



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa High Level Fashion, año 2014”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Siguenca Gavilanes, Rocío de la Nube

DIRECTORA: Calle Calle, María Elena. Econ.

CENTRO ASOCIADO CAÑAR

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

Economista.

María Elena Calle Calle.

DOCENTE DE TITULACIÓN.

El presente trabajo de fin de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa **High Level Fashion, año 2014**”, realizado por Rocío de la Nube Sigüencia Gavilanes, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cañar, marzo de 2015.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Rocío de la Nube Sigüencia Gavilanes, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa High Level Fashion, año 2014”**, siendo la Econ. María Elena Calle Calle, 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..

Autora Rocío de la Nube Sigüencia Gavilanes.

Cédula 0301456893

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de titulación dedico con inmenso amor a mis dos hijos María José y Wilmer Roberto, por ser la fuente de inspiración para lograr mi sueño, Para mi esposo Wilmer, por su paciencia y amor, para mis padres, gracias a todos ellos por el apoyo incondicional.

Nube.

AGRADECIMIENTO.

Quiero agradecer primeramente a Dios, porque ha sabido guiarme por el camino del bien, dándome sabiduría, inteligencia para culminar con éxito una etapa más de mi vida. También quiero agradecer a los Docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por sus sabios conocimientos que me han brindado durante todo este tiempo, a mi Directora del Proyecto de Titulación una y mil veces GRACIAS.

Nube.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

	Pág.
CARATULA	
APROBACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.	
1.- FILOSOFIA Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO EN LA EMPRESA HIGH LEVEL FASHION, AÑO 2014.	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.	6
1.1.1 Teoría de restricciones.	7
1.1.2 Justo a tiempo.	8
1.1.3 Cultura de la Calidad Total.	8
1.2 La Información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	9
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	9
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	10
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	11
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.	11
1.3.1 Sistemas de costeo.	11
1.3.2 Modelo Costo Volumen Utilidad.	12
1.3.3 Punto de equilibrio.	13
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	15
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.	16
CAPITULO II.	

2. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.	18
2.1 Filosofía institucional.	19
2.1.1 Antecedentes institucionales.	19
2.1.2 Misión, visión y objetivos.	20
2.2. Estructura administrativa y funcional.	22
2.3. Análisis de competitividad.	23
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.	23
2.3.2 Matriz FODA.	28
2.4. Análisis de costos de producción y venta.	30
2.4.1 Estructura de costos.	30
2.4.2 Ciclo de producción.	34
2.4.3 Indicadores de producción.	35
CAPITULO III.	
3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “HIGH LEVEL FASHION” año 2014.	39
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.	40
3.2 Análisis de las relaciones del Costo – Volumen – Utilidad.	46
3.3 Fijación de precios.	56
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.	61
Conclusiones y recomendaciones.	65
Bibliografía.	70
Anexos.	74
ÍNDICE DE FIGURAS.	
Figura # 1. Punto de equilibrio.	14
Figura # 2. Estructura de la empresa High Level Fashion .	23
Figura # 3. Ciclo de producción de la empresa High Level Fashion	35
Figura # 4. Utilidad neta	50
Figura # 5. Punto de equilibrio	52
Figura # 6. Precio de venta al público. PVP.	61
Figura # 7. Niveles de utilidades obtenidas.	63
ÍNDICE DE TABLAS.	
Tabla # 1. Matriz de perfil competitivo.	25
Tabla # 2. Principales competidores	26

Tabla # 3. Matriz de perfil competitivo (MPC) de High Level Fashion	27
Tabla # 4. Matriz FODA High Level Fashion	29
Tabla # 5. Estructura de costos anual.	31
Tabla # 6. Estructura de costos anual.	31
Tabla # 7. Costos.	33
Tabla # 8. Matriz de rentabilidad de los productos.	44
Tabla # 9. Matriz de costo de producción.	48
Tabla # 10. Matriz de costo de producción.	49
Tabla # 11. Matriz Costo – Volumen – Utilidad.	49
Tabla # 12. Punto de equilibrio.	51
Tabla # 13. Estado de resultados (alternativa uno)	53
Tabla # 14. Análisis de sensibilidad (alternativa uno)	53
Tabla # 15. Estado de resultados (alternativa dos)	54
Tabla # 16. Análisis de sensibilidad (alternativa dos)	54
Tabla # 17. Estado de resultados (alternativa tres)	55
Tabla # 18. Análisis de sensibilidad (alternativa tres)	56
Tabla # 19. Análisis de rentabilidad.	56
Tabla # 20. Matriz de fijación de precios.	60
Tabla # 21. Matriz de determinación de utilidad.	62

RESUMEN.

El presente proyecto tiene como finalidad el diseño de estrategias encaminadas a mejorar la actual situación económica – financiera de la empresa “**High Level Fashion**”, motivadas por su deficiente política de administración financiera.

Las herramientas administrativas – financieras son técnicas modernas que permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de evento en los procesos productivos económicos de una empresa.

La toma de decisiones no es un tema que se pueda ejercer con poco o escaso conocimiento, siendo muy importante que todo gerente efectué un análisis de las variables externas e internas que puede afectar el normal desarrollo de las actividades de una empresa o fábrica.

El presente trabajo permitirá realizar y evaluar las decisiones que a diario toma la empresa, partiendo del hecho de que estas decisiones dependan del éxito o fracaso de la misma.

Palabras claves: Estrategias, Situación económica financiera, Política de administración financiera, Procesos productivos- económicos, Toma de decisiones.

ABSTRACT.

This project aims to design strategies to improve the current economic situation- Financial Company "High Level Fashion", motivated by their poor financial management policy.

Administrative tools-modern financial techniques that enables managers to make crucial and timely decisions to some kind of event in productive economic processes of a company.

Decision-making is not an issue that can be exercised with little or limited knowledge, is very important that every manager to make an analysis of external and internal variables that can affect the normal development of the activities of a company or factory.

This work will be undertaken and evaluated daily decisions taken by the company, based on the fact that these decisions depend on the success or failure of it.

Keywords: Strategies, Financial Economic Situation, Financial Management Policy, Processes - economic, Decision-making.

INTRODUCCIÓN.

El presente proyecto se redacta con carácter de Trabajo de Fin de Titulación, para la obtención por parte de quien lo suscribe el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

La implementación de las herramientas administrativas - financiera para la toma de decisiones a corto plazo, es un tema escasamente tratado, a pesar que éste ha sido reconocido como un método que con el conocimiento correcto puede llevar a la empresa al éxito de la misma, su aplicación es casi nula en la empresa "**High Level Fashion**". "Las diferentes filosofías administrativas en los últimos años han sido la clave del éxito de muchas empresas". (Ramirez, 2008). Se ha analizado como son las estrategias, planeaciones, y en que se basa la Gerente Propietaria de la empresa para tomar decisiones importantes para la buena marcha de la misma. El presente proyecto cuenta con tres capítulos. En el primer capítulo nos adentramos en la filosofía Administrativa contemporánea, analizando conceptos dados por expertos en la materia de administración, contabilidad administrativas, conociendo a fondo en que basan los diferentes temas tratados como: teoría de las restricciones, justo a tiempo y calidad total sin dejar de lado la utilización de la información administrativa a corto plazo que nos ayudara a tomar las mejores decisiones para la empresa.

En el segundo capítulo se trata sobre la situación inicial de la empresa, conociendo los diferentes conceptos que nos ayudaran a tener una misión, visión y objetivos, cabe recalcar que en la empresa "**High Level Fashion**" no tiene misión, ni visión, ni estructura funcional. Se analiza también el Análisis de competitividad, Matriz de análisis de competencia, Matriz FODA, Análisis de costos de producción y venta, Estructura de costos, Ciclo de producción, Indicadores de producción, los mismos que sentaran las bases para el desarrollo del tercer capítulo.

En el último capítulo hace referencia al análisis de Costo – Volumen – Utilidad, herramienta estratégica necesaria para saber cómo está la empresa, con esta información se sabrá si la empresa está tomando las decisiones correctas esta información se basara en los análisis hechos en el segundo capítulo concretamente en estructura de costos, una vez que se plantee preguntas ¿Este producto se debe seguir fabricando? ¿Cuál debe ser su precio? Cuáles son los potenciales competidores? Qué pasa si subo los precios? Cuanto debo vender para ganar? Preguntas sencillas pero en ellas están encerradas el futuro de la empresa.

La aportación que se hace con esta investigación a la empresa "**High Level Fashion**", se basará en los resultados que arroje las diferentes matrices como Análisis de la rentabilidad de los

productos, Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad, los mismos que nos ayudaran a fijar precios para los modelos, o tal vez verificar si el precio que tienen los modelos fabricados están a la par con la competencia.

Para realizar el presente trabajo hubo muchas dificultades en principal con lo que es la información ya que las pequeñas empresas temen que el gobierno les cargue con impuestos y se ven rehaces a dar la información necesaria, en este caso la Gerente propietaria, no quería que veamos sus estados de resultados.

El método que se utilizó es la investigación de campo, la observación concretamente, se trasladó a la empresa y por medio de conversaciones y el estar con ella compartiendo y viendo como era su labor se pudo recoger la información expuesta en este proyecto.

“ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA HIGH LEVEL FASHION, AÑO 2014”

1.1.- Filosofías administrativas contemporáneas.

El hombre debe aprender a desarrollarse en la empresa, relacionando principios y necesidades dentro de un enfoque humanístico. El énfasis en las tareas da origen a la teoría general de la administración, según la administración científica de Taylor, luego su preocupación básica se da en el énfasis de la estructura, con la teoría clásica de Fayol, y con la teoría de la Burocracia de Weber, apareciendo así la teoría estructuralista, para posteriormente nacer la teoría de las relaciones humanas ampliadas más tarde por la teoría psicológica, teoría sociológica y por la teoría de la organización. La teoría de sistemas surge por el énfasis en el ambiente, estas cuatro variables (tareas, estructura, personas y ambientes) ayudo al desarrollo de la teoría general de la administración.

“La Administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir. Es por ello que los antecedentes históricos de la administración son infinitos y existen desde que el hombre es hombre”. (María Eugenia Bupo., 2004)

La forma de administrar una empresa ha cambiado, con el pasar de los años debido a factores como el medio en el que ésta se desenvuelve, el mercado al que se dirige, las formas de producción, los avances tecnológicos, la concepción y aplicación de los sustentos administrativos.

La planeación estratégica tiene ventajas realmente importantes y necesarias las cuales deben ser conocidas en cualquier etapa de una empresa ya que brinda dirección estratégica y planeación financiera siendo esto necesario en los conocimientos de los empresarios y directivos, por consiguiente mejoran la competitividad y estabilidad de una empresa en evolución.

“Las diferentes filosofías administrativas en los últimos años han sido la clave del éxito de muchas empresas”. (Ramirez, 2008)

Una buena administración lleva a una empresa a la cúspide de su desarrollo como tal, un análisis claro, profundo y con las herramientas necesarias traerá consigo una empresa sólida y estable, capaz de tomar decisiones con los pies sobre la tierra, multiplicando las habilidades de los gerentes, dando como resultado la clave de éxito de muchas empresas, entre las filosofías que se estudian están la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total, enfocada

a la importancia que tiene el mejoramiento continuo a través de los costos de calidad y del benchmarking.

1.1.1. Teoría de las restricciones. (TOC)

La teoría de las restricciones (TOC) deja a un lado las prácticas tradicionales de una gerencia, para concentrar sus fuerzas en el desarrollo de tareas que realiza directamente y ejerce eficacia en la empresa como un todo para obtener resultados globales. Para ello se debe estabilizar, identificar y, modificar todas las actividades que hacen daño a la empresa.

Creando y fortaleciendo los principios orientadores y prescripciones que se realicen; que no quede solo en meros conceptos sino en desarrollo de actividades que le hará bien a la empresa.

Las restricciones “son los impedimentos o limitaciones a la hora de realizar alguna tarea, como ser la concreción de algún proyecto o trabajo” (Wikipedia, s.f.) Siendo una metodología administrativa para ser empleada en escenarios de alta incertidumbre; basada en la localización de las restricciones que ejercen control sobre un sistema, para así desarrollar programas de trabajo que permitan maximizar el aprovechamiento de las tareas del área restrictiva, de manera que al optimizarla, se optimice todo el sistema. Por otro lado, es considerada como una metodología científica que busca el problema en su raíz medular, para que al actuar sobre él se acerque a su meta, (la generación de beneficios), mediante un proceso de mejora continua.

Según el Prof. Walevska López: “la TOC propone que el óptimo de los resultados de un sistema no es igual a la suma de los óptimos locales, sino que, los resultados del sistema estarán condicionados al máximo de capacidad del área restrictiva lo que quiere decir, que el ritmo de los trabajos que se realizan en el sistema, deberán ser ejecutados al ritmo en el que puedan desempeñarse las áreas o puntos con restricciones”.

Según algunos autores “las restricciones para lograrlo deberá ir cuestionando, con base sólida, su realidad; haciendo uso de pensamientos de causa - efecto: “si” ocurre tal cosa “entonces” tendremos de resultado de otra”. Es conveniente aclarar, que no propone llegar a resultados con pensamientos desencadenados, sino, por el contrario, basándose en una metodología; pues el cuestionamiento sin conocimiento puede conducir a desaliento y resultados insatisfactorios.

La meta de todo gerente administrativo y de la misma empresa es el de maximizar sus ganancias, vendiendo todos sus productos pero sin desperdiciar tiempo, mano de obra, peor aún materia prima, para ello se debe utilizar razonamiento lógico para dar respuesta a sus problemas; utilizando indicadores de productividad, sustentados en información generada, por métodos como la Teoría de Restricciones.

1.1.2.- Justo a tiempo. (JAT).

Se trata de una cultura de mejoramiento continuo en donde el hacer bien desde el principio indica ganancia futura, con la mejor calidad, en corto tiempo y sirviendo al cliente de la mejor manera; todos estos pasos deben ser flexibles y con adaptación a las muchas necesidades del mercado, cuando se implementa el sistema de producción JAT, en un empresa, tendremos consolidado una estrategia en donde la producción será de calidad, sus inventarios estarán reducidos al máximo y los plazos de entrega de los mismo serán los más adecuados demostrando así su superioridad sobre la fabricación de línea tradicional.

“La filosofía Justo a Tiempo (JAT) tiene como principio básico que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo de inventario posible y que se encuentre libre de cualquier despilfarro o costo innecesario”. (Domínguez Machuca 1995, p.202)

Esta estrategia de producción sin duda alguna ayuda a muchas empresas a ahorrar tiempo, dinero, obteniendo no solo ganancias lucrativas sino también la satisfacción de un cliente de llevarse lo mejor en calidad, en el tiempo que esperaba. Justo a tiempo cada vez se convierte en un sistema de producción del siglo XXI, en donde su adaptabilidad al éxito en técnicas de producción es arrolladora.

1.1.3.- Cultura de la calidad total.

Todo producto o servicio debe tener una calidad común, su calidad y precios competitivos siendo lo que el cliente busca y desea, es por ello que la microempresa debe dedicar todo su esfuerzo para realizar su trabajo de la mejor manera y del modo posible para que el cliente encuentre en su producto o servicio lo que está buscando.

“Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo **calidad** en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos **excelencia, perfección**”. (Gutiérrez, 1989)

Como consecuencia la cultura de la calidad total induce en hacer lo que se debe hacer, fabricar los vestidos de la mejor calidad y a precios accesibles obteniendo como resultado una mayor productividad y menos costos.

En conclusión dentro de las empresas de ropa existentes en la ciudad de Cuenca no existe este tipo de cultura de calidad, debido a que la etapa de la calidad solo se encuentra en el control final

en donde se separa los productos buenos de los malos; para llegar a implementar la cultura de la calidad total se requiere establecer una filosofía de calidad, creando una nueva cultura, manteniendo un liderazgo, trabajando en equipo, enfocándonos en el cliente y planificando la calidad que deseamos tener de las prendas que se confeccionan.

