis costo volumen utilidad con el 8% de incremento en precios totales					
Descripción	Mochila para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades vendidas	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	29160,00	33210,00	33592,32	36644,40	132606,72
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	18690,62	19548,10	21197,17	75952,44
Contribución marginal	12643,46	14519,38	14044,22	15447,23	56654,28
Participación	23,75%	27,05%	27,36%	29,84%	108%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63
Costos fijos asignados	8670,21	9874,40	9988,08	10895,56	39428,24
Utilidad de operación	3973,25	4644,97	4056,14	4551,68	17226,04

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 41. Diferencia costos actuales y propuestos con el incremento en precios de un 8%

Diferencia costos actuales y propuestos con el incremento en precios de un 8%										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
Unidades vendidas	1500,00	1500,00	2460,00	33210,00	1944,00	1944,00	1740,00	1740,00	7644,00	7644,00
Ventas	27000,00	29160,00	30750,00	33210,00	31104,00	33592,32	33930,00	36644,40	122784,00	110812,56
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	16516,54	18690,62	18690,62	19548,10	19548,10	21197,17	21197,17	75952,44	72154,82
Contribución marginal	10483,46	12643,46	12059,38	14519,38	11555,90	14044,22	12732,83	15447,23	46831,56	38657,74
Participación	21,99%	23,75%	25,04%	27,05%	25,33%	27,36%	27,63%	29,84%	100%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63
Costos fijos asignados	8027,97	8670,21	9142,96	9874,40	9248,22	9988,08	10088,48	10895,56	36507,63	36507,63
Utilidad de operación	2455,49	3973,25	2916,41	4644,97	2307,68	4056,14	2644,35	4551,68	10323,93	2150,11

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 42. Análisis de costo volumen utilidad cuando hay un incremento en el precio de venta del 8%

Análisis de costo volumen utilidad cuando hay un incremento en el precio de venta del 8%										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	9,09	13,63	9,48	13,99	7,42	12,07	7,79	12,42	8,41	1,94
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	38,83	43,36	39,22	43,72	37,15	41,81	37,53	42,15	38,14	34,89
Punto de equilibrio en unidades	1148,66	1028,62	1865,08	1673,01	1555,79	1382,55	1378,64	1227,29	5948	5311
Punto de equilibrio en dólares	20675,92	19996,37	23313,49	22585,60	24892,63	23890,45	26883,42	25846,78	95765,46	92319,20
Cambio en utilidades	62%		59%		76%		72%		79%	
Cambio en punto de equilibrio	3,29%		3,12%		4,03%		3,86%		3,60%	

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Cuando se realiza un incremento del 8% en los precios de venta se observa un incremento de las utilidades del 62% en los bolsos para laptop, el 59% en las mochilas pequeñas, el 76% en mochilas grandes y el 72% en las maletas grandes; mientras que el volumen requerido para lograr el punto de equilibrio para el primer producto se disminuye en un 3,29%, para el segundo en el 3,12%, para el tercer producto en un 4,03% y para el cuarto producto en el 3,86%; no se puede incrementar los precios en un mayor

porcentaje porque se corre el riesgo de perder clientes ya que la competencia puede ofrecer los mismos productos a precios menores, aspecto que no le conviene al negocio.

- **Incremento del 20% en costos fijos.**

Se puede dar un alza en arriendo del local, incremento del salario de los obreros por acuerdo del Ministerio de Relaciones Laborales, o incremento en otros servicios complementarios en la elaboración de los productos.

Tabla 43. Margen de contribución ponderado con incremento del 20% en costos fijos

Análisis costo volumen utilidad con el 20% de incremento en costos fijos										
Descripción	Mochila para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%		
Precio de Ventas	18,00	18,00	12,50	12,50	16,00	16,00	19,50	19,50		
Costo de venta (Costos variables)	11,01	11,01	7,60	7,60	10,06	10,06	12,18	12,18		
Contribución marginal	6,99	6,99	4,90	4,90	5,94	5,94	7,32	7,32		
Margen de contribución ponderado	1,537	1,537	1,228	1,228	1,506	1,506	2,022	2,022	6,2926	

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 44. Utilidad de operación con incremento del 20% en costos fijos

Utilidad de operación con incremento del 20% en costos fijos					
Descripción	Mochila para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	27000,00	30750,00	31104,00	33930,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	18690,62	19548,10	21197,17	75952,44
Contribución marginal	10483,46	12059,38	11555,90	12732,83	46831,56
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	43809,16	43809,16	43809,16	43809,16	
Costos fijos asignados	9633,56	10971,56	11097,86	12106,18	43809,16
Utilidad de operación	849,89	1087,82	458,03	626,66	3022,40

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 45. Diferencia costos actuales y propuestos con el incremento de los costos fijos en un 20%

