



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Maletería y Textiles Ecuatorianos Maletec S.A., de la ciudad de Quito, para el año 2014**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Nosach Larysa**

**DIRECTOR: Lara Ascúntar César Augusto Ing. MBA. MSc.**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2015**

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

Ingeniero

César Augusto Lara Ascúntar MBA. MSc.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Maletería y Textiles Ecuatorianos Maletec S.A., de la ciudad de Quito, para el año 2014 realizado por Larysa Nosach, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo del 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Nosach Larysa 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 su aplicación en la empresa de producción Malettería y Textiles Ecuatorianos Maletec S.A., de la ciudad de Quito, para el año 2014, de la Titulación de Contabilidad y Auditoría, siendo Ing. César Augusto Lara Ascúntar MBA. MSc.; director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos legales 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.....

Nosach Larysa

CI: 1722050927

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de fin de titulación:

A mi esposo, por haberme dado fuerzas para continuar adelante dándome valentía y paciencia, para estar en la difícil tarea de terminar lo comenzado, con mucho amor me brindó su apoyo completo en todo momento.

A mis hijos, ya que ellos constituyen el motivo principal de mi superación y progreso.

A mis padres, por sus consejos en los momentos más difíciles, para darme el ánimo de continuar y no decaer nunca.

Nosach Larysa

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi esposo Erick Carrera por siempre apoyarme y darme fuerzas para culminar con mis estudios, a mis hijos Eduard y Ericka por su paciencia y por entenderme en los momentos que no les pude dedicar el tiempo suficiente, a mis padres Arkadiy y Galyna por ser padres ejemplares, por su apoyo, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Al Director de Tesis Ing. César Augusto Lara Ascúntar MBA. MSc., por su apoyo incondicional al desarrollo de nuestro trabajo de titulación y por sus sabios conocimientos.

Mi más grande agradecimiento a empresa Maletec S. A., por permitirnos realizar mi trabajo de Fin de Titulación y por haber colaborado con la información necesaria.

Gracias a UTPL – Universidad Técnica Particular de Loja, por su educación a distancia, que me permitió alcanzar mi meta propuesta, y así poder ser un profesional de calidad.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta lograr la culminación del presente trabajo.

GRACIAS

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

### CAPÍTULO I

<b>1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....</b>	<b>8</b>
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas .....	8
1.1.1. Teoría de las restricciones .....	9
1.1.2. Justo a tiempo .....	10
1.1.3. Cultura de la calidad total .....	11
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo .....	13
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación .....	13
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo .....	15
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones .....	17
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones .....	18
1.3.1. Sistemas de costeo .....	18
1.3.2. Modelo costo – volumen – utilidad (CVU).....	22
1.3.3. Punto de equilibrio.....	25
1.3.4. Indicadores financieros de producción .....	28
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.....	29

### CAPÍTULO II

<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
2.1. Filosofía institucional .....	32
2.1.1. Antecedentes institucionales .....	32
2.1.2. Misión, visión y objetivos .....	34
2.2. Estructura administrativa y funcional .....	35
2.3. Análisis de competitividad .....	41
2.3.1. Matriz de análisis de competencia.....	45
2.3.2. Matriz FODA .....	48

2.4.	Análisis de costos de producción y venta .....	50
2.4.1.	Estructura de costos.....	50
2.4.2.	Diagrama del proceso .....	57
2.4.3.	Indicadores de producción .....	60

### **CAPÍTULO III**

#### **3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MALETEC S.A. .... 69**

3.1.	Análisis de la rentabilidad de los productos .....	69
3.2.	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	71
3.3.	Fijación de precios .....	82
3.4.	Determinación y análisis de la utilidad.....	87

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES .....	98
Bibliografía.....	99
ANEXOS.....	100

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en realizar el diagnóstico situacional de la empresa Maletec S.A. y su respectiva implementación de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo, a fin de mejorar el nivel de producción y ventas de los productos que confecciona.

El desarrollo de la presente investigación se sustenta en bases teóricas que establecen la importancia de implementar el modelo costo –volumen - utilidad, seleccionando las estrategias que permitan analizar el cambio en las variables de los modelos expuestos en el estudio, es decir saber los cambios que ocurrirán si los precios de venta o los costos variables se modifican, cómo afecta al punto de equilibrio de la empresa y cómo varía la utilidad operacional, realizando el respectivo análisis de sensibilidad.

Luego de proporcionar aspectos teóricos y conceptos básicos relacionados con el análisis de rentabilidad y la contribución marginal, centra su atención en los aspectos administrativos financieros, y hace uso de las herramientas necesarias para evaluar el funcionamiento de la empresa Maletec S.A.

**PALABRAS CLAVES:** Toma de decisiones, contribución marginal, análisis de rentabilidad, punto de equilibrio, herramientas administrativas financieras, modelo costo – volumen - utilidad, análisis de sensibilidad.



## ABSTRACT

The present investigation work consists on carrying out the situational diagnosis of the company Maletec S.A. and its respective implementation of the financial administrative tools for the taking of short-term decisions, in order to improve the production level and sales of the products that it makes.

The development of the present investigation is sustained in theoretical bases that establish the importance of implementing the pattern cost volume utility, selecting the strategies that allow to analyze the change in the variables of the models exposed in the study, that is to say to know the changes that will happen if the sale prices or the variable costs modify, how it affects to the point of balance of the company and how it varies the operational utility, carrying out the respective analysis of sensibility.

After providing theoretical aspects and basic concepts related with the analysis of profitability and the marginal contribution, it centers their attention in the financial administrative aspects, and he/she makes use of the necessary tools to evaluate the operation of the company Maletec S.A.

**KEYWORDS:** Taking of decisions, marginal contribution, analysis of profitability, balance point, tools administrative financial, model cost volume utility, analysis of sensibility.

## INTRODUCCIÓN

Todo proceso de toma de decisiones se sustenta en información que utilizan los ejecutivos de toda empresa, ya sea por medio de estados financieros, cuadros resúmenes (análisis de rentabilidad) de actividades de la empresa, investigaciones propias (mercado) y/o contratadas, etc. Toda empresa debe contar con una herramienta que proporcione esta información para constatar sus cifras reales contra los resultados esperados (proyecciones), realizando simulaciones a través del análisis de sensibilidad.

Desde este contexto, la empresa Maletec S.A., necesita de herramientas administrativas - financieras que faciliten la información para la toma de decisiones en los diferentes escenarios en torno al cual gira el negocio.

La estructura de la tesis está compuesta por tres capítulos los mismos que se detallan a continuación:

El Capítulo I, se refiere a la fundamentación filosófica en el cual se sustenta la presente investigación, se realiza un análisis de las filosofías administrativas que actualmente las empresas las emplean, se indica la importancia que tiene la contabilidad administrativa en la planeación, en el control administrativo y en la toma de decisiones, también es fundamental el análisis de las herramientas financieras para la toma de decisiones como los sistemas de costeo, el modelo costo – volumen - utilidad y el punto de equilibrio.

En el Capítulo II, se analiza la situación de la empresa Maletec S.A., pues es importante conocer su filosofía institucional: su misión, visión y objetivos, además se hace un estudio de su estructura administrativa y funcional para ver cómo está organizada la empresa y sus funciones principales, también se realiza un análisis de competitividad para ver cómo se encuentra la empresa comparada con otras del mismo tipo de negocio, los puntos fuertes y débiles de la empresa se analiza en una matriz FODA, además también es importante conocer cómo es su estructura de costos fijos y variables que posteriormente se utilizan en el análisis de rentabilidad y finalmente un análisis de los principales indicadores de producción que actualmente utiliza la empresa.

El Capítulo III, en la propuesta se aplican las herramientas administrativas en la empresa Maletec S.A., esto se lo realiza a través del análisis de la rentabilidad de los productos y del análisis de las relaciones del costo – volumen - utilidad, se hace un estudio de su política de fijación de precios así como la variación de los márgenes de utilidad tomando como referencia los precios de venta, los costos variables y sobre todo cómo se modifica la contribución marginal y el punto de equilibrio.

La importancia de la presente investigación radica en que mediante el análisis de herramientas administrativas - financieras se realiza el diagnóstico para evaluar si el proceso de producción de la empresa Maletec S.A. realiza sus operaciones con eficacia en relación a sus objetivos y metas, determinando el grado de economía, y con qué eficiencia utilizan los recursos disponibles; establecer los valores éticos y medir la calidad de los productos que ofrece a sus clientes.

La presente investigación se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de la información relacionada con las herramientas administrativas - financieras, en fuentes bibliográficas de distintos autores, para luego desarrollar aplicaciones para la empresa Maletec S.A.

Se realizó investigación de campo para estudiar la realidad de la empresa y se utilizó la observación, recopilación documental, con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción para luego del análisis obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de herramientas como el punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo – volumen - utilidad para la toma de decisiones a corto plazo.

## **1. Tema**

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Maletec S. A., de la ciudad de Quito, para el año 2014.

## **2. Objetivos**

### **General**

Analizar y aplicar herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa de producción Maletec S. A., de la ciudad de Quito, para el año 2014.

### **Específicos**

1. Distinguir las corrientes administrativas actuales.
2. Examinar las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas.
3. Realizar el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos - financieros de la empresa de producción Maletec S. A., de la ciudad de Quito, para el año 2014.
4. Analizar las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones en la empresa de producción Maletec S. A., de la ciudad de Quito, para el año 2014.

### **Indicadores:**

- Nivel de producción.
- Costo – volumen – utilidad.
- Punto de equilibrio.
- Margen de contribución.
- Índices de rentabilidad.
- Margen de seguridad.
- Nivel óptimo de inventarios.

### 3. Metodología

El trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de información relacionada con el tema, en fuentes bibliográficas de distintos autores. La estrategia a aplicar está basada en el análisis de la información obtenida de diferentes fuentes para luego desarrollar aplicaciones para la empresa.

Para analizar la realidad de la empresa y su entorno se aplicará el **método descriptivo**.

Se realizará *investigación de campo* para ponerse en contacto y estudiar la realidad de la empresa para lo cual se aplicará la observación, recopilación documental y entrevistas, con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción para luego del análisis obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de herramientas como: punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo – volumen – utilidad, para la toma de decisiones a corto plazo como:

- Seguir fabricando un producto o comprarlo.
- Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Definir la mezcla óptima de productos.

## CAPÍTULO I

## **1. Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo**

### **1.1. Filosofías administrativas contemporáneas**

Es importante comprender cómo se han ido desarrollando las filosofías administrativas; es necesario mantenernos al corriente de la información más reciente, que pueda ayudar a la administración de una empresa estable, que origine una empresa competitiva. Nos ayudará a entender con claridad cómo las diferentes filosofías administrativas en los últimos años han sido clave del éxito de muchas empresas y los factores que integran al mismo, teniendo claro la influencia que estos factores tienen sobre la economía empresarial.

En cualquier etapa de la vida de una empresa industrial los administradores y los directivos de las pequeñas y medianas empresas conviene de conocer las ventajas que proponen la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede excluir de realizar.

Podemos indicar algunas herramientas administrativas contemporáneas:

- Justo a tiempo.
- Costeo basado en actividades.
- Target Costing.
- El crecimiento del sector de servicios.
- Los desarrollos tecnológicos de los sistemas de información.
- Seis Sigma
- Downsizing y outsourcing.
- Reducción del ciclo de vida de los productos.
- La utilización de internet en los negocios.

### 1.1.1. Teoría de las restricciones

Según Goldratt, autor del libro La Meta, menciona que: “La Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial.” Carlos Iván Aguilera C.(2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Revista de Estudios Gerenciales, (77).

La Teoría de restricciones fue descrita por primera vez por el físico israelí Dr. Elyahu Goldratt en 1979, quien empezó a analizar problemas de los negocios de manera imprevista, desde entonces ha sido ampliamente utilizada en las empresas industriales. La Teoría de las Restricciones fue introducida en 1984 en el libro La Meta.

La Teoría de las Restricciones explica a los administradores de empresas a centralizar sus esfuerzos en las actividades que tienen hecho directo sobre la eficacia de la empresa sobre los resultados globales.

Como fundamento de la teoría:

- Cuál es la meta global.
- La empresa debe tener un objetivo para poder conseguir la meta.
- Las medidas que van a permitir que podamos juzgar el impacto de cualquier acción local sobre esa meta global.

Tres preguntas claves de los procesos de mejora continua:

- ¿Qué cambiar? (mejorar).
- ¿Hacia dónde cambiar? (mejorar).
- ¿Cómo causar el cambio? (la mejora).

Con esta herramienta administrativas - financieras se puede identificar los “cuellos de botella”, representados por recursos que no permiten el extensión de la producción y venta. Una vez identificados los cuellos de botella, se procede a hacer ajustes necesarios en el flujo de producción para aprovechar ese recurso lo más ampliamente posible.



Se puede concluir que: es de mucho valor que los gerentes definan claramente el propósito del sistema empresarial bajo su responsabilidad. Definir esa meta ayuda a la gerencia a tomar decisiones locales y globales que concentren los recursos e insumos en los aspectos críticos que determinan el resultado global. Dependiendo del paradigma, el resultado en el tiempo (corto o largo plazo) va a ser diferente.

Es muy importante identificar aquellos obstáculos que inciden sobre la obtención del resultado que el sistema empresa pretende alcanzar.

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

“Justo a tiempo implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que los insumos que se requieren para producirlo se tengan en cantidades suficientes y en el momento necesario.” (Padilla, 2008, p.132).

Justo a Tiempo, es una de las herramientas de mucha ayuda de las empresas industriales, para mejorar la competitividad, porque su filosofía de esta herramienta se basa en la reducción del desperdicio y en la calidad de los productos, a través de un profundo compromiso, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor producción, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y mejorar las utilidades.

La aplicación del "justo a tiempo" requiere de la implantación de una cultura empresarial orientada a la calidad, que van desde el compromiso con los objetivos de la empresa hasta la inversión. Requiere llevar a cabo acuerdos con clientes y proveedores, también una precisa sistematización de la producción. (Padilla 2008, p.132).

Entonces, podemos indicar las ventajas de herramienta "justo a tiempo" son:

- Productos de perfecta calidad.
- En las cantidades necesarias.
- En el momento en que se necesita.
- Costo total de la entrega más baja.

Si se realiza una correcta aplicación de justo a tiempo se logra ofrecer mejores productos, porque tener menos inventario permite detectar a tiempo cualquier defecto, corregirlo y mejorarlo.

Podemos mencionar que Justo a Tiempo:

- Reduce los niveles de inventarios.
- Se basa en el producto.
- Elimina las actividades de producción que no agregan valor al producto.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Opera con base en órdenes específicos.
- Para reducir los inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque.
- Como objetivos llegar a cero defectos.
- Estrecha relación con el proveedor.

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

”La calidad total se considera una tendencia, la cual busca como principales funciones: satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, se debe tener una actitud de mejoramiento continuo de la calidad, de lo contrario deja de ser un proceso.”(Padilla, 2008, p.136).

El último tiempo fue de los cambios muy acelerado en el mundo de la tecnología donde los consumidores cada vez más requieren y aspiran tener mayor calidad en los productos y servicios, precios razonables y perfección en la atención. Todos esos cambios exigen a las empresas a buscar estrategias para adaptarse a la competencia. Esta estrategia está enfocada en la cultura de la calidad total.

La cultura de calidad total se trata de aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades, ya sea basándonos en los éxitos y fracasos, para aprender de estos y cada día ser mejores.

Toda la empresa tiene su propia cultura. La cultura de una empresa es muy significativa porque influye en acciones y enfoques de la empresa para dirigir sus negocios.

Cultura de la calidad total, es una herramienta gerencial muy importante para resolver muchos problemas de la empresa y alcanzar más mercado del que normalmente tiene. Una

empresa que no se encuentre apoyada por la cultura de la calidad, con toda seguridad, no tendrá la fortaleza para enfrentar esos retos futuros.

La cultura de la calidad, significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, ofreciendo al usuario la satisfacción completa.

Para una organización, el objetivo de calidad total consiste en dos aspectos importantes:

- Minimizar costos.
- Maximizar la satisfacción del cliente.

Los factores que impiden la ejecución de una cultura de calidad, son aquellos que paralizan que se lleve de mejor forma las acciones que conlleven a un cambio positivo en las personas y en la organización y pueden ser los siguientes:

- Resistencia al cambio.
- Falta de entrenamiento y sensibilización hacia la calidad.
- Directivos impacientes.
- Rotación del personal.
- Nivel educativo del personal.
- Desconocimiento.
- Manejo de la empresa solo en cifras.
- Evaluación del desempeño según méritos.

Los factores que favorecen la implementación de una cultura de calidad, son aquellos que ayudan a que se lleve de mejor forma las acciones que conlleven a un cambio positivo en las personas y en la organización y pueden ser los siguientes:

- Dirección comprometida.
- Líderes dentro de la empresa.
- Globalización.
- Valores que forman la filosofía de la empresa.
- Clientes.
- Educación.
- Deseos de superación.

- Estructura de la organización.
- Reconocimiento del desempeño de los trabajadores.

Los conceptos de la cultura de la calidad son siguientes:

1. Calidad dirigida por el cliente.

Se puede definir la calidad de un producto como calidad de su diseño y calidad de conformidad con ese diseño. El beneficio más importante de la casa de calidad es que ayuda al equipo a enfocarse en la elaboración de un producto que satisfaga al cliente.

2. Lazos proveedor-cliente.

Crear una red cooperativa enfocada en lograr los resultados requeridos por el cliente final.

3. Orientación hacia la prevención.

Planear antes de ejecutar un trabajo para evitar reprocesos innecesarios.

4. Calidad desde el inicio.

Cada trabajador tiene un deseo constante de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga más adelante.

5. Mejoramiento continuo.

La mejora continua es una filosofía que tiene por objeto mejorar los productos, los procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina.

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

En el mundo tan competitivo como ahora, es obligatorio un cambio de manera en el uso de la información por parte de autoridad que toma las decisiones. En la actualidad, todos los países están obligados a acelerar el cambio tecnológico para poder lograr un crecimiento continuo, porque nuevo entorno ofrece muchos retos y oportunidades, y el triunfo económico se lograra solo en la medida en que se extienda la competitividad.

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

Se había mencionado que: “La contabilidad administrativa conservará e incrementará en el futuro su grado de relevancia como elemento fundamental en la administración organizacional, pero no únicamente como un sistema de registro transaccional, sino como un mecanismo de

control de la administración estratégica.” (Manuel Evia Puerto, 2006, Revista Contaduría y Administración, p. 219).

La actividad de planeación está de mucha importancia en la actualidad para las empresas industriales, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria para:

1. Para advertir los cambios del entorno, para así que la empresa con más facilidad puede estos, de tal forma que se hace más fácil ajustarse y se logre combatir exitosamente en estrategias.
2. Para completar las metas y las decisiones de la empresa.
3. Mediante información, comunicación, acoplamiento y aportación de los diferentes partes que constituyen la empresa.

Padilla dice: “...al realizar una adecuada planeación de las empresas, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración de los recursos.”(Padilla, 2008, p.237).

Los dos herramientas principales que apoyen y colaboran para la planeación administrativa son los presupuestos (“es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda para coordinar e implementar el plan” o es aquel que “muestra el curso que debe seguir en una empresa al señalar los planes del negocio en términos financieros”) y el modelo costo-volumen-utilidad.

Muy importante la forma en que los administradores de la empresa usan la información contable para realizar mejor su trabajo. Por lo tanto, es importante que la información sea confiable y útil para la que toma de decisiones sea objetivo.

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

Las dificultades económicas de los tiempos actuales junto a lo limitado de los recursos económicos requieren garantía y validez de la administración en la empresa, para poder llegar a tener mejores resultados.

Según Padilla (2008):

Para lograr uso óptimo de los insumos, esto es posible lograrlo mediante la filosofía del mejoramiento continuo como es la cultura de la calidad total, a través de la eliminación de todo lo que no alcanza los estándares y de la eliminación de todo lo que imposibilite que se compita satisfactoriamente. (p.16)

Eso se puede lograrse mediante control administrativo. El control es la obligación administrativa por intermedio de la cual se evalúa el rendimiento de la empresa.

El control orienta en ajustar y corregir el desempeño de las actividades de la empresa para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

A través del control se podrá analizar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar y corregir dichos errores.

No debe existir solo el control a posteriori, sino que, debe ser, una tarea de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para poder establecer lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido conseguidos, de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

El control debe aplicarse:

- Antes de que se efectúe el error, que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipo.
- Control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él.

Los administradores tienen la necesidad y la obligación de apoyarse en el uso de herramientas y técnicas administrativas - financieras que les permitan utilizar sus sistemas de costos como herramientas estratégicas.

La información contable se divide en dos partes contabilidad financiera y contabilidad administrativa. Las dos existen en las empresas y tienen una relación muy estrecha.

La contabilidad financiera tiene como principal característica que está sujeta a los normativos en cual debe ser elaborada. Esos requerimientos están dictados por las instituciones gubernamentales y organismos profesionales, son normas que deben cumplir los registros contables para asegurar sus características de calidad y comparabilidad.

La contabilidad administrativa no está sujeta a ninguna normatividad, las normas pueden ser creadas por la empresa, respondiendo a necesidades particulares de cada organización.

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

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

Por lo tanto el control administrativo “debe ser el proceso mediante el cual la administración asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la empresa”.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control como medio para comunicar información acerca de lo que la administración desea que se haga, motivar la empresa a fin de que se actúe en la forma adecuada para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen.

La contabilidad administrativa desde su origen es una herramienta muy útil a la administración de una empresa. El futuro de la contabilidad administrativa está muy ligado a las ciencias computacionales, lo que necesita desarrollar e implementar en las empresas para la aplicación de los sistemas contables de la contabilidad administrativa en la empresa.