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

Para tomar decisiones ya sea operativa o estratégica se debe contar con un excelente sistema de información el mismo que debe ser oportuno, confiable y relevante, siendo la contabilidad administrativa una fuente de información la misma que facilitara las decisiones a tomarse; la contabilidad debe ser clara, precisa y concreta, para obtener datos reales y tener pleno conocimiento de lo que sucede ya sea en una empresa de producción o servicios.

“Actualmente la misión de la contabilidad es modificar el comportamiento humano en aras de crear valor para a los clientes y accionistas”. (Ramirez, 2008)

“La contabilidad participa en el proceso de toma de decisiones por medio de la preparación de información cuantitativa, es decir, provee información y a la vez diseña la interpretación de los datos para usarlos en el momento oportuno”. (Ramirez, 2008)

La contabilidad administrativa es una excelente fuente de información que apoya en el momento oportuno a tomar decisiones importantes para el mejor desarrollo de la empresa ya sea de producción o de servicios, siempre y cuando sus datos sean útiles, relevantes. Si la información que está plasmada en los estados financieros no puede ser analizada e interpretada debería entenderse que se trata de una fuente de información incorrecta por lo tanto no nos ayuda a tomar las mejores decisiones para la empresa. Las decisiones que nos ayudara a tomar serán de corto plazo pues en ellas se pueden desarrollar acciones retroactivas al ver que no se obtiene el resultado deseado, estas decisiones pueden ser tomadas en cualquiera área de una organización.

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

Toda acción realizada con planificación tiene como resultado una efectividad y eficiencia en las acciones de la misma; la planificación puede ser a largo y corto plazo en donde el diseño de acciones ayudará alcanzar los objetivos deseados, una herramienta necesaria en la planeación es el presupuesto ya que mide las acciones cuantitativamente dentro de una organización.

Cuando una organización planifica selecciona metas, para posteriormente poder predecir resultados de acuerdo con las metas que se desean alcanzar. La planeación al ser utilizada como estrategia ayuda a los gerentes a evaluar desempeños y retroalimentar, para tomar decisiones futuras que ayudaran a que la organización camine de acuerdo a lo planificado.

La esencia de la planeación estratégica consiste en "la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro...planear significa diseñar un futuro deseándole identificar las formas para lograrlo" (Steiner,1997: 20).En este sentido, la planeación estratégica se concibe como "el proceso por el cual los miembros(son) guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo....Prever Es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos" (2001: 5), "así el futuro puede crearse, por lo que, lo más importante de la planeación estratégica es saber qué se va a hacer y con base a ello trabajar para detectar lo que se va hacer". (Mendez, 2005)

Toda decisión tomada con planificación dará como resultado obtener mayores ingresos, ya que previene, anticipa y ayuda a adaptarse a las organizaciones a los cambios del entorno; logrando alcanzar los objetivos y las decisiones propuestas dentro de la misma. Es por ello que una planificación debe ser dirigida de acorde a las necesidades, al entorno cambiante en la que se desenvuelva y a los objetivos que se desea lograr.

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

Dentro del control administrativo se habla de dos palabras importantes que son la eficiencia y efectividad, las cuales nos ayudaran a obtener mejor control dentro de la organización ya que nos permitirá medir y comparar resultados de dicha operación en base a objetivos planeados buscando que todos los recursos sean manejados de la mejor manera, permitiéndonos detectar si algo está funcionando mal dentro de la misma para posteriormente realizar correcciones que nos permitan llegar a la eficiencia y eficacia en la empresa.

"El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización". (Ramirez, 2008)

La contabilidad administrativa busca obtener el uso correcto de los recursos que por cierto son escasos, eliminando todo aquello que no es necesario; a través del control administrativo el

mismo que debe dar como resultado la mejor forma de controlar y obtener los resultados deseados con los objetivos propuestos.

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

Una herramienta importante para la toma de decisiones es la contabilidad administrativa que conjuntamente con un buen sistema de información aportara con la mejor fórmula para tomar una buena decisión dentro de la organización, ya que reconocerá si existe un problema, lo definirá y analizará.

Tomar decisiones no es algo sencillo ya que existen factores externos e internos, que influyen en las diferentes situaciones por las que atraviesa la empresa, entre los factores externos tenemos al macro ambiente o microambiente, y los factores internos son aquellos que forma parte de la gestión de la empresa, estas decisiones deben ser analizadas, obteniendo criterios diferentes pero basadas en información que haya sido recogida con oportuno tiempo o sea debe ser información de calidad.

“Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información.” (Ramirez, 2008)

Toda decisión que se tome debe recoger lo más importante de lo analizado en forma conjunta con un buen elemento de seres humanos ya que la contabilidad administrativa sin una buena información y sin un equipo humano que sea capaz de discernir lo más importante de lo básico no valdría de nada la información peor aún el papel de la contabilidad administrativa. Una sana toma de decisiones requiere de creatividad y confianza.

La finalidad de la Contabilidad Administrativa, es suministrar información que nos permite conocer la estabilidad y solvencia de la empresa, de manera que podamos tomar decisiones correctas y en beneficio de la misma.

1.3.- Herramientas financieras para la toma de decisiones.

1.3.1.- Sistemas de costeo.

Toda actividad ya sea de bienes o servicios debe diseñar un sistema de costeo adecuado que le permita primero clasificar, luego registrar para luego agruparlo, todo esto le permitirá conocer cuál es el costo unitario del producto obteniendo así información relevante para la toma de decisiones,

pues de esta depende de los objetivos que pretenda alcanzar se sabrá si se está ejecutando bien su actividad económica y a la vez si esta está generando ganancias o pérdidas.

“Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general, los cuales usan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto” (Sinisterra, 1997).

“Lógicamente para establecer un sistema de costos, se hace necesario primero definir cuál será el enfoque para la acumulación de los costos (recolección organizada y clasificación de los datos de costos) que se seguirá en una entidad para poder diseñar el mismo”. (Caldera, 2007)

Un sistema de costeo debe estar bien diseñado y su funcionamiento analizará las necesidades de control y verificara cual es el costo que se está dispuesto incurrir, por eso se precisa que este sistema esté bien planificado pues la acumulación y clasificación de costos en forma rutinaria nos hará perder tiempo y dinero.

El costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para alcanzar un objetivo deseado, si este objetivo no se alcanza la empresa empieza a tener pérdidas, dentro de la función de producción está la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos, los costos se reflejan dentro del balance general, incorporándose a los inventario de materia prima, producción y artículos terminados. Una vez que se puede establecer el costo de producción podemos obtener el precio de venta al público.

Al analizar los costos debemos preguntarnos qué, dónde, cuándo, en qué medida, cómo y por qué paso tal situación dentro de la empresa, estas interrogantes nos ayudan a obtener una mejor administración en el futuro.

1.3.2.- Modelo Costo Volumen Utilidad. (CVU)

El modelo CVU, nos sirve como base para el control de costos y la planeación de utilidades, estableciendo un esquema operativo que nos ayude en la toma de decisiones, el modelo de CVU y de los precios de venta son pautas que nos permiten medir las variaciones de cada una para poder realizar una implantación de acciones correctas para facilitarnos la toma de decisiones ya que este modelo es un apoyo en la planificación, el éxito dependerá de la creatividad de cada persona y como se manejan las variables, para crear nuevas alternativas en la empresa.

Siempre se debe estar en un mejoramiento continuo para estar a la altura dela competencia y saber sobrevivir en este mundo de negocios y mejor aún si se tiene un aliado como es el

conocimiento sobre los diferentes costos que se dan en la empresa, siendo el costo el único que es controlado directamente por la empresa, pudiendo reducirlo hasta alcanzar las metas deseadas.

“Costo Volumen Utilidad (CVU) examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales y de la utilidad operativa a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable unitario o los costos fijos de un producto. Al examinar los resultados de estas posibilidades de supuestos (qué sucedería si...) y alternativas, el análisis de CVU ilustra las utilidades de dichas posibilidades y alternativas. De esta forma, el análisis de CVU constituye una guía para que los gerentes puedan planear”. (Rincón, 2012)

No debemos olvidarnos nunca que el factor humano también es muy indispensable dentro de este modelo CVU, pues mientras más personas están calificadas, con ideas realmente innovadoras, originales mejor podemos controlar los costos, y obtener ganancias y posicionarnos en el mercado, si sabemos evaluar un CVU podemos obtener predicciones de cómo se comportan los costos totales y los ingresos totales.

El modelo costo-volumen-utilidad, es un apoyo fundamental en la planeación, proporcionando una visión financiera panorámica de la misma, que permitirá lograr el desarrollo integral de la empresa. Su elaboración sirve como apoyo fundamental de la actividad de planear acciones concretas para obtener las utilidades que deseamos.

1.3.3.- Punto de equilibrio.

El punto donde los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, este punto es muy importante porque él será quien en forma directa comunique a los administradores de la empresa si están obteniendo pérdidas o ganancias, con tal o cual producto.

“El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual o total a costos; es decir la utilidad operativa es cero. A los gerentes les interesa el punto de equilibrio porque deseen evitar las pérdidas operativas. El punto de equilibrio les indica cuánta producción deben vender y hacerse para evitar una pérdida”. (Rincón, 2012)

La composición de los ingresos se determina por el producto entre el número de unidades vendidas y su precio de venta. Los costos totales se dividen en costos fijos y costos variables; estos últimos se obtienen del producto del número de unidades producidas por su precio de costo unitario.

Fórmula del punto de equilibrio.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$P.E = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos

P Precio unitario

CV Costos variables

Cuando se desea conocer el punto de equilibrio en porcentaje, se aplica la fórmula siguiente:

$$Pe \% = (\text{Costos Fijos} / \text{Ventas totales} - \text{costos variables}) \times 100$$

Para conocer el punto de equilibrio en unidades se emplea la fórmula que se expone a continuación:

$$PEU = (\text{Costos fijos} \times \text{unidades producidas}) / (\text{ventas totales} - \text{costos variables})$$

Gráficamente se expresa de la siguiente manera:

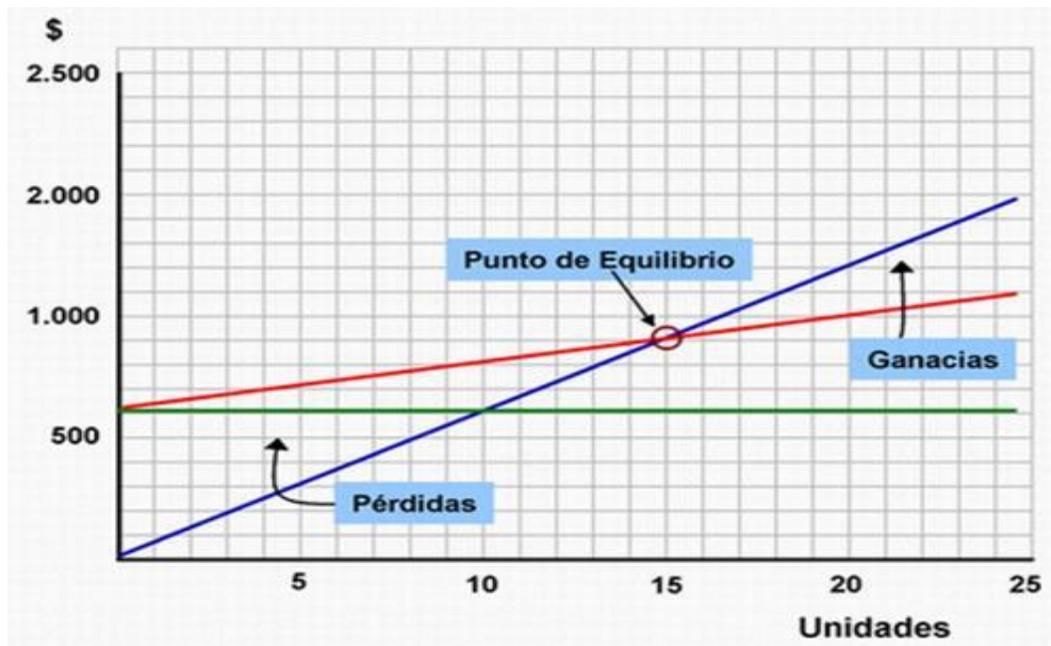


Figura # 1. Punto de equilibrio.
Fuente: mercadeoypublicidad.com
Elaboración: La autora

Ventajas del punto de equilibrio.

- ⊗ Proporciona pautas a la gerencia para la toma de decisiones.
- ⊗ Es la base para la introducción de nuevos productos
- ⊗ Ayuda a la selección de mejores procesos de producción
- ⊗ Sirve para el análisis del modelo de costo-volumen-utilidad
- ⊗ Es una herramienta para la determinación de precios
- ⊗ Indica el nivel de ventas mínimo requerido para cubrir todos los costos

El punto de equilibrio aporta con importante información de apoyo a la toma de decisiones.

Recogiendo el nivel mínimo de actividad de producción y venta que la empresa debe tener para cubrir sus costos.

1.3.4.- Indicadores financieros de producción.

“Lo que no se puede definir no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar” (Kelvin, s.f.)

Todo lo que se realiza como tarea diaria o por simple costumbre esta siempre siendo medida pues la medición forma parte de nuestra vida, como conclusión todo lo que es medible puede ser mejorado, debido a que aplicaremos indicadores de medida entendiendo que los indicadores permiten determinar si un proyecto está siendo exitoso o está cumpliendo los objetivos propuestos. Los indicadores financieros o llamados también razones son el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, tomados del balance general o estado de resultados, los mismos que muestran el comportamiento y la situación real financiera estos indicadores deben estar relacionados entre sí para obtener un enfoque integrador de la empresa en conjunto.

Los indicadores correctos cuentan con las siguientes características: Su identificación debe ser fácil, se medirá aquello que es importante, será siempre todos los indicadores no solo uno en particular.

La medición dentro de los indicadores es un aspecto clave en los procesos, ayudándonos a reunir atributos de pertinencia, oportunidad confiabilidad y economía para que se pueda tomar decisiones de precisión en acciones repetitivas, ya que las acciones se ejecutan en el tiempo establecido, existiendo confiabilidad en sus comparaciones, obteniendo al final un cálculo de la relación costo – beneficio.

Existen innumerables indicadores financieros incluso se pueden crear de acuerdo en el momento que se crea conveniente, entre las más significativos tenemos:

“Entre los indicadores financieros de más trascendencia, se citan los siguientes:

- Ω Gasto de salario por peso de producción bruta = $\text{Salario} / \text{Producción bruta}$
- Ω Gasto de materiales por producción: $\text{Materia prima} / \text{Producción bruta}$
- Ω Eficiencia = $\text{Recursos programados} / \text{Recursos utilizados} \times 100$
- Ω Eficacia = $\text{Producción real} / \text{Meta programada} \times 100$
- Ω Productividad real = $\text{Productividad real} / \text{Insumos reales}$
- Ω Productividad optima = $\text{Producción meta} / \text{Recursos programados}$
- Ω Efectividad = $\text{Productividad real} / \text{Productividad optima}$
- Ω Efectividad en producción = $\text{Volumen producido} / \text{Volumen programado} \times 100$
- Ω Nivel de inventarios = $\text{Costo de inventarios} / \text{Ventas netas} \times 100$
- Ω Rendimiento de calidad = $\text{Volumen de producción conforme} / \text{Volumen total producido} \times 100$
- Ω Índice de productividad = $\text{Ventas} / \text{Recursos utilizados}$
- Ω Índice productividad de mano de obra = $\text{Precio venta unitario} \times \text{Nivel producción} / \text{Costo hora MO} \times \# \text{ horas empleadas}$
- Ω Índice productividad materia prima = $\text{Precio venta unitario} \times \text{Nivel producción} / \text{Costo total materia prima}$
- Ω Índice productividad total = $\text{Precio venta unitario} \times \text{Nivel producción} / \text{Costo MO} + \text{Costo total MP} + \text{Depreciación} + \text{Gastos. (Enciclopedia Financiera, s.f)}$

1.3.5.- Problemas comunes en la toma de decisiones.