Diferencia costos actuales y propuestos con el incremento de los costos fijos en un 20%										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
Unidades vendidas	1500,00	1500,00	2460,00	33210,00	1944,00	1944,00	1740,00	1740,00	7644,00	7644,00
Ventas	27000,00	27000,00	30750,00	30750,00	31104,00	31104,00	33930,00	33930,00	122784,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	16516,54	18690,62	18690,62	19548,10	19548,10	21197,17	21197,17	75952,44	75952,44
Contribución marginal	10483,46	10483,46	12059,38	12059,38	11555,90	11555,90	12732,83	12732,83	46831,56	46831,56
Participación	21,99%	21,99%	25,04%	25,04%	25,33%	25,33%	27,63%	27,63%	100%	100%
Costos fijos totales	36507,63	43809,16	36507,63	43809,16	36507,63	43809,16	36507,63	43809,16	36507,63	43809,16
Costos fijos asignados	8027,97	9633,56	9142,96	10971,56	9248,22	11097,86	10088,48	12106,18	36507,63	43809,16
Utilidad de operación	2455,49	849,89	2916,41	1087,82	2307,68	458,03	2644,35	626,66	10323,93	3022,40

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Tabla 46. Análisis costo volumen utilidad con un incremento en costos fijos del 20%

Análisis costo volumen utilidad con un incremento en costos fijos del 20%										
Descripción	Bolso para laptop		Mochila pequeña		Mochila grande		Maleta grande		Total	
	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta	Situación actual	Propuesta
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	9,09%	3,15%	9,48%	3,54%	7,42%	1,47%	7,79%	1,85%	8,41%	2,46%
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	38,83%	38,83%	39,22%	39,22%	37,15%	37,15%	37,53%	37,53%	38,14%	38,14%
Punto de equilibrio en unidades	1148,66	1378,39	1865,08	2238,10	1555,79	1866,95	1378,64	1654,36	5948	7138
Punto de equilibrio en dólares	20675,92	24811,11	23313,49	27976,19	24892,63	29871,15	26883,42	32260,11	95765,46	114918,55
Cambio en utilidades	65,39%		62,70%		80,15%		76,30%		70,72%	
Cambio en punto de equilibrio	20%		20%		20%		20%		20%	

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Cuando se realiza un incremento del 20% en los costos fijos se observa una disminución de las utilidades del 65,39% en los bolsos para laptop, el 62,70% en las mochilas pequeñas, el 80,15% en mochilas grandes y el 76,30% en las maletas grandes; mientras que el volumen

requerido para lograr el punto de equilibrio para todos los productos fabricados incrementó en un 20%; no se puede incrementar los costos en un porcentaje mayor porque se puede obtener pérdidas.

3.2.6. Cálculo de la utilidad deseada.

En este caso el negocio se propone recibir de utilidad \$ 13500,00

Tabla 47. Margen de contribución ponderado para una utilidad deseada de 13500

Margen de contribución ponderado para una utilidad deseada de \$ 13500					
Descripción	Bolso para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta Grande	Total
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	
Precio de Ventas	18,00	12,50	16,00	19,50	
Costo de venta (Costos variables)	11,01	7,60	10,06	12,18	
Contribución marginal	6,99	4,90	5,94	7,32	
Margen de contribución ponderado	1,537	1,228	1,506	2,022	6,2926

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Utilidad esperada= Costos fijos + (utilidad deseada)/ i -t

Utilidad esperada= 3657,63 +13500 / 6,2926

Utilidad esperada= 50007,63 / 6,2926 = 7947,07

Tabla 48. Utilidad de operación deseada de \$ 13500

Utilidad de operación deseada de \$ 13500					
Descripción	Bolso para laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades a vender	1747,55	1990,26	2013,17	2196,08	7947,07
Ventas	31455,86	24878,28	32210,80	42823,66	131368,60
Costo de venta (Costos variables)	19242,30	15121,65	20243,70	26753,32	81360,97
Contribución marginal	12213,56	9756,64	20243,70	16070,34	50007,63
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	4185,59	613,67	10995,48	5981,86	13500,00

Fuente: Informe de costos y ventas

Elaboración: La autora

Si el negocio desea obtener una utilidad de \$ 13500,00 necesita vender 7947,07 unidades de mezcla de los productos que ofrece.

3.3. Fijación de precios.

La fijación de precios es una decisión muy importante que debe tomar el empresario, toda vez que es un elemento importante para lograr la rentabilidad del negocio y la estabilidad en el mercado.

Existen diversos métodos que se utilizan para fijar el precio a un producto, entre los cuales se mencionan los siguientes.

- Los que se basan en el costo total
- Los que se basan en el costeo directo
- Los que se basan en el rendimiento deseado
- Los que se basan en cláusulas escalatorias
- Los que se basan un determinado valor económico agregado (EVA)
- Los que se basan en la filosofía de costeo basado en metas. (Ramírez, 2008, pág. 349).