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

“El papel de la contabilidad administrativa es el de proporcionar soporte a la toma de decisiones de la empresa, ésta es su razón de ser; su utilidad se verá demostrada en la medida en que se logre su principal objetivo.” (Manuel Evia Puerto, 2006, Revista Contaduría y Administración, p. 219).

El propósito principal y más importante de la información contable es ayudar en la toma de decisiones a los usuarios internos y externos de la empresa. La figura 1 indica los usuarios de la información contable.

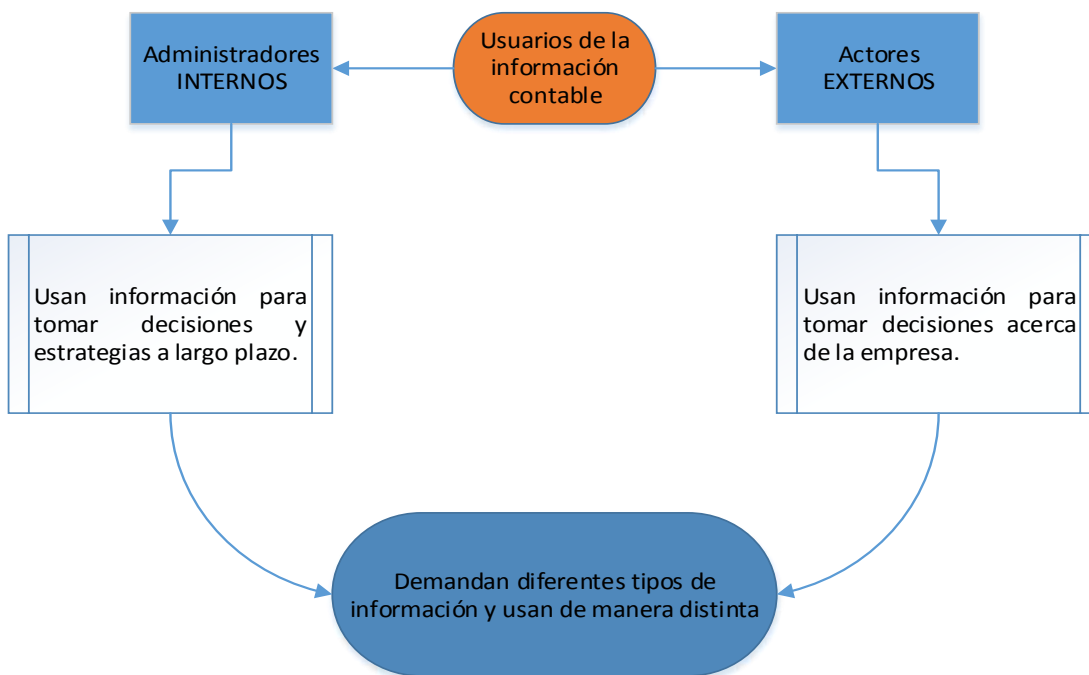


Figura 1. Usuarios de la información contable.

Fuente: Padilla (2008)

Elaborado por: Larysa Nosach

“Para tomar decisiones se requiere utilizar el método científico que establece una serie de pasos lógicos y estructurados:”( Padilla, 2008, p.17).

#### 1. Análisis

- Reconocer que existe un problema.
- Definir el problema y especificar lo datos adicionales necesarios.
- Obtener y analizar los datos.



## 2. Decisión.

- Proponer diferentes alternativas.
- Seleccionar la mejor.

## 3. Puesta en práctica.

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

La toma de decisiones se vuelve exitosa en la medida que se tenga un sistema de información que entregue datos de muy buena calidad, para analizarlos a través de diferentes puntos de vista, y que permitan acelerar de forma eficiente las acciones necesarias estrategia ordenada para cumplir con los objetivos empresariales. La información financiera muestra los capitales de las empresas y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio.

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

Las herramientas que componen la contabilidad administrativa sirven de soporte a la administración en dos funciones principales: para la planeación y para control.

Son los instrumentos necesarios para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, emprender acciones, tomar decisiones.

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

En la actualidad los requerimientos del cliente cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio; es por ello que las normas mundiales que actualmente dirigen el campo empresarial reconocen que contar con información de costos que les permita conocer cuáles de sus productos o servicios son beneficiosas y cuáles no, con esta información la empresa puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Los sistemas de costos, son el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen

por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

El objetivo principal de un sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto es utilizada por los gerentes de la empresa para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de la industria o proceso.

Los sistemas de costeo pueden clasificarse: costeo real, costeo normal, costeo estándar, costeo absorbente, costeo variable, costeo por actividades y costeo por proceso.

Lo más utilizado es sistema de costeo por actividades o ABC (siglas en inglés de "Activity Based Costing" o "Costeo Basado en Actividades").

“El modelo de costeo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa.”(Morales, 2003, p. 103).

Este modelo centra sus esfuerzos en las actividades que originan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Las actividades se dependen en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Los procesos son instalaciones, maquinarias, equipos, mano de obra, materia prima, servicios básicos y todos los procedimientos que llevan al producto terminado.

### **Actividades**

Dentro del modelo de ABC en el primer lugar deben ubicarse actividades que tienen mayor importancia, porque cuando comienzan los procesos de producción la empresa debe tener posibilidad de responder a sus clientes con eficiencia y eficacia.

El siguiente paso, las actividades especificadas se agrupan en los procesos ordenados.

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor. (Morales, 2003, p.106).

Entonces se pueden emplear los inductores de eficiencia, son factores que intervienen en mejora de calidad de las actividades en el proceso de producción, con eso se puede reducir los plazos, mejorar camino de producción y reducir los costos.

Entonces es inevitable crear un sistema de indicadores de control que muestren la comparación del estado real de la acción frente al objetivo planteado, estableciendo los correctivos necesarios. En el modelo ABC los costos de producción no varían a corto plazo, solo durante varios años con el cambio del diseño, estructura y diversidad de los productos y clientes de la empresa. Estos costos de complejidad deben identificarse y asignarse a los productos. El modelo ABC tiene que ser realizado con el apoyo del departamento contable que debe enfocar este sistema desde el inicio del pedido de la producción. En la figura 2, se puede apreciar las fuentes de información del modelo ABC.

“No son los productos, sino las actividades las que causan los costos. Son los productos los que consumen las actividades.” (Morales, 2003, p. 109).

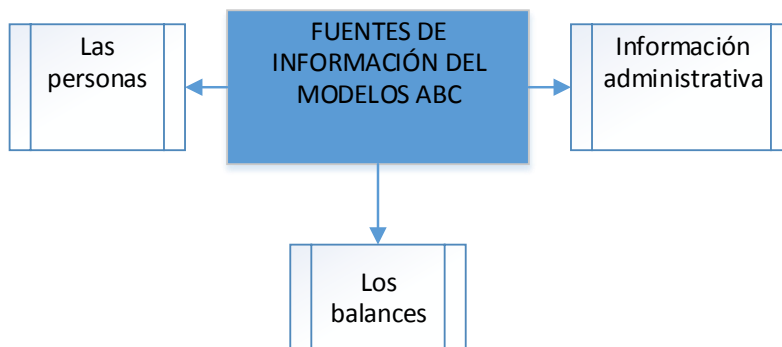


Figura 2. Fuentes de información del modelo ABC  
Fuente: Padilla (2008)  
Elaborado por: Larysa Nosach

El modelo de ABC tiene sus ventajas y desventajas, como podemos ver en la tabla 1.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de modelo ABC.

VENTAJAS DE MODELO ABC	DESVENTAJAS DE MODELO ABC
Analiza el proceso de fabricación por actividades.	Consume ingentes recursos en el diseño e implementación del sistema de costos.
Determina bienes y servicios que generan mayor contribución marginal al negocio.	Su implementación es lenta y costosa.
Cambios en la organización no quedan reflejados en el sistema.	ABC utiliza recursos para su desempeño e implementación.
Ayuda juzgar comportamiento de los costos de la empresa.	Determinado círculo de implementación.
Herramienta de gestión del proyecto, informa del incremento o disminución de actividades.	Dificultad en la definición de las actividades.
Información exacta del origen de los costos.	Hace visible costos que a la administración no le interesa que se vea.
Visión real lo que sucede en la empresa	Requiere mayor es fuerza y capacitación.
Sencillo y transparente se basa en hechos reales.	Puede generar aumento de errores en la medición del costo.

Fuente: Padilla (2008)

Elaborado por: Larysa Nosach

El modelo ABC se debe implementar:

1. Si la cantidad de costos indirectos sobre el total de costos de la empresa tiene un porcentaje significativo. Si empresa produce solo un producto no hay razón implementar ABC.
2. Empresa que tiene fuertes competencias de precios en el mercado donde quieren conocer la estructura de los costos de productos.
3. Empresas que tienen una alta diversificación de los productos con procesos de fabricación diferentes y donde es difícil conocer parte de gastos indirectos que afecta a cada producto.

Se puede concluir que:

En la contabilidad moderna de costos que mide el precio de elaborar un producto, mientras que la contabilidad basada en la actividad, registra también el costo de no hacer, como el costo de fase de indisponibilidad de máquina, de espera de una herramienta, de inventario, de reprocesado. Estos costos de no hacer frecuentemente igualan y a veces exceden a los costos de hacer.

Por todas estas razones el sistema ABC puede considerarse el más apropiado para nuestro trabajo.

### **1.3.2. Modelo costo – volumen – utilidad (CVU)**

El principal desarrollo económico conforman las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que son mayoría en el mundo.

Molina (2003) dice:

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son unidades pequeñas, susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción, y particularmente expuestas a un medio lleno de incertidumbre que imposibilita el diseño de estrategias que permitan lograr sus objetivos y metas planeadas. (p.65)

En actualidad para las empresas Pymes muy importante es poder utilizar herramientas de gestión, como el presupuesto y el modelo costo – volumen – utilidad (CVU), alineado en la planificación y el control de las utilidades.

El presupuesto se puede definir como un plan que detalla la forma en que el dinero será obtenido y gastado en mano de obra, materia prima, máquinas, propaganda. El principal objetivo principal es controlar mediante la comparación de los resultados reales con los datos presupuestados. El modelo de costo - volumen - utilidad utiliza de soporte principal al proceso de planificación para lograr el desarrollo integral de la empresa.

El proceso de planeación estratégica es la primera herramienta principal que una empresa tiene que implantar para transformar en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente adonde quiere ir, de tal manera que, a partir de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión.

(Padilla, 2008, p.237)

Clave principal de superación en una empresa es la habilidad de la administración planificar y controlar las actividades. La administración debe tener la capacidad de establecer objetivos realistas y desarrollar eficientes estrategias para lograr estos objetivos, que permitirá la

toma de decisiones bien ideadas, sobre distribución, producción, comercialización, personal, inversión, financiación y dirección, a corto o a largo plazo.

El control está muy relacionado con todo el proceso de planificación. El control está en examinar las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos, con el fin de investigar sus causas e introducir las correcciones oportunas, para afirmar el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

Para la empresa, el presupuesto es la representación en que los fondos serán conseguidos y gastados en mano de obra, materia prima y equipos. Los presupuestos reflejan los planes y la planificación que debe realizarse antes de tomar medidas.

El modelo costo – volumen -utilidad (CVU), es una herramienta esencial, la cual permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables costos, precios y volumen. Este modelo es de un apoyo fundamental en la actividad de planeación de una empresa.

### **Concepto:**

Modelo CVU es una base para el control de costos y la planeación de utilidades.

Su objeto:

Establecer un esquema operativo que sirve de fundamento para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

El modelo de la relación costo – volumen- utilidad sirva para conocer las características de los costos y su comportamiento en los distintos niveles de operación, en el proceso de planificación, control y toma de decisiones gerenciales.

### **Precio**

- Es un factor controlable por la empresa.
- Es uno de los elementos más flexibles.
- La competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas.

**Volumen**, depende de:

- La oferta y la demanda.
- El valor agregado que el producto ofrece.
- Las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia.
- Los cambios en gusto del consumidor.

**Costo**

- De las tres variables de este modelo, la única variable que puede ser controlada directamente por la empresa, es el costo.
- El concepto más importante en este modelo es el margen de contribución.
- El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

El modelo de CVU nos puede ayudar a contestar la pregunta ¿Qué puede pasar si?

1. Elevamos o reducimos nuestro precio de venta.
2. Vendemos más unidades.
3. Elevamos el nivel de ocupación de nuestra planta.

El modelo de CVU se basa en los siguientes supuestos:

1. El procedimiento de los costos totales y de los ingresos totales es lineal en relación con las unidades de producción.
2. Todos los costos se clasifican en costos fijos y costos variables.
3. Los costos fijos siempre son constantes antes las fluctuaciones del volumen de la producción.
4. El costo variable se varia independiente del nivel de actividad.
5. Los precios de venta no varían en los distintos niveles de actividad.
6. El modelo cubre un solo producto o supone que una mezcla de ventas de productos permanece constante, independiente del cambio del volumen total de ventas.

7. No existe incertidumbre respecto de los datos de costos, ingresos y cantidad de producción utilizada.
8. Todos los costos e ingresos pueden agregarse y compararse sin considerar el valor del dinero en el tiempo.

En conclusión, el modelo costo-volumen-utilidad es excelente herramienta que interviene en el asunto de organización de cualquier empresa, elaborado para crear y elegir las mejores acciones que han de tomarse, con el fin de administrar bien la empresa. A esto se debe agregar, la facilidad de comprensión de esta herramienta.

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

“El análisis del punto de equilibrio en el cual los ingresos por ventas son exactamente iguales a los costos: no hay ni utilidad ni pérdida” (Padilla, 2008, p.161).

El análisis de equilibrio por lo general comprende tanto el cálculo del punto de equilibrio como la gráfica respectiva.

Los conceptos que permiten realizar el análisis de equilibrio provienen de una gráfica que se construye con la información que proporciona el estado de resultados, bajo el enfoque del margen de contribución (riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos).

Particularmente, las gráficas de equilibrio, muestran un panorama claro del movimiento de los costos y de los ingresos ante los distintos niveles de producción, que sirven de ayuda para la toma de decisiones. Por tanto, se recomienda que se estructuren los presupuestos y se haga uso del modelo costo – volumen- utilidad, ya que estos instrumentos impulsan a los gerentes a ampliar mucho más sus horizontes de planificación. De esta forma se prevé y se evitan dificultades, porque muchos gerentes o administradores pueden estar pasando de una crisis a otra sin percibirlo. Tal es el caso venezolano, donde las Pymes enfrentan serios obstáculos que deben vencer para continuar hacia la excelencia, apoyándose en herramientas de gestión confiables como las que se citan en este trabajo.

“El análisis del punto de equilibrio corresponde a una aplicación del modelo costo – volumen - utilidad, mide el efecto en el cambio en la cantidad de un producto sobre las utilidades de la empresa. “(Keat y Young, 2004, p.436).



“Las utilidades son lo que queda después de deducir del ingreso bruto del negocio todos los costos y gastos.” (Ramírez, 1995, p.373)

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que el ingreso total es igual al costo total; es decir una empresa no tiene pérdidas ni ganancias.

Este análisis puede aplicarse en situaciones dinámicas y proporcionar ayuda en la toma de decisiones, la planeación y control. Estas decisiones pueden ser: fijación de precios, aceptación o rechazo de órdenes de venta, promoción de líneas de productos más productivos, y todas las que están vinculadas a los costos, a las ventas y al cambio de volumen para alcanzar utilidades deseadas.

“Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos.” (Padilla, 2008, p.161).

El punto de equilibrio puede determinarse por el método de la ecuación, método gráfico, o el método de margen de contribución y puede expresarse en unidades o en dólares.

### **Método de la ecuación**

Partiendo de la definición:

Ingresos Totales – Costos Totales = 0 (No hay pérdidas ni ganancias); o:

Costos Totales = Ingresos Totales

Utilizando el álgebra podemos llegar a: Costos fijos totales (CFT)

$X = \text{PVU} - \text{CVU}$

Donde X es el número de unidades para alcanzar el punto de equilibrio.

El precio de venta unitario menos el costo variable unitario nos da el margen de contribución.

Punto de equilibrio= Costos Fijos totales / Margen de contribución

Margen de contribución= Precio de Venta – Costo variable unitario

Margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad. En el caso de punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales, no hay ni utilidad ni pérdida. (Padilla, 2008, p.161).

### Método gráfico

El anterior análisis también puede expresarse en forma gráfica; donde el eje horizontal representará al número de unidades vendidas, y el eje vertical las unidades monetarias. Los valores de los ingresos menos costos por encima del punto de equilibrio indicarán beneficios y los valores de los ingresos menos costos por debajo del punto de equilibrio indicarán pérdidas.

El método gráfico representa la relación costo – volumen – utilidad, lo que permite evaluar el resultado sobre las utilidades que tiene cualquier movimiento de costos, volumen de ventas y precios.

En el método gráfico se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. Es el punto en donde los costos totales igualan a los ingresos totales. El área hacia el lado izquierdo de punto de equilibrio es pérdida y área de ganancia todo nivel ubicado a la derecha del punto de equilibrio. Cuanto más a la izquierda se encuentra el punto de equilibrio, más favorable es la situación.

Se puede observar en la figura 3 la gráfica del punto de equilibrio.

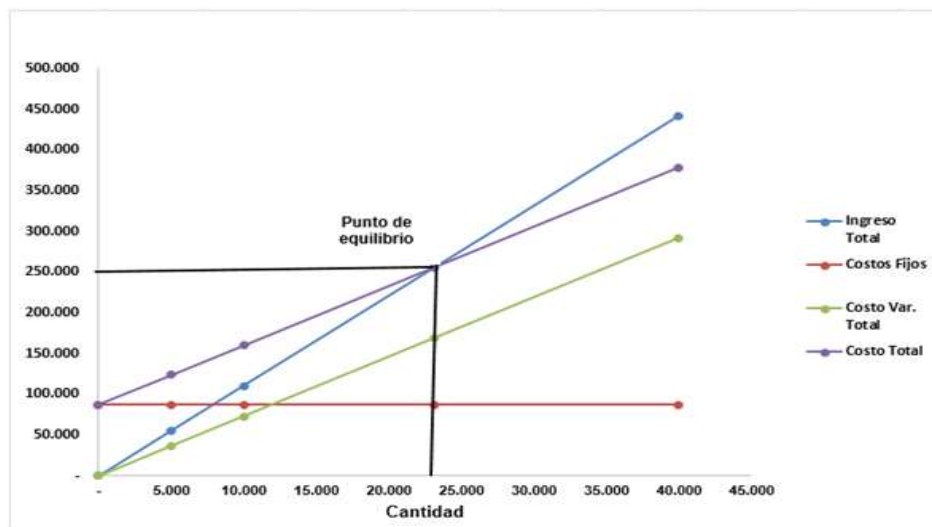


Figura 3. Punto de equilibrio  
Fuente: Padilla (2008)  
Elaborado por: Larysa Nosach

#### 1.3.4. Indicadores financieros de producción

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.(Ing. Rosero, César, Análisis Financiero (ISTRA 2004).

Las razones o índices financieros constituyen la forma más común de análisis financiero.

Los indicadores financieros de producción son datos financieros, operativos, logísticas y de control, que se obtienen por medio de sistemas de información de costos y se utilizan para la toma de decisiones empresariales.

El objetivo de indicadores es sensibilizar a los usuarios de manera favorable, desfavorable o neutra sobre una situación que advierte ser examinada desde los saberes técnicos.

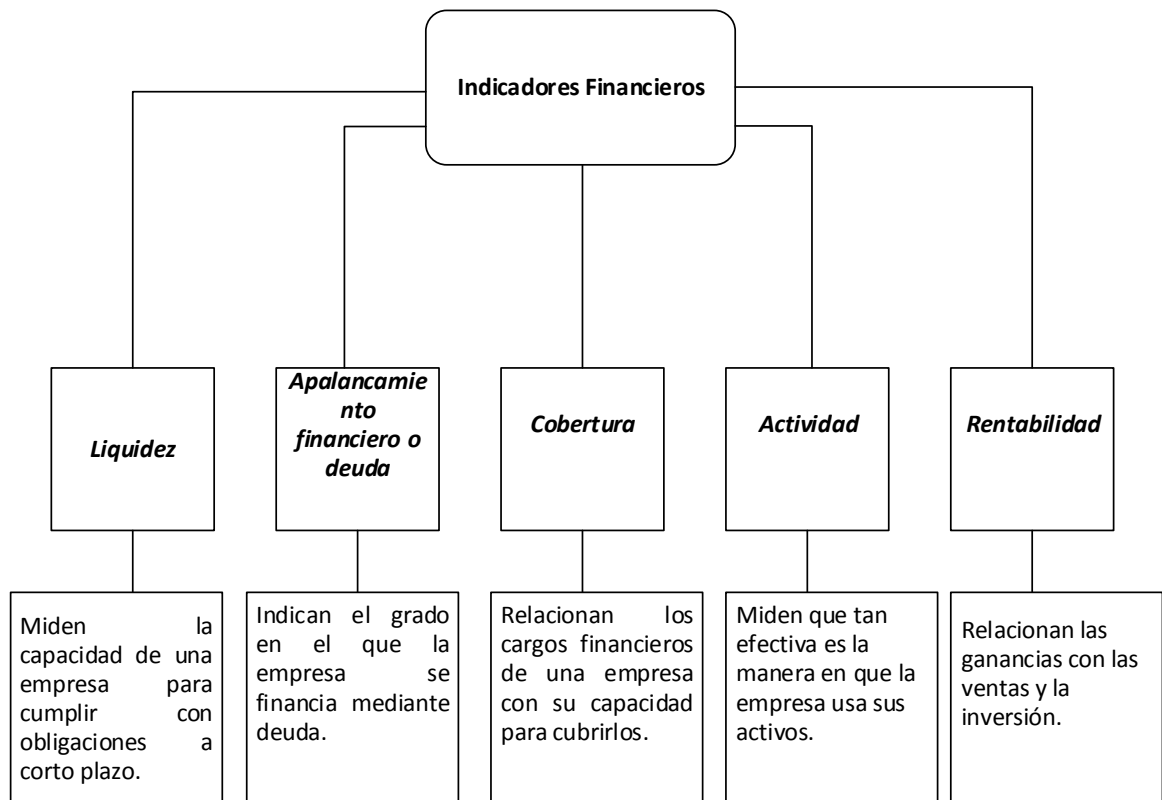
La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos.