Entre las principales dificultades tenemos:

“**Aceptar una orden especial:** Surge cuando a la empresa se le presenta un pedido especial requiriéndose que se venda en un precio menor que el de mercado.

Para realizar dicha acción debemos tomar en cuenta lo siguiente.

- Ω Los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales al aceptar la orden especial.
- Ω Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables.
- Ω Además los descuentos especiales que se ofrecen a los pedidos especiales no generen descontento en los antiguos clientes.
- Ω **Hacer o comprar:** Se debe analizar si la empresa está en la capacidad de producirlo que necesitamos en forma eficiente mejor o igual que el proveedor potencial que se tiene además se debe incorporar los costos alternativos.
- Ω **Eliminar una línea o producto:** Cuando la reducción o el ahorro de costos superen los ingresos perdidos, luego de un análisis si eliminamos o sustituimos cierta línea o producto.
- Ω **Mezclar un producto o servicio:** cuando una organización tiene una sola instalación podrá decidir en qué proporciones se producirá cada producto, pero si una empresa tiene múltiples productos y cada uno sus propias instalaciones no tiene este problema.

Ω **Vender o procesar adicionalmente:** Un producto se deberá procesar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el procesamiento adicional son mayores que los costos adicionales que produce el mayor grado de elaboración (o terminado), ya que aumentará la riqueza de la organización. (Mario Amancha., 2012)

Toda actividad conlleva a tener problemas existiendo la necesidad de resolverlos mismos con alternativas de solución, empezando con la identificación del problema, hasta la solución del mismo, estas decisiones estarán dentro de la etapa del proceso en donde debe haber más de una alternativa de solución buscando siempre una forma racional de “como debería hacerse”, las decisiones que se tomen debe hacerse de acuerdo al criterio de **coste y beneficio**, es decir cuando los beneficios son superiores a los costos asociados y aquella actividad que se va a realizar, sea la que ofrece mayor utilidad, debemos tener en cuenta el tiempo que se va a utilizar el dinero que vamos a gastar y si su valor es mayor a su utilidad.

2.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

2.1.- Filosofía institucional.

En verdad los desafíos son una gran oportunidad, encontrar soluciones a los problemas que se tiene nos lleva al afán de superación y a la pasión que ponemos en nuestros diseños. La diversidad de modelos es una fuente de riqueza incalculable, es por ello que en **“High Level Fashion”** busca soluciones simples y eficaces que satisfagan las necesidades de las clientas teniendo en cuenta sus gustos, opiniones, respetando sus ideologías, con el fin de atender siempre a sus necesidades, respondiendo a la confianza que depositan en la empresa.

Las prendas de vestir son creadas con el mayor cuidado para un rendimiento perfecto, las mismas que deben cumplir con los requisitos de las clientas, telas de muy alta calidad, fácil lavado y secado y de materiales ligeros e hipo alérgicos; creando estilo, buscando una personalidad propia para las clientas más exigentes, a cada momento se esfuerzan por cubrir las necesidades, estando a la última moda en tendencias de la mujer elegante y sofisticada.

“El futuro existe primero en la imaginación, después en la voluntad, luego en la realidad”

(Wilson, s.f)

2.2.- Antecedentes institucionales.-

Esta empresa nace de la idea de hacer prendas de excelente calidad, diseños novedosos y a precios accesibles, todo esto formando un todo, y que se encuentre en un solo lugar el mismo que debía ser cómodo, cercano para recibir a sus clientas y poderles brindar una atención personal y especializada. Es así como nace la empresa **“HIGH LEVEL FASHION” empresa de vestidos**, teniendo como principal actividad la confección de vestidos para damas para todo compromiso social, la cual debía asegurarse de ser del total gusto, exigencias y necesidades de las damas, y además cumplir con las normas y controles de calidad, estableciendo su propio diseño; llegando la empresa de producción a constituirse en una nueva e importante fuente de empleo del país.

La idea de crear esta empresa comienza a raíz que la Dueña Sra. Martha Encalada, viene de Estados Unidos, con su familia, trabajando en una empresa de confección de ropa, empezando con un capital de 4.000,00 dólares, este capital era de dos personas Sra. Martha Encalada y de su hermano Carlos Encalada, la empresa al principio estaba ubicada en su domicilio vía Baños de la ciudad de Cuenca, con dos máquinas de coser sencillas (no industriales) al principio trabajaban la dueña y el hermano Carlos Encalada, posteriormente el socio se va a vivir en Ambato y se disuelve la sociedad. Tomando las riendas de la empresa solo la Sra. Es así como

empieza a crecer esta empresa en la ciudad de Cuenca inaugurándose el 15 de enero del 2012, en su nueva dirección Hermano Miguel 10-82 / Local 10 entre Lamar y Gran Colombia, con el fiel compromiso de crecer y extenderse a diferentes partes del Azuay, para estar cerca de las damitas que les gusta verse regias con sus trajes. Convirtiéndose nuestra empresa en un sujeto activo en la economía de nuestro país.

2.1.2.- Misión, Visión y Objetivos.

Concepto de misión:

“Toda organización tiene su misión, la cual la va a definir sus metas que se trace, define cual es nuestra labor o actividad en el mercado, ya que de ellas dependerá como hacer crecer su negocio, haciendo referencia al público al que va dirigido, con singularidad, particularidad; nos ayudará a responder preguntas como: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores? “En el mundo empresarial la misión define la orientación y meta básica que constituye el objetivo último de la operación.” (Laufer, s.f.)

"La **misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (Thompson, 2007)

Misión de la empresa “High Level Fashion”

“Confeccionamos vestidos de la más alta calidad a precios competitivos con la única meta satisfacer las exigencias de las damas con productos y servicios diferentes, utilizando procesos de mejoramiento continuo”

Aporte: La autora

Concepto de visión.

Es el sueño propiamente dicho de la empresa, son las aspiraciones a mediano o largo plazo, la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante, No solo debemos conformarnos con el éxito del momento sino debemos seleccionar y definir valores de la

organización que nos hará destacarnos frente a la competencia y posesionarnos en el futuro, siendo estas metas realistas y alcanzables, de un carácter inspirador y motivador, ya que nos ayudarán a responder preguntas como: ¿Dónde quiero estar en el futuro? ¿Qué quiero lograr?

“Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro”. (PnlPalermo, s.f.)

Visión de la empresa “High Level Fashion”

“Convertir a **High Level Fashion**”, a nivel nacional en una empresa líder en moda femenina, a corto plazo, mediante el uso de tecnología avanzada, con la ayuda de un buen equipo humano, para llegar a ser una empresa más competitiva y eficiente, acorde con la evolución de las tendencias en la moda y exigencias de clientes a nivel nacional”

Aporte: La autora.

Concepto de objetivos.

Toda empresa tiene su misión y visión los mismos que deben ser acordes a los principios de la empresa, estos objetivos deben ser claros, precisos y flexibles, que se ejecuten de la mejor manera para el bienestar y crecimientos de la misma.

“Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción. El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión” (PnlPalermo, s.f.)

Objetivos de la Empresa “High Level Fashion”

Objetivo general:

Desarrollar una empresa dedicada al diseño, confección y venta de ropa para damas utilizando para ello elementos diferenciadores, con una gran variedad de vestidos de excelente calidad, brindando a las clientas comodidad y elegancia, a un precio accesible, con el afán de posesionar a **HIGH LEVEL FASHION**, en la ciudad de Cuenca.

Objetivos específicos:

- Ω Diseñar estrategias de ventas que permitan el crecimiento de cartera de clientes.
- Ω Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, entregándoles siempre un excelente producto en calidad, diseño, precio, entrega oportuna y atención.
- Ω Comercializar los productos a nivel local y nacional, mejorando los canales de distribución.
- Ω Generar fuentes de trabajo contribuyendo al desarrollo del país.

2.2.- Estructura administrativa y funcional.

Las actividades que surgen de las empresas, empresas, son muchas, obligando a aplicar los principios de la administración moderna, contando en forma implícita o explícita con ciertas jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de las mismas, instituyendo relaciones efectiva de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia.

“Un organigrama es la espléndida red de líneas y cuadros que formaliza la visión gerencial de una estructura corporativa y por tanto, coloca a cada gerente en su sitio.” (Reddin, 1999)

“Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Ω Desempeña un papel informativo.
- Ω Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos” (Wikipedia, s.f.)

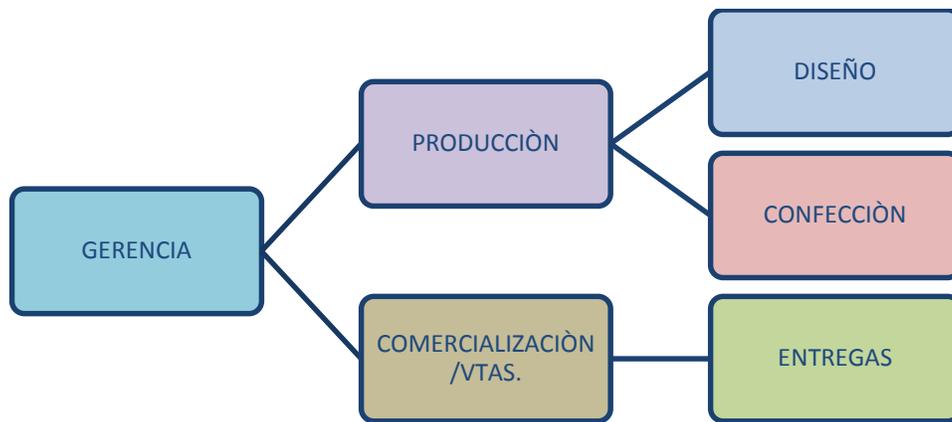


Figura # 2. Estructura de la empresa “High Level Fashion”

Fuente: Información recopilada de la empresa.

Elaboración: La autora.

2.3.- Análisis de la competitividad.

El análisis de la competitividad nos permite tener ideas claras de la situación del mercado en relación a los diferentes actores que lo conforman, sobre todo de las empresas que se constituyen en rivales directos a fin de diseñar estrategias que permitan hacerles frente y mantenerse en el mercado.

2.3.1.- Matriz de análisis de competencias.

“Es un proceso informal en las empresas pequeñas, el modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayudará a evaluar el mercado y la industria, acompañadas de un buen juicio intuitivo. Es considerada una herramienta debeladora de estrategia administrativa. Todo esto se logra identificando las fuerzas competitivas fundamentales como:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Se trata de empresas que compiten en el mismo sector semejándose en tamaño y capacidad, estos se acentúa más cuando los consumidores tienen la capacidad de cambiar fácilmente de empresa. En conclusión cuando menos competitivo sea un sector empresarial este será más rentable y viceversa.

2. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Aquí se establece un límite al precio que se puede cobrar, ya que si está el precio alto los consumidores se cambiarán al producto sustituto, también puede darse por la calidad ¿Es mejor el producto sustituto en calidad?, ¿es fácil cambiar a otro producto?

3. Capacidad de negociación de los proveedores.

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector.

4. Ingreso potencial de nuevos competidores.

Entrada potencial de empresas que vendan productos similares o alternativas al sector o mercado

5. Capacidad de negociación de los consumidores.

Se da cuando los consumidores tienen cierto poder de negociación aún más cuando están unidos o asociados, o cuando compran en grandes cantidades los productos o servicios que da la empresa.

Para utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter se debe tomar en cuenta tres pasos:

1. Identificación de los aspectos o elementos claves de las fuerzas competitivas que hay en una empresa.
2. Evaluación e importancia de cada elemento de la empresa.
3. Determinación de los elementos que justifican que la empresa permanezca en la industria.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la **Harvard Business School**, Michael Porter en 1979. Esta herramienta nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Es por tanto una herramienta esencialmente estratégica, utilizada en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocio de empresas"; (Gomez-Zorilla. José, 2014)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Según varios autores, la matriz de perfil competitivo, identifica a los principales competidores de la empresa, como también sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para elaborar una MPC el procedimiento es el siguiente:

- 1.- Elaborar una lista de factores, que servirán para la comparación de la empresa y sus competidores.
- 2.- Asignar una ponderación entre cero y uno a cada factor, siendo la ponderación la importancia relativa del factor.
- 3.- Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor, para cada una de las empresas (1=mayor debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza, 4= mayor fuerza)
- 4.- Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación, y obtendremos una calificación ponderada.
- 5.- Por último se suma las calificaciones ponderadas de cada empresa, para obtener como resultado el total de las ponderaciones de las mismas.

Tabla # 1. Matriz de Perfil Competitivo.

Nombre de las empresas							
Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Factor # 1							
Factor # 2							
Factor # 3							
Factor # 4							
Factor # 5							
Total							

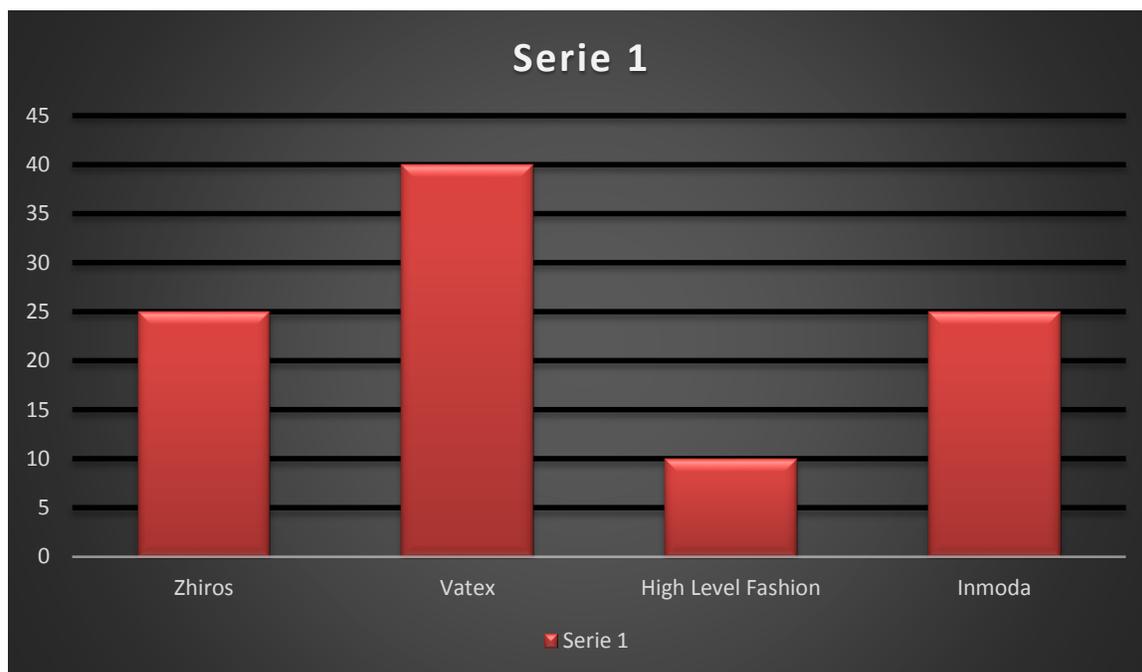
Fuente: nueva-iso-9001-2015.com

Elaborado: La autora.

Análisis de competitividad de la empresa “High Level Fashion”

- 1. Rivalidad entre empresas competidoras.-** En este caso la competencia entre rivales es muy alta, debido a que se puede competir en los precios, como en la calidad, el diseño, la innovación e incluso en su publicidad. Ya que buscan muchas empresas posicionarse como la mejor en el mercado ofreciendo calidad, el mejor precio y con lo mejor de la moda. Siendo competidores potenciales todas aquellas empresas ya sean grandes o pequeñas que se dediquen a la confección y comercialización de ropa para damas o todas aquellas empresas que cubran la necesidad de vestimenta para damas, este sector se encuentra fragmentado en cientos de microempresas familiares, pocas de mediano y gran tamaño que tienen una buena tecnología, capacidad y calidad, siendo las últimas las que lideran el mercado.

Tabla # 2. Principales competidores.



Fuente: Cuenca Moda.

Elaboración: La autora.

Las empresas Zhiros, Vatex, Inmoda, no son empresas o empresas de ropa exclusiva para damas pero son potencialmente rivales en la venta de ropa para damas en la ciudad de Cuenca.