De acuerdo al análisis realizado en Suam Maletaría y Publicidad se ha decidido fijar el precio de acuerdo con el costo total, este incluye los costos de producción, administración y ventas, más un porcentaje de rentabilidad deseado por el gerente.

Para ello fue necesario realizar un resumen de materia prima, mano de obra, costos generales, gastos de venta y administración.

Tabla 49. Costo anual de producción y operación

Costos anual de producción y operación							
Descripción	Unidades anuales	Materiales	Mano de obra	Costos generales variables	Costos generales fijos	gastos de venta	gastos de admón.
Bolso para laptop	1500	16816,20	5657,61	257,73	272,39	999,51	669,22
Mochila pequeña	2460	15826,80	9333,26	425,17	446,72	999,51	669,22
Mochila grande	1944	19149,36	7387,33	336,53	353,02	999,51	669,22
Maleta grande	1740	22462,80	6450,40	293,85	315,97	999,51	669,22
Suman	7644	74255,16	28828,60	1313,28	1388,10	3998,04	2676,89

Fuente: Informes de costos

Elaboración: La autora

Tabla 50. Fijación de precios

Fijación de precios				
Descripción	Bolso p laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande
Materia prima	11,21	6,43	9,85	12,91
Mano de obra	3,77	3,79	3,80	3,71
Costos generales variables	0,17	0,17	0,17	0,17
Costos indirectos fijos	0,18	0,18	0,18	0,18
Total costos de producción	15,34	10,58	14,01	16,97
Gastos de operación				
Administración	0,45	0,27	0,34	0,38
Venta	0,67	0,41	0,51	0,57
Total gastos operación	1,11	0,68	0,86	0,96
Costos totales	16,45	11,26	14,86	17,93
% utilidad deseado	0,22	0,22	0,22	0,22
Utilidad deseada	3,62	2,48	3,27	3,94
Precio de venta	20	14	18	22

Fuente: Resumen de costo anual de producción y operación

Elaboración: La autora

Se investigó los precios de la competencia y están similares a este nuevo precio de venta obtenido; por lo tanto este será el método que Suam Maletería y Publicidad utilizará para fijar precios.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

La utilidad de una empresa juega un papel preponderante para su estabilidad y desarrollo, por ello es necesario analizar la utilidad que genera la venta de productos del negocio en estudio.

Tabla 51. Utilidad de operación inicial

Utilidad de operación inicial					
Descripción	Bolso laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	27000,00	30750,00	31104,00	33930,00	122784,00
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	18690,62	19548,10	21197,17	75952,44
Contribución marginal	10483,46	12059,38	11555,90	12732,83	46831,56
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	2455,49	2916,41	2307,68	2644,35	10323,93

Elaboración: La autora

Por lo que se observa en los resultados la utilidad que genera la gestión del negocio es equivalente al 8,41% de las ventas, que es un resultado moderado.

Si se desea obtener el punto de equilibrio se tendrá que vender 5802 unidades en total.

$$\text{PEU} = \text{Costos fijos} / \text{margen de contribución} = 36507,63 / 6,2926 = 5802 \text{ Unidades}$$

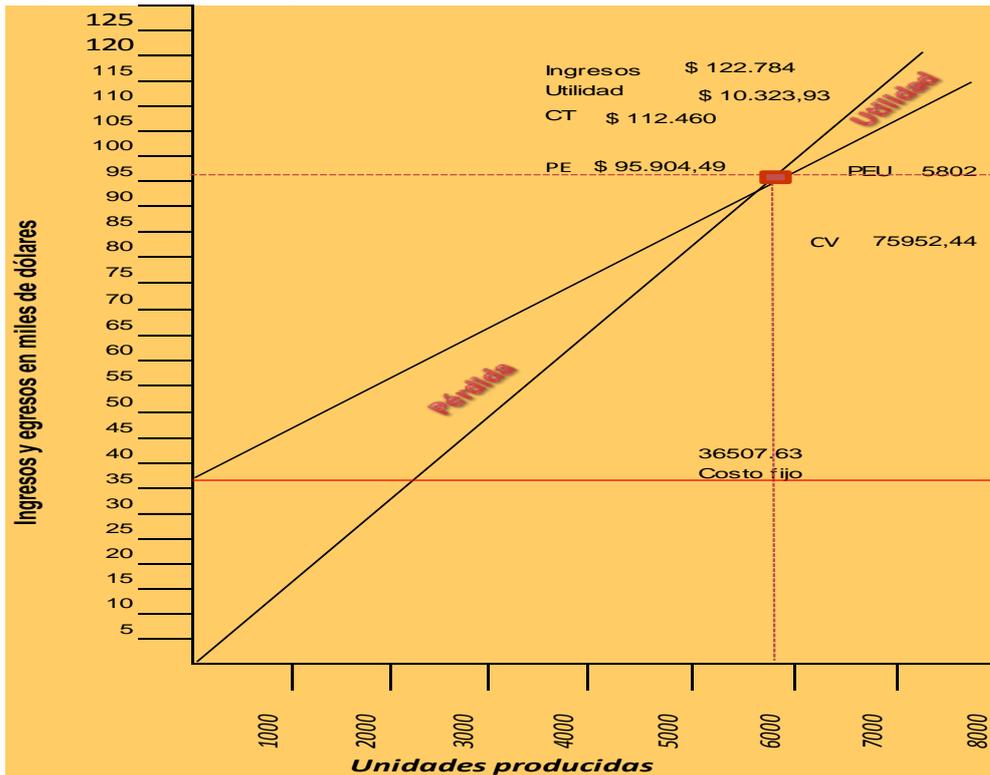
En el siguiente cuadro se explica un resumen de la mezcla de costos en ingresos implicados en la obtención del punto de equilibrio.