El índice de productividad es un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para los ingenieros industriales, los cuales tienen la consigna en aras de aumentar la productividad de: *"Hacer más con menos o por lo menos con lo mismo"*

Se conoce con el nombre de razón o indicador, es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general o del estado de pérdidas y ganancias. Para su interpretación se multiplica por 100 para obtener el resultado en porcentajes.

Existen diferentes tipos de indicadores financieros. La tabla 2 ofrece una lista de los indicadores financieros y sus características.

Tabla 2. Tipos de los Indicadores Financieros.



Fuente: Padilla (2008).  
Elaborado por: Larysa Nosach

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

La vida de un negocio conlleva una enorme cantidad de decisiones que tienen consecuencias de corto plazo. En muchas ocasiones es conveniente analizar, aceptar o rechazar una propuesta con base a sus consecuencias económicas.

Decisiones como:

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente.
2. Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
3. Cerrar la empresa o seguir operándola.
4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
5. Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.

6. Agregar una nueva línea de productos.
7. Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
8. Cerrar una sucursal o seguir operándola.
9. Trabajar un solo turno o varios turnos.
10. Disminuir o aumentar la publicidad.
11. Operar en uno o en varios mercados.
12. Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
13. Modificar el plazo de crédito de los clientes.
14. Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
15. Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
16. Cambiar o no los niveles de inventarios.

Es menester comprender el proceso de la toma de decisiones a corto plazo, y para ello se debe analizar y decidir qué acciones emprender en situaciones que representen un reto para la empresa.

#### **Proceso de toma de decisiones**

Paso 1. Definir el problema.

Paso 2. Identificar alternativas.

Paso 3. Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.

Paso 4. Totalizar los costos relevantes y los beneficios para cada una de las alternativas factibles.

Paso 5. Elaborar alternativas de solución.

Paso 6. Elegir la decisión que mejores resultados genere.

Paso 7. Tomar la decisión más conveniente para la empresa.

## **CAPÍTULO II**

## **2. Análisis situacional de la empresa**

### **2.1. Filosofía institucional**

Filosofía de empresa permite desarrollar una ideología que alinee los principios filosóficos con la visión y con sus metas organizacionales. La filosofía empresarial ayuda a la empresa a desarrollar la cultura corporativa, prácticas éticas y fortalece la relación entre los empleadores y los empleados, proveedores y clientes. También posiciona los valores de la empresa en la mente de las personas tanto dentro como fuera de la organización. La filosofía debería ser el punto inicial para el proceso de toma de decisiones, para que todo funcione de manera armoniosa.

#### **2.1.1. Antecedentes institucionales**

Como es de conocimiento general, en 1999 el Ecuador atravesaba una complicada crisis política, social y económica, en la que la inflación crecía a ritmo acelerado y un constante incremento en la cotización del dólar. El Gobierno tomó medidas impopulares como el feriado bancario y la moratoria de pago de la deuda externa, lo cual incrementó el riesgo país y por ende los mecanismos de financiamiento eran muy escasos.

A pesar del turbio escenario del año 2000, un grupo de visionarios y artesanos calificados emprendieron en una empresa que desde entonces se dedica a la fabricación de artículos promocionales, manufacturados en lonas, nylon y telas de diferente tipo dirigidos a las empresas y todos los clientes de tipo corporativo.

Bajo el lema “Nos propusimos, nos preparamos y lo logramos,” seis años después la empresa MALETEC se ha convertido en uno de los mejores fabricantes en su línea de negocio.

En el año 2003 empieza a vender sus productos al por menor para lo cual abre su primer almacén en el norte de la ciudad.

Para el año 2005 lanza al mercado su primera colección de mochilas escolares con el fin de conquistar el segmento juvenil y abre su segundo almacén y espera seguir en ese camino.

La razón social de la empresa es MALETERÍA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETEC S.A., esta empresa es representada por el Sr. Carlos Alberto Placencia quien es el Gerente General.

Maletec S.A., pertenece al Grupo Tec, conformado por Plastitec y Sportec Fashion. En la actualidad la empresa cuenta con modernas instalaciones y maquinaria, la misma que contribuye al desarrollo del país generando alrededor de 100 puestos de trabajo de manera directa y más de 200 indirectos.

Durante sus 15 años de experiencia en el mercado nacional, Maletec S.A., se ha convertido en la empresa líder en la fabricación y distribución directa de artículos promocionales a nivel corporativo como maletas, mochilas, bolsos, camisetas, chompas, estuches, ropa de trabajo, gorras.

Sus productos se personalizan a través de la impresión o bordado del logotipo de cada institución; actualmente, dispone del nuevo sistema de sublimado digital.

Maletec S.A., tiene varios clientes; entre ellos se indican en la Tabla 3:

Tabla 3. Clientes de Maletec S.A.

Nestlé	Toyota	Kraft
Kimberly-Klark	Avon	Petrobrás
Esika	Colgate	GamaTv
Repsol	El Comercio	Coca Cola
Pronaca	Yanbal	Frito Lay
Produbanco	Etafashion	Electrolux
UTPL	Banco del Pichincha	Baker Hugues
Banco de Guayaquil	GlaxoSmithKline	Grünenthal

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach



## 2.1.2. Misión, visión y objetivos

### MISIÓN

“La misión describe qué hace la empresa.” (W. L. Hill & Gareth R. Jones, 2009, págs. 11-15)

La misión de Maletec S.A. ha sido definida como:

*“Somos los pioneros en innovación para mantenernos a la vanguardia con nuestros productos de calidad, así tendremos clientes satisfechos, empleados comprometidos con la empresa, y accionistas orgullosos y contentos”.*

### VISIÓN

“La visión de una empresa expone cierto estado futuro deseado, expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la empresa trata de alcanzar.” (W. L. Hill & Gareth R. Jones, 2009, págs. 11-15)

La visión de Maletec S.A. ha sido definida como:

*“Constituirnos en una empresa líder en la fabricación de artículos promocionales y escolares de la mejor calidad, para satisfacer las grandes exigencias de nuestros clientes y consumidores finales”.*

### OBJETIVOS

Los **objetivos** son una concreción en tiempo y meta de la visión, se les puede aplicar el mismo razonamiento que a la visión en cuanto a su necesidad de ser un reto. Solamente unos objetivos que sean un reto motivarán el componente de ambición y de superación necesaria para afrontar los difíciles momentos que la organización padecerá al tratar de alcanzarlos, favorecerán que la empresa no pierda vitalidad”. Según (Ayestarán, 2012, pág. 73)

Los objetivos que se plantea Maletec S.A. son:

- *Llegar a ser en el mediano plazo la mejor empresa del país en su línea de negocios.*
- *Detectar las oportunidades para crecer en el mercado de mochilas para conquistar el mercado nacional.*
- *Incursionar en la fabricación y venta al detalle de artículos complementarios sin perder la esencia del negocio que es la venta de mochilas y maletas, especialmente de su propia marca “Maletec”.*

- *Cubrir el mercado nacional e incursionar en el campo internacional.*
- *Constituir a su marca de reconocido prestigio a nivel interno y externo.*

## 2.2. Estructura administrativa y funcional

“La función de organizar consiste en cómo distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización, este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.”(Robbins & Coulter, 2010, págs. 184-185).

La actual estructura organizacional de Maletec S.A., lo presentamos en el siguiente organigrama estructural:

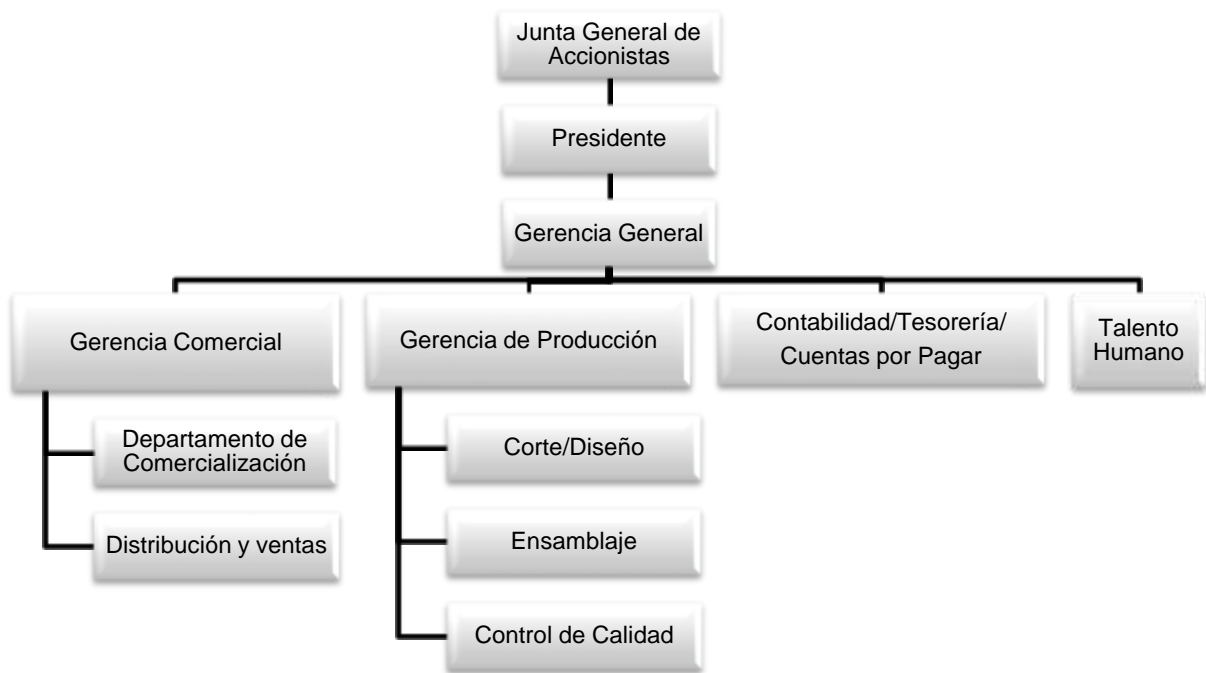


Figura 4. Estructura Organizacional de MALETEC S.A.  
Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

La estructura organizativa que posee Maletec S.A., es una estructura simple que está integrada por una Junta General de Accionistas, el Presidente, el Gerente General, Gerente

Comercial quien tiene a su cargo el Jefe de Comercialización y el Jefe de Distribución y Ventas, Gerente de Producción quien tiene a su cargo el Jefe de Corte y Diseño, Jefe de Ensamblaje y el Jefe de Control de Calidad; y el Contador General quien es el encargado del departamento contable y tiene que reportar informes al Gerente General y al Presidente; en la Figura 4 se indica la estructura organizativa que se encuentra definida por las características que posee la empresa.

A continuación se describen las funciones cada uno de los puestos y/o del departamento con sus respectivos puestos y niveles jerárquicos.

### **PRESIDENTE**

Conforme el estatuto de Constitución sus funciones son:

- a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.
- b) Presidir las sesiones de la Junta General.
- c) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los títulos de Acciones, así como las Actas de las Juntas Generales.
- d) Subrogar al Gerente General en el caso de falta, ausencia o impedimento temporal de éste.
- e) Convocar a Juntas Generales de Accionistas en caso de no hacerlo el Gerente General.
- f) Intervenir en la compra, venta, hipotecas y prendas de bienes muebles o inmuebles según el caso con las limitaciones establecidas en este Contrato, previa autorización de la Junta General.
- g) Las demás atribuciones que le concede la Ley, el presente Contrato y la Junta General de Accionistas.

### **ADMINISTRATIVAMENTE SUS FUNCIONES SON:**

1. Velar por el correcto funcionamiento de todos los departamentos.
2. Ejecutar pagos a proveedores.
3. Controlar el proceso de producción de las órdenes que ingresan al departamento de producción.
4. Controlar el cobro a clientes.
5. Revisar y analizar los informes de producción.
6. Revisar y analizar los informes de contabilidad.
7. Controlar al departamento de comercialización, en especial los resultados de los puntos de venta.

## **GERENTE GENERAL**

De acuerdo con el estatuto de Constitución sus funciones son:

- a) Convocar a las Juntas Generales.
- b) Actuar como secretario de la Junta General.
- c) Suscribir conjuntamente con el Presidente los títulos de Acciones y las Actas de las Juntas Generales.
- d) Intervenir en la compra, venta, hipotecas y prendas de bienes muebles o inmuebles según el caso con las limitaciones establecidas en este Contrato, previa autorización de la Junta General.
- e) Organizar y dirigir las oficinas y dependencias de la compañía.
- f) Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo los libros de Actas.
- g) Presentar por lo menos cada año a la Junta General la memoria razonada acerca de la situación de la Compañía, acompañada del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- h) Presentar a consideración de la Junta un proyecto de reparto de utilidades observando las disposiciones establecidas en la Ley de Compañías.
- i) Subrogar al Presidente en caso de falta, ausencia o impedimento de este administrador.
- j) Nombrar libremente a los trabajadores de los negocios de la compañía, fijar su remuneración y removerlos cuando fuere necesario.
- k) Los demás deberes y atribuciones que le concede la Ley, el presente contrato y la Junta General de Accionistas.
- l) Ejerce la representación judicial y extrajudicial de la compañía.

## **ADMINISTRATIVAMENTE SUS FUNCIONES SON:**

1. Celebración de todo tipo de contrato, que obligue a la compañía y sus representantes.
2. Control de la plantilla de trabajadores y el cumplimiento de obligaciones laborales.
3. Control de los resultados contables y tributarios, tanto con el gobierno central como también con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en este caso del domicilio matriz, la ciudad de Quito.
4. Control del cumplimiento de obligaciones con el sector público y privado.
5. Control de los puntos de venta, tanto de los trabajadores como de la administración de los mismos.
6. Control de las compras, trámites de importación y distribución de la producción;
7. Compra de materia prima, controlando las cantidades y calidad de las mismas.

## **FUNCIONES GERENCIA COMERCIAL**

El responsable de esta Gerencia deberá:

1. Controlar al departamento de Comercialización y de Distribución y ventas.
2. Análisis y segmentación del cliente, en cuanto a sus requerimientos y atención oportuna de pedidos.
3. Supervisión constante de la fuerza de ventas, en especial de los puntos de venta.
4. Controlar que los canales de distribución sean adecuados, para la entrega oportuna de pedidos e inventarios en los puntos de venta.
5. Atención preferencial a clientes continuos.
6. Comunicación ágil de las órdenes de pedido al Departamento de Producción.
7. Control de las preferencias de los clientes.
8. Preparación de reportes e informes mensuales de las órdenes de pedido.
9. Coordinar en su departamento los canales de comercialización de productos propios a través de los puntos de venta.
10. Coordinar la difusión y transmisión de la imagen de la compañía, pero en forma especial de los productos de creación propia.
11. Controlar que los nombres comerciales e imagen de la compañía no sean usados por terceros.
12. Controlar el mercado, estableciendo nuevas estrategias para con la competencia directa o indirecta de la compañía.
13. Preparar las campañas publicitarias de la compañía y de los productos que se venden en los puntos de venta de creación propia.

## **FUNCIONES DEL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN**

1. Llevar un control histórico de clientes.
2. Preparar diariamente los reportes de pedidos.
3. Reportar los cambios en los pedidos, para conocimiento del departamento de producción.
4. Controlar el inventario de los puntos de venta, para ubicación de nuevos productos o retirar productos de las estanterías.
5. Participar de la elección del personal de ventas para puntos de venta.
6. Recomendar la ubicación de productos en los puntos de venta.

7. Controlar la competencia en cuanto a productos que tengan relación con los productos que provee la compañía a sus clientes.
8. Llevar control de que el pedido esté completo conjuntamente con el Jefe de Distribución.
9. Recibir las devoluciones con el respectivo control de lo devuelto por el cliente.

### **FUNCIONES DEL JEFE DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

1. Controlar el despacho oportuno de producto terminado.
2. Controlar la entrega de los pedidos al cliente final.
3. Preparar un reporte diario de los pedidos entregados por el personal a su cargo.
4. Controlar el cumplimiento de las obligaciones del personal a su cargo.
5. Reportar a la Gerencia General los contratiempos que se puedan ocasionar al personal a su cargo, por parte de otros departamentos.
6. Recibir las devoluciones de producto terminado, conjuntamente con el Jefe de Comercialización.
7. Llevar un inventario diario de pedidos listos para despacho.
8. Preparar oportunamente la ruta de entrega de pedidos;
9. Preparar las guías de remisión para los conductores y funcionarios de su departamento;
10. Reportar inmediatamente los problemas encontrados diariamente en las entregas.

### **FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

EL Gerente de Producción deberá:

1. Controlar la materia prima, en cuanto a cantidad y calidad que se usará en la producción de cada pedido, conforme lo reportado por el Departamento de Comercialización.
2. Recomendar algún cambio al pedido que ingrese a su departamento.
3. Controlar el proceso productivo, hasta la obtención del producto terminado.
4. Preparar los reportes de daños en la maquinaria.
5. Controlar al personal a su cargo, para evitar la sustracción de materia prima.
6. Intervenir en la contratación del personal que estará a su cargo, para el cumplimiento de las metas de su departamento.
7. Inventariar el producto terminado, previamente a ser despachado.
8. Reportar la sobreproducción de unidades, para su control posterior.

## **FUNCIONES DEL JEFE DE CORTE Y DISEÑO**

1. Controlar al personal a su cargo, para evitar el desperdicio de materia prima.
2. Proponer técnicas de corte y cosido.
3. Proponer la adquisición de maquinaria que permita un mejor acabado del producto terminado.
4. Controlar a producción, en base al requerimiento del cliente y la orden de pedido.
5. Reportar los sobrantes de producto terminado.
6. Controlar el embalaje de producto terminado, previamente al despacho de reparto.

## **ENSAMBLAJE**

1. Controlar el corte de piezas, previamente al cosido.
2. Controlar que el personal a su cargo, cumpla con la meta diaria, para cumplir con las fechas tope de entrega del producto terminado.
3. Inspeccionar la calidad del material cortado, previamente al cosido y armado.
4. Controlar el armado del producto terminado.

## **CONTROL DE CALIDAD**

1. Controlar que las telas cumplan la orden de pedido.
2. Supervisar que el armado del producto terminado cumpla sea correcto.
3. Controlar que se haya cumplido el armado del modelo, colores y accesorios de la orden de pedido.
4. Separar las prendas o producto terminado que no cumplan con normas de calidad.
5. Informar semanalmente, la cantidad de producto terminado que ha sido separado.
6. Devolver a bodega central la materia prima sobrante.

## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, TESORERÍA, CUENTAS POR PAGAR**

El departamento contable tiene un solo responsable que es el **CONTADOR GENERAL**, cuyas obligaciones son:

1. Organizar la contabilidad de la compañía, para presentar reportes a la Gerencia General y Presidencia, dependiendo de la periodicidad que establezcan dichos administradores.

2. Control de la declaración y pago de impuestos, al gobierno central y a los gobiernos autónomos descentralizados.
3. Control del pago de salarios y cumplimiento de obligaciones laborales.
4. Reportar los resultados obtenidos por la actividad de la compañía al Gerente General y al Presidente.
5. Preparar los pagos a proveedores.
6. Preparar y controlar la documentación tributaria de retención de impuestos.
7. Generar los procesos de cobro más idóneos a los clientes de la compañía.
8. Administrar la caja chica general, repartirla por departamentos.
9. Preparar la nómina de pago de salarios mensuales de todos los trabajadores.
10. Generar el proceso de retiro o depósito de las cajas diarias de los puntos de venta para su control diario.
11. Preparar los informes contables anuales para la aprobación de la Junta General de Accionistas.

### **2.3. Análisis de competitividad**

Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores, en este caso los competidores potenciales de Maletec S.A. son todos aquellos que se dedican al rubro de la confección y fabricación de maletas, bolsos, prendas de vestir clasificados dentro del sector textil.

Entonces se puede indicar que la empresa Maletec S.A., está dentro de un mercado muy competitivo.

Este sector se encuentra constituido por microempresas familiares y por muy pocas empresas de mediano a gran tamaño, entre ellas se mencionarán las siguientes:

MALEPRODU CÍA. LTDA. (Almacenes Chimborazo Jr.) : comercializa maletas, mochilas, bolsos, productos de cuero.

ROYALTEX S.A.: se dedica a la confección y comercialización de ropa de trabajo, como blusas, chompas, camisetas.



TOTTO S.A.: es una empresa que comercializa en Ecuador productos como mochilas, bolsos, maletas, ropas, zapatos, productos infantiles. Además esta empresa está en constante innovación de sus productos a través de la investigación y desarrollo.

MICROEMPRESAS: se dedican a la confección y comercialización de maletas, mochilas, bolsos, maletines, chompas, camisetas, gorras, artículos promocionales, constituidas como pequeñas empresas familiares, entre ellas tenemos: CREBOLS SPORT, PROMO a2, CREDITELL, entre otros.

### **Análisis FODA**

Es importante analizar los factores internos positivos y negativos - fortalezas y debilidades - de la empresa Maletec S.A., así como los factores externos positivos y negativos como oportunidades y amenazas. Todos estos factores inciden en el desempeño organizacional.

#### **Fortalezas (F)**

**Experiencia en el sector - manejo del negocio:** corresponde a la experiencia que tiene en el mercado en el manejo del negocio.