2. Desarrollo potencial de productos sustitutos.- en este sector los productos son casi siempre por no decir siempre sustitutos, ya que se puede elegir entre una variedad de productos que cumplen con funciones parecidas, como por ejemplo, podemos ir a una fiesta con un vestido largo, o con un vestido corto inclusive con un terno. Otros productos sustitutos son las ropas que ingresan de otros países (China) en forma ilegal afectando a la economía de las empresas ya establecidas y de otras que recién están empezando a incursionar en esta actividad ya que ellos venden las prendas a bajos. Convirtiéndose así la sustitución una amenaza relativamente alta y un factor que no se puede descuidar.

Según información del diario el Telégrafo “en el año 2014 se aprehendieron \$32,81 millones de mercadería”(.....) “Con datos hasta noviembre del año pasado, los productos correspondieron en mayor medida a textiles con \$10 millones” (.....) El 38% de las aprehensiones realizadas en 2014 por el Senae corresponden a productos textiles terminados.

- 3. Capacidad de negociación de los proveedores.-** En este caso en particular existen muchos proveedores, originando la presión del cliente para favorecer sus intereses ya que sus productos son críticos en la cadena productiva. La dotación de materias primas (telas, los cierres, los apliques, cintas, hilos, etc.) el de mayor importancia es el proveedor de las telas, sus compras son de gran volumen y entregadas a tiempo, la relación es de muchos años poseyendo sólidos lazos comerciales. Los proveedores no tiene poder de negociación.
- “**High Level Fashion**”, trabaja con 4 proveedores que se encargan de entregarle las telas ya sean las sencillas o con estampados, posicionándose en forma ventajosa con respecto a pedidos de otras empresas y debido a su ciclo productivo tiene trabajo durante todo el año.
- 4. Ingreso potencial de nuevos competidores.-** La amenaza de ingreso de nuevos competidores entrantes en el mercado de confección de ropa es relativamente baja, debido a las existentes barreras de entrada, como políticas gubernamentales, patentes, etc., si bien es cierto cualquiera puede abrir un negocio y ponerse a fabricar ropa pero en el camino se encuentran con las barreras existentes que obstaculizan la entrada de nuevos competidores, nuestra empresa tiene a su favor la experiencia, también en su momento asumieron importantes riesgos, y la inversión de su capital.
- 5. Capacidad de negociación de los consumidores.-**Cada caso debe ser tratado de forma particular, pues existen 2 grupos que distinguen por su tipo de negociación los consumidores clientes y los mayoristas que compran para sus boutiques. Si hablamos de los consumidores clientes ellos tienen un gran poder de negociación debido a que existe una gran cantidad de opciones en el mercado de ropa para damas y si “**High Level Fashion**”, no escucha sus exigencias puede perder una parte en el mercado. Pero sucede lo contrario con los mayoristas es “**High Level Fashion**” el que impone sus condiciones, por lo tanto disminuye el poder de negociación.

Tabla # 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de “High Level Fashion”

Factores críticos para el éxito.	High Level Fashion			Zhiros		Vatex	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Competitividad de precios.	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45

Posición financiera.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Calidad del producto	0,35	4	1,40	4	1,40	4	1,40
Lealtad del cliente	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Total			3,30		3,55		3,55

Nota: (1).- Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1=mayor debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza, 4= mayor fuerza. (2).- Como podemos ver el total ponderado del competidor es el más fuerte. (3).- Se incluye solo 5 factores críticos para el mejor desarrollo del trabajo.

Fuente: Información obtenida de las empresas mencionadas.

Elaborado: La autora.

Interpretación: Después de realizar la matriz, se analiza el resultado Zhiros, VateX obtuvieron una calificación de 3,55 superior a High Level Fashion, la mejora apunta hacia la Participación en el mercado y la Calidad del producto.

2.3.2.- Matriz FODA.

Es una herramienta de diagnóstico que sirve para comprender la situación de la empresa, por medio de la planificación estratégica, siendo de vital importancia ya que nos ayuda a analizar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, siempre y cuando estén involucrados con los objetivos de la empresa. Se considera factores tanto internos como externos. Luego de realizado el análisis se considerara los factores favorables y desfavorables y cuál será el impacto en el objetivo final.

“¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?”- Una fortaleza es una función que se está realizando correctamente, pueden ser también los recursos considerados valiosos hasta la misma capacidad competitiva de la empresa. Mientras que la debilidad es un factor vulnerable o una actividad que la empresa realiza en forma deficiente colocando a la organización en una posición débil.

¿Cómo identificar oportunidades y amenazas? Las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales que no son controlables son externas pero son elementos potenciales de crecimiento o mejoría, permitiendo moldear las estrategias de la organización. Mientras que las amenazas son lo contrario de lo anterior representan aspectos negativos y problemas potenciales, tanto las oportunidades como amenazas establecen necesidad de emprender acciones de carácter estratégico pero lo más importantes es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas llegando a conclusiones satisfactorias para la empresa.

“FODA” consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA, estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”. (Talacon, 2006)

“¿Qué son las Fortalezas?”

Son las capacidades especiales con que posee la empresa y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente, entre muchas otras.

¿Qué son las Oportunidades?

Son aquellas variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras.

¿Qué entendemos por Debilidades?

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Nos podemos referir a ellos como los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas para, en la medida de lo posible reducir sus efectos en la empresa.

¿Cuáles serían las Amenazas?

Son aquellas situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tienen de afectarnos”. (Carlos. M., 2012)

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la elaboración o formulación de estrategias.

Tabla # 4. Matriz FODA “High Level Fashion”

FORTALEZAS.	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de la imagen 2. Mano de obra barata. 3. La moral del personal es alta. 4. Diseños exclusivos que permiten poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse del mercado. 5. Precios económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente planeación estratégica a corto plazo. 2. Inexistencia de políticas administrativas. 3. Poca capacitación por parte de la empresa hacia sus empleados.

6. Mantenimiento de la calidad del producto. 7. Lucha constante por incrementar nuestro número de mercado. 8. Poder de negociación con los proveedores. 9. La mercadería permanece poco tiempo almacenada.	4. Dificultades de financiamiento, ya que no se puede acceder a crédito adecuado y oportuno 5. En el sector Textil – Confecciones no existen centros de Innovación tecnológica. 6. Publicidad insuficiente.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES.</p> 1. Aceptación del producto. 2. Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado. 3. Dirigir promociones a los consumidores y distribuidores.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS.</p> 1. Políticas económicas del Gobierno 2. Grandes competidores textiles y de prendas de vestir. 3. No existe inversión debido a que el capital que se requiere es muy fuerte. 4. Gran competencia contra China y sus costos más bajos.

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

2.4.- Análisis de costos de producción y venta.

2.4.1.- Estructura de costos.

Nos ayuda a organizar la información económica y financiera para hacerla más eficiente en su planeación, control y toma de decisiones, permitiéndonos controlar los recursos, obteniendo una estructura de costos dinámica que garantice: eficiencia, valor agregado, rentabilidad y competitividad. Obteniendo una base para fijar y controlar precios de venta, analizando procesos y controlando la eficiencia, detectando actividades, clientes que podemos perderlos para poder obtener el punto de equilibrio y conocer el margen de contribución, logrando calcular los indicadores de productividad para poder evaluar el desempeño.

Estructura de costos de la empresa “High Level Fashion”

Es la siguiente:

Primeramente obtenemos el costo primo, que es el resultado de la suma de la materia prima y mano de obra directa, obtenemos los gastos y costos de fabricación, gastos operacionales que es resultado de la suma de los gastos de administración y gastos financieros, para luego tener los costos de hacer y vender que son la suma de los costos de producción y gastos de venta, de

todo ellos obtenemos como resultado el margen de utilidad, para por último tener los precios de cómo se debe vender los diseños de la empresa.

Tabla # 5. Estructura de costos anual %

COSTO TOTAL			100%
Costos variables		57%	
De producción	28,5%		
De comercialización	28,5%		
Costos Fijos		43%	
De producción	24%		
De comercialización y ventas	19,5%		

Fuente: Información recopilada de la Empresa
Elaboración: La autora

Tabla # 6. Estructura de costos anual.

COSTO TOTAL			58240
Costos variables		33280	
De producción	16640		
De comercialización	16640		
Costos Fijos		24960	
De operación	16450		
De administración y ventas	8510		

Fuente: Información recopilada de la Empresa
Elaboración: La autora

Costo y gasto:

El boletín A-5 elementos básicos de los estados financieros (NIF A-5, que sustituye parcialmente al boletín A-11 “Definición de los Conceptos Básicos Integrantes de los Estados Financieros”) nos aporta a nuestro tema lo siguiente, dando la misma definición hasta este punto entre el costo y el gasto en su párrafo 51:

“El costo y el gasto son el decremento de los activos o el incremento de pasivos experimentado por una entidad, durante un periodo contable, con la intención de generar

ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta, o en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y consecuentemente en su capital ganado en su patrimonio contable.”

Consideraciones acerca del costo:

Por costo debe entenderse, para fines de los estados financieros, que es el valor de los recursos que se entregan o prometen entregar a cargo de un bien o servicio adquirido, por la entidad con la intención de generar ingresos (párrafo 57).

“Cuando los costos tienen un potencial para generar ingresos en el futuro, representan un activo” (párrafo 58).

Existen costos que no pueden identificarse claramente con un ingreso relativo o que perdieron su potencial generador de ingresos; éstos deben considerarse gastos desde el momento en que se devengan (párrafo 60).

Conceptos básicos:

Un costo, es un egreso que representa el valor de los recursos que se erogan en la realización de actividades que generan ingreso; **el costo** se identifica por ser generador directo de ingreso y por tanto, es recuperable, está directamente relacionado con el producto y/o servicio que brinda la empresa en cuestión, por lo tanto; es inherente con el giro de la empresa.

Un gasto es un egreso que no se identifica directamente con un ingreso, aunque contribuye a la generación del mismo, no se espera que pueda generar ingresos directamente en el futuro, no es recuperable. (Jesús, s.f.)

La empresa de ropa “**High Level Fashion**”, tiene erogaciones de dinero, es decir el desembolso que hace en los Costos y Gastos para la obtención y venta de la prenda.

Los costos, son los desembolsos de dinero que se hace para la fabricación del producto.

Los gastos, están relacionados con las ventas, la administración y la financiación de un bien.

En conclusión los Costos son egresos necesarios para adquirir o producir bienes, y los Gastos son egresos necesarios para generar ingresos.

En la empresa de ropa “**High Level Fashion**”, se puede distinguir 3 funciones básicas: Producción, Ventas y Administración. Para realizar cada una de estas 3 funciones, la empresa efectúa ciertos desembolsos, pago de sueldos, materia prima, alquiler, servicios públicos, etc. Estos desembolsos reciben respectivamente el nombre de costos de Producción, Gastos de Administración y Gastos de Venta, según la función a la que pertenezca.

Los Costos de Producción se transfiere al inventario de productos terminados, en otras palabras, el costo de productos fabricados está dado por los costos de producción que fueron necesarios para su fabricación. Siendo así que los desembolsos relacionados con la producción son llamados costos y no gastos, ya que se incorporan en los bienes producidos y quedan por lo tanto capitalizados en los inventarios hasta que se vendan los productos.

Su importancia nos permitirá determinar el costo de los inventarios de los productos fabricados tanto unitarios como del total, para la presentación del balance general.

También nos ayudara a determinar el costo de los productos vendidos, con el fin de poder calcular la utilidad o pérdida del periodo y poder elaborar el estado de pérdidas y ganancias, ayudándonos a la gerencia como un instrumento útil para la planeación y el control de los costos de producción, ya que la información de los costos para estudios económicos y decisiones especializadas relacionadas con inversiones de capital a largo plazo, como ampliar la empresa, elaborar nuevos productos, etc.

Entre los costos directo de la empresa tenemos:

Costos Directo.

- Ω Materia prima (telas, hilos, botones, cierres, apliques, etc.)
- Ω Mano de obra (sueldos)

Costo Indirecto.

- Ω Alquiler (local de la empresa)
- Ω Servicios básicos (luz y agua)
- Ω Servicios profesionales por honorarios.
- Ω Depreciación de la maquinaria.

Tabla # 7. Costos

PRODUCTO	MATERIAPRIMA	COSTOS INDIRECTOS VARIABLES	COSTO FIJO	COSTO TOTAL
Modelo A	7875 (10.50*750)	9750	7209.24	24834,24
Modelo B	3010 (430*7)	5590	2755.53	11355,30
Modelo C	4900 (8,75*560)	7280	4485.75	16665,75
Modelo D	11480 (14*820)	10660	10509.47	33009,47

Fuente: Información recopilada de la empresa.

Elaboración: La autora.

La compra de la materia prima se realiza cada 3 a 4 semanas aproximadamente, existe la variación en la adquisición de telas, debido a que el strech, recott, son más caras que las anteriores.

Los resultados se obtienen de la multiplicación de la materia prima de cada producto (unitario) por las prendas que se han confeccionado.

Los costos fijos y los variables son un promedio mensuales.

2.4.2.- Ciclo de producción.

Es el periodo en el cual la empresa (como unidad de producción), mide sus costos e ingresos.

Debemos indicar que existen factores que son bienes que se utilizan con fines productivos concretamente las materias primas. Los productos, están destinados a la venta al consumidor o mayorista. Los procesos son acciones productivas que se desarrollan en el marco de las actividades. Estas pueden ser inmediatas o mediatas, la primera se refiere a la generación de servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación, mientras que la segunda se refiere a los servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso.

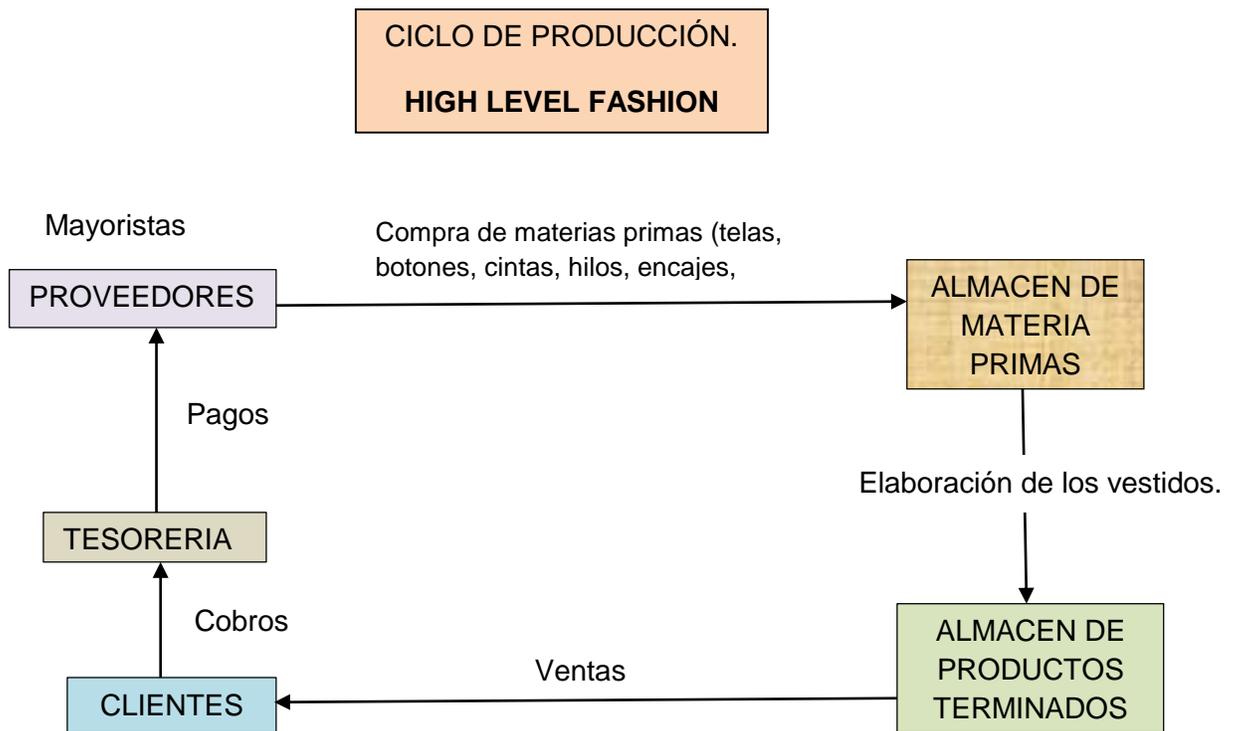
Mientras mayor sea la competitividad en un mercado en donde hay exceso de oferta respecto a la demanda el recurso a la diferenciación, se transformará en una estrategia empresarial. Para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias. Para ello se necesita readecuar el ciclo productivo de sus productos/servicios, tanto en el nivel interno como en su entorno inmediato a través de:

- Ω Una correcta organización de producción en donde se corte los tiempos de producción y poder responder con rapidez a los cambios de la demanda, disminuyendo los costos operativos.
- Ω Hay que abandonar la separación entre desarrollo, producción y comercialización, e incorporarlos en un diseño integral de los productos/servicios de la empresa, paralelizando las diferentes fases del desarrollo, e integrando el desarrollo, la producción y la comercialización.
- Ω Reducir la profundidad de fabricación y concentrarse en la especialización y diferenciación de sus productos/servicios, introduciendo sistemas de producción "Justo a tiempo".