Tabla 52. Obtención del punto de equilibrio

Obtención del punto de equilibrio										
Descripción	Bolso laptop	%	Mochila pequeña	%	Mochila grande	%	Maleta grande		Total	%
Unidades	1276		1453		1470		1603		5802	
Ventas	22964,07	100%	18162,17	100%	23515,21	100%	31263,03	100%	95904,49	100%
Costo de venta (Costos variables)	14047,67	61%	11039,43	61%	14778,74	0,63	19531,03	0,62	59396,86	62%
Contribución marginal	8916,40	0,39	7122,75	0,39	8736,48	0,37	11732,01	0,38	36507,63	38%
Participación	21,99%		25,04%		25,33%		27,63%		100%	
Costos fijos totales	36507,63		36507,63		36507,63		36507,63		36507,63	
Costos fijos asignados	8027,97		9142,96		9248,22		10088,48			
Utilidad de operación	888,43		-2020,22		-511,74		1643,53		0,00	

Elaboración: La autora

Figura 14. Punto de equilibrio actual se Suam Maletería



Elaboración: La autora

Según indica el cuadro y el gráfico correspondiente a la obtención del punto de equilibrio, para que el negocio cubra los gastos que demanda la gestión productiva tendrá que vender 5 802 unidades, lo que le genera \$ 95 904,49 de ingresos por ventas.

Sin embargo si se analiza la utilidad que se obtendría al fijar un precio de acuerdo con el porcentaje del 25% de utilidad en relación a los costos obtenidos por cada producto, se observa mayor utilidad y menores unidades a vender:

Tabla 53. Fijación de precios con el 22% de utilidad de los costos obtenidos

Utilidad de operación con fijación de precios del 22% en relación a los costos obtenidos					
Descripción	Bolso laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total
Unidades	1500	2460	1944	1740	7644
Ventas	30100,65	33794,84	35251,86	38053,94	137201,29
Costo de venta (Costos variables)	16516,54	18690,62	19548,10	21197,17	75952,44
Contribución marginal	13584,11	15104,21	15703,76	16856,77	61248,85
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%
Costos fijos totales	36507,63	36507,63	36507,63	36507,63	
Costos fijos asignados	8027,97	9142,96	9248,22	10088,48	36507,63
Utilidad de operación	5556,14	5961,25	6455,54	6768,29	24741,22

Elaboración: La autora

Con la fijación de precio del 22% se obtiene una utilidad de \$ 2 4741,22, por lo tanto se observa un incremento de \$ 14 417,29, respecto a la utilidad inicial.

Tabla 54. Precios y costos unitarios iniciales por producto

Precios y Costos unitarios iniciales por producto						
Descripción	Bolso laptop	Mochila pequeña	Mochila grande	Maleta grande	Total	Margen contribución
Participación	21,99%	25,04%	25,33%	27,63%	100%	
Precio de Ventas	20,07	13,74	18,13	21,87		
Costo de venta (Costos variables)	11,01	7,60	10,06	12,18		
Contribución marginal	9,06	6,14	8,08	9,69		
Margen de contribución ponderado	1,991	1,538	2,046	2,677	8,2526	8,2526

Elaboración: La autora

$$\text{PEU} = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución} = 36507,63 / 8,2526 = 4424 \text{ Unidades}$$

También se observa que para cubrir los gastos se tiene que vender 4424 unidades; observándose una disminución de 1378 unidades con los precios actuales del negocio.

CONCLUSIONES.