**Seriedad en la entrega del producto:** entrega oportuna del producto a los clientes.

**Diversidad de diseños y modelos:** posee una ventaja competitiva y se diferencia en el mercado por sus diseños exclusivos.

**Maquinaria con tecnología de punta:** la Gerencia siempre está en la búsqueda de actualización de nuevos diseños en la confección de los productos para ello dispone de maquinaria con tecnología de punta.

**Buena calidad del producto final:** cumple con las normas internacionales de calidad, el producto investigado es económico y accesible al público, el material utilizado para la elaboración del producto es eficaz y de calidad

**Precios competitivos en el mercado:** mayor cadena de distribución, clientela fidelizada, capacidad de diversificación en los servicios ofrecidos.

### **Oportunidades (O)**

**Posibilidad de acceder a créditos:** debido a su estable posición financiera.

**Predisposiciones favorables en el mercado:** incremento en la participación en el mercado por la salida de competidores al ofrecer productos y servicios deficientes, crecimiento en el consumo de artículos promocionales, crecimiento de la demanda de artículos promocionales, crecimiento en el consumo de artículos promocionales.

**Cobertura en otros nichos de mercado:** expansión a través de nuevas adquisiciones, ofrecer productos complementarios a los dados, nuevas alternativas para liderar el mercado competitivo.

**Tendencia al crecimiento:** competir con productos de calidad y ofrecer productos que estén al alcance de los consumidores.

### **Debilidades (D)**

**Cobertura sólo en Quito:** se refiere a que la compañía tiene locales o puntos de venta solo en la ciudad de Quito. Los administradores consideran que sus negocios con personas naturales y jurídicas a nivel nacional no amerita la apertura de locales ya que sería una inversión en vano.

**Poca promoción y publicidad:** la inversión en estos rubros es mínima ya que uno de los aspectos que maneja la administración de la empresa, es la visita puerta a puerta con sus clientes más fieles y que ventajosamente mes a mes requieren de los servicios de la producción de camisetas.

**Falta de capacitación a los trabajadores en el área de la confección:** el personal contratado debe conocer de confección, pero el tiempo de producción no permite capacitarles en métodos más actualizados, tomando en cuenta que la maquinaria tampoco ha sido renovada y eso evidentemente conlleva el hecho de no analizar ni prever procesos de capacitación continua.

**Mantenimiento de maquinaria y herramientas:** la maquinaria adquirida por la empresa al ser dispuesta para producción tiene un uso de 24 horas, el mantenimiento es mínimo, tomando en cuenta que son equipos de alta calidad. No se ha previsto durante todos esos años un proceso de mantenimiento, pues mes a mes hay muchos pedidos que cumplir, y sin embargo lo que se trata de hacer, es generar grupos de equipos que entran en mantenimiento, aunque eso disminuye los tiempos previstos para la entrega. Deberían existir equipos que entren en funcionamiento con los grupos de máquinas, según el calendario de mantenimiento, pero la administración no ha determinado un tipo de adquisición que permita cubrir estos desfases.

**Falta de servicio pos venta al cliente:** no existe un seguimiento apropiado a la satisfacción o reclamo del cliente final. Se espera que haya algún reclamo para actuar. Los administradores a través de su departamento de comercialización no miden el grado de satisfacción del cliente, lo cual impide iniciar procesos de mejoramiento o cambio.

#### **Amenazas (A)**

**Creación de nuevos impuestos por parte del Gobierno:** los constantes cambios tributarios en el país son un aspecto determinante para estabilidad de precios del producto terminado. Todas las variaciones tanto de impuestos locales como de importación afectan a la compra de la materia prima y por ende implica variación continua de los precios.

**Cambios en los hábitos de la moda:** la moda es un factor que implica una mayor capacidad de respuesta del personal de producción, los continuos cambios tanto de preferencias como de conceptos de moda evidentemente conllevan que la empresa tenga que responder a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes o consumidores.

**Empresas informales ofrecen los mismos productos a menor precio:** la informalidad existente en la actividad de la confección es muy amplia. Solo pueden subsistir las empresas que mejoren procesos tanto de producción como de comercialización. Los informales si bien es cierto tienen procesos de producción artesanales lamentablemente imponen un precio menor y a que sus costos son mínimos y sacarles del mercado es imposible.

**Aumento del costo en algunas materias primas:** los precios internacionales de materias primas varían constantemente. La producción nacional de textil no bástese el mercado por su baja calidad, lo cual obliga a la importancia y eso evidentemente afecta al precio final.

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

Para realizar la matriz de competencias se ha tomado como competidores principales de Maletec S.A. a Totto S.A., Maleprodu Cía. Ltda., y Royaltex S.A., puesto que estas empresas realizan los mismos tipos de negocios durante muchos años en el mercado.

En relación a Totto S.A., es una empresa que ha venido realizando sus actividades desde el año 1987 en Colombia, pero poco a poco ha ido expandiendo sus negocios a nivel de Latinoamérica, es así que al momento cuenta con más de 510 puntos de venta en 35 países de América entre ellos Ecuador, Europa, Medio Oriente y Asia; comercializa productos como maletines, morrales, mochilas, bolsos, ropas y accesorios y los vende en puntos de venta exclusivos como Centros Comerciales, Almacenes exclusivos, entre otros.

Así mismo la empresa Maleprodu Cía. Ltda., inició sus actividades en el año de 1967, con el nombre comercial de Almacenes Chimborazo, comercializando productos de cuero, mochilas y alfombras. Actualmente tiene 10 locales en Quito y 1 local en Guayaquil, tiene una gran variedad de modelos de productos, se dedica a la venta al por mayor y menor de: carteras, bolsos, correas, cinturones, guantes, billeteras, chaucheras, portafolios, maletines, maletas, mochilas, loncheras y otra variedad de productos.

La empresa Royaltex S.A. se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir, desde 1990 maneja la producción y comercialización exclusiva para el Ecuador de la prestigiosa marca Lee de renombre a nivel mundial, así como marcas alternas para la producción y comercialización de prendas para las necesidades de dotaciones de uniformes del sector empresarial del país.

Tabla 4. Matriz de Competitividad

Actores	Peso	MALETEC S.A.		TOTTO S.A.		MALEPRODU Cía. Ltda.		ROYALTEX S.A.	
		Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Fidelidad de los clientes	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Precios competitivos	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Competencias del personal	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Calidad en el producto	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Posición Financiera	0,30	4	1,20	3	0,90	3	0,90	3	0,90
Tecnología de punta	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>3,70</b>		<b>2,60</b>		<b>3,10</b>		<b>2,90</b>

<b>Clave de calificación</b>
Debilidad importante = 1
Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3
Fortaleza importante = 4

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por :Larysa Nosach

En la Tabla 4, se analiza a Maletec S.A., y sus competidores más próximos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- En el primer lugar esta Maleprodu Cía. Ltda., es el competidor más amenazante quien posee la mayor ventaja competitiva con 3,10.
- En segundo puesto está Royaltex S.A., con 2,90 puntos.
- En tercer lugar está Totto S.A., con 2,60 puntos debido a que no cuenta con precios bajos, variedad en productos y la ubicación con la que cuenta no es la apropiada que lo que exigen los clientes pese a que está muy cercana a Maletec S.A.

Al finalizar la comparación podemos observar que las tres empresas poseen mayores fortalezas que debilidades debido a que son mayores a 2.5 y que trabajan sobre el factor de éxito “atención al cliente” por lo que para lograr una verdadera diferenciación, Maletec S.A. deberá implementar ciertas estrategias que le permitirán mejorar frente a la competencia, incluso podrá mejorar en aquello que esté en una posición inferior.

### 2.3.2. Matriz FODA

Tabla 5. Matriz FODA y sus Estrategias

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<b>F1.</b> Experiencia en el sector – manejo del negocio <b>F2.</b> Seriedad en la entrega del producto <b>F3.</b> Diversidad de diseños y modelos <b>F4.</b> Precios competitivos en el mercado <b>F5.</b> Maquinaria con tecnología de punta <b>F6.</b> Buena calidad del producto final	<b>D1.</b> Cobertura sólo en Quito <b>D2.</b> Poca promoción y publicidad <b>D3.</b> Falta de capacitación a los trabajadores en el área de la confección <b>D4.</b> Mantenimiento de maquinaria y herramientas <b>D5.</b> Falta de servicio pos venta al cliente
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (F – O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D – O)</b>
<b>O1.</b> Incremento de clientes potenciales  <b>O2.</b> Incremento de la mano de obra calificada  <b>O3.</b> Nuevos avances de tecnología e información de la industria  <b>O4.</b> Facilidad de obtener créditos para las empresas del sector textil	<b>F1, F6, O1, O2:</b> Ampliar la cartera de productos <b>F1, F4, F6, O1, O2:</b> Abarcar nuevos mercados en las regiones del Ecuador <b>F1, F5, F6, O1, O3, O4:</b> Incrementar la producción aprovechando la calidad de nuestros productos, la maquinaria y el acceso a obtener créditos	<b>D2, O1:</b> Invertir en promoción y publicidad enfocada a nuestros clientes potenciales <b>D1, O1:</b> Incursionar paulatinamente en otros nichos de mercado <b>D4, O4:</b> Plan de mantenimiento de maquinaria y herramientas aprovechando el financiamiento que posee la empresa <b>D3, O2:</b> Capacitar al Talento Humano en la automatización de procesos en el área de la confección
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (F – A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D – A)</b>
<b>A1.</b> Creación de nuevos impuestos por parte del Gobierno <b>A2.</b> Cambios en los hábitos de la moda <b>A3.</b> Empresas informales ofrecen los mismos productos a menor precio <b>A4.</b> Aumento del costo en algunas materias primas	<b>F6, A3:</b> Mantener y mejorar la calidad de nuestros productos frente a empresas informales  <b>F1, F3, A2:</b> Innovación de nuestros productos	<b>D3, A3:</b> Realizar planes de capacitación a los trabajadores  <b>D2, A2, A3:</b> Fortalecimiento de los planes de publicidad y promoción  <b>D5, A2, A3:</b> Fortalecimiento del servicio pos venta al cliente

Fuente: Maletec S.A.  
 Elaborado por: Larysa Nosach

La Empresa Maletec S.A., de acuerdo con la matriz FODA indicada en la Tabla 5, implementará las siguientes posibles estrategias:

#### **Estrategias Fortalezas - Oportunidades (F – O)**

- Ampliar la cartera de productos.
- Abarcar nuevos mercados en las regiones del Ecuador.
- Incrementar la producción aprovechando la calidad de nuestros productos, la maquinaria y el acceso a obtener créditos.

#### **Estrategias Debilidades - Oportunidades (D – O)**

- Invertir en promoción y publicidad enfocada a nuestros clientes potenciales.
- Incursionar paulatinamente en otros nichos de mercado.
- Plan de mantenimiento de maquinaria y herramientas aprovechando el financiamiento que posee la empresa.
- Capacitar al Talento Humano en la automatización de procesos en el área de la confección.

#### **Estrategias Fortalezas - Amenazas (F – A)**

- Mantener y mejorar la calidad de nuestros productos frente a empresas informales.
- Innovación de nuestros productos.

#### **Estrategias Debilidades - Amenazas (D – A)**

- Realizar planes de capacitación a los trabajadores.
- Fortalecimiento de los planes de publicidad y promoción.
- Fortalecimiento del servicio pos venta al cliente.



## 2.4. Análisis de costos de producción y venta

Debido a que el presente estudio tiene como finalidad investigar los costos de producción de camisetas Tipo Polo en los cuales la empresa va a incurrir, los mismos serán clasificados en Costos Fijos y Costos Variables, así como los Costos de Venta.

### 2.4.1. Estructura de costos

Tabla 6. Composición de los costos fijos y costos variables

DESCRIPCIÓN	Costo Fijos	Costo Variable	TOTAL
<b>1. COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
Materia Prima		735.362,00	
Insumos		2.488,00	
Mano de obra directa		181.678,00	
Mano de obra indirecta	103.433,00		
Otros costos Indirectos de fabricación	70.170,00		
Otros costos de producción		43.270,00	
Suministros, materiales y repuestos	3.032,00		
Mantenimiento y Reparaciones	6.310,00		
Depreciaciones planta y equipo	17.556,00		
<b>Total Costos de producción</b>	<b>200.501,00</b>	<b>962.798,00</b>	<b>1.163.299,00</b>
<b>2. COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Sueldos y Salarios	87.624,00		
Mantenimiento y Reparaciones	3.190,00		
Depreciaciones planta y equipo	2.633,00		
<b>Total Costos Administrativos</b>	<b>93.447,00</b>	<b>0,00</b>	<b>93.447,00</b>
<b>3. COSTOS DE VENTAS</b>			
Sueldos y Salarios	38.889,00		
Mantenimiento y Reparaciones	2.126,00		
Agua, energía y telecomunicaciones	3.540,00		
Comisiones		12.304,00	
Depreciaciones planta y equipo	1.755,00		
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1.390,00		
Promoción y Publicidad	18.145,00		
Arriendo Operativo	26.086,00		
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>91.931,00</b>	<b>12.304,00</b>	<b>104.235,00</b>
<b>4. COSTO FINANCIERO</b>			<b>10.256,00</b>
Intereses	10.256,00		
<b>TOTAL</b>	<b>396.135,00</b>	<b>975.102,00</b>	<b>1.371.237,00</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

La estructura de costos fijos y variables de la compañía Maletec S.A., se ha determinado en forma anual. Debe tomarse en cuenta que los costos fijos son los de producción en los que constan la materia prima, insumos, mano de obra, entre otros. Los costos variables se forman de los costos administrativos, de ventas y financieros.

Los costos de materia prima de Maletec S.A., están estimados por su comportamiento y se los desglosa en las tablas 7 y 8. Podemos apreciar que los costos variables son más altos que los costos fijos.

Tabla 7. Resumen de los costos fijos y variables

Descripción en Dólares	Costo Fijos	Costos Variables	TOTAL
Total Costos de Producción	200.501,00	962.798,00	1.163.299,00
Total Costos Administrativos	93.447,00	0,00	93.447,00
Total Costos de Ventas	91.931,00	12.304,00	104.235,00
Costo Financiero			10.256,00
<b>Totales</b>	<b>385.879,00</b>	<b>975.102,00</b>	<b>1.371.237,00</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach.

Tabla 8. Resumen de los costos fijos y variables en porcentajes

Descripción en Porcentajes	Costo Fijos	Costos Variables	Otros costos
Total Costos de Producción (%)	14,62	70,21	
Total Costos Administrativos (%)	6,81	0,00	
Total Costos de Ventas (%)	6,70	0,90	
Costo Financiero (%)	0,00	0,00	0,75
<b>Totales (%)</b>	<b>28,14</b>	<b>71,11</b>	<b>0,75</b>
<b>Total General (%)</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Hay que tomar en cuenta que los costos dependen del nivel de producción y a continuación se va a detallar los insumos necesarios para la producción de la Camiseta Tipo Polo.



Figura 5. Camiseta tipo Polo  
Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Maletec S.A.

Es necesario conocer con más detalle que será la base para realizar el costeo de la camiseta tipo Polo y se analizó por separado el costo de las telas, cuellos, puños, hilos y bordados, que son diferentes.

Tabla 9. Costos unitarios de Materia Prima Directa

MATERIA PRIMA DIRECTA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Producto A			
TELA PIQUE CELESTE INTELA (Kg)	0,32	10,55	3,38
CUELLOS Y PUÑOS CELESTE INTELA	1	0,62	0,62
Producto B			
TELA PIQUE CELESTE INTELA (Kg)	0,32	10,25	3,28
CUELLOS Y PUÑOS CELESTE INTELA	1	0,62	0,62
Producto C			
TELA PIQUE CELESTE INTELA (Kg)	0,32	9,12	2,92
CUELLOS Y PUÑOS CELESTE INTELA	1	0,62	0,62
Producto D			
TELA PIQUE CELESTE INTELA (Kg)	0,32	8,96	2,87
CUELLOS Y PUÑOS CELESTE INTELA	1	0,62	0,62

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

La tabla 9 nos indica, la materia prima directa, es aquel material que se utiliza en la elaboración de las camisetas tipo Polo. En este caso, que para los diferentes diseños, se usa diferente cantidad de materia prima. Para la camiseta tipo Polo A el costo es de \$ 4.00; para el tipo Polo B \$ 3.90; para el tipo Polo C \$ 3.54; y, para el tipo Polo D \$ 3,49.

Tabla 10. Costos unitarios de Materia Prima Indirecta

<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNT. (\$)</b>	<b>COSTO (\$)</b>
Producto A			
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA INFERIOR	0,01	0,91	0,01
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA SUPERIOR	0,01	0,91	0,01
Producto B			
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA INFERIOR	0,01	1,47	0,015
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA SUPERIOR	0,01	1,47	0,015
Producto C			
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA INFERIOR	0,01	1,03	0,01
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA SUPERIOR	0,01	1,03	0,01
Producto D			
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA INFERIOR	0,01	0,91	0,01
PELON PEGABLE SN6085P BONDITEX (m) BINCHA SUPERIOR	0,01	0,91	0,01

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

La tabla 10 relacionada a la materia prima indirecta incluye todos los materiales que se utilizan en la fabricación y que no son fácilmente identificables o no tienen un valor relevante.

Tabla 11. Costos unitarios de Mano de Obra

<b>MANO DE OBRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNT. (\$)</b>	<b>COSTO (\$)</b>
Producto A			
BORDADO PECHO IZQUIERDO	1	0,5	0,50
HILADILLO EKA	1	0,12	0,12
BOTONES DEL MISMO COLOR DE LA TELA	3	0,01	0,03
MANO DE OBRA	1	0,75	0,75
Producto B			
BORDADO PECHO IZQUIERDO	1	0,5	0,50
HILADILLO EKA	1	0,25	0,25
BOTONES DEL MISMO COLOR DE LA TELA	3	0,02	0,06
MANO DE OBRA	1	1,20	1,20
Producto C			
BORDADO PECHO IZQUIERDO	1	0,5	0,50
HILADILLO EKA	1	0,12	0,12
BOTONES DEL MISMO COLOR DE LA TELA	3	0,01	0,03
MANO DE OBRA	1	0,75	0,75
Producto D			
BORDADO PECHO IZQUIERDO	1	0,5	0,50
HILADILLO EKA	1	0,12	0,12
BOTONES DEL MISMO COLOR DE LA TELA	3	0,01	0,03
MANO DE OBRA	1	0,75	0,75

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

La tabla 11 donde los elementos del costo de producción es la mano de obra, que se calcula como el costo del tiempo que los trabajadores en el proceso de fabricación y que debe ser incluido a los productos. El costo de mano de obra de la camiseta tipo Polo A es \$ 1.40; para el tipo Polo B \$ 2.01; para el tipo Polo C \$ 1.40; y, para el tipo Polo D \$ 1.40.

Tabla 12. Costos unitarios de Embalajes

<b>EMBALAJES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNT. (\$)</b>	<b>COSTO (\$)</b>
Producto A			
SACOS DE YUTE	0,036	0,45	0,02
FUNDAS 12 x 18	1	0,02	0,02
Producto B			
SACOS DE YUTE	0,036	0,45	0,02
FUNDAS 12 x 18	1	0,02	0,02
Producto C			
SACOS DE YUTE	0,036	0,45	0,02
FUNDAS 12 x 18	1	0,02	0,02
Producto D			
SACOS DE YUTE	0,036	0,45	0,02
FUNDAS 12 x 18	1	0,02	0,02

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

La tabla 12 referente a embalajes, corresponde a un costo de materia prima indirecta.

Tabla 13. Costos unitarios de Fabricación

Producto A			
<b>COSTO UNITARIO BRUTO DE FABRICACIÓN</b>			<b>6,36</b>
OTROS		0,03	5,80
<b>COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN</b>			<b>12,16</b>

Producto B			
<b>COSTO UNITARIO BRUTO DE FABRICACIÓN</b>			<b>5,98</b>
OTROS		0,03	6,45
<b>COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN</b>			<b>12,43</b>

Producto C			
<b>COSTO UNITARIO BRUTO DE FABRICACIÓN</b>			<b>5,00</b>
OTROS		0,03	3,81
<b>COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN</b>			<b>8,81</b>

Producto D			
<b>COSTO UNITARIO BRUTO DE FABRICACIÓN</b>			<b>4,94</b>
OTROS		0,03	4,41
<b>COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN</b>			<b>9,35</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

Para el costo unitario de fabricación en la tabla13, se incluye el rubro otros que corresponde al aumento del 3% y no son identificables con las unidades producidas, cambian de un periodo a otro, lo cual se refleja en el costo de los productos.

### 2.4.2. Diagrama del proceso

A continuación se presenta el diagrama de bloques en el que se refleja las principales fases del proceso.