"Por ciclo de producción o ciclo productivo queremos referir el periodo que transcurre desde el inicio del proceso productivo (inversión en materias primas) hasta el del cobro del producto vendido". (Raimon, 2012)

Un ciclo de producción se aprecia o se observa en los ascensos y descensos de la actividad económica de la empresa. Es decir en su auge, crisis, depresión recuperación.

La producción nunca se encontrará en su nivel tendencial, o sea en el nivel que corresponde al pleno empleo de los factores de producción, sino que fluctúa en torno a él.



High Level Fashion

Figura # 2. Ciclo de producción de la empresa “High Level Fashion”

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

2.4.3. Indicadores de producción.

Nos ayuda a desarrollar análisis de desempeño observando la parte del mercadeo y el funcionamiento en forma total de la misma. Siendo una herramienta gerencial sencilla y de fácil aplicación ya que se utilizan parámetros cualitativos y cuantitativos obteniendo como resultado final un movimiento coordinado y equilibrado.

Para que los indicadores den resultados favorables se debe aprender a utilizar la poca información que se tiene de los estados financieros como de los registros de compras y ventas y de más controles adicionales. Si una gestión se realiza de mala manera nos generara costo y poca capacidad competitiva, siendo necesario saber qué tipo e indicadores se debe aplicar en el proceso de evaluación y de donde obtendremos la información.

Entonces hay que conocer los pasos básicos para diseñar indicadores:

- Ω “Contar con Objetivos a Corto Plazo`:
- Ω Mejorar la gestión y organización de la empresa.
- Ω Lograr alianzas con los principales proveedores de la empresa.
- Ω Fidelización del cliente.
- Ω Optimizar la producción.
- Ω Identificar los factores críticos del éxito.
- Ω Abastecimiento.
- Ω Ventas
- Ω Establecer los indicadores para cada factor crítico.

“Para definir un buen indicador de control o evaluación de un proceso es importante desarrollar un criterio de selección con una técnica muy sencilla que consiste en responder estas preguntas:

- ¿Es fácil medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son positivas ya se puede definir el indicador apropiado.” (Ricardo., 2008)

Concepto de Indicadores de Gestión.

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura”. (Benjamin., 2008)

Existen tres grandes tipo de normas para hacer la evaluación del desempeño en las empresas:

- a. **NORMAS DE EFECTIVIDAD:** Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.
- b. **NORMAS DE EFICIENCIA:** Son normas relacionadas con los costos relativos.
- c. **NORMAS DE EFECTIVIDAD - EFICIENCIA:** Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

Análisis: Existen normas o indicadores que miden el desempeño de ventas, el desempeño de los costos y las que muestran el desarrollo de las utilidades.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad.

- a. Los indicadores o criterios de venta.
- b. Las medidas de satisfacción de los clientes.

Criterios de venta:

Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.

Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

Ventas por tipo de cliente: Determinar si el comprador es corporativo, consumidor final, consumo de Gobierno etc.

Ventas por tamaño del pedido: Este indicador sirve mucho para determinar, los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Gracias a este indicador se pueden determinar las políticas de preferencias: (clientes especiales promociones, descuentos, atención personalizada etc.).

Participación del mercado (market share): Determina la posición relativa de la empresa frente a sus competidores.

Cambio porcentual en las ventas: Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio.

Un seguimiento adecuado de los indicadores de gestión de la empresa, permite detectar rápidamente los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

Criterios de satisfacción de los clientes:

Cantidad comprada: Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.

Grado de lealtad a la marca: Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional.

Índices de repetición de compra: Determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto.

Calidad percibida: Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.

Imagen de marca: Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida etc...

Número de quejas y reclamos: Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa.

INDICADORES DE EFICIENCIA:

Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente con los costos y siguen los mismos parámetros que las ventas:

Costos totales.

Costos por producto o línea de producto: Importante determinar aquí el impacto de costos de transporte y distribución.

Costos por tipo de cliente: Generalmente los costos aumentan si el comprador es corporativo en la presentación del producto, pero disminuyen debido al volumen de venta.

Costos por tamaño de pedido: Relacionado con el ítem 5.

Cambio porcentual en costos: Este indicador es clave para determinar la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

NORMAS DE EFECTIVIDAD EFICIENCIA

Ya que resultan de las relaciones de ingresos menos gastos, determinan la efectividad del negocio y siguen la misma secuencia que se ha seguido hasta el momento.

Utilidades totales.

Utilidades por producto o línea de producto.

Utilidades por tipo de cliente

Utilidad por tamaño de pedido.

Utilidades por intermediario.

Cambio porcentual en las utilidades. (Julio., s.f.)

Indicadores de producción de la empresa “High Level Fashion”

En la empresa los indicadores de producción con más relevancia son:

Criterios de venta:

Las ventas son por modelos teniendo dentro de la empresa 4 modelos A, B, C, D. El tipo de clientes son generalmente consumidoras finales, las ventas son de tamaño pequeño por unidades, la participación en el mercado es mínima.

Satisfacción de los clientes.

Los clientes generalmente compra uno o dos vestidos, las compradoras son frecuentes, sus compras lo hacen de 3 a 4 veces al año, poco a poco la imagen de la empresa “**High Level Fashion**” está siendo aceptada dentro de este mercado textil, en una escala del 1 al 5 en quejas se tendrá el 1. Con todos estos antecedentes podemos manifestar que la empresa está creciendo lentamente pero segura con una imagen prometedora y comprometida con su finalidad vestir a la mujer elegante y distinguida.

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “HIGH LEVEL FASHION” año 2014.

3.1.- ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS

Para proceder a realizar el análisis de la rentabilidad de los productos, es menester previamente dar un concepto de rentabilidad en forma general; para lo cual se considera que rentabilidad es la resultado positivo obtenido entre el precio de venta de un bien (producto) o servicio y el costo que representa la elaboración de los elementos señalados¹.

En el periodo examinado de la fábrica “**High Level Fashion**”, consta dentro de su programación de producción la confección de cuatro tipos de vestidos; los mismos obedecen a la aceptación y demanda en el mercado, razón por la cual, fueron elaborados en mediante la combinación de diferentes materiales que siempre han cumplido el nivel de calidad.

Los tipos de vestidos señalados en el párrafo anterior son:

- ✓ Primero: shifon con randas y encaje en diferentes colores y modelos (modelo A)
- ✓ Segundo: cafetán stretch y algodón en colores y modelos variados (modelo B)
- ✓ Tercero: licra y quiana en una gama de modelos y colores (modelo C)²
- ✓ Cuarto: combinación de stretch y recott, igualmente con una variedad de colores y modelos (modelo D).

El modelo A, es la identificación efectuada por la dueña de la fábrica “**High Level Fashion**” en función de la calidad de la tela y adornos con los que confeccionan los vestidos que en este caso es el shifon con randas y encaje en diferentes colores y patrones, como se puede apreciar en las fotos que se anexan.



¹ Es la inversión o la cantidad de recursos utilizados para la obtención de los bienes o servicios

² El modelo D. es el que mayor acogida ha tenido en este año, lo cual se determina por el volumen de ventas realizado.



El modelo B, con la misma metodología aplicada que la mencionada en el primer caso, corresponde a las confecciones con cafetán stretch y algodón en colores y modelos variados, según se exponen en las fotos siguientes.



El modelo C, es para los vestidos de licra y quiana, que se confeccionan en una gama de modelos y colores de acuerdo a la demanda de las clientes, que son quienes eligen la tela, el modelo y el color, como se puede visualizar en las fotos siguientes:



El modelo D, se trata de una combinación de stretch y recott, igualmente con una variedad de colores y modelos demostrados en las fotos que se exponen:





A continuación se expone el Cuadro titulado Matriz de Rentabilidad de los Productos, en el que se exponen la información que se detalla:

1. Número de unidades vendida por modelo
2. Volumen de ventas realizado
3. Costos variables
4. Costos fijos asignados
5. Resultado operacional
6. Porcentaje de participación por modelo
7. Precio de venta unitario
8. Costo variable unitario
9. Costo fijo unitario
10. Resultado operacional unitario
11. Participación por unidad de modelo
12. Margen de contribución unitario ponderado
13. Costos fijos totales

Tabla # 8: Matriz de rentabilidad de los productos³

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS								TOTALES	
	A	B	C	D						
	UNIDADES VENDIDAS									
	750	430	560	820	2.560					
Ventas	22.500,00	100%	8.600,00	100%	14.000,00	100%	32.800,00	100%	77.900,00	100%
Costos Variables	9.750,00	43%	5.590,00	65%	7.280,00	52%	10.660,00	33%	33.280,00	43%
Costos Fijos Asignados	7.209,24	32%	2.755,53	32%	4.485,75	32%	10.509,47	32%	24.960,00	32%
Resultado Operacional	5.540,76	25%	254,47	3%	2.234,25	16%	11.630,53	35%	19.660,00	25%
Participación	29%		11%		18%		42%		100%	
Precio Venta Unitario	30,00	100%	20,00	100%	25,00	100%	40,00	100%	115,00	100%
Costo Variable Unitario	13,00		13,00		13,00		13,00		52,00	45%
Costo Fijo Unitario	9,61		6,41		8,01		12,82		36,85	32%
Resultado Operacional Unitario	7,39		0,59		3,99		14,18		26,15	23%
Participación por Unidad	26%		17%		22%		35%		100%	
M. C. Unitario Ponderado	1,93		0,10		0,87		4,93		7,83	7%
Costos Fijos Totales	24.960,00									

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

El total de unidades vendidas durante el año, incluyendo a todos los modelos, asciende a la cantidad de 2.560, notándose que los productos registrados en el grupo D, han sido los de mayor aceptación por parte de los consumidores.

Las ventas del ejercicio analizado ascienden a la suma de USD. 77.900,00; valor que se obtiene del resultado entre el número de unidades vendidas por el precio de venta unitario, que en este caso son: modelo A, USD. 30,00; modelo B, USD. 20,00; modelo C, USD. 25,00; modelo D, USD. 40,00.

Los costos variables están determinados por el valor unitario de USD. 13,00, por el número de unidades vendidas, obteniéndose el monto de USD. 33.280,00, con los datos que se descomponen de acuerdo a los modelos:

- ✓ Modelo A, USD. 9.750,00

³ La información para la elaboración de la matriz de rentabilidad de los productos no es obtenida del Estado de Resultados, sino corresponde a las anotaciones de ventas proporcionada por la dueña de la fábrica.

- ✓ Modelo B, USD. 5,590,00
- ✓ Modelo C, USD. 7.280,00
- ✓ Modelo D, USD. 10.660,00

Los costos fijos mensuales alcanzan a una media de USD. 2.080,00, cuyo total corresponde a la sumatoria de todos los valores requeridos en forma mensual por los diferentes modelos, llegando a la cifra anual de USD. 24.960,00.

El resultado operacional se obtiene de la diferencia entre las ventas y la sumatoria de los costos variables y fijos, por modelos, alcanzando un valor total de USD. 19.660,00; cifra que está integrada de acuerdo al detalle siguiente:

- ✓ Modelo A, USD. 5.540,76
- ✓ Modelo B, USD. 254,47
- ✓ Modelo C, USD. 2.234,25
- ✓ Modelo D, USD. 11.630,53

La participación es el porcentaje que se obtiene del producto entre el valor de las ventas por modelos para el total de las ventas alcanzadas en el ejercicio; de donde se tiene:

- ✓ Modelo A, 29%
- ✓ Modelo B, 11%
- ✓ Modelo C, 18%
- ✓ Modelo D, 42%

El porcentaje del 42% que corresponde a las ventas efectuadas por la empresa **High Level Fashion**, del modelo D, que se refiere a los vestidos de stretch y recott son los que más aceptación tienen en el mercado y consecuentemente, está en el grupo de productos de mejor rentabilidad y mayor posicionamiento frente a la demanda, como se expondrá en el desarrollo de este trabajo, cuando se analicen las utilidades.

Finalmente se destaca en el cuadro que antecede, el margen de contribución ponderado cuya sumatoria es de USD. 7,83, Y que proviene del producto entre el resultado operacional unitario y el porcentaje obtenido de participación por unidad, así:

- ✓ Modelo A, USD. 1,93

- ✓ Modelo B, USD. 0,10
- ✓ Modelo C, USD. 0,87
- ✓ Modelo D, USD. 4,93

3.2 Análisis de las relaciones del Costo – Volumen – Utilidad.

Para efectuar el análisis de las relaciones existentes entre el costo – volumen – utilidad, es menester conceptualizar estos tres elementos que está íntimamente vinculados en todos los procesos productivos de las empresas dedicadas a producir bienes o servicios.

Costos.- Se entiende por costos a la erogación de recursos que se requieren para la producción de un bien o servicio en las diferentes etapas del proceso de fabricación o de prestación de los servicios.

Volumen.- Definiendo el volumen en el aspecto contable y financiero, se puede manifestar como la cantidad de bienes o servicios producidos y entregados en un periodo de tiempo determinado por una Empresa. En este caso la **V**, representa a todos aquellos factores que están vinculados con la producción o entrega de los servicios, tales como:

- ✓ Número de unidades producidas o servicios prestados
- ✓ Número de unidades o servicios vendidos
- ✓ Cantidad de materia prima utilizada en el proceso productivo

Utilidad.- Utilidad es el resultado obtenido por una empresa durante un periodo de tiempo determinado (generalmente un año), que corresponde a la diferencia existente entre el volumen de ventas y los costos aplicados en la producción de los bienes o servicios.

La relación de los tres elementos que son: costo – volumen – utilidad, en las empresas sirve de sustento a la gerencia en la toma de decisiones; porque está enmarcada dentro de la administración, lo cual, le permite proporcionar al proceso administrativo las pautas y guías establecidas en la planeación, facilitando por ende, la selección de las mejores alternativas con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas, constando entre éstas, las utilidades.

El volumen es el factor que influye en los costos e ingresos totales y consecuentemente en los resultados, que para este caso se habla de utilidades; de donde se deduce la fórmula para calcular la utilidad que es la siguiente:.

$$U = I - C$$

De aquí que:

U = utilidad

I = Ingreso total = Ventas

C = Costo total

La relación CVU, permite analizar el comportamiento de los costos e ingresos totales, los ingresos operaciones, los cambios generados a nivel de productos, el precio de venta, los costos variables y fijos; para lo cual, se utiliza únicamente un factor de ingresos y uno solo de costos.

Al realizar un análisis CVU, se cuenta con una perspectiva financiera general del proceso de planeación establecido en la Empresa; por ello esta relación, está determinada en base al compendio de los supuestos definidos, en relación a la táctica aplicada en los costos.