Luego de finalizar el trabajo de titulación, se concluye con lo siguiente:

- Las filosofías administrativas como: la teoría de las restricciones, justo a tiempo y calidad, son mecanismos innovadores que contribuyen significativamente al mejoramiento de los procesos de gestión administrativa y productiva de una empresa, puesto que permiten el uso racional de los recursos, satisfacer las necesidades de los clientes, el incremento de la rentabilidad, un mayor posicionamiento en el mercado y la mejora continua.
- La información administrativa proporciona a los directivos de la empresa datos relevantes de carácter estratégico y operativo que facilitan la toma de decisiones para el fortalecimiento de los sistemas implementados en las diferentes áreas.
- El modelo de costo volumen utilidad, analiza la mezcla más idónea de costos, volumen de ventas y utilidad, con el fin de obtener una rentabilidad que retribuya la inversión realizada, y su permanencia en el mercado.
- Según el análisis de competencia realizado, Suam Maletería y Publicidad, ha logrado ubicarse en el segundo nivel de competencia respecto de sus adversarios, con una calificación del 2,89, gracias a la diversificación de productos que ofrece, así como, a la maquinaria moderna que dispone, lo que le permite su permanencia en el mercado.
- El índice de productividad es de 1,09, en consecuencia se puede afirmar que los recursos han sido aprovechados de forma eficiente
- El índice de inventario es de 14,67 que al parecer es bajo, y puede dar lugar a desabastecimientos que ocasione incumplimientos con los pedidos de los clientes, lo que repercutirá en pérdidas por falta de materiales para producir.
- El negocio tiene una liquidez equivalente a \$ 3,31 dólares, que al parecer es normal, y le permite ganar credibilidad con los acreedores; sin embargo es preferible implementar mejores estrategias que logren su incremento y respaldo en caso de que requiera de la obtención de algún crédito.
- Durante el periodo analizado Suam Maletería y Publicidad ha obtenido una utilidad \$ 10 323,93; los cuatro productos contribuyen a este resultado, y con mayor aportación

las mochilas pequeñas y maletas grandes, toda vez que se observa un mayor margen de contribución que le permite cubrir los costos fijos con facilidad.

- Los productos fabricados en Suam Maletería y Publicidad son vulnerables a un incremento del 10% en costos variables, ya que se obtiene utilidades por \$ 2 728,69, lo que representa un 73,57% de disminución en las utilidades, desfavorable al negocio. Sin embargo son más vulnerables a una disminución en precio de venta y volumen, ya que lo mínimo que soportan es un 5%, esto hace que la utilidad baje significativamente a \$ 2 150,11; con esta mezcla todos los productos aportan con pocas utilidades al negocio; además se presenta una disminución del margen de operación y contribución; en tanto que el punto de equilibrio incrementa en un 9,35%, por lo que hay que vender más unidades para cubrir los costos que demanda la obtención de los productos; por lo que no es conveniente esta mezcla.
- Si se fija el precio de acuerdo a una asignación porcentual del 22% en función de los costos, se obtiene una utilidad equivalente a \$ 2 4741,22, que es superior a la utilidad actual y un punto de equilibrio de 4 424 unidades.

RECOMENDACIONES.

- Aplicar las filosofías administrativas a los diferentes componentes del negocio, con el fin de conocer sus áreas débiles, optimizar el uso de los recursos, minimizar costos e incrementar la rentabilidad, así como, mejorar el desempeño del personal para lograr la eficiencia, eficacia y mayor grado de productividad, con el fin de obtener productos de calidad, que satisfagan los requerimientos de los clientes e incrementar la rentabilidad.
- Proveer información útil a la gerencia para que tome decisiones respecto a la implementación de procesos de gestión y producción innovadores que contribuyan al mejoramiento de la empresa.
- Aplicar el modelo de costo volumen producción, mediante la identificación y medición de los costos de producción, ventas y administración, a través de los reportes contables y de producción, para que el gerente tome decisiones que permitan el logro de los objetivos.
- Mejorar la posición financiera del negocio por medio del incremento en el volumen de producción y precios, ello le permitirá hacer frente a sus mayores competidores y lograr su liderazgo.
- Incrementar el nivel de producción, minimizar costos, o también incrementar precios, de manera que haya una mayor explotación de los recursos utilizados, por medio de la aplicación de herramientas innovadoras de administración y finanzas que faciliten el uso eficiente de los recursos que mejoren la productividad.
- Reducir costos y mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el mercado.
- Invertir el dinero en bienes productivos que generen mayor rentabilidad al negocio y se continúe incrementando mayor liquidez.
- Aprovechar al máximo la materia prima, mano de obra y la capacidad productiva de la maquinaria, en la obtención de productos de calidad, que cubran los requerimientos de los clientes.