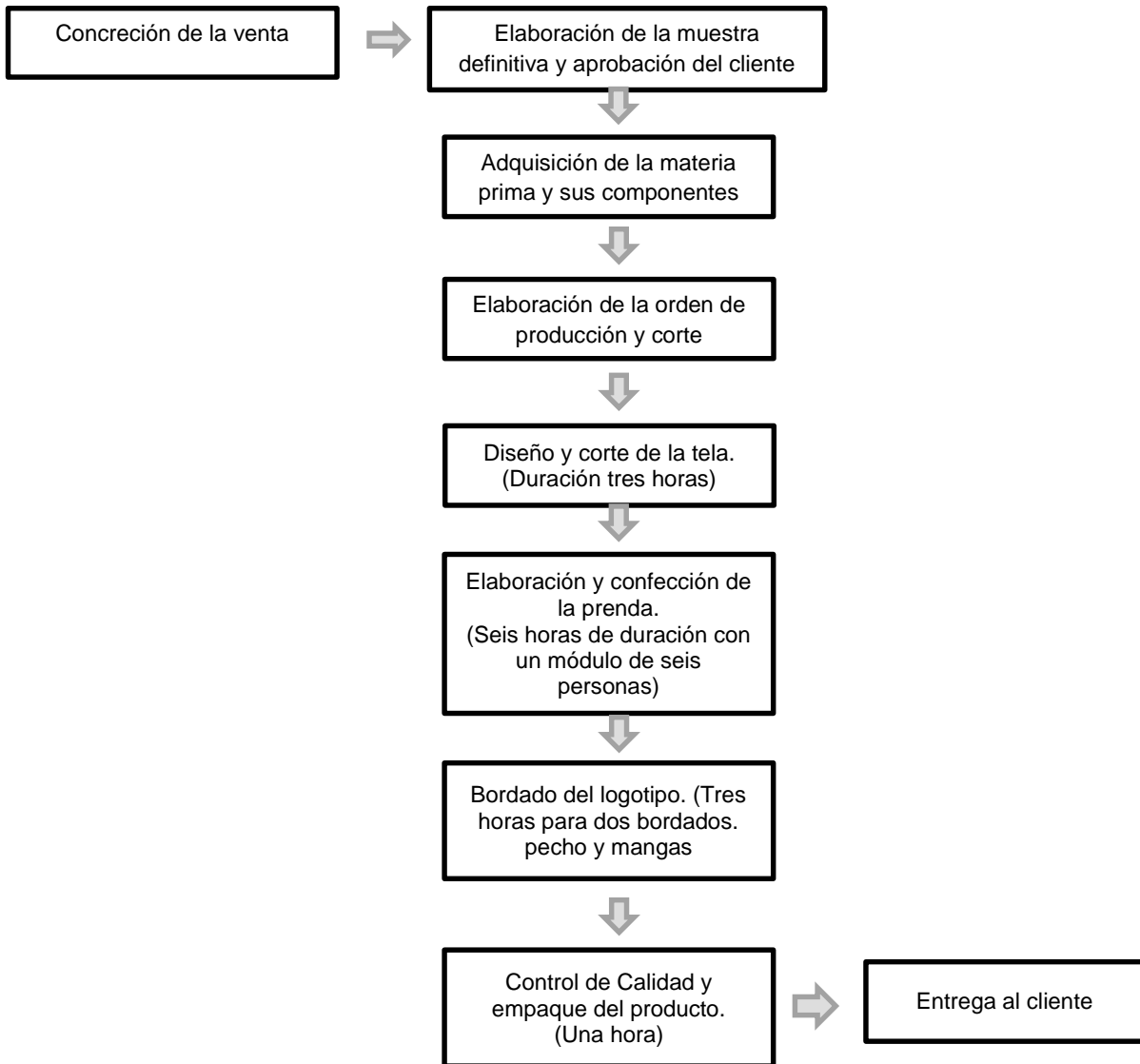


Figura 6. Diagrama del proceso

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Las fases del proceso de fabricación de la camiseta tipo Polo, implica todas las actividades realizadas por la empresa para obtener el producto final que demanda el cliente. Lo cual involucra la transformación de la materia prima en productos idóneos para la venta.



## CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta de Gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y en especial de cómo afecta al valor creado para el cliente.



Figura 7. Cadena de Valor  
Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

### Actividades Primarias

Las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta, específicamente son actividades como: desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

Diseño del producto: el nivel de producción es mensual, semanal, diaria y la producción de la Camiseta Tipo Polo se basa en los costos unitarios ya que el nivel de producción está dada por las cantidades que los clientes lo ordenan para su elaboración.

Tipo de procesos: El sistema de producción utilizado es a través de módulos en cadena.

Herramientas de planificación y programación de la producción: Existe la planificación semanal y el control permanente en los avances del cumplimiento de las órdenes de producción.

Estadísticas de la demanda y venta de productos: se realizan análisis muy empíricos sobre estos temas.

Sistemas de control de calidad y cantidad de productos terminados e inventarios: como el sistema de producción es en cadena, la empresa trata de que exista un continuo control de calidad en todos sus procesos.

Programación y control de suministros: en esta área si tienen una programación adecuada ya que los suministros o componentes para la producción son de uso permanente en el trabajo diario de la empresa.

Gestión de producción: a nivel de producción cada módulo es dirigido por un líder quien es el responsable de su desempeño.

Capacidad de planta: la capacidad instalada está muy adecuada a la demanda de los clientes.

#### Actividades de apoyo

En la empresa Maletec S.A., el trabajo está dividido en departamentos, cada uno de los cuales tienen su respectivo responsable que se encarga del correcto desenvolvimiento de los mismos, de esta forma el trabajo en conjunto busca obtener resultados óptimos en el incremento de las utilidades y el desarrollo de la empresa.

Como se observa en la figura 7, en la Cadena de Valor de Maletec S.A. el área de Administración (Gerencia), se encarga de la coordinación y control de las diferentes áreas de la

empresa, del desarrollo de planes y estrategias, así como buscar el flujo de información eficiente a través de una buena relación y comunicación con los clientes.

**Tecnología:** La Administración de Maletec S.A., se encarga de la investigación constante en la adquisición de nueva maquinaria en el área de las confecciones textiles, para ello trabaja con la última tecnología y procura siempre tener un producto de alta calidad, todo esto con la finalidad de confeccionar las camisetas Tipo Polo de manera eficiente en el menor tiempo posible satisfaciendo de esta manera las necesidades de los clientes.

**Gestión de Recursos Humanos:** La empresa Maletec S.A., constantemente se encuentra en la búsqueda de profesionales con vasta experiencia en el área de confecciones textiles, con una trayectoria moral excelente y de confianza; los mismos que deben alinearse con las políticas de recursos humanos y con las estrategias planteadas por la empresa, de esta forma realiza un seguimiento continuo del personal contratado, utilizando como estrategia la motivación, con la finalidad de obtener lo mejor de ellos en el trabajo.

**Gestión Financiera:** Esta área es muy importante, pues trabajan en conjunto el Contador General y los Gerentes de Comercialización y Producción respectivamente, a través de ellos presentarán informes correspondientes a la rentabilidad de la empresa, presupuestos de ingresos, control de gastos y resultados, auditoría interna, manejo de inventarios; de esta forma, reportarán al Gerente General para la toma de decisiones respectiva.

**Servicio Post-Venta:** La empresa Maletec S.A., realiza un continuo seguimiento de sus clientes para brindarles calidad y buen servicio después de la venta y ofrecerles garantía que será un respaldo para ellos.

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

Como la empresa Maletec S.A., está obligada a presentar anualmente sus estados financieros al organismo de control, en este caso la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en los anexos se ha presentado los estados financieros de los años 2012 y 2013, y para el año 2014 no se los ha podido obtener para este estudio, pero los cálculos presentados en esta investigación, se lo ha aumentado en un 20%.

## **INDICADORES DE CALIDAD**

### **PROCESO: “PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD “**

NOMBRE:	Número de productos rechazados.
FORMA DE CÁLCULO:	Número de productos ordenados menos el número de productos que pasan el control de calidad.
RESPONSABLE:	Gerente de Producción.
FRECUENCIA:	De acuerdo al cumplimiento de la orden de producción.
FINALIDAD:	Medir el índice de productividad y mantenimiento de los estándares de calidad.

Tabla 14. Indicadores de Calidad Semestre junio – noviembre 2014

<b>INDICADORES DE CALIDAD Semestre Junio - Noviembre - 2014</b>							
<b>Variables</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Defectos</b>	19	35	35	10	18	22	139
<b>Producción total</b>	748	1080	1569	850	1215	450	5912
<b>Producción de primera</b>	729	1045	1534	840	1197	428	5773
<b>Productos de calidad (%)</b>	97,46	96,76	97,77	98,82	98,52	95,11	97,65
<b>Porcentaje defectuoso</b>	2,54	3,24	2,23	1,18	1,48	4,89	2,35

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

En la Tabla 14, se puede observar que los índices de productividad con respecto a la calidad del producto durante el semestre junio – noviembre 2014 tienen un promedio de 97,65%, es decir de acuerdo a las órdenes de producción de las camisetas Tipo Polo, el número de productos rechazados están en los estándares permitidos, razón por la cual es importante

mencionar que el proceso de producción del producto camisetas Tipo Polo tiene un buen porcentaje de calidad.

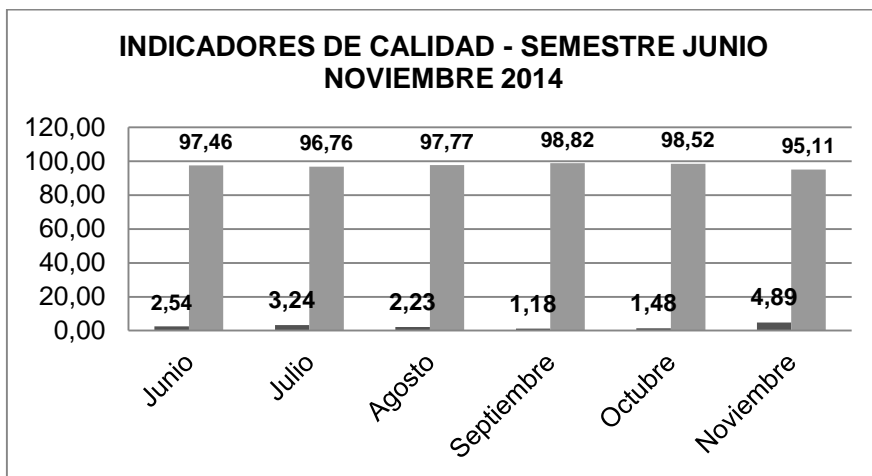


Figura 8. Número de artículos aceptados y defectuosos junio - noviembre 2014  
 Fuente: Maletec S.A.  
 Elaborado por: Larysa Nosach

El porcentaje defectuoso promedio observado es de 2.59%. El porcentaje promedio de productos sin defectos e imperfecciones es de 97.41%. El porcentaje de fallas es muy aceptable, sin embargo se podría reducirlo, para bajar los costos de la mala calidad.

#### **PROCESO: “ADQUISICIÓN Y MANEJO DE INVENTARIOS “**

**NOMBRE:** Compra de materias primas.  
**FORMA DE CÁLCULO:** Presupuesto asignado menos egresos realizados.  
**RESPONSABLE:** Jefe de compras.  
**FRECUENCIA:** Semanal o mensual.  
**FINALIDAD:** Medir el índice de efectividad en la gestión de compras.

Tabla 15. Indicadores de Gestión de compra materia prima junio – noviembre 2014

INDICADORES DE GESTIÓN DE COMPRAS - 2014							
Variables	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
Compras realizadas	5400	8500	12400	9800	6800	3600	46500
Presupuesto asignado	7000	10000	13000	14000	7600	5400	57000
Diferencia	1600	1500	600	4200	800	1800	10500
Porcentaje de diferencia	22,86%	15,00%	4,62%	30,00%	10,53%	33,33%	18,42%
Presupuesto utilizado (%)	77,14%	85,00%	95,38%	70,00%	89,47%	66,67%	81,58%

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 15, se puede observar que el porcentaje no utilizado del presupuesto asignado para el semestre junio – noviembre del 2014, es del 18,42%, esto quiere decir que se realizaron egresos menores. No existen valores negativos y se encuentran en los parámetros adecuados. El presupuesto de compras está bien manejado.

## **INDICADORES FINANCIEROS**

### **ANÁLISIS DE LIQUIDEZ**

NOMBRE: Índice de Solvencia.

FORMA DE CÁLCULO: Activos Corrientes sobre Pasivos Corrientes.

RESPONSABLE: Contador General.

FRECUENCIA: Semestral o anual.

FINALIDAD: Determinar el grado en que la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de Solvencia 2013} = \frac{422.573,03}{400.406,21}$$

$$\text{Índice de Solvencia 2013} = 1,05$$

Nota: los datos son extraídos del Estado de Situación Financiera

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de Solvencia 2014} = \frac{475.361,14}{374.300,11}$$

$$\text{Índice de Solvencia 2014} = 1,27$$

Tabla 16. Índices de Solvencia 2013-2014

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Activos Corrientes	422573,03	<b>475361,14</b>
Pasivos corrientes	400406,21	<b>374300,11</b>
<b>Índice de Solvencia</b>	<b>1,055</b>	<b>1,270</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

El índice de solvencia obtenido para MALETEC S.A., durante el año 2014 indica que la empresa tiene \$1,27 en activos circulantes por cada \$1 en pasivos circulantes, es decir que la empresa tiene cubiertos sus pasivos circulantes 1,27 veces.

Estos resultados indican que la liquidez de la empresa ha aumentado en un 20,34% durante el año 2014 con respecto al año 2013.

NOMBRE: Prueba Ácida

FORMA DE CÁLCULO: (Activos Corrientes – Inventarios) sobre Pasivos Corrientes.

RESPONSABLE: Contador General.

FRECUENCIA: Semestral o anual.

FINALIDAD: Medir el grado en que la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.

$$\text{Índice Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice Prueba Ácida 2013} = \frac{422.573,03 - 64.153,02}{400.406,21}$$

$$\text{Índice Prueba Ácida 2013} = 0,89$$

Nota: los datos son extraídos de los Estados de Situación Financiera

$$\text{Índice Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice Prueba Ácida 2013} = \frac{475.361,14 - 44.916,01}{374.300,11}$$

$$\text{Índice Prueba Ácida 2013} = 1,15$$

Tabla 17. Índices Prueba Ácida 2013-2014

AÑO	2013	2014
Activos Corrientes	422573,03	475361,14
Inventarios	38178,6085	44916,01
Pasivos corrientes	400406,21	374300,11
<b>Índice Prueba Ácida</b>	<b>0,96</b>	<b>1,15</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

El Índice para la prueba ácida del año 2013 es de 0.96, lo que indica que 0.96 veces el activo circulante cubre el pasivo circulante.

Como se observa en la Tabla 17, el índice de la prueba ácida obtenido para MALETEC S.A., durante el año 2014 indica que la empresa tiene \$1,15 en activos circulantes por cada \$1 en pasivos circulantes, es decir que la empresa si estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus inventarios.



Estos resultados indican que la empresa durante el año 2014 realizó una mejor gestión para mejorar su liquidez. Mientras más alta sea la razón de circulante existe mayor seguridad de que los pasivos sean pagados.

### ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

NOMBRE: Rentabilidad Neta.

FORMA DE CÁLCULO: Utilidad Neta sobre Ventas Netas.

RESPONSABLE: Contador General.

FRECUENCIA: Semestral o anual.

FINALIDAD: Determinar la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, después de deducir los costos de ventas.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta 2013} = \frac{60.993,97}{1'792.909,19}$$

$$\text{Rentabilidad Neta 2013} = 0,0340$$

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta 2013} = \frac{65.705,87}{1'842.815,22}$$

$$\text{Rentabilidad Neta 2013} = 0,0357$$

Tabla 18. Índices Rentabilidad Neta 2013-2014

AÑO	2013	2014
Utilidad Neta	60993,97	65705,87
Ventas Netas	1792909,19	1842815,22
<b>Rentabilidad Neta</b>	<b>3,40%</b>	<b>3,57%</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

Como se observa en la Tabla 18, la evolución de las ventas de la empresa para el año 2013 es del 3,40%; para el año 2014 el índice de rentabilidad neta es del 3,57%. Existe un aumento del 4.81% en la utilidad. Adicionalmente se indica que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

### **CAPÍTULO III**

### **3. Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa Maletec S.A.**

#### **3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos**

Para gestionar y/o administrar los procesos productivos es menester que se estudien los efectos que tiene el volumen de producción sobre las ventas, los costos y el ingreso operativo o utilidad. Este tipo de estudio se denomina Análisis de costo – volumen – utilidad. Los resultados del análisis CVU es el punto de partida para la toma de decisiones.

Para realizar el análisis CVU, se requiere tener a disposición los estudios de costos fijos y costos variables. Este tipo de análisis también se le conoce con la denominación de relaciones CVU.

Este análisis ayuda a predecir los volúmenes de ventas, los costos y la utilidad operativa. El cálculo del punto de equilibrio es el primer paso para la aplicación del análisis VCU.

La rentabilidad de los productos de la empresa Maletec S.A. no es otra cosa que el resultado del proceso productivo. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero es una utilidad y ha cumplido con sus objetivos. Si este resultado es negativo, el producto que están elaborando está dando pérdida por ende es inevitable revisar las estrategias de la empresa y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, la producción producto debe ser rechazado.

Siempre deben tomar en cuenta una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Al mismo tiempo esto no representa que la empresa debe plantear lograr la más alta calidad posible, pero si debe adoptar el nivel más adecuado de beneficio y el mejor puesto de la competencia en el mercado.

La empresa debe utilizar por lo menos una de las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

1. *Cumplimiento de las especificaciones.* El grado en que el proyecto y las características de la operación de producto se acercan a la norma deseada.
2. *Durabilidad.* Es la medida de la vida operativa del producto.
3. *Seguridad de uso.* La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado.

Determinar la rentabilidad de un producto representa en pequeña escala saber si la empresa está cumpliendo con los objetivos para los cuales ha sido creada.

Además, representa si las estrategias, planes y acciones que la gerencia de mercadeo está siguiendo son correctos o no y en consiguiente realizar los ajustes necesarios que corrijan el problema.

En el competitivo y globalizado mundo de hoy, las empresas deben ser rentables, pero a la vez flexibles. Tomando en cuenta que la empresa produce una variedad de productos, en este caso se ha agrupado por modelos y se refiere a la Camiseta Tipo Polo, porque es el producto de mayor demanda, lo cual está indicado en la Tabla 19.

Tabla 19. Resultado de la mezcla de productos

Variables	Camiseta Tipo Polo A	%	Camiseta Tipo Polo B	%	Camiseta Tipo Polo C	%	Camiseta Tipo Polo D	%	TOTAL	%
Cantidad a vender	9.699		10.350		16.395		19.030			
Precio de venta	12,16		12,43		8,8		9,35			
Ventas - Ingresos	117.940	100,00	128.651	100,00	144.276	100,00	177.931	100,00	568.797	100,00
Costos Variables Totales	95.667	81,12	103.985	80,83	83.188	57,66	133.101	74,81	415.941	73,13
Contribución marginal	22.273	18,88	24.666	19,17	61.088	42,34	44.830	25,19	152.856	26,87
Participación	18%		28%		22%		32%		100%	
Costos Fijos Totales	87.150		87.150		87.150		87.150		87.150	15,32
Costos Fijos Asignados	15.687		24.402		19.173		27.888		87.150	
<b>Utilidad de la operación</b>	<b>6.586</b>		<b>263</b>		<b>41.915</b>		<b>16.942</b>		<b>65.706</b>	<b>49%</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

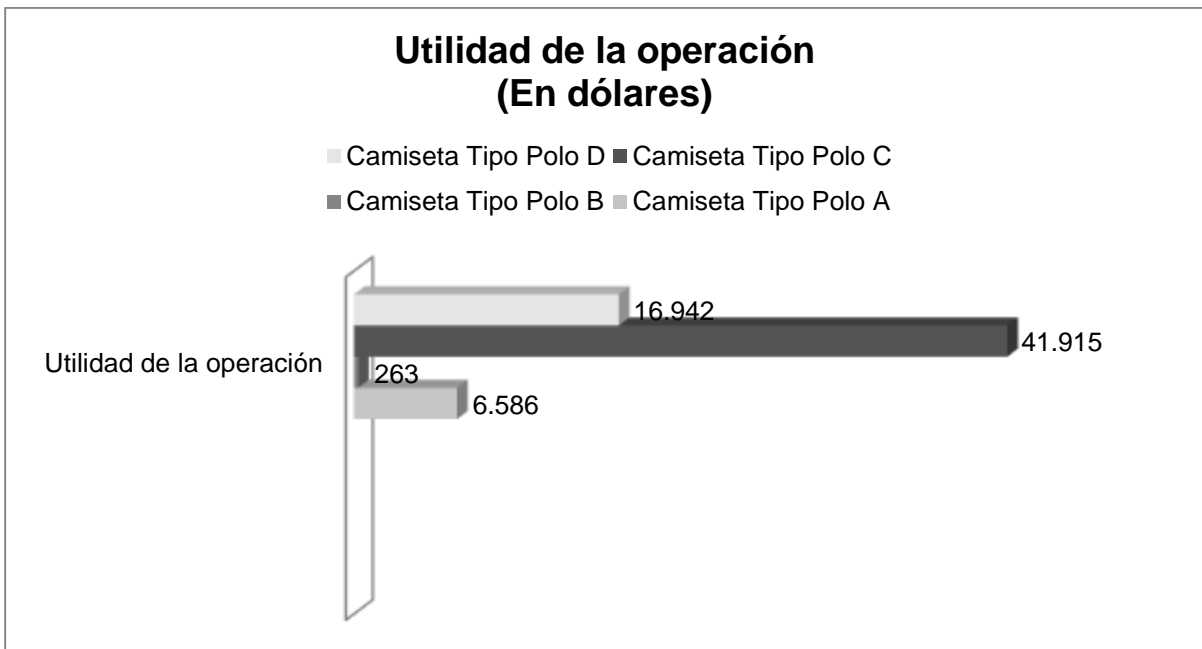


Figura 9. Resultado de utilidad de operación  
 Fuente: Maletec S.A.  
 Elaborado por: Larysa Nosach

Se analiza en caso de empresa Maletec S.A. tiene cuatro modelos de camiseta Tipo Polo. La participación de cada una, en relación con el total del margen de contribución obtenido, es: camiseta tipo Polo A 18%, camiseta tipo Polo B 28%, camiseta tipo Polo C 22%, camiseta tipo Polo D 32%.

Si sus costos fijos son de \$87.150, los precios de venta de cada línea son: camiseta tipo Polo A \$12,16, camiseta tipo Polo B \$12,43, camiseta tipo Polo C \$8,80, camiseta tipo Polo D \$9,35.