De las tres variables analizadas CVU, la única que la empresa puede controlar es la de los costos; para lo cual, la gerencia y su equipo de asesores realizarán el planteamiento de alternativas viables y ejecutables con el fin de reducir los costos totales de producción y alcanzar la maximización de los beneficios, con el fin de llegar a la productividad con calidad y por ende a la competitividad.

Con la información obtenida de la empresa, se procede a estructurar la matriz de costo – volumen – utilidad, considerando para ello, las tres variables fundamentales que son los elementos básicos para realizar esta operación. Para el caso, se cuenta con los cuatro modelos de vestidos confeccionados mediante la combinación de colores y materiales, sin descuidar de ninguna manera la calidad de los procesos y por ende, del producto final. Los tipos de vestidos mencionados, se detallan a continuación:

1. Vestidos de shifon con randas y encaje en diferentes colores y modelos (modelo A)
2. Vestidos de cafetán stretch y algodón en colores y modelos variados (modelo B)
3. Vestidos de licra y quiana en una gama de modelos y colores (modelo C)
4. Vestidos combinados: stretch con recott, (modelo D).

3.2.1. Análisis del costo.

Considerando la primera variable que es el costo, se verifica que la empresa durante el periodo analizado jerarquiza su producción en función del modelo y del tipo de material aplicado en la confección de las prendas, de donde se obtiene un total de USD. 58.240,00, integrados por:

- ✓ Productos del modelo A, USD. 16.959,24
- ✓ Productos del modelo B, USD. 8.345,53
- ✓ Productos del modelo C, USD. 11.765,75
- ✓ Productos del modelo D, USD. 21.169,47

Tabla # 9 Matriz del costo de producción

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTAL
	A	B	C	D	
	CANTIDAD				
Unidades producidas	750	430	560	820	2.560
Costos unitarios	22,61	19,41	21,01	25,82	88,85
Costos totales	16.959,24	8.345,53	11.765,75	21.169,47	58.240,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa
Elaboración: La autora

3.2.2. Análisis del Volumen

El volumen corresponde a la segunda variable de este análisis, para lo cual se procede sobre la base de la información obtenida de la fábrica “**High Level Fashion**”, que representa la fabricación de las prendas realizadas en el periodo analizado, las mismas que son clasificadas también por modelos y calidades de los materiales. En este sentido, el total de unidades producidas es de 2.560,00, conformado por:

- ✓ Productos del modelo A, 750 unidades
- ✓ Productos del modelo B, 430 unidades
- ✓ Productos del modelo C, 560 unidades
- ✓ Productos del modelo D, 820 unidades

Tabla # 10: Matriz del costo de producción

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTAL
	A	B	C	D	
	CANTIDAD				
Unidades producidas	750	430	560	820	2.560

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

3.2.3. Análisis de la utilidad

La tercera variable está representada por la utilidad, dato que proviene de la diferencia entre los ingresos y gastos registrados en el proceso productivo; de este nuevo valor se deducen la participación laboral y el impuesto a la renta, obteniéndose como resultado final, la utilidad neta del ejercicio económico de la Empresa **High Level Fashion**, cuya sumatoria asciende a USD. 7.818,77, que comprende los siguientes rubros por modelos:

- ✓ Productos del modelo A, USD. 2.257,71
- ✓ Productos del modelo B, USD. 862,95
- ✓ Productos del modelo C, USD. 1.404,80
- ✓ Productos del modelo D, USD. 3.293,33

Tabla # 11: Matriz de costo – volumen - utilidad

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTAL
	A	B	C	D	
	CANTIDAD				
Unidades producidas	750	430	560	820	2.560
Costos unitarios	22,61	19,41	21,01	25,82	88,85
Costos totales	16.959,24	8.345,53	11.765,75	21.169,47	58.240,00
Utilidad en producción	5.540,76	254,47	2.234,25	11.630,53	19.660,00
Gastos operacionales	1.999,26	(1.099,17)	30,65	6.464,53	7.395,26
Utilidad Antes de participación laboral e Impuestos	3.541,50	1.353,64	2.203,60	5.166,00	12.264,74
Participación Laboral	531,23	203,05	330,54	774,90	1.839,71
Utilidad antes de participacion laboral	3.010,28	1.150,59	1.873,06	4.391,10	10.425,03
Impuesto a la renta	753	288	468	1.098	2.606,26
Utilidad Neta	2.257,71	862,95	1.404,80	3.293,33	7.818,77

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

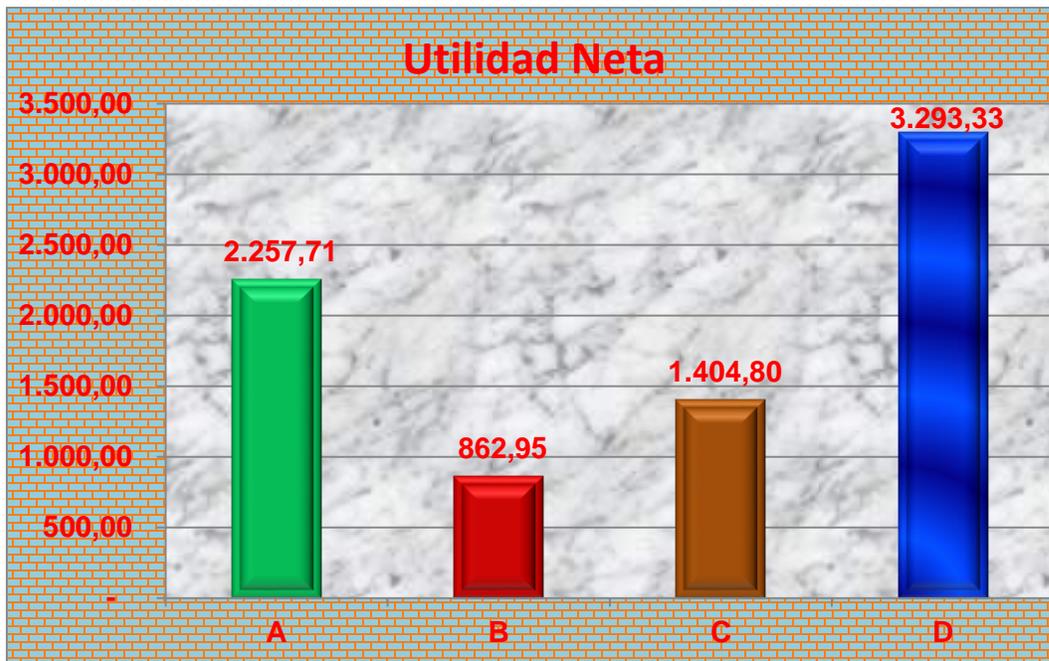


Figura # 4. Utilidad Neta.

Fuente: Matriz de costo – volumen - utilidad

Elaboración: La autora

En la figura # 4, que corresponde a la representación gráfica de las utilidades, se puede notar que el beneficio generado por la venta de los productos que integran el modelo D, (simbolizada por la barra de color azul), son los que mayor crédito han proporcionado a la Empresa **High Level Fashion** en el periodo analizado; con esto se recalca que los mejores beneficios se encuentran en la comercialización de los vestidos confeccionados con los materiales combinados de stretch con recott, porque son los que mayor demanda tuvieron por parte de los clientes.

3.3.4. Punto de equilibrio.

Con el propósito de establecer el volumen de ventas que debe realizar la empresa analizada, se procede a realizar el cálculo del punto de equilibrio, para lo cual, se utiliza los datos que constan en el tabla # 12.

Tabla # 12: Punto de equilibrio

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTALES
	A	B	C	D	
Cantidad a vender	750	430	560	820	2.560
	0,39	0,22	0,29	0,43	
Precio de venta	30,00	20,00	25,00	40,00	115,00
Ventas	22.500,00	8.600,00	14.000,00	32.800,00	77.900,00
Costos variables	9.750,00	5.590,00	7.280,00	10.660,00	33.280,00
Contribución marginal	12.750,00	3.010,00	6.720,00	22.140,00	44.620,00
Participación	0,29	0,07	0,15	0,50	
Costos fijos					24.960,00
Utilidad deseada					18.616,51
Utilidad de operación					19.660,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

$Pe = \frac{\text{Costos fijos totales} + \text{utilidad deseada}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$

Datos

CF = 24.960,00

UD = 18.616,51

MCP = 1,00

$Pe = (24.960 + 18.616,51)/1$

Pe= 43.576,51;

O también:

$$Pe = 1 + \frac{CF}{\frac{1-CV}{V}}$$

CV= 33.280

V = 77.900,00

$Pe = (24.960)/(1-33.280)/77.900$

Pe = 43.576,51

En este caso la empresa tiene que realizar ventas de USD. 43.576,51, para que teóricamente los ingresos permitan cubrir los gastos, para lo cual tiene que producir 1.432 unidades de los cuatro modelos, así:

- ✓ Modelo A = 420
- ✓ Modelo B = 240
- ✓ Modelo C = 313

✓ Modelo D = 459

Esta cantidad de artículos podrá ser alcanzada luego de seis meses 21 días 2 horas y 24 minutos de producción (considerando 8 horas diarias). A partir de esta fecha en la que se obtendrán 1.432 artículos que permitirán ingresos por el valor de USD. 43.576,51, la empresa comienza a generar utilidades. Ver anexo N° 6.

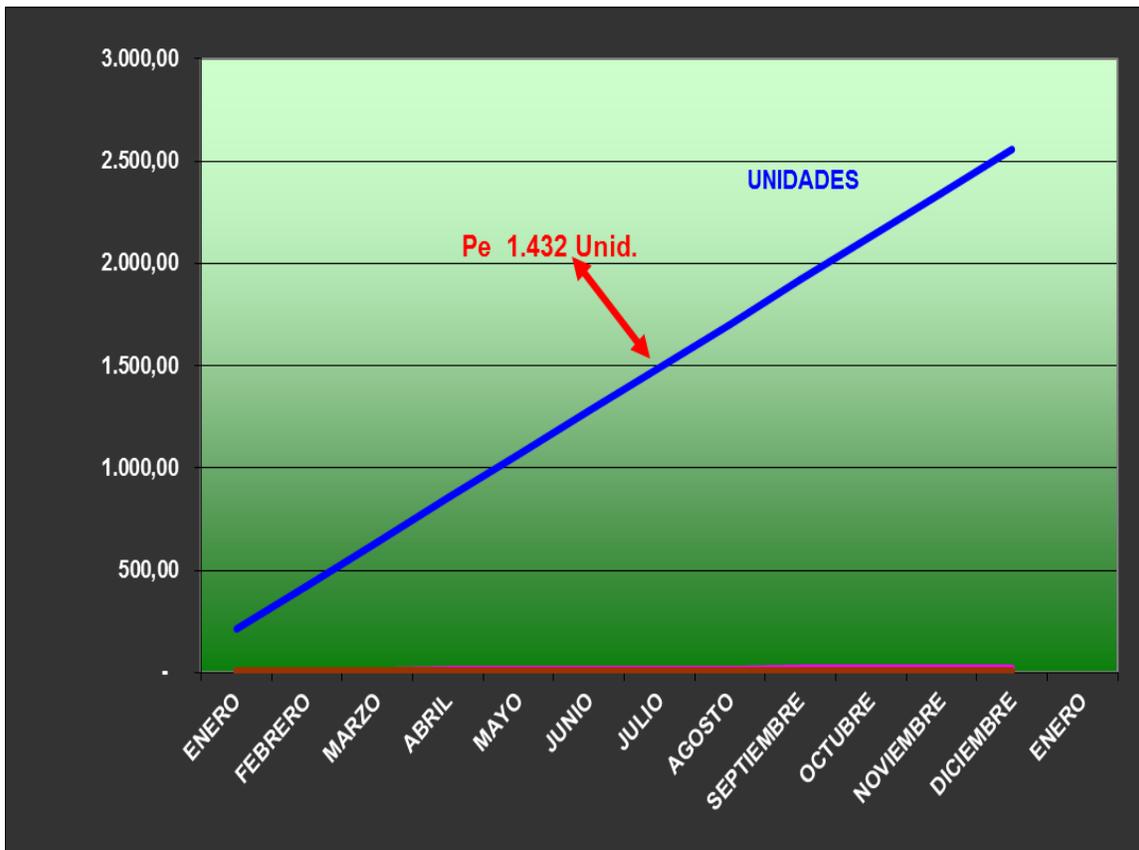


Figura # 5 Punto de equilibrio.

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

3.3.5. Análisis de sensibilidad

Para conocer los espacios en los cuales puede moverse y tomar las mejores decisiones la administración de la empresa “**High Level Fashion**” se procede a realizar el análisis de sensibilidad, para lo cual se considera tres alternativas que son:

- Reducción del 5% en los costos variables

- b) Incremento del 5% en el precio de venta
- c) Cambios en las cantidades producidas de los modelos B, C y D.

3.3.5.1. Alternativa Uno: Reducción del 5% en los costos variables

Esta alternativa se sustenta en la reducción de un 5% en los costos variables, es decir se consideran algunos cambios que debería realizar la administración de la empresa, con el fin de ser más competitivos en el mercado y por ende incrementar el monto de los beneficios. De la comparación practicada entre la utilidad de operación del tabla # 13 USD. 21.324,00 y la del anexo 3 USD. 19.660,00 (datos originales); la reducción del 5% en los costos variables, permite un incremento en este rubro de UDS. 1.664,00.

Tabla # 13: Estado de resultados (alternativa uno)

Ventas	77.900,00
(-) Costos Variables	31.616,00
(=) Contribución Marginal	46.284,00
(-) Costos Fijos Operación	16.450,00
(-) Costos Fijos Administración y Ventas	8.510,00
(=) Utilidad de Operación	21.324,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa.

Elaboración: La autora.

Con esta información, se procede a la estructuración del cuadro # 11, titulado Análisis de sensibilidad (alternativa uno), en el que se determina que la contribución marginal de los modelos elaborados en la empresa **High Level Fashion** es de USD. 65,60 frente a USD. 63,00⁴ en las condiciones actuales.

Tabla # 14: Análisis de sensibilidad (alternativa uno)

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTALES
	A	B	C	D	
Precio de venta	30,00	20,00	25,00	40,00	
(-) Costos Variables	12,35	12,35	12,35	12,35	
(=) Contribución Marginal	17,65	7,65	12,65	27,65	
Participación	0,29	0,07	0,15	0,49	
Margen Contribución Ponderado	0,26	0,17	0,22	0,35	1,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa.

Elaboración: La autora.

⁴ Ver anexo cuatro

3.3.5.2. Alternativa dos: Incremento del 5% en el precio de venta

La alternativa dos se basa en el incremento del 5% en el precio de ventas de cada uno de los modelos fabricados, en este caso, con políticas de ventas y una mejor publicidad se podría lograr esta meta, que es precisamente la que permite la obtención de mejores resultados a la empresa High Level Fashion,

Comparando el rubro de la utilidad de operación del tabla # 15, USD. 26.285,00, con la del anexo 3 USD. 19.660,00 (datos originales) y con la del tabla # 13, UDS.21.324, 00; el aumento del 5% en los precios de venta, permite un incremento de este rubro, en el primer caso de UDS. 6.625,00, y en el segundo caso de USD. 4.961,00.

Tabla # 15: Estado de resultados (alternativa dos)

Ventas	84.525,00
(-) Costos Variables	33.280,00
(=) Contribución Marginal	51.245,00
(-) Costos Fijos Operación	16.450,00
(-) Costos Fijos Administración y Ventas	8.510,00
(=) Utilidad de Operación	26.285,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

Esta información, sirve de apoyo para la elaboración del tabla # 16, titulado Análisis de sensibilidad (alternativa dos) que se expone a continuación, en el que se determina que la contribución marginal de los modelos elaborados en la empresa **High Level Fashion** es de USD. 68,75 frente a USD. 63,00 en las condiciones actuales y a USD. 65,60 de la alternativa uno con la reducción del 5% en los costos variables. A pesar de que la contribución marginal es la más alta, esto no significa que sea la mejor alternativa, porque el rubro de costos variables tiene que ser mejorado, para dar una mayor rentabilidad.