- Continuar elaborando los bolsos para laptop, mochilas pequeñas, mochilas grandes y maletas grandes en función a los requerimientos de los clientes, lo que permitirá el incremento de la rentabilidad.
- Fijar el precio de venta en función a los costos de cada producto, para que el negocio retribuya la inversión realizada y permita el incremento de las ganancias, con lo cual se lograra su permanencia.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Hansen y Mowen. (2007). Administración de Costos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ✓ Ricardo Uribe. (2011). Costos para la toma de decisiones. Colombia: McWraw - Hill.
- ✓ Uribe. (2011). Costos para la toma de decisiones. Colombia: McGraw- Hill.
- ✓ Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Colombia: Estudios gerenciales .
- ✓ Bravo, M. (2005). Contabilidad General. Quito: Nuevo Día.
- ✓ Chapman. (2006). Planificación y Control de la Producción. México: Pearson Educación.
- ✓ Cuadros y duarte. (2004). Estrategias competitivas de negocios, propuestas para Qasfar M&F S:A para la presentación de servicios de control de calidad a laboratorios productores de medicamentos. Bogotá.
- ✓ David, F. (2003). Administración Estratégica. México: Pearson educación.
- ✓ Evans y Lindsay. (2008). Administración y Control de Calidad. México: Editores, S.A. de C.V.
- ✓ Gómez, Palaci. (2003). El constructo «Orientación a la calidad total» y su medida: el Cuestionario OCT. España: Psicothema,.
- ✓ Granados. (2000). Fundamentos de la calidad total en los agronegocios. México: Revista Mexicana de Agronegocios.
- ✓ Guajardo y Andrade. (2008). Contabilidad Financiera. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Hansen y Mowen. (2007). Administración de Costos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ✓ Heizer. (2009). Administración de operaciones. México: Pearson educación.
- ✓ Horngren, Datar y Foster. (2007). Contabilidad de Costos. México: Pearson Educación.
- ✓ Lalama. (Julio de 2013). Diseño de un sistema de control financiero contable como herramienta para la toma de decisiones en la empresa AFP Génesis administradora de de fondos y fideicomisos S.A 2013. Guayaquil.
- ✓ López y Maestre. (2005). Análisis de la información Administrativa para la Toma de Decisiones . Maturín.
- ✓ Miranda y Toirac. (2010). Indicadores de productividad para la industria Dominicana. República Dominicana: Ciencia y Sociedad.

- ✓ Polimeni. (1997). Contabilidad de Costos. Colombia: McGraw- Hill.
- ✓ Puerto, M. (2006). ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? México: Contaduría y Administración ISSN.
- ✓ Ramírez. (2008). Contabilidad Administrativa. México: McWraw - -Hill.
- ✓ Torres, A. (2010). Contabilidad de Costos. México: McGraw Hill.
- ✓ Uribe, R. (2011). Costos para la toma de decisiones. Colombia: McGraw-Hill.
- ✓ Witman, Laurence. (2012). Principios de administración financiera. México: Pearson educación.

PAGINAS WEB

Anaya. (20 de Junio de 2010). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/33329935/Analisis-Financiero-Hector-Ortiz-Anaya#scribd>

Angel Jumbo. (2012). Obtenido de <http://lacontabilidaddecostosenlavirtualidad.blogspot.com/2012/10/el-punto-de-equilibrio.html>

Contreras. (2006). Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm

Cuadros y duarte. (2004). *Estrategias competitivas de negocios, propuestas para Qasfar M&F S:A para la presentacion de servicios de control de calidad a laboratorios productores de medicamentos*. Bogotá.

El universo. (2013). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/09/nota/1142281/como-obtener-sello-calidad-inen>

Estupiñan, A. (2005). Obtenido de http://www.laccei.org/LACCEI2005-Cartagena/Papers/IT078_EstupinanPaipa.pdf

European Quality Assurance. (2007). Obtenido de <http://www.eqa.org/productos/9001.htm>

Exterior, C. d. (2014). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/N8.-RESOLUCION-009-2014-INDICE-DE-REENCAUCHE.pdf>

José Betancourt. (28 de Noviembre de 2006). Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exito

Kume . (2014). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>

- Lalama. (Julio de 2013). Diseño de un sistema de control financiero contable como herramienta para la toma de decisiones en la empresa AFP Génesis administradora de de fondos y fideicomisos S.A 2013. Guayaquil.
- Lalama, Teresa. (2013). Diseño de un sistema de control financiero contable como heramienta para la toma de decisiones AFP Genesis Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. Guayaquil, Ecuador.
- Lefcovich. (2004). *De Gerencia*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit
- Organismo de acreditación ecuatoriano. (2014). Obtenido de http://acreditacion.oae.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=151:acreditacion-rte&catid=26:noticias-e-informacion&Itemid=179
- Pastor, J. (2012). Obtenido de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Costeo-Absorbente-y-Directo-Variable.pdf>
- Rincon. (Julio de 2012). Obtenido de <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/022.pdf>
- Rodríguez. (2011). Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf
- Rosero. (2006). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1117/1/omargiovanniroserovillabon.2006.pdf>
- Salazar, B. (s.f.). Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- Serrahima. (2012). Obtenido de <http://raimon.serrahima.com/el-ciclo-de-produccion-necesidad-de-incorporar-la-amortizacion/>
- Servicio de acreditación Ecuatoriano. (2014). Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/como-acreditarse-2/>
- Universidad TecMilenio. (s.f.). Obtenido de <http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/at8q3ozr5p/master/cf/cf09501/anexos/explica7.htm>
- Váquiro, D. (2013). *Pymes Futuro*. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Estados financieros