La camiseta del tipo Polo A es el producto que mayor utilidad le genera a la empresa. La camiseta tipo Polo D, es el segundo producto que genera utilidad algo significativa. La camiseta tipo Polo A. El producto que menor nivel de utilidad le produce a la empresa es la camiseta tipo Polo B. De este ligero análisis se puede planear el futuro de la organización.

### 3.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

**Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad**, es una técnica que puede ser aplicada en todos los sectores económicos, permitiendo a los administradores planear y controlar las actividades de manera más efectiva, al proporcionar un enfoque más consciente de las relaciones entre los ingresos, costos, cambios de volumen, impuestos y las utilidades.

## **Supuestos en la aplicación del Modelo costo – volumen – utilidad**

El análisis de la relación costo – volumen – utilidad (CVU), está basado en los siguientes supuestos:

1. El precio de venta al público y los costos variables por unidad permanecen invariables durante un período, si es que las variables no se alteran.
2. El número de unidades producidas, tiende a ser igual al de las unidades vendidas, por lo cual los cambios en los inventarios son mínimos.
3. La eficiencia y la productividad de la empresa a lo largo de un período, dependerá del mantenimiento y el control de los costos fijos y variables.
4. El modelo CVU, tiene validez para períodos cortos: un mes, un trimestre y máximo un año.
5. La mezcla de productos es constante durante un tiempo razonable, la mezcla de de ventas no cambiaría.

## **Explicación del modelo**

El análisis costo - volumen – utilidad, examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos fijos y variables, que inciden en la utilidad operativa, a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable unitario o de los costos fijos de un producto.

El análisis CVU genera predicciones lo suficientemente precisas de cómo se comportan las variables: costos fijos y variables y los ingresos totales.

El modelo CVU, se puede aplicar para:

- Determinar cuántas unidades de un producto deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio.
- Se puede emplear para comprender mejor el sistema de costos de fabricación y su incidencia en la utilidad.
- Definir técnicamente el precio de venta al público.
- Planificar la producción de bienes y servicios.
- Se puede utilizar para medir para examinar los cambios en la utilidad operativa como resultado de vender distintas cantidades de productos.

Las variaciones en los costos y volumen y su influencia en las utilidades tienen el nombre de análisis de costo – volumen - utilidad (CVU).

Es una técnica que puede ser aplicada en todos los sectores económicos, permitiendo a los administradores planear y controlar las actividades de manera más efectiva, al proporcionar un enfoque más consciente de las relaciones entre los ingresos, costos, cambios de volumen, impuestos y las utilidades.

También se trata sobre el punto de equilibrio, que es, aquel punto de actividad (cantidad de ventas), donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no existe ni utilidad ni pérdida.

Del modelo de costo-volumen-utilidad se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- Tiene una dependencia lineal de los costos y el ingreso en el intervalo de análisis.
- Los cambios en el volumen de ventas no afectan el precio unitario.
- Todos los costos se pueden clasificar en fijos y variables y están definidos claramente.
- El Costo Fijo Total se mantiene para todos los volúmenes de venta.
- Los ingresos y los costos se componen sobre una misma base.
- Los precios de venta influyen en los costos, tienden a permanecer constantes.
- El análisis cubre un solo producto y asume que una composición de ventas se mantiene aunque cambie el volumen de ventas total.
- La productividad permanecen sin cambios.
- El volumen de la producción es igual al volumen de ventas.
- El volumen de las ventas es un factor importante que afecta el costo variable.
- Los costos variables varían en función del volumen de producción.
- La diferencia entre las Ventas Totales menos los costos variables totales se denomina Contribución Marginal.
- Los resultados operativos son la consecuencia de la planificación y del control que se tenga de los costos fijos y variables.



## **Contribución marginal**

La contribución marginal unitaria es una herramienta útil para calcular la utilidad operativa. La contribución marginal operativa es la diferencia entre el precio de venta menos el costo variable unitario. La contribución marginal total es igual a la contribución marginal unitaria por el número de unidades vendidas. En este modelo existe una premisa: todo lo que se produce se debe vender. Lo expresado merece atención especial para quienes son partidarios de tener inventarios altos.

La contribución marginal representa la cantidad de ingresos totales menos los costos variables totales que contribuyen a recuperar los costos fijos. Una vez recuperados los costos fijos totales por completo, la contribución marginal aumenta la utilidad operativa. (Horngren, Datar y Foster. 2007, p. 62)

## **El punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel nivel de fabricación de bienes en el que se igualan los ingresos totales y los costos totales, donde el ingreso de operación es igual a cero. El punto en que los ingresos de las empresas son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida.

Para calcular el punto de equilibrio en unidades se utiliza la siguiente fórmula:

$$PEU = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}}$$

Dónde:

PEU = punto de equilibrio en unidades

Margen de contribución = PV - CVu

Aplicando la fórmula, se procede al cálculo del punto de equilibrio para los cuatro productos:

Tabla 20. Cálculo del punto de equilibrio

Variables	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Precio de venta	12,16	12,43	8,81	9,35
Costo Variable Unitario	9,86	10,05	5,07	6,99
Margen de Contribución	2,30	2,38	3,73	2,36
Punto de Equilibrio (unidades)	172.293,66	166.367,16	106.134,09	167.829,92
Punto de Equilibrio (dólares)	2.095.569,74	2.067.602,56	934.657,87	1.569.983,18

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

El punto de equilibrio calculado es para un año completo. Si se desea calcular el punto de equilibrio mensual, simplemente las cifras obtenidas la dividimos para 12 meses.

La empresa Maletec S.A. mantiene un margen de contribución constante en esta línea de producto, con eso podemos aplicar el modelo costo – volumen – utilidad desde la perspectiva de ventas.

A continuación se aplica el método gráfico para el cálculo del punto de equilibrio (Eje de las abscisas "X" representa la cantidad de unidades a producir y vender. Eje de las ordenadas "Y" representa el valor de las ventas (ingresos), costos y gastos en dólares.)

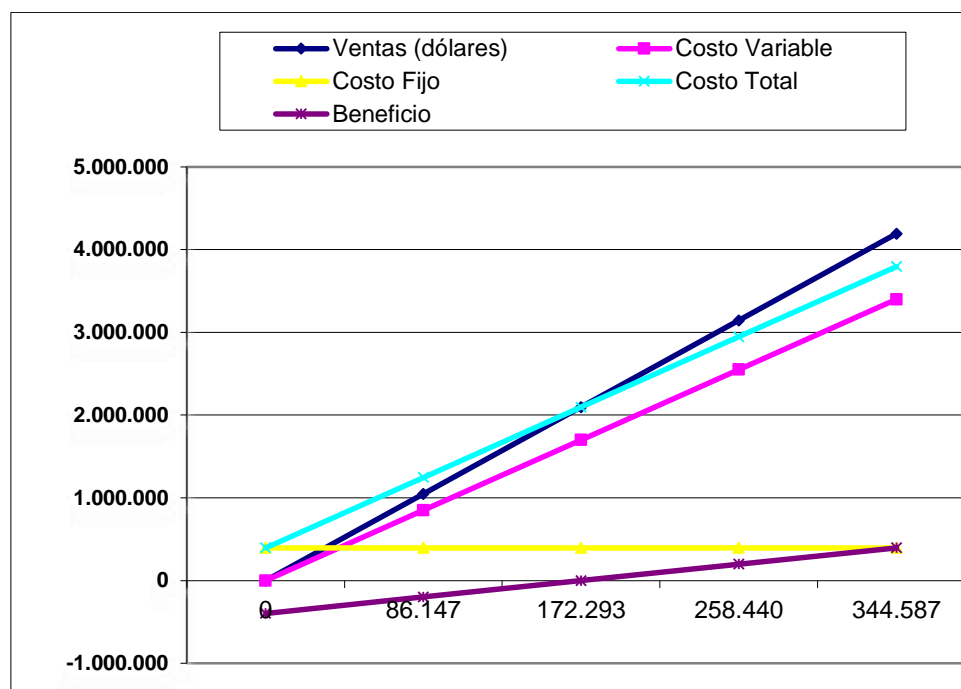


Figura 10. Punto de equilibrio para la camiseta Tipo Polo A

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

El punto en el que se intersecan la línea de las ventas con la línea del costo total es el punto de equilibrio, deberán vender: camiseta Tipo Polo A 172.293 unidades, o \$ 2.095,569,74.

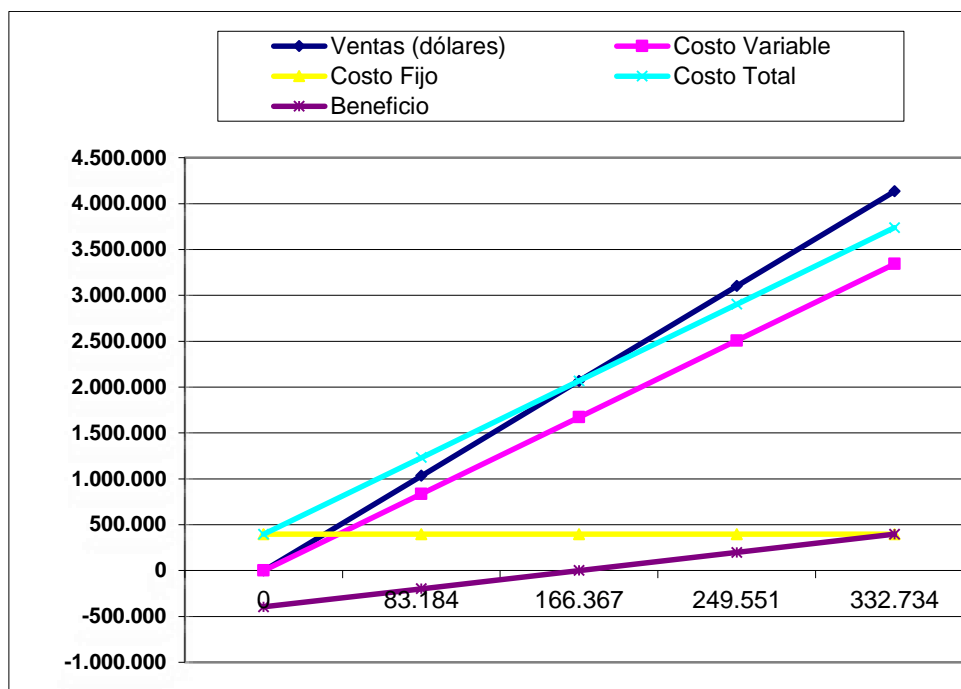


Figura 11. Punto de equilibrio para las camisetas Tipo Polo B  
 Fuente: Maletec S.A.  
 Elaborado por: Larysa Nosach

El punto en el que se intersecan la línea de las ventas con la línea del costo total es el punto de equilibrio, deberán vender: camisetas Tipo Polo B–166.367 unidades, o \$ 2.067.602,56.

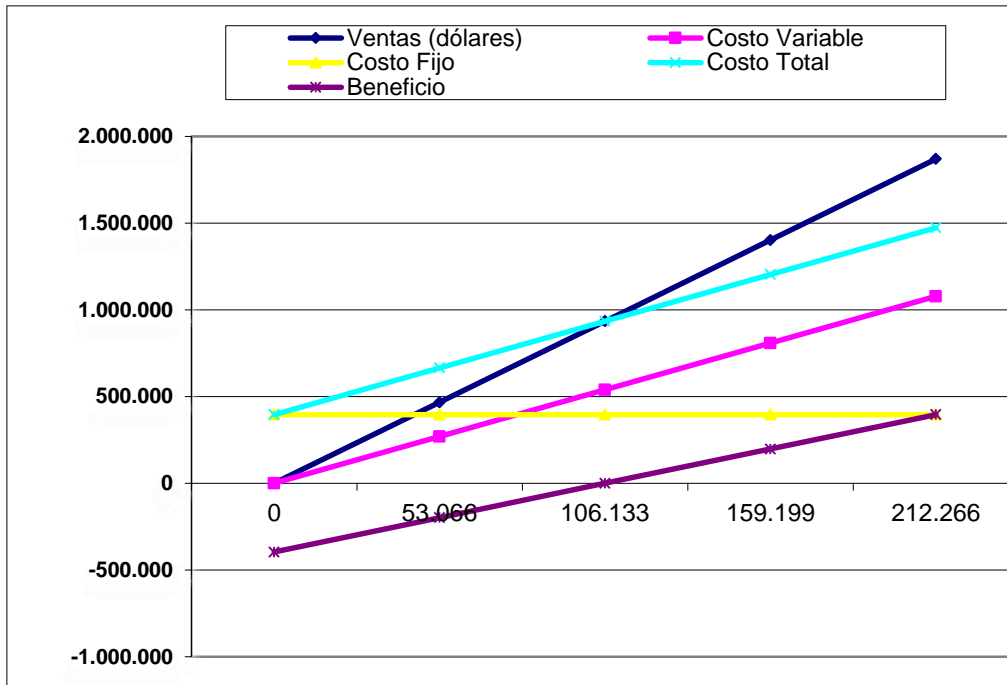


Figura 12. Punto de equilibrio para la camiseta Tipo Polo C  
 Fuente: Maletec S.A.  
 Elaborado por: Larysa Nosach

El punto en el que se intersecan la línea de las ventas con la línea del costo total es el punto de equilibrio, deberán vender: camiseta Tipo Polo C–106.134 unidades, o \$ 934.657,87.

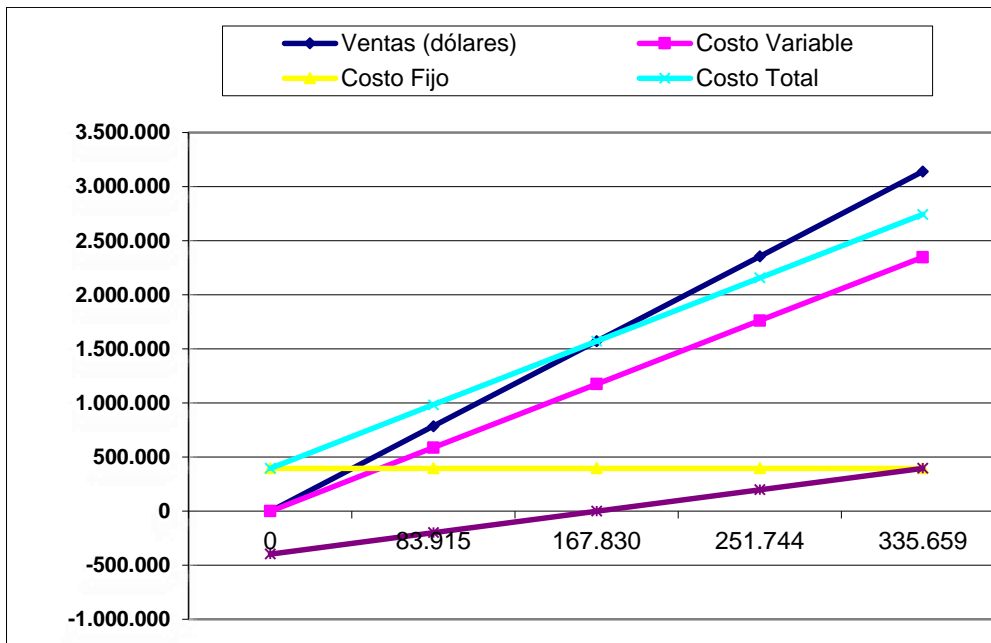


Figura 13. Punto de equilibrio para la camiseta Tipo Polo D  
 Fuente: Maletec S.A.  
 Elaborado por: Larysa Nosach

El punto en el que se la línea de las ventas con la línea del costo total es el punto de equilibrio, deberán vender: camiseta Tipo Polo D–167.829 unidades, o \$ 1.569.983,18.

Para bajar el número de unidades a producir, en el punto de equilibrio se debe:

- Reducir significativamente los costos fijos totales.
- Incrementar el margen de contribución, ya sea subiendo el precio de venta al público y/o reduciendo el costo variable unitario.
- El subir el precio de venta al público es una estrategia muy peligrosa. Se deben analizar profundamente sus efectos.
- Para poder obtener mayor rentabilidad y/o utilidad, la empresa debe producir cifras superiores al punto de equilibrio.
- Para reducir los costos variables, es recomendable negociar los precios con los proveedores a inicios de año, con ello, se garantiza que los lotes de material que el proveedor entregue tendrá el mismo precio. Esta manera de negociación evita que la empresa tenga que estar revisando periódicamente el precio de venta.
- Se debe recordar que producir en el punto de equilibrio significa cero utilidades.
- El cálculo del punto de equilibrio, es un indicativo de lo que puede suceder si es la empresa empieza a producir menos, por la baja en la demanda. Si vendemos menos, la empresa empieza a perder dinero.

Para comprender de manera más concreta la incidencia de los costos fijos en el cálculo del punto de equilibrio, elaboramos un pequeño modelo en el que se reduce 10% - 20% - 30% y un 40% en el costo fijo total. Los resultados matemáticos son:

Tabla 21. Simulación punto de equilibrio

<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>Camiseta Tipo Polo A</b>	<b>Camiseta Tipo Polo B</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>
Costos Fijos Normales	172.293,66	166.367,16	106.134,09	167.829,92
Costos Fijos Menos 10%	155.064,29	149.730,44	95.520,68	151.046,93
Costos Fijos Menos 20%	137.834,93	133.093,73	84.907,27	134.263,94
Costos Fijos Menos 30%	120.605,56	116.457,01	74.293,86	117480,95
Costos Fijos Menos 40%	103.376,20	99.820,30	63.680,45	100.697,95

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

Cuando se bajan los costos fijos totales, el número de unidades a producir en punto de equilibrios presenta una tendencia hacia la baja. Eso significa que a mayor costo fijo total mayor es el número de unidades en punto de equilibrio y a menor costo fijo total, menor es el número de unidades a producir en punto de equilibrio.

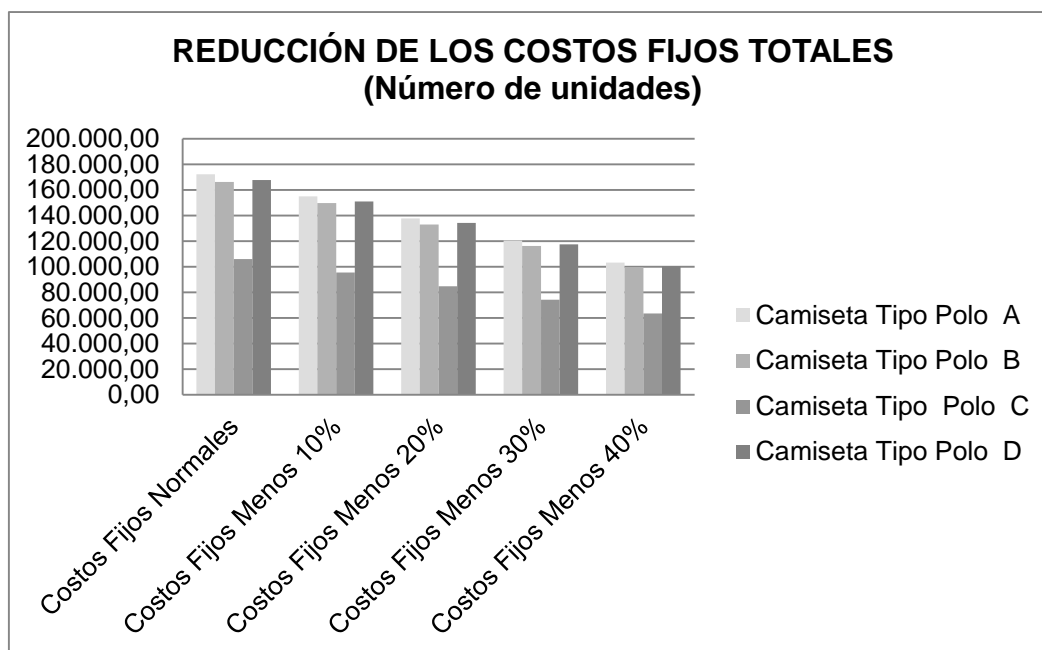


Figura 14. Simulación punto de equilibrio

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Se puede establecer con toda claridad que en todos los casos, el número de unidades calculadas en el punto de equilibrio bajan significativamente.

Para establecer el efecto del margen de contribución en el cálculo del punto de equilibrio diseñamos otro modelo, en el que incrementamos el precio de venta 10% - 20% - 30% y 40% para incrementar el margen de contribución.