Tabla # 16: Análisis de sensibilidad (alternativa dos)

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTALES
	A	B	C	D	
Precio de venta	31,50	21,00	26,25	42,00	
(-) Costos Variables	13,00	18,63	13,00	11,22	
(=) Contribución Marginal	18,50	2,37	13,25	30,78	
Participación	0,27	0,01	0,14	0,57	
Margen Contribución Ponderado	0,26	0,17	0,22	0,35	1,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

3.3.5.3. Alternativa tres: Cambio en las unidades de producción de los modelos B, C y D.

Para conocer que ocurre en el caso que se decida reducir el número de unidades de producción de los modelos B y C, por considerar a éstos, como los de más bajo rendimiento financiero. Al modelo B, se disminuye 20 prendas, en tanto que al modelo C, se reducen 260, con lo cual quedan en su orden 280 y 300. Al modelo D, debido a su aceptación en el mercado se incrementa la producción en 380, para alcanzar la cantidad de 1.330 prendas, como se observa en el anexo 5.

Comparando el rubro de la utilidad de operación del tabla # 15, USD. 26.285,00, con la del anexo 3 USD. 19.660,00 (datos originales), con la del tabla #13, UDS.21.324, 00, y con la del tabla #17, USD. 30.560,00; el cambio en el número de unidades en los modelos, reducción en el B y C, y aumento en el D, dan origen a un incremento de este rubro, en el primer caso de UDS. 4.275,00, y en el segundo caso de USD. 10.900,00; y en el tercero de USD. 9.236,00.

Desde esta óptica, la administración de la empresa debería propender a aplicar esta alternativa, porque es la que más conviene a sus intereses.

Tabla # 17: Estado de resultados (alternativa tres)

Ventas	88.800,00
(-) Costos Variables	33.280,00
(=) Contribución Marginal	55.520,00
(-) Costos Fijos Operación	16.450,00
(-) Costos Fijos Administración y Ventas	8.510,00
(=) Utilidad de Operación	30.560,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa

Elaboración: La autora

Con esta información se procede a la elaboración del tabla # 18, titulado Análisis de sensibilidad (alternativa tres) que se expone a continuación, en el que se determina que la contribución marginal de los modelos elaborados en la empresa **High Level Fashion** es de USD. 49,75, 68,75 frente a USD. 63,00 en las condiciones actuales; a USD. 65,60 de la alternativa uno con la reducción del 5% en los costos variables; y a USD. 68,75, con el aumento del precio de venta. Si bien es cierto que el margen de contribución es el menor de todos, sin embargo el beneficio global es superior a los demás; este resultado es consecuencia de la disminución drástica en los costos variables, cuyo mayor peso lo representa los salarios de los obreros.

Tabla # 18: Análisis de sensibilidad (alternativa tres)

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTALES
	A	B	C	D	
Precio de venta	30,00	20,00	25,00	40,00	
(-) Costos Variables	13,00	19,96	24,27	8,02	
(=) Contribución Marginal	17,00	0,04	0,73	31,98	
Participación	0,23	0,00	0,00	0,77	
Margen Contribución Ponderado	0,26	0,17	0,22	0,35	1,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa
Elaboración: La autora

3.3.5. Análisis de rentabilidad.

La rentabilidad de la empresa **High Level Fashion** fabricante de ropa de mujer en cuatro modelos (A, B, C y D), que obedecen al tipo de material que se utiliza, al estilo y a los accesorios utilizados en cada uno de ellos, consta en el tabla # 19, que determina una rentabilidad operacional de USD. 19.660,00, que equivale al 25% de las ventas totales.

Tabla # 19: Análisis de rentabilidad

NOMBRE DE LA CUENTA	RESULTADOS DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS				TOTALES
	A	B	C	D	
	UNIDADES VENDIDAS				
	750	430	560	820	2.560
Ventas	22.500,00	8.600,00	14.000,00	32.800,00	77.900,00
(-) Costos Variables	9.750,00	5.590,00	7.280,00	10.660,00	33.280,00
(=) Contribución Marginal	12.750,00	3.010,00	6.720,00	22.140,00	44.620,00
Participación	71%	89%	82%	58%	
	29%	11%	18%	42%	100%
Costos fijos totales	24.960,00	24.960,00	24.960,00	24.960,00	
Costos fijos asignados	7.209,24	2.755,53	4.485,75	10.509,47	24.960,00
Utilidad de operación	5.540,76	254,47	2.234,25	11.630,53	19.660,00
Porcentaje de rentabilidad	28%	1%	11%	59%	
Rentabilidad por producto	25%	3%	16%	35%	
Rentabilidad acuerdo a ventas totales	7%	0%	3%	15%	

Fuente: Información recopilada de la Empresa.
Elaboración: La autora.

3.3 Fijación de precios

3.3.1. Conceptos.-

La fijación de precios se refiere al precio que un poseedor de los bienes o servicios marca a su producto en el mercado, tomando en consideración los elementos del costo; por ende, es sabido que toda actividad humana que genera un bien o servicio opera bajo un techo de establecimiento o fijación de precios; los mismos que están en función de algunos factores que afectan en forma directa o indirecta al proceso de producción o entrega de los servicios. En este sentido, la empresa considera los siguientes conceptos que son: materia prima y mano de obra directa; costos de fabricación; gastos operacionales y margen de utilidad.

“La **fijación de precios** es una estrategia económica que determina los objetivos financieros, de marketing y de métodos que tiene una compañía. También establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de su demanda en relación al precio y los recursos disponibles para su disposición” (Wikipedia, s.f.)

3.3.2. Formas de fijación de precios

Existen varias formas de fijación de precios, recalcando que éstas se basan en: el costo, en el valor, en la competencia, en el producto nuevo, mezcla de productos.

3.3.2.1 Fijación de precios basados en el costo.

La fijación de precios basados en el costo consiste en adicionar un margen de beneficio al costo total de producción; por ejemplo: costo total de producción USD. 5,00, utilidad considerada USD. 1,00, precio de venta USD. 6,00.

3.3.2.2. Fijación de precios basados en el valor.

Esta forma de fijación del precio se basa en la percepción que tienen los clientes a cerca del producto y no en el costo del mismo.

3.3.2.3. Fijación de precios basados en la competencia.

En vista de que los consumidores comparan con otros similares de diferentes competidores, se toma en cuenta este particular para marcar los precios iguales o menores a los de los competidores.

3.3.2.4. Fijación de precios basados en el producto nuevo

Cuando se trata de entrar al mercado con un producto nuevo, generalmente se aplica el precio de penetración que consiste en marcar un descuento que puede ir de un 5 a un 20%, hasta que los clientes acepten el producto y posesionarse en la mente de los consumidores.

3.3.2.5. Fijación de precios por mezcla de productos

Esta forma de fijación se da cuando los productos de la mezcla de los mismos, poseen demandas y costos relacionados, sin embargo los niveles de competencia son diferentes.

3.3.3. Fijación de precios en la empresa High Level Fashion

La empresa para la fijación de precios de los diferentes productos que elabora y que están agrupados en varios modelos, considera los precios que tiene la competencia, en vista del tipo de bienes que fabrica y la cantidad de competidores que existe en el mercado, por ello, cotiza precios de los insumos y materiales que utiliza, para poder estar a tono con la competencia y obtener la posibilidad de ganarse un lugar en el mercado y en la mente del consumidor. Por ello, diferencia los tres elementos del costo que son: materia prima directa, mano de obra directa y costos de fabricación, como consta en la matriz de fijación de precios del tabla # 20.

Dentro de esta perspectiva, se menciona que los factores que afectan directamente al proceso productivo, que son:

- ✓ Materia prima directa
- ✓ Mano de obra directa
- ✓ Costos de fabricación, clasificados en:
 - Materiales indirectos
 - Mano de obra indirecta
 - Otros gastos de fabricación
- ✓ Gastos operacionales, compuestos de:
 - Gastos de administración
 - Gastos de Ventas
 - Gastos financieros

También la empresa toma en cuenta otros aspectos al momento de proceder con la fijación de los precios, tales como:

- ✓ Precios de la competencia
- ✓ Volumen de producción de la competencia
- ✓ Segmentos de mercado al que se va a atender
- ✓ Monto de la inversión de la Empresa
- ✓ Políticas del gobierno
- ✓ Proyecto de incremento de producción de la competencia
- ✓ Proyectos nuevos de producción de los mismos bienes
- ✓ Bienes sustitutos

- ✓ Programas de publicidad y marketing de la competencia

Una vez que cuentan con esta información (obviamente como propuesta, porque obedece a una planificación), los dueños conjuntamente con su equipo de administración y asesoría proceden a fijar el margen de utilidad que debe tener cada bien o servicio, sin apartarse de los objetivos y metas establecidas por la Empresa, manteniendo siempre presente los conceptos de productividad y nivel de calidad, como los ingredientes para llegar a la competitividad y por ende la permanencia en el mercado y en la mente del consumidor final.

En el caso de la fábrica **High Level Fashion**, en la fijación de precios de las diferentes prendas confeccionadas se derivan de los siguientes elementos que si citan:

- ✓ Volumen de producción programado
- ✓ Calidad de los materiales que se utilizarán en la producción de los vestidos
- ✓ Modelos de los vestidos
- ✓ Tamaños
- ✓ Aceptación en el mercado
- ✓ Demanda de los clientes
- ✓ Calidad del acabado
- ✓ Etiquetado
- ✓ Presentación para la venta
- ✓ Política de precios del gobierno central
- ✓ Precios de la competencia
- ✓ Precios de los bienes sustitutos

Prosiguiendo con este análisis, a continuación se presenta la determinación del precio de venta para cada uno de los modelos.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, los principales componentes del precio de venta son: materiales directos, mano de obra directa, costos de fabricación, gastos de administración, gastos financieros, gastos de venta y el margen de utilidad.

Tabla # 20: Matriz de fijación de precios.

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTAL
	A	B	C	D	
	VALORES				
Materia prima directa	10,50	7,00	8,75	14,00	40,25
Mano de obra directa	6,30	4,20	5,25	8,40	24,15
Costo primo	16,80	11,20	14,00	22,40	64,40
Gastos de fabricación	3,68	2,45	3,07	4,90	14,10
Costo de Fabricación	20,48	13,65	17,07	27,30	78,50
Gastos Operacionales	3,30	2,20	2,75	4,40	12,65
Gastos de administración	2,70	1,80	2,25	3,60	10,35
Gastos Financieros	0,60	0,40	0,50	0,80	2,30
Costo de Producción	23,78	15,85	19,82	31,70	91,15
Gastos de Venta	1,50	1,00	1,25	2,00	5,75
Costos de Hacer y Vender	25,28	16,85	21,07	33,70	96,90
Margen de utilidad	4,73	3,15	3,94	6,30	18,12
Precio de venta al Público PVP	30,00	20,00	25,00	40,00	115,00

Fuente: Información recopilada de la Empresa.

Elaboración: La autora.

En consecuencia, los precios de los cuatro tipos de prendas fabricadas por la fábrica **High Level Fashion**, han recogido todos estos argumentos y variables aplicables en la composición de los costos, para determinar los precios de venta por productos, manejando un margen de rentabilidad aceptable. Conforme lo señalado para cada uno de los precios de los artículos elaborados en el periodo analizado; los mismos que son:

- ✓ Modelo A, USD. 30,00
- ✓ Modelo B, USD. 20,00
- ✓ Modelo C, USD. 25,00
- ✓ Modelo D, USD. 40,00

Realizando la representación gráfica de los precios unitarios aplicados en los cuatro modelos, se observa que el que corresponde al tipo D, es el de valor más alto, que está representado por la barra azul, justamente, sustentando lo señalado en este trabajo de investigación de la preferencia demostrada por los clientes a esta prenda.



Figura # 6: Precio de venta al público. PVP.
Fuente: Matriz de Costo – Volumen – Utilidad.
Elaboración: La autora.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Análisis de sensibilidad

Para conocer los espacios en los cuales puede moverse y tomar las mejores decisiones la administración de la empresa “**High Level Fashion**” se procede a realizar el análisis de sensibilidad, para lo cual se considera tres alternativas que son:

- a) Reducción del 5% en los costos variables
- b) Incremento del 5% en el precio de venta
- c) Cambios en las cantidades producidas de los modelos B, C y D.

La determinación y análisis de la utilidad será expuesto de acuerdo a los requerimientos y prácticas contables de general aceptación. Esto es, partir de los *ingresos netos* que la Empresa ha obtenido por la venta de las prendas confeccionadas de acuerdo a los modelos; deduciendo de éstos el *costo de fabricación*, con lo cual se llega al **primer nivel** de la utilidad, que es la *utilidad bruta*; luego se resta todos los componentes de los gastos operacionales (gastos de administración y ventas), para ubicarse en el **segundo nivel** de la utilidad, que es la *utilidad*

operacional; nuevamente se deducen los gastos de ventas, para alcanzar el **tercer nivel** de la utilidad, que es la *utilidad antes de participación laboral e impuesto*; a este saldo, se rebaja el 15% que establece la ley para la participación laboral y se coloca en el **cuarto nivel** de la utilidad, que es la *utilidad antes de impuestos*; finalmente se disminuye el valor equivalente al 25% del impuesto a la renta, para localizarse en el **quinto nivel** de la utilidad, que se conoce como la *utilidad neta*.

La utilidad neta es aprobada por los dueños, para que se proceda a la distribución legal que es la aplicación de reservas, con lo cual se dispondría del **sexto nivel** de la utilidad que es la *utilidad líquida*, es decir aquella que será repartida entre los dueños o accionistas de la Empresa o negocio.

En el caso de la fábrica “**High Level Fashion**”, solo se calculó hasta la utilidad neta, conforme se demuestra en la tabla N° 21.

Tabla # 21: Matriz de determinación de utilidad.

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTAL
	A	B	C	D	
	VALORES				
Ventas Netas	22.500,00	8.600,00	14.000,00	32.800,00	77.900,00
(-)Costo de Fabricación	15.358,50	5.870,36	9.556,40	22.386,00	53.171,26
Utilidad Bruta	7.141,50	2.729,64	4.443,60	10.414,00	24.728,74
Gastos Operacionales	2.475,00	946,00	1.540,00	3.608,00	8.569,00
Gastos de administración	2.025,00	774,00	1.260,00	2.952,00	7.011,00
Gastos Financieros	450,00	172,00	280,00	656,00	1.558,00
Utilidad Operacional	4.666,50	1.783,64	2.903,60	6.806,00	16.159,74
Gastos de Venta	1.125,00	430,00	700,00	1.640,00	3.895,00
Utilidad antes partticipacion Laboral e impuestos	3.541,50	1.353,64	2.203,60	5.166,00	12.264,74
15% participación laboral	531,23	203,05	330,54	774,90	1.839,70
Utilidad antes de impuestos	3.010,28	1.150,59	1.873,06	4.391,10	10.425,04
25% Impuesto Renta	752,57	287,65	468,27	1.097,78	2.606,25
Utilidad Neta	2.257,71	862,95	1.404,80	3.293,33	7.818,76

Fuente: Información recopilada de la Empresa.

Elaboración: La autora.

La tabla que antecede presenta la utilidad neta obtenida en función de los modelos que corresponden a las ventas de las prendas confeccionadas en el periodo analizado, de donde se tiene lo siguiente:

- ✓ Modelo A, USD. 2.257,71
- ✓ Modelo B, USD. 862,95
- ✓ Modelo C, USD. 1.404,80
- ✓ Modelo D, USD. 3.292,33

La sumatoria de la utilidad neta es de USD. 7.818,76, que equivale al 10 por ciento del monto de ventas realizado durante el año.

A continuación se presenta el gráfico con los diferentes niveles de utilidades obtenidas, destacándose la que corresponde a la venta de los productos agrupados en el modelo D, que constan con las barras de color lila.