Tabla 55. Balance general

SUAM MALETERÍA Y PUBLICIDAD			
Balance general			
Al 31 de diciembre del 2014			
ACTIVOS			
Corrientes			
Caja		1678,50	
Bancos		7520,00	
Cuentas por cobrar clientes	250,00		
Documentos por cobrar clientes	1560,00		
Provisión cuentas incobrables (-)	-35,65	1774,35	
Inventario de materia prima		2225,75	
Inventario productos en proceso		385,84	
Inventario productos terminados		724,95	
Documentos por cobrar clientes		69,25	
IVA en compras		987	
Crédito tributario IVA		568,76	
Crédito tributario impuesto a la renta		346,00	15169,61
Total activo corriente			
Propiedad planta y equipo			
Muebles y enseres	2190,00		
Depreciación acumulada muebles y enseres	-197,10		
Maquinaria y equipo	1769,00		
Depreciación acumulada de maquinaria y equipo	-159,21		
Equipo de computación	850,00		
Depreciación acumulada equipo de computación	-255,00		
Total propiedad planta y equipo			4197,69
Total activos			19367,30
Pasivos			
Corriente			
Documentos por pagar		2356,87	
IESS por pagar		247,86	
IVA en ventas		346,00	
Provisiones sociales por pagar		134,26	
Sueldos por pagar		1847,22	
Total corrientes			4586,21
Total pasivos			4586,21
Patrimonio			
Capital social	4457,16		
Resultado del ejercicio	10323,93		
Total patrimonio			14781,09
Total pasivo y patrimonio			19367,30

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 56. Estado de costos de productos vendidos

SUAM MALETERÍA Y PUBLICIDAD	
Estado de costos de productos vendidos Al 31 de diciembre del 2014	
Materia prima	74255,16
Mano de obra	28828,60
Costos indirectos	1313,28
(=) Costo total del periodo	104397,04
(+) Inv. Inicial en proceso	1042,22
(=) Costo de producción en proceso	105439,26
(-) Inventario final en proceso	385,84
(=) Costo de productos terminados	105053,42
(+) Inventario inicial productos terminados	1456,67
(=) Costo de producción disponible para la venta	106510,09
(-) Inventario final de productos terminados	724,95
(=) Costo de ventas	105785,14

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 57. Costo de venta

SUAM MALETERÍA Y PUBLICIDAD		
ESTADO DE COSTO DE VENTAS Al 31 de diciembre del 2014		
Ventas		122784,00
(-) Costo de ventas		-105785,14
Utilidad bruta en ventas		16998,86
GASTOS		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
Sueldo administrador	2306,29	
Transporte	96,00	
Teléfono	72,00	
Suministros de oficina	60,00	
Depreciación activos	22,61	
Arriendos	120,00	-2676,89
GASTOS DE VENTA		
Sueldo vendedor	3459,43	
Teléfono	36,00	
Luz eléctrica	24,00	
Suministros de venta (fundas)	96,00	
Depreciación activos	22,61	
Arriendos	360,00	-3998,04
Utilidad del ejercicio		10323,93

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 58. Propiedad planta y equipo.

Propiedad planta y equipo			
Muebles y enseres	Cantidad	V/unitario	V/total
Escritorio	3	160,00	480,00
Vitrinas de metal	5	160,00	800,00
Armario de madera	2	165,00	330,00
Silletas de madera	8	20,00	160,00
Mesas de madera	5	84,00	420,00
Sub total			2190,00
Maquinaria y equipo de producción			
Maquinaria y equipo de producción	Cantidad	V/unitario	V/total
Juegos de reglas de metal	4	21,00	84,00
Tijeras grandes	10	11,50	115,00
Industrial de costura recta, 2 hilos, 1 aguja, modelo BML - 202 con rolette marca Baoyu.	1	650,00	650,00
Industrial pesada de costura recta, 1 aguja, 2 hilos, modelo BML – 202 D. Electrónica con motor incorporado aumento de producción 50% (+)	1	560,00	560,00
Máquina industrial cortadora de tela 6 pulgadas, Modelo BML – 3. Velocidad 3000 R/min. Voltaje 110 V.	2	430,00	860,00
Sub total			2269,00
Equipo de computación			
Equipo de computación	Cantidad	V/unitario	V/total
Computadora portátil Hp	1	850,00	850,00
Sub total			850,00
Total			5309,00

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Anexo 2. Calculo depreciaciones

Tabla 59. Depreciación propiedad planta y equipo.