Tabla 22. Simulación punto de equilibrio – Incremento del precio de venta

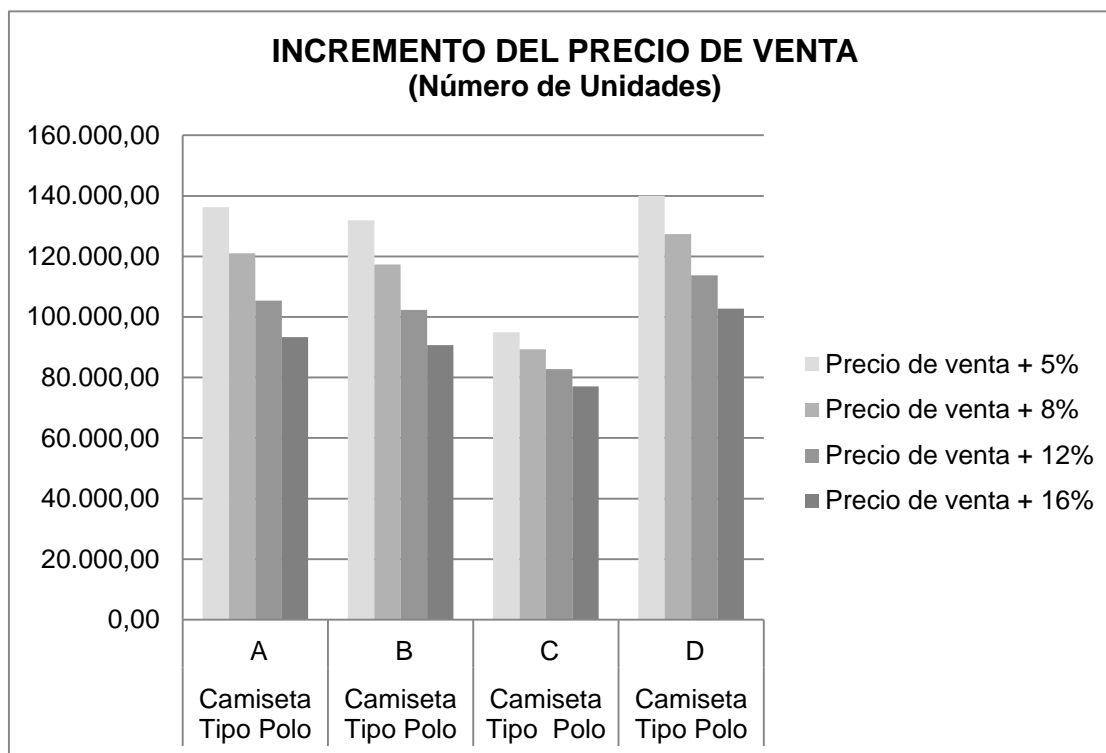
Punto de equilibrio en unidades	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D
Precio de venta + 5%	136.254,16	131.935,65	94.934,47	140.072,74
Precio de venta + 8%	121.060,48	117.362,04	89.281,69	127.427,68
Precio de venta + 12%	105.390,97	102.295,90	82.714,79	113.737,48
Precio de venta + 16%	93.312,97	90.657,85	77.047,73	102.703,52

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Conforme se incrementa el precio de venta al público, crece el margen de contribución y el número de unidades en el punto de equilibrio decrece significativamente.

Figura 15. Simulación punto de equilibrio – incremento del precio de venta



Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

El decrecimiento del número de unidades en el punto de equilibrio es notorio y concluyente.

Las variables determinantes en el cálculo del punto de equilibrio son el precio de venta al público, los costos fijos y el margen de contribución.

### Aplicación del cálculo del punto de equilibrio

Si el único objetivo del análisis del punto de equilibrio fuera encontrar el punto en la que la empresa no gana ni pierde, no se conseguiría mucho. Para que prospere una empresa, ésta debe generar *utilidades* y no únicamente estar en su punto de equilibrio.

Se puede manejar una cantidad monetaria específica fija de *utilidad requerida* como adición a los costos fijos.

Punto de equilibrio con utilidades =  $\frac{\text{CFT} + \text{requerimiento de utilidades}}{\text{Margen de Contribución unitaria}}$

Tabla 23. Punto de equilibrio con aumento de utilidad de \$5,000.00

Variables	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Utilidad requerida	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Costos Fijos + Utilidad	401.135,00	401.135,00	401.135,00	401.135,00
Precio de venta	12,16	12,43	8,81	9,35
Costo Variable Unitario	9,86359	10,04686	5,07399	6,99427
Margen de Contribución	2,29919	2,38109	3,73240	2,36034
Punto de Equilibrio (unidades)	172.294	166.367	106.134	167.830
Punto Equilibrio con utilidad	174.468,00	168.467,00	107.474,00	169.948,00
Diferencia en unidades	2.175	2.100	1.340	2.118

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

Para aplicar la fórmula, se ha incrementado una utilidad requerida de 20.000 dólares distribuida para los cuatro productos, es decir a cada uno de los tipos de productos se han incluido 5.000 dólares. Este incremento individual, implica que la empresa deba producir: 2175 – 2100 – 1340 y 2118 unidades más sobre el punto de equilibrio inicial. La razón para este incremento se debe a que la utilidad requerida por producto se le adiciona a los costos fijos totales.

Para simular la incidencia de la adición de una cantidad monetaria específica fija de *utilidad requerida* los costos fijos, presentamos otro ejercicio en el que se incrementa 60.000 dólares, los mismos que se distribuyen a los cuatro productos, esto implica que se adicione 15.000 a cada producto.



Tabla 24. Punto de equilibrio con aumento de utilidad de \$15,000.00

Variables	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Utilidad requerida	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Costos Fijos + Utilidad	411.135,00	411.135,00	411.135,00	411.135,00
Precio de venta	12,16	12,43	8,81	9,35
Costo Variable Unitario	9,86359	10,04686	5,07399	6,99427
Margen de Contribución	2,29919	2,38109	3,73240	2,36034
Punto de Equilibrio (unidades)	172.294	166.367	106.134	167.830
Punto Equilibrio con utilidad	178.818,00	172.667,00	110.153,00	174.185,00
Diferencia en unidades	6.524	6.300	4.019	6.355

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

El incremento individual de 15.000,00 dólares a cada producto, implica que la empresa deba producir: 6524 – 6300 – 4019 y 6355 unidades más sobre el punto de equilibrio inicial: La razón para este incremento se debe a que la utilidad requerida por producto se le adiciona a los costos fijos totales.

### 3.3. Fijación de precios

El método de fijación de precios es un procedimiento mecánico para establecer precios sobre una base conocida. La naturaleza de un producto, su volumen de ventas o la cantidad de producto que tiene la empresa determinarán la manera como se calculan los precios. La decisión sobre fijación de precios puede ser complicada, debido a la cantidad de elementos que debe tenerse en cuenta. Con frecuencia existe una enorme incertidumbre sobre las reacciones al precio por parte de los compradores y los competidores. El objetivo de fijación de precios más importante es la estabilidad de la empresa. El precio debe ajustarse con facilidad para incrementar el volumen de ventas o para combatir a la competencia de manera que la organización obtenga la maximización de las utilidades.

Otro factor que también hay que tomar en cuenta en cuanto a fijar precios es que se tomen decisiones que sean sólidas con las metas y la misión de la empresa. Y también puntualizar los

costos y los gastos en los que tiene que incurrir la empresa para la comercialización de sus productos.

La mayor parte de las organizaciones pasan por dificultades como pérdidas a corto plazo y un caos interno si son necesarios para la supervivencia. Como el precio es una variable flexible algunas veces ciertas empresas manejan mucho de los descuentos para lograr ajustar y mejorar el volumen de ventas e igualarlos con los gastos organizacionales y también permita maximizar las utilidades.

Según (Ramírez Padilla, 2013) entre los principales métodos para fijar los precios son:

- Los que se basan en el costo total.
- Los que se basan en el costeo directo.
- Los que se basan en el rendimiento deseado.
- Los que se basan en cláusulas escalatorias.
- Los que se basan en un determinado valor económico agregado (EVA).
- Los que se basan en la filosofía de costeo basado en metas (target costing).
- Fijación del precio basado en el punto de equilibrio.

La política de fijación de precios, Maletec S.A. para su producto Camiseta Tipo Polo, utiliza una mezcla de los métodos: basado en el costo total al cual se le adiciona el rendimiento deseado.

En la fijación del precio se toma en cuenta el costo total, que incluye tanto los costos de producción como los de operación y los de administración, a él se le añade el porcentaje definido por la gerencia, y que está en función de las utilidades y/o la rentabilidad que se desea lograr la empresa.

En la distribución o prorratio de los costos fijos, el precio que se debe cotizar dependerá del volumen de producción, lo que llevaría a fijar diferentes precios dependiendo de dicho volumen. Este problema debe ser resuelto determinando cuál será la capacidad normal que servirá de base para la distribución de los costos fijos.

Para visualizar la forma en la Maletec S.A., fija los precios se presenta la tabla 25.

Tabla 25. Precio de Venta

<b>Variables del Precio Unitario</b>	<b>Camiseta Tipo Polo A</b>	<b>Camiseta Tipo Polo B</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>
Costo Bruto de Fabricación	7,16	6,48	5,29	4,95
Otros	0,32	0,88	0,23	0,28
Costo Total de Fabricación	7,48	7,36	5,52	5,23
Administración (%)	18%	18%	18%	18%
Gastos de Administración	1,35	1,32	0,99	0,94
Precio con Gastos de Administración	8,83	8,68	6,51	6,17
Rentabilidad (%)	30%	35%	30%	43%
Rentabilidad	2,65	3,04	1,95	2,65
Precio con rentabilidad	11,47	11,72	8,47	8,83
Comisión (%)	6%	6%	4%	6%
Comisión Vendedor	0,69	0,70	0,34	0,53
Precio con Comisión Vendedor	12,16	12,43	8,81	9,35
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>12,16</b>	<b>12,43</b>	<b>8,81</b>	<b>9,35</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

En la tabla 25, se ha detallado la forma en la Maletec S.A., fija en precio de sus productos. La fijación del precio parte del costo bruto de fabricación, a él se le adiciona un gasto denominado otros que son costos de indirectos mínimos, la sumatoria de los dos datos nos da el costo total de fabricación. A este costo, le añadimos el 18% de gastos administrativos; la suma de los dos elementos no da el precio incluido los gastos de administración. A este precio, le sumamos el porcentaje de rentabilidad fijado para cada producto. La suma de los dos valores nos da el precio incluida la rentabilidad. A este precio le sumamos el porcentaje de comisión que se debe pagar al vendedor. La suma del precio incluido la rentabilidad más la comisión del vendedor, nos da el precio de venta al público.

Existe una forma alternativa de fijar los precios de venta al público, y se basa en el punto de equilibrio. Al número de unidades y/o a la cifra monetaria en el punto de equilibrio le añadimos el margen de utilidad que la empresa cree conveniente.

La producción en el punto de equilibrio es: Ingreso Total = Costo Variable Total

Tabla 26. Simulación incrementando los volúmenes de producción

Variables	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D
Ingreso Total	95.667,00	103.985,00	83.188,00	133.101,00
Costos Variables Totales	95.667,00	103.985,00	83.188,00	133.101,00
Diferencia (punto de equilibrio)	0		0	0
Volumen (+40%)	13579	14490	22953	26642
Ingresos (+40%)	133.933,80	145.579,00	116.463,20	186.341,40
Diferencia (+40%)	38.266,80	41.594,00	33.275,20	53.240,40
Volumen (+50%)	14548,5	15525	24592,5	28545
Ingresos (+50%)	143.500,5	155977,5	124782	199651,5
Diferencia (+50%)	47.833,5	51.992,5	41.594	66.550,5
Volumen (+10%)	105.233,70	114.383,50	91.506,80	146.411,10
Ingresos (+10%)	103.7982,51	114.919,50	464.304,219	102.4039,09
Diferencia (+10%)	942.315,511	104.521,00	381116,219	890938,087

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

Figura 16. Incremento del volumen de producción para salir el punto de equilibrio

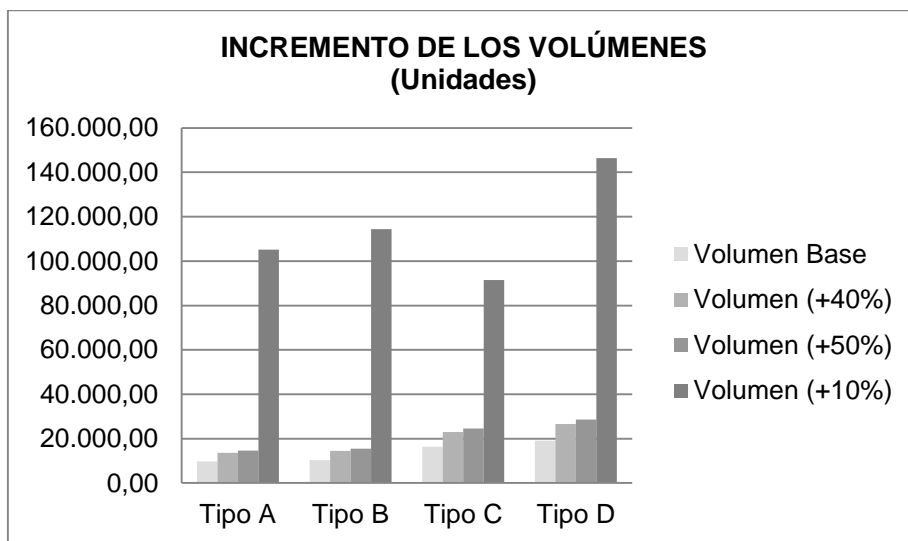


Figura 16. Incremento del volumen de producción para salir el punto de equilibrio  
Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

La figura 16 muestra cómo se puede salir del punto de equilibrio, pensando en tener utilidad operativa; es este caso se ha incrementado los volúmenes de producción. A continuación se grafica los efectos del incremento de los volúmenes de productos en el nivel de ingresos.

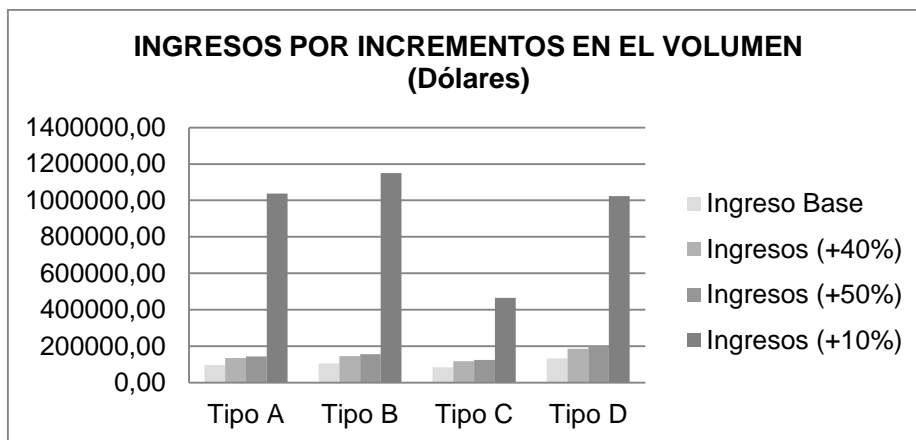


Figura 17. Incremento del volumen de producción y sus efectos en el nivel de ingresos

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Para visualizar de mejor manera la figura 17 muestra la incidencia del incremento del volumen de producción en los ingresos totales, se presentan las simulaciones en las que se incrementa y se reduce el 10%, sobre la base del punto de equilibrio. La única variable que se evalúa es el incremento del volumen.

Tabla 27. Simulación incremento y reducción del 10% en el volumen - Camiseta Tipo Polo A

Variables	Camiseta Tipo Polo A	Más 10%	Menos 10%
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Precio de venta	12,16	12,16	12,16
Costo Variable Unitario	9,8636	9,8636	9,8636
Margen de Contribución	2,2992	2,2992	2,2992
Punto de Equilibrio (unidades)	172.293,66	189.523,03	155.064,29
<b>Ingresos Totales</b>	<b>2095569,74</b>	<b>2305126,71</b>	<b>1886012,76</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Tabla 28. Simulación incremento y reducción del 10% en el volumen - Camiseta Tipo Polo B

Variables	Camiseta Tipo Polo B	Más 10%	Menos 10%
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Precio de venta	12,43	12,43	12,43
Costo Variable Unitario	10,0469	10,0469	10,0469
Margen de Contribución	2,3811	2,3811	2,3811
Punto de Equilibrio (unidades)	166.367,16	183.003,88	149.730,44
<b>Ingresos Totales</b>	<b>206.7602,56</b>	<b>227.4362,82</b>	<b>186.0842,30</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Tabla 29. Simulación incremento y reducción del 10% en el volumen- Camiseta Tipo Polo C

<b>VARIABLES</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>Más 10%</b>	<b>Menos 10%</b>
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Precio de venta	8,8064	8,8064	8,8064
Costo Variable Unitario	5,0740	5,0740	5,0740
Margen de Contribución	3,7324	3,7324	3,7324
Punto de Equilibrio (unidades)	106.134,09	116747,50	95.520,68
<b>Ingresos Totales</b>	<b>934.657,873</b>	<b>102.8123,66</b>	<b>841.192,09</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

Tabla 30. Simulación incremento y reducción del 10% en el volumen- Camiseta Tipo Polo D

<b>VARIABLES</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>	<b>Más 10%</b>	<b>Menos 10%</b>
Costos Fijos Totales	396.135,00	396.135,00	396.135,00
Precio de venta	9,3546	9,3546	9,3546
Costo Variable Unitario	6,9943	6,9943	6,9943
Margen de Contribución	2,3603	2,3603	2,3603
Punto de Equilibrio (unidades)	167.829,92	184.612,92	151.046,93
<b>Ingresos Totales</b>	<b>1.569.983,18</b>	<b>1.726.981,50</b>	<b>1.412.984,86</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

En los cuatro casos analizados el incremento y el decrecimiento es lineal. Si se incrementa o se reduce el 10% en el volumen de producción, el efecto sobre los ingresos es directamente proporcional al cambio efectuado.

### 3.4. Determinación y análisis de la utilidad

Las empresas emplean para su planeación diferentes herramientas y uno de ellas es el modelo costo-volumen-utilidad, esta herramienta se aplica utilizando la técnica denominada simulación junto al análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar con un modelo matemático los supuestos a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Es importante indicar que el análisis de sensibilidad nos permite analizar en forma independiente cada una de las variables que integran el modelo, facilitando la solución de problemas específicos de cada una de las variables, así como su expresión óptima.

### Cambios en la variable precio de venta y costos variables

Tabla 31. Mezcla de Contribución Marginal por producto

Variables	Camiseta Tipo Polo A	%	Camiseta Tipo Polo B	%	Camiseta Tipo Polo C	%	Camiseta Tipo Polo D	%	Total	%
Precio de Venta	12,16	100,00	12,43	94,72	8,81	100,00	9,35	100,00	10,52	100,00
Costo Variable Unitario	6,37	52,41	7,11	57,21	3,34	37,97	3,97	42,40	5,20	49,40
Contribución Marginal	5,79	47,59	4,66	37,51	5,46	62,03	5,39	57,60	5,33	50,60
Participación	18%		28,00%		22%		32%		100,00	
Margen de Contribución Ponderado	<b>1,04</b>		<b>1,31</b>		<b>1,20</b>		<b>1,72</b>		<b>5.27</b>	

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Como Maletec S.A., al elaborar cuatro productos diferenciados, cada uno de ellos tiene su propia estructura de costos; adicionalmente el porcentaje de participación en el mercado también varía, consecuentemente la contribución marginal también va a ser diferente.

La contribución marginal se obtiene de la resta del precio de venta menos el costo variable unitario. El margen de contribución marginal, se obtiene al multiplicar la contribución marginal por el porcentaje de participación en el mercado.

El margen de contribución marginal ponderada (MCMP), se compone de los aportes de cada uno de los productos. El MCMP de la empresa es 5.27 dólares; y, de él, la camiseta del tipo D es la que más aporta.

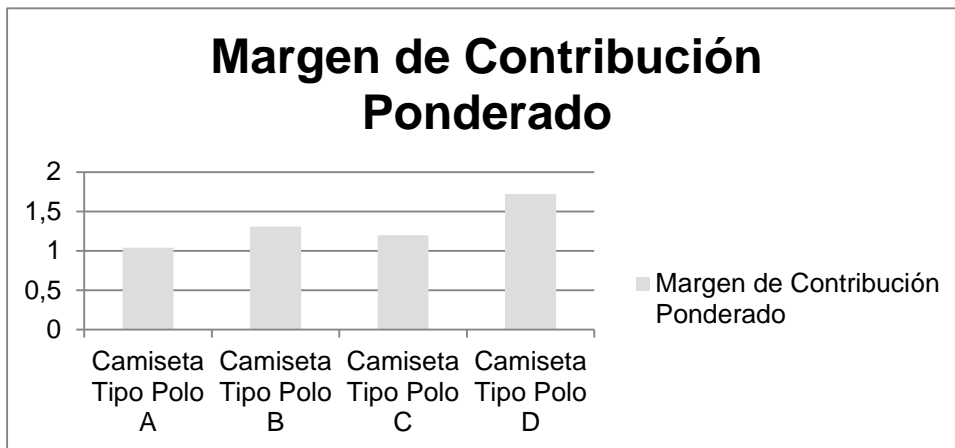


Figura 18. Contribución Marginal por producto

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

### Análisis de Sensibilidad

Para Bobinini, Hausman y Bierman (2004), el análisis de sensibilidad muestra lo que sucede si se hace un determinado cambio en una de las variables de decisión. El objetivo del análisis de sensibilidad es ver la forma cómo se afecta la medida de desempeño – utilidad; es decir, qué tan sensible es la utilidad ante el cambio. (p.23)

El análisis de sensibilidad se utiliza para determinar los efectos predominantes por el cambio en una de las variables del modelo CVU y que sirven como alternativa para la toma de decisiones. Ayuda a entender cuál es la variable crítica que genera la mayor alternativa de decisión.

El análisis de sensibilidad muestra los resultados de un experimento matemático. Se define como experimento como cualquier proceso que puede generar más de un conjunto de resultados bien definidos. (Bobinini, Hausman y Bierman. 2004, p.61)



Tabla 32. Análisis de Sensibilidad –Situación base

Simulación 1 - Situación Base	Camiseta Tipo Polo A	%	Camiseta Tipo Polo B	%	Camiseta Tipo Polo C	%	Camiseta Tipo Polo D	%	TOTAL	%
Cantidad a vender	14.200		18.000		19.500		28.000			
Precio de venta	12,16		12,43		8,81		9,35			
Ingresos por ventas	172.711	100,00	223.703	100,00	171.725	51,94	261.929	100,00	830.068	100,00
Costos Variables Totales	95.667	55,39	103.985	46,48	83.188	0,38	133.101	50,82	415.941	50,11
Contribución Marginal	77.044	44,61	119.718	53,52	88.537	51,56	128.828	49,18	414.127	49,89
Participación	18%		28%		22%		32%		100%	
Costos Fijos Totales	396.135		396.135		396.135		396.135		396.135	47,72
Costos Fijos Asignados	71.304		110.918		87.150		126.763		396.135	47,72
<b>Utilidad de la operación</b>	<b>5.740</b>		<b>8.800</b>		<b>1.387</b>		<b>2.065</b>		<b>17.992</b>	<b>2,17</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Los datos que se detallan en esta tabla sirven de base para hacer las simulaciones y establecer las relaciones y los efectos de la modificación de cada una de las variables consideradas en el análisis de sensibilidad.