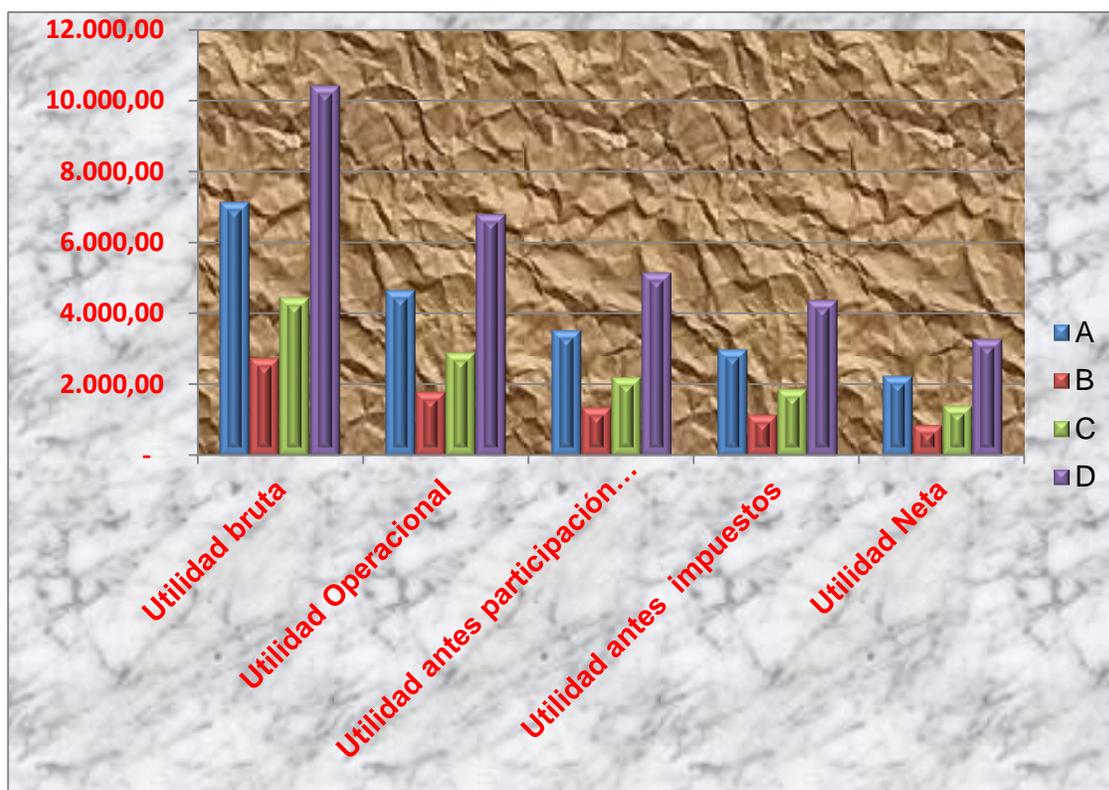


Figura # 7: Niveles de utilidades obtenidas.
Fuente: Matriz de costo – volumen - utilidad
Elaboración: La autora

En la tabla # 21, determina que los productos que generan mayor rentabilidad a la empresa son los que están agrupados en el modelo D, que representa el 42% del total de la utilidad percibida

en la comercialización de las prendas fabricadas y que constan en varios modelos tantas veces mencionados. En cambio los artículos que comprenden el modelo B, son los de más baja rentabilidad, porque este grupo representa el 11% del total del beneficio producto de las ventas. Lo expresado se explica a través de los siguientes supuestos en relación con la mezcla de productos:

- ✓ La confección de varios artículos permite agrupar por modelos
- ✓ La calidad de los materiales y accesorios utilizados en cada uno de los modelos
- ✓ La fijación de los incrementos entre cada modelo, se sustenta en: precios de la competencia, evaluaciones de los clientes y los costos de cada uno de los artículos confeccionados.
- ✓ El modelo D, está respaldado con las evaluaciones de los clientes y los precios de la competencia, por tal motivo, es el de mayor rentabilidad.
- ✓ Las preferencias del modelo D, por parte de los clientes, posibilita que el margen de utilidad obtenida sea de USD. 14,18
- ✓ El Modelo B, no cuenta con un nivel aceptable de los clientes, por ello, se tiene presente siempre los precios de la competencia.
- ✓ La baja aceptación que tiene el modelo B, por los clientes, el margen de utilidad por unidad es de tan solo UDS. 0,59.
- ✓ La aceptación que tienen los modelos A y especialmente el D, permiten esconder el bajo nivel de beneficio que generan los productos agrupados en los modelos B y C.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación efectuada en el desarrollo del presente proyecto, se procede a puntualizar las conclusiones que se citan:

1. Las herramientas que se aplican en la toma de decisiones para la buena marcha del negocio, son: la teoría de las restricciones, el justo a tiempo, cultura de calidad total y la contabilidad administrativa como fuente de información necesarias en el corto plazo, por ello deben cumplir con las características de: clara, precisa, concreta, oportuna, confiable y relevante. Así mismo, los sistemas de costeo deben estar diseñados para analizar las necesidades de control, el costo que se está dispuesto incurrir. En resumen la aplicación contable en las empresas ayuda a determinar los principales indicadores financieros, con los cuales, el gerente y su equipo de asesores, tiene las herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones.
2. En cuanto al tema administrativo de la empresa, debo recalcar que necesita una mejor organización y estructuración de las actividades que en ella se realizan, ya que al momento de las visitas efectuadas se pudo constatar que no cuentan con políticas y más aún no disponen de manuales de procedimientos ni de funciones. Todo es producto de la improvisación diaria.
3. En lo referente al aspecto financiero, es menester que la empresa implemente un sistema contable, que permita llevar los costos de las prendas elaboradas con precisión y en forma razonable, para que conozca a ciencia cierta, los reales valores de los costos y beneficios que se generan en la fabricación de los artículos agrupados por modelos.
4. Los modelos de rentabilidad de la empresa no cumplen con los lineamientos establecidos en la administración financiera actual, en vista de que se trata de una microempresa de corte familiar, en donde tiene primacía las decisiones de una sola persona, que en este caso le corresponde al dueño del negocio.
5. En el análisis de sensibilidad realizado, se estableció que la alternativa que mayores beneficios proporciona a la empresa es la combinación de unidades de producción por categorías, disminuyendo el número de artículos de los productos de baja rentabilidad e incrementando la cantidad al grupo de más aceptación y ganancias reales.

6. La fijación de precios que aplica la empresa para los diferentes productos que elabora y que están agrupados en varios modelos, considera los precios que tiene la competencia, el tipo de bienes que fabrica y la cantidad de competidores que existe en el mercado, razón por la cual, cotiza precios de los insumos y materiales que utiliza, para estar a nivel de la competencia

7. La Sra. Gerente Propietaria de la empresa por desconocimiento no aplica la planeación estratégica, debidamente estructurada, con su misión, visión, objetivos, metas, y estrategias, para tener el horizonte claro y las proyecciones hacia el futuro, especialmente vinculando con la competencia.

De las conclusiones expuestas, me permito presentar las recomendaciones siguientes:

1. Fortalecer la aplicación de las herramientas en la toma de decisiones para la buena marcha del negocio, tales como: la teoría de las restricciones, el justo a tiempo, cultura de calidad total, la contabilidad administrativa, deben cumplir con las características de: clara, precisa, concreta, oportuna, confiable y relevante; y, los sistemas deben estar diseñados para analizar las necesidades de control, el costo que se está dispuesto incurrir, con el fin de que la aplicación contable en la empresa ayude a determinar los principales indicadores financieros.
2. Mejorar en la empresa la organización y estructuración de las actividades que en ella se realizan, con el afán de que cuenten con políticas y manuales de procedimientos y funciones, por ser de importancia fundamental en la buena marcha de la actividad empresarial.
3. Implementar en la empresa un sistema contable, que permita llevar los costos de las prendas elaboradas con precisión y en forma razonable, para que conozca a ciencia cierta, los reales valores de los costos y beneficios que se generan en la fabricación de los artículos agrupados por modelos.
4. Evitar las decisiones unipersonales para lograr que los modelos de rentabilidad de la empresa cumplan con los lineamientos establecidos en la administración financiera actual, sin importar que se trate de una microempresa familiar.
5. Aplicar la alternativa que mayores beneficios proporciona a la empresa que es la combinación de unidades de producción por categorías, disminuyendo el número de artículos de los productos de baja rentabilidad e incrementando la cantidad al grupo de más aceptación y ganancias reales.
6. Mantener el sistema de fijación de precios que aplica la empresa para los diferentes productos que elabora y que están agrupados en varios modelos, en vista de que considera los precios que tiene la competencia, el tipo de bienes que fabrica y la cantidad de competidores que existe en el mercado, y que se sustente en las cotizaciones de precios de los insumos y materiales que utiliza, para estar a nivel de la competencia.

7. Fortalecer la aplicación contable en la empresa, con la finalidad de ayudar a determinar los principales indicadores financieros, para que la Sra. Gerente - Propietaria disponga de todas las herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones.



Bibliografía

- Aguilera, C. C. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Estudios Gerenciales*, octubre - diciembre: 53-69.
- Atehortúa Hurtado Federico, B. V. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- Benjamin., H. (2008). *Modulo de Gestión de Indicadores*. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/964/8/Capitulo_4.pdf
- Caldera, J. B. (2007). Evolución de la configuración de los sistemas de costeo basado en actividades. *Actualidad Contable*. 14, 13 - 28.
- Carlos. M., R. (Junio de 2012). *UNAM*. Obtenido de http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADE.pdf
- Cuervo, A. R. (1986). El análisis económico financiero de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 15-33.
- emprendedores, C. d. (13 de Febrero de 2010). *Emprendices*. Obtenido de <http://www.emprendices.co/como-se-determina-el-precio-de-un-producto/>
- Enciclopedia Financiera*. (s.f). Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Gomez-Zorilla. José, M. (2014). La cultura del Marketing. *Marketing*.
- Gutiérrez, M. (1989). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa.
- Hay, E. J. (2002). *Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Horngren, C. T. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson.
- Horngren, C. T. (2007). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial*. Mexico: Pearson.
- Jesús, R. F. (s.f.). *Análisis de las deducciones*. Obtenido de <http://tesisugto.blogspot.com/2010/01/capitulo-i-generalidades.html>
- Julio., C. (s.f.). *Producción e inventarios*. Obtenido de <http://uproprod.blogspot.com/2007/09/normas-de-desempeo-para-empresas.html>
- Julve, V. M. (1993). *Análisis de la información contable pública*. Revista española de Financiación y Contabilidad, nº 76, p. 683-722.
- Kelvin, L. (s.f.).

- Laufer, M. (s.f.). *Misión y Ley*. Obtenido de Redalyc:
<http://www.redalyc.org/comocitarBasic.oe?id=33912101&cid=27037907>
- Machado A.M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- María Eugenia Bupo., E. G. (05 de 05 de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría de la Organización:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>
- Mario Amancha., D. L. (03 de Noviembre de 2012). *Prezi*. Obtenido de
https://prezi.com/l12pkztr_plq/problemas-comunes-en-la-toma-de-decisiones/#
- Mendez, R. J. (2005). *Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública*. México: Quimera.
- Merlin, G. (1994). *La calidad total como herramienta de negocio. Una respuesta estratégica al reto europeo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social, ambiental*. Bogotá: Guadalupe Ltda.
- Morillo, M. M. (2002). Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos. *Actualidad Contable Faces*, 7-22.
- Morillo-Moreno, M. C. (2003). La contabilidad de costos y el diseño de mezcla de productos. *Actualidad Contable Faces*, 6. 39-51.
- PnlPalermo*. (s.f.). Obtenido de http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/
- Raimon, S. F. (2012). *El ciclo de producción necesidad de incorporar la amortización*. Obtenido de <http://raimon.serrahima.com/el-ciclo-de-produccion-necesidad-de-incorporar-la-amortizacion/#sthash.rBDSWRmp.dpuf>
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Ramirez, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Reddin, W. J. (1999). *Matemos el organigrama*. Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Matemos-el-Organigrama.pdf>
- Ricardo., V. (14 de Mayo de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Entonces hay que conocer los pasos básicos para diseñar indicadores:
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. . *Universidad EAFIT*, 34 (111), 43-59.
- Salgueiro, A. A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid-España: Díaz de Santos, S.A.

Sarache Castro William Arie, T. N. (2000). Justo a tiempo, y manufactura modular: Una alternativa para mejorar la competitividad en plantas de confecciones. *Universidad EAFIT*, 50 - 58.

Talacon, H. P. (2006). *La matriz foda: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la economía.* Obtenido de http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Thompson, I. (2007). *Concepto de Misión.* Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Victoria maría Antonieta Martín Granados, M. E. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y negocios*, 5(9).

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia.* Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Fijaci%C3%B3n_de_precios

William Ariel Sarache Castro, R. C. (2002). Justo a tiempo y manufactura modular Alternativas para mejorar la competitividad en la industria de la confección . *Ingeniería Industrial ISSN-e 1815-5936, Vol. 23, , 1-6.*

Wilson, R. (s.f).

ANEXOS

ANEXO 2. Costos fijos clasificados.

NOMBRE DE LA CUENTA	VALOR		TOTAL
	OPERACIÓN	ADMINIST	
Sueldos y salarios	15.910,00	7.800,00	23.710,00
Depreciación máquinas	480,00	-	480,00
Arriendo del local	-	500,00	500,00
Servicios básicos	60,00		60,00
Útiles de oficina	-	10,00	10,00
Publicidad y propaganda		200,00	200,00
TOTAL COSTOS FIJOS	16.450,00	8.510,00	24.960,00

Fuente: Empresa High Level Fashion

Elaboración: La autora

ANEXO 3. Estado de resultados.

Ventas	77.900,00
(-) Costos Variables	33.280,00
(=) Contribución Marginal	44.620,00
(-) Costos Fijos Operación	16.450,00
(-) Costos Fijos Administración y Ventas	8.510,00
(=) Utilidad de Operación	19.660,00

ANEXO 4. Análisis de sensibilidad

NOMBRE DE LA CUENTA	MODELOS				TOTALES
	A	B	C	D	
Precio de venta	30,00	20,00	25,00	40,00	
(-) Costos Variables	13,00	13,00	13,00	13,00	
(=) Contribución Marginal	17,00	7,00	12,00	27,00	
Participación	0,29	0,11	0,18	0,42	
Margen Contribución Ponderado	0,26	0,17	0,22	0,35	1,00

ANEXO 5. Volumen de producción por modelos

Concepto	MODELOS				TOTALES
	A	B	C	D	
Unidades	750	280	300	1.330	2.660

ANEXO 6 Punto de equilibrio.

TABLA DE MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO			
MODELOS	PRECIO VENTA UNIDAD	COSTOS Y GASTOS VARIABLES UNIT	MARGEN CONT. UNITARIO
A	30,00	13,00	17,00
B	20,00	13,00	7,00
C	25,00	13,00	12,00
D	40,00	13,00	27,00
	115,00	52,00	63,00
COSTOS FIJOS	24.960,00		
FORMULA:	Pe = CF/MCU		
TABLA PARTICIPACION DE MODELOS			
MODELOS	PRECIO VENTA UNIDAD	COSTOS Y GASTOS VARIABLES UNIT	MARGEN CONT. UNITARIO
A	17,00	0,29	4,98
B	7,00	0,17	1,18
C	12,00	0,22	2,63
D	27,00	0,32	8,65
	63,00	1,00	17,43
COSTOS FIJOS	24.960,00		
SUMATORIA MCU	17,43		
FORMULA:	Pe = CF/MCU		
	Pe	24960/17,43	
PUNTO EQUILIGRIO	1.432		
TABLA DE UNIDADES POR MODELOS			
MODELOS	PARTICIPACION PRODUCTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO	UNIDADES POR MODELOS
A	0,29	1.432	420
B	0,17	1.432	241
C	0,22	1.432	313
D	0,32	1.432	459
	1,00		1.432
OTRA FORMA			
VENTAS TOTALES	77.900,00		
Punto Equilibrio	43.576,51		
%	0,56		
Total Unidades	2.560,00		
Pe en unidades	2560*0,56		
Pe en unidades	1.432		

ANEXO 7. Modelos.