Calculo de depreciación propiedad planta y equipo				
Muebles y enseres	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Escritorio	3	160,00	480,00	43,20
Vitrinas de metal	5	160,00	800,00	72,00
Armario de madera	2	165,00	330,00	29,70
Silletas de madera	8	20,00	160,00	14,40
Mesas de madera	5	84,00	420,00	37,80
Total			2190,00	197,10

Equipo de producción	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Juegos de reglas de metal	4	21	84,00	7,56
Tijeras grandes	10	11,5	115,00	10,35
Máquina industrial de costura recta, 2 hilos, 1 aguja, modelo BML - 202	1	450,00	450,00	40,50
Máquina industrial pesada de costura recta, modelo BML – 202 D.	1	460,00	460,00	41,40
Máquina industrial cortadora de tela 6 pulgadas, Modelo BML – 3.	2	330,00	660,00	59,40
Suman			1769,00	159,21
Equipo de computación	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Computadora portátil Hp	1	850,00	850,00	255,00
Suman			850,00	255,00

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 60. Resumen de depreciación

Resumen depreciación					Total
Distribución por departamento	Valor	Administración	Producción	Venta	
Muebles y enseres	197,10	9,86	177,39	9,86	197,10
Maquinaria y equipo	159,21		159,21		159,21
Equipo de computación	255,00	12,75	229,50	12,75	255,00
Total depreciación	611,31	22,61	566,10	22,61	611,31

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 61. Resumen de costos generales fijos

Detalle	Valor	%	Costos generales fijos	Total
Bolso para laptop	1500	19,62	1388,1	272,39
Mochila pequeña	2460	32,18		446,72
Mochila grande	1944	25,43		353,02
Maleta grande	1740	22,76		315,97
Suman	7644	100		1388,1

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Tabla 62. Distribución de los costos variables a cada producto

Distribución de los costos variables a cada producto (Anual)							
Descripción	Unidades anuales	Costo de producción unitario	Costo de producción total	% de contribución	Costo variable a distribuir	Total costo variable	Costo unitario variable
Bolso para laptop	1500	15,34	23003,93	21,75	75952,44	16516,54	11,01
Mochila pequeña	2460	10,58	26031,95	24,61		18690,62	7,60
Mochila grande	1944	14,01	27226,23	25,74		19548,10	10,06
Maleta grande	1740	16,97	29523,02	27,91		21197,17	12,18
Suman	7644	56,89	105785,14	100	75952,44	75952,44	40,85

Fuente: Informes contables de Suam Maletería y Publicidad

Elaboración: La autora

Anexo 3: Fotografías de los procesos utilizados en Suam Maletería y Publicidad

Figura 15. Proceso de Producción

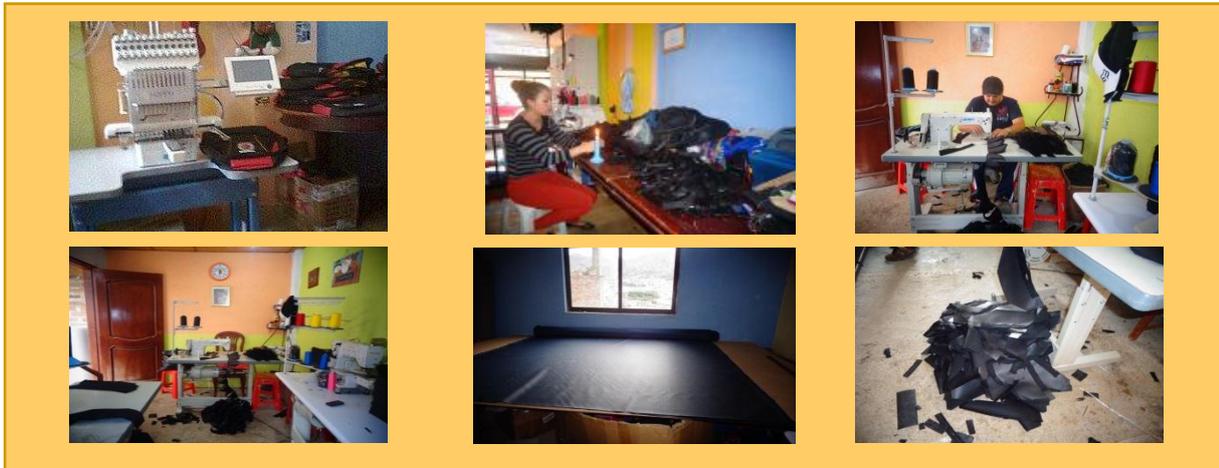


Figura 16. Control de calidad



Figura 17. Productos fabricados