Tabla 33 Análisis de Sensibilidad – Incremento del 15% en el volumen de ventas

Simulación 2 - Incremento del 15% en el Volumen de producción	Camiseta Tipo Polo A	%	Camiseta Tipo Polo B	%	Camiseta Tipo Polo C	%	Camiseta Tipo Polo D	%	TOTAL	%
Cantidad a vender	16.330		20.700		22.425		32.200			
Precio de venta	12,16		12,43		8,81		9,35			
Ingresos por ventas	198.618	100,00	257.259	100,00	197.483	58,26	301.218	100,00	954.578	100,00
Costos Variables Totales	95.667	48,17	103.985	40,42	83.188	0,38	133.101	44,19	415.941	43,57
Contribución Marginal	102.951	51,83	153.274	59,58	114.295	57,88	168.117	55,81	538.637	56,43
Participación	18%		28%		22%		32%		100%	
Costos Fijos Totales	396.135		396.135		396.135		396.135		396.135	41,50
Costos Fijos Asignados	71.304		110.918		87.150		126.763		396.135	41,50
<b>Utilidad de la operación</b>	<b>31.647</b>		<b>42.356</b>		<b>27.146</b>		<b>41.354</b>		<b>142.502</b>	<b>14,93</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

El incremento experimentado con el incremento del 15% en los volúmenes de producción, lleva a la utilidad de la operación de 17992 dólares a 142502 dólares. El 15 % de incremento en los volúmenes de producción genera un incremento de 124510 dólares lo que equivale a un 692% de incremento en las utilidades.

Tabla 34. Análisis de Sensibilidad – Reducción del 40% en los Costos Fijos Totales

<b>Simulación 3 - reducción del 40% de los Costos Fijos Totales</b>	<b>Camiseta Tipo Polo A</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo B</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Cantidad a vender	14.200		18.000		19.500		28.000			
Precio de venta	12,16		12,43		8,81		9,35			
Ingresos por ventas	172.711	100,00	223.703	100,00	171.725	51,94	261.929	100,00	830.068	100,00
Costos Variables Totales	95.667	55,39	103.985	46,48	83.188	0,38	133.101	50,82	415.941	50,11
Contribución Marginal	77.044	44,61	119.718	53,52	88.537	51,56	128.828	49,18	414.127	49,89
Participación	18%		28%		22%		32%		100%	
Costos Fijos Totales	237.681		237.681		237.681		237.681		237.681	28,63
Costos Fijos Asignados	42.783		66.551		52.290		76.058		237.681	28,63
<b>Utilidad de la operación</b>	<b>34.262</b>		<b>53.167</b>		<b>36.247</b>		<b>52.770</b>		<b>176.446</b>	<b>21,26</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

En la tabla 34, se analiza la reducción del 40% en los Costos Fijos Totales. El cambio evaluado produce una utilidad de 176446 dólares, lo que significa un incremento de 158454 dólares. El incremento observado es del 880.69%, en relación a la utilidad base que es de 17.992 dólares.

Tabla 35. Análisis de Sensibilidad – Incremento del 35% en el precio de venta

<b>Simulación 4 - Incremento del 35% en el precio de venta</b>	<b>Camiseta Tipo Polo A</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo B</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Cantidad a vender	14.200		18.000		19.500		28.000			
Precio de venta	16,42		16,78		11,89		12,63			
Ingresos por ventas	233.160	100,00	301.999	100,00	231.828	64,50	353.604	100,00	1.120.592	100,00
Costos Variables Totales	95.667	41,03	103.985	34,43	83.188	0,38	133.101	37,64	415.941	37,12
Contribución Marginal	137.493	58,97	198.014	65,57	148.640	64,12	220.503	62,36	704.651	62,88
Participación	18%		28%		22%		32%		100%	
Costos Fijos Totales	396.135		396.135		396.135		396.135		396.135	35,35
Costos Fijos Asignados	71.304		110.918		87.150		126.763		396.135	35,35
<b>Utilidad de la operación</b>	<b>66.189</b>		<b>87.096</b>		<b>61.490</b>		<b>93.740</b>		<b>308.516</b>	<b>27,53</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

En la tabla 35, se simula el incremento del 35% en el precio de venta al público. Con el cambio experimentado, la utilidad se eleva de 17992 dólares a 308516 dólares. El incremento del 35% en el precio de venta implica un incremento de 290524 dólares que equivale al 1614.74% de incremento en la utilidad.

Tabla 36. Análisis de Sensibilidad – Incremento del 35% en el precio de venta y reducción del 35% en los Costos Fijos Totales

<b>Simulación 5 - A la situación anterior le reducimos un 35% en los Costos Fijos Totales</b>	<b>Camiseta Tipo Polo A</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo B</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>%</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Cantidad a vender	14.200		18.000		19.500		28.000			
Precio de venta	16,42		16,78		11,89		12,63			
Ingresos por ventas	233.160	100,00	301.999	100,00	231.828	64,50	353.604	100,00	1.120.592	100,00
Costos Variables Totales	95.667	41,03	103.985	34,43	83.188	0,38	133.101	37,64	415.941	37,12
Contribución Marginal	137.493	58,97	198.014	65,57	148.640	64,12	220.503	62,36	704.651	62,88
Participación	18%		28%		22%		32%		100%	
Costos Fijos Totales	257.488		257.488		257.488		257.488		257.488	22,98
Costos Fijos Asignados	46.348		72.097		56.647		82.396		257.488	22,98
<b>Utilidad de la operación</b>	<b>91.146</b>		<b>125.918</b>		<b>91.993</b>		<b>138.107</b>		<b>447.163</b>	<b>39,90</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

No es normal que en los experimentos del análisis de sensibilidad se manipulen dos variables a la vez. En esta ocasión se ha hecho este experimento para observar el comportamiento de la medida de desempeño - la utilidad. La combinación de las dos variables experimentadas, esto es con el incremento del 35% en el precio de venta al público y reduciendo en 35% los costos fijos totales, hace que los rendimientos económicos crezcan significativamente. La utilidad va de 17992 dólares a 447163 dólares, esto significa un crecimiento de 429171 dólares, que equivale al 2385.34 %.

En la siguiente tabla 37, se presentan los resultados resumidos de los experimentos realizados en las simulaciones. Dichos resultados están expresados en dinero – dólares.

Tabla 37. Análisis de Sensibilidad – Resumen de los experimentos en dólares

Resumen de las Simulaciones en dólares	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D	Total	Incremento en dólares	% de Incremento
Utilidad Primera Simulación	5.740,16	8.800,28	1.386,85	2.064,83	17.992,12	0,00	0,00
Utilidad Segunda Simulación	31.646,88	42.355,74	27.145,53	41.354,18	142.502,34	124.510,22	692,03
Utilidad Tercera Simulación	34.261,88	53.167,40	36.246,73	52.770,11	176.446,12	158.454,00	880,69
Utilidad Cuarta Simulación	66.189,18	87.096,36	61.490,44	93.739,99	308.515,96	290.523,84	1.614,73
Utilidad Quinta Simulación	91.145,68	125.917,59	91.992,84	138.107,11	447.163,21	429.171,09	2.385,33
<b>Total</b>	<b>228.983,79</b>	<b>317.337,36</b>	<b>218.262,39</b>	<b>328.036,21</b>	<b>1.092.619,76</b>		

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

### Aplicación de los indicadores financieros de producción

Entre los indicadores financieros que se pueden aplicar se pueden citar: el grado de apalancamiento Operativo (GAO), el Margen de Contribución unitaria y el Margen de Utilidad Operativa.

#### Grado de Apalancamiento Operativo

“El grado de apalancamiento operativo – GAO, es el cambio porcentual en los volúmenes y/o en las utilidades operativas de una empresa derivado del cambio del uno por ciento en la producción y ventas.” ( VanHorne y Wachowics, 2002, p, 439.)

Para el cálculo del GAO, se aplica la fórmula:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Número de unidades propuestas}}{\text{Número de unidades propuestas} - \text{Número de unidades base}}$$

$$\text{GAO} = \frac{16330}{16330 - 14200}$$

$$\text{GAO} = \frac{16330}{2130}$$

$$\text{GAO} = 7.67$$

Tabla 38. Grado de Apalancamiento Operativo – GAO en volúmenes

Volúmenes	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo D	Total
Situación Base	14.200	18.000	19.500	28.000	79.700
Simulación 2	16.330	20.700	22.425	32.200	91.655
Incremento	2.130	2.700	2.925	4.200	11.955
<b>GAO</b>	<b>7,67</b>	<b>7,67</b>	<b>7,67</b>	<b>7,67</b>	<b>7,67</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

Este indicador mide cuál sería el incremento de las utilidades con una variación de las ventas en un punto determinado.

#### Grado de Apalancamiento Operativo – GAO en dólares

$$GAO = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas} - \text{Costos Variables Totales} - \text{Costos Fijos}}$$

$$GAO = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas} - \text{Costos Totales}}$$

$$GAO = \frac{954578.34 - 415941}{954578.34 - 812076}$$

$$GAO = \frac{538637.34}{142502.34}$$

$$GAO = 3.78$$

Esto significa que, con el incremento del 15% en el volumen de producción y ventas, las utilidades operativas aumentan en 3.78 veces.

Para aplicar esta herramienta, se ha considerado los resultados de la simulación 2. El cálculo manual se comprueba en la siguiente tabla 39.

Tabla 39. Grado de Apalancamiento Operativo – GAO en dólares

<b>Dólares con el 15% del incremento del volumen de la producción</b>	<b>Total</b>
Ingresos por Ventas	954.578,34
Costos Variables Totales	415.941
Costos Fijos Totales	396.135
Costos Totales	812.076
<b>GAO</b>	<b>3,78</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

### Razón de Contribución Unitaria

“Razón de contribución unitaria es una razón matemática que proporciona mayor información que la cifra absoluta, se expresa en porcentaje y es más fácil de interpretar.” (Sinisterra y Polanco. 2007, p.163)

$$RCU = \frac{MCU * 100}{PV}$$

$$\text{Razón de Contribución Unitaria} = \frac{\text{Margen de contribución unitaria} * 100}{\text{Precio de venta}}$$

Tabla 40. Razón de contribución unitaria

<b>Variables</b>	<b>Camiseta Tipo Polo A</b>	<b>Camiseta Tipo Polo B</b>	<b>Camiseta Tipo Polo C</b>	<b>Camiseta Tipo Polo D</b>
Precio de venta	12,1628	12,4279	8,8064	9,3546
Contribución Unitaria	2,2992	2,3811	3,7324	2,3603
<b>Razón de contribución unitaria (%)</b>	<b>18,90</b>	<b>19,16</b>	<b>42,38</b>	<b>25,23</b>

Fuente: Maletec S.A.  
Elaborado por: Larysa Nosach

La razón de contribución unitaria significa que el número de unidades que la empresa logró colocar en el mercado, dejaron un margen del 18.90% - 19.16% - 42.38% y 25.23% respectivamente y que sirven para cubrir los costos fijos totales y generar utilidades.

## Margen de Utilidad Operativa

“El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir los costos y los gastos. “ (Gitman. 2003, p.57)

$$\text{MUO} = \text{UO} / \text{V}$$

Margen de utilidad operativa = utilidad operativa / Ventas

Tabla 41. Margen de Utilidad Operativa

Variables	Camiseta Tipo Polo A	Camiseta Tipo Polo B	Camiseta Tipo Polo C	Camiseta Tipo Polo
Ventas	172.711	223.703	171.725	261.929
Utilidad operativa	5.740	8.800	1.387	2.065
<b>Margen de utilidad operativa</b>	<b>0,03</b>	<b>0,04</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>
<b>Margen de utilidad operativa (%)</b>	<b>3,32</b>	<b>3,93</b>	<b>0,81</b>	<b>0,79</b>

Fuente: Maletec S.A.

Elaborado por: Larysa Nosach

El margen de utilidad operativa representa las utilidades puras ganadas por cada dólar de ventas. Se prefiere un margen de utilidad operativa lo más alto posible.

Los resultados indican que por cada uno de los productos el margen de utilidad operativa es de 3 – 4 -1 y 1 centavo respectivamente, por cada dólar vendido. El margen de utilidad operativa observado en el ejercicio es muy bajo. La empresa difícilmente podrá subsistir.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Las conclusiones que se derivan del trabajo investigativo son:

- El uso y/o la aplicación de las herramientas administrativas y financieras definitivamente sirven para eliminar la incertidumbre generada por la falta de planificación y la falta de información objetiva a la hora de tomar decisiones operativas.
- Malettería y Textiles Ecuatorianos Maletec S.A., al utilizar las herramientas administrativas y financieras, puede crecer económicamente, siempre y cuando aplique convenientemente las herramientas analizadas.
- La aplicación de los fundamentos teórico nos facilitó la aplicación de herramientas administrativas financieras.
- Los objetivos definidos para el trabajo de fin de titulación se cumplen satisfactoriamente.
- El modelo del costo-volumen-utilidad – CVU es un apoyo fundamental en la planeación y en el análisis de los resultados, pues nos permitió auscultar variables como el precio, el volumen de producción, el punto de equilibrio y la estructura de costos; variables extremadamente importante, y de las cuales depende el futuro de la empresa.
- La política actual de fijación de precios de la empresa Maletec S.A., está estructurada de la siguiente forma: su precio está en relación al volumen de producción, inicialmente calcula el costo bruto de fabricación, a esto aumenta un porcentaje del rubro Otros y constituye el costo unitario de fabricación, y para fijar el precio de venta generalmente aumenta otros rubros que son: Administración (10%), Rentabilidad (entre el 30% y 50%) y la Comisión (entre el 3% y el 6%).
- El actual sistema de costeo se basa en órdenes de producción. Lo cual se justifica porque la empresa trabaja en función de los pedidos que recibe. El cliente fija el diseño, la calidad de los materiales y los volúmenes.
- De la investigación se desprende que los costos fijos son altos. Ellos incidente de manera directa en el punto de equilibrio y en los resultados económicos de la empresa.
- El trabajo experimental realizado, sólo evalúa la utilidad operativa, no evalúa la utilidad neta de la empresa.
- Se concluye que el Modelo costo – volumen – utilidad es completamente aplicable en Maletec S.A., y es adaptable y perfectible de mejora.



## RECOMENDACIONES

- Para garantizar la fiabilidad de los resultados de la aplicación del Modelo costo – volumen – utilidad (CVU), es recomendable que la empresa disponga de la información actualizada, veraz y confiable.
- Es recomendable que la empresa trabaje en la reducción de los costos fijos totales, pues inciden de manera directa en el cálculo del punto de equilibrio y consecuentemente en la utilidad operacional.
- La empresa debería encargar a algún colaborador el análisis de los resultados operacionales, tanto administrativos como financieros, con la finalidad de tener la información completamente actualizada a la hora de tomar decisiones en el corto plazo.
- Es conveniente que la empresa, al actual sistema de costos, le adicione lo relacionado con los costos fijos y variables, lo cual facilitaría la aplicación del Modelo CVU.
- Paralelamente, a este tipo de análisis se debería cruzar información contable para de esa manera mejorar el proceso de toma de decisiones. Es fundamental que la empresa disponga del Estado de Flujos Netos de Efectivo, con ello se puede completar la evaluación económica y financiera de la empresa.
- Se recomienda completar el estudio midiendo los efectos económicos, que generan los cambios que pueden presentarse en las variables: volúmenes de producción, cambios en los precios, reducción del costo fijo total.
- Es recomendable que la empresa defina la cantidad monetaria mínima necesaria para que la actividad productiva continúe operando, esto es que defina la utilidad normal requerida, en el caso de adoptar el modelo costo – volumen – utilidad.

## Bibliografía

1. Ayestarán, R. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de Publicidad*. Esic editorial.
2. Gitman Lawrence J. (2003) Principio de administración financiera. 10ª edición. Pearson educación. México.
3. Horngren Charles T. – DatarSkirant M. – Foster George. (2007). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. 12ª edición. Pearson educación. México.
4. Keat Paúl G. – Young Philip K.Y. (2004) Economía de empresa. 4ª edición. Pearson educación. México.
5. Polimeni R. y otros. (1994). Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Colombia. Mc-Graw-Hill
6. Sinistera Valencia Gonzalo – Polanco Izquierdo Luis Enrique. (2004). Contabilidad administrativa. ECOE Ediciones. Bogotá
7. Schneider Ben. (2007). Resiliencia. Editorial Norma. Bogotá.
8. Ramírez Padilla, N. (2010). Contabilidad Administrativa. México. Mc-Graw-Hill
9. Revista: Estudios Gerenciales. 2000 (77) Autores: Carlos Iván Aguilera C.
10. Revista: Contaduría y Administración 2006 (219) Autores: Manuel Evia Puerto
11. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México D.F.: Pearson.
12. W. L. Hill, C., & Gareth R. Jones. (2009). *Administración Estratégica* (8a. ed.). México: Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

Anexo 1. RUC de la empresa Maletec S.A.



Quito

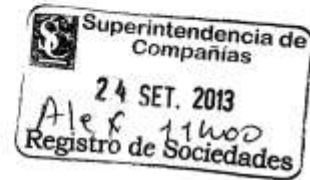
Quito, 23 de septiembre 2013

Señores.

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

Presente,

De mis consideraciones



En atención al oficio № SC.DRS.Q.2013.7607.30019, me permito remitir a ustedes los documentos solicitados a fin de superar la observación indicada por ustedes.

Documentos adjuntos:

- Nota de los Estados Financieros 2012
- Ruc de la empresa MALETEC S.A.

Agradezco por la atención prestada.

Atentamente,



LCDO. RAMIRO GORDON M.  
MALETEC S.A.



EMPRESAS DEL :



Av. Eloy Alfaro y de los Aceitunos ( una cuadra hacia arriba ) Calle E7 N67-12  
(02) 2479766 (02) 2807550 (02) 2807551 (02) 2 485320 / 09-9-701069 QUITO - ECUADOR  
ventas@maletec.com ventas@plastitek.com

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 1792227607001  
**RAZON SOCIAL:** MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETEC S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 16/12/2009

**NOMBRE COMERCIAL:** MALETEC **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

ELABORACION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS REALIZADOS CON MATERIALES TEXTILES  
COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE MAQUINARIA TEXTIL  
COMERCIALIZACION DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y PRODUCTOS TERMINADOS EN EL AREA TEXTIL

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CARCELEN Barrio: LA CRISTIANA Calle: E7 Número: N67-12 Intersección: DE LOS ACEITUNOS Referencia: JUNTO A VITRINAS CORONA Oficina: PB Telefono Trabajo: 022479766 Telefono Trabajo: 022485320 Telefono Trabajo: 022807550 Telefono Trabajo: 022807551 Email: cplascencia@sintofil.com Celular: 0993771341 Web: WWW.MALETEC.COM

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 18/02/2010

**NOMBRE COMERCIAL:** MALETEC **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE MALETAS, MOCHILAS, BOLSOS, CARTERAS, Y PROMOCIONALES EN GENERAL.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Barrio: LA CAROLINA Calle: AMAZONAS Número: N32-79 Intersección: AV REPUBLICA Referencia: FRENTE AL MALL EL JARDIN Telefono Trabajo: 022242702 Celular: 093771341

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 18/02/2010

**NOMBRE COMERCIAL:** MALETEC **FEC. CIERRE:** 30/09/2012

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE MALETAS, MOCHILAS, BOLSOS, CARTERAS, Y PROMOCIONALES EN GENERAL.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: VILLA FLORA Barrio: EL RECREO Calle: AV MALDONADO Número: TGM-4 Intersección: CALVAS Referencia: FRENTE AL TROLEBUS DEL RECREO Edificio: CENTRO COMERCIAL EL RECREO Oficina: U203 Telefono De Referencia: 022647167 Telefono De Referencia: 093771341



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** SVSC071009 **Lugar de emisión:** QUITO/AV. GALO PLAZA **Fecha y hora:** 29/10/2012 13:38:28

Anexo 2.Estado de Situación Financiera año 2012 de la empresa Maletec S. A.

 <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b>	RAZÓN SOCIAL	MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETREC S.A.			
	DIRECCIÓN	CALLE E7 N67-12 Y DE LOS ACEBUJOS			
	EXPEDIENTE	164025			
	RUC	1792227607001			
	AÑO	2012			
	FORMULARIO	SC.NIIF.164025.2012.1			
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)		28/03/2013			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
ACTIVO	1	575.315,38	PASIVO	2	426.512,31
ACTIVO CORRIENTE	101	372.963,09	PASIVO CORRIENTE	201	426.512,31
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	19.021,49	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	230.043,96	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	332.842,97
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	332.842,97
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	217.197,34	LOCALES	2010401	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	217.197,34	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206	6.515,37	LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207	1.394,67	DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	10.528,04	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-5.591,46	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	43.126,95
INVENTARIOS	10103	101.844,12	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	101.844,12	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	16.811,53
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	13.416,55
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	12.898,87
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	30.106,07
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRA EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRA TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	20.436,32
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	0,00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	18.738,90	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LOCALES	2020301	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	18.738,90	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	3.314,62	OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	202.352,29	ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	0,00

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	202.352,29	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
TERRENOS	1020101	25.000,00	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	
EDIFICIOS	1020102	157.313,33	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103		PATRIMONIO NETO	3	148.803,07
INSTALACIONES	1020104		CAPITAL	301	12.000,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	24.259,71	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	12.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	63.085,59	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	41.320,44	PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	75.844,94	RESERVAS	304	8.563,65
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110		RESERVA LEGAL	30401	8.563,65
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-184.471,72	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113		SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403		RESULTADOS ACUMULADOS	306	71.957,35
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00	GANANCIAS ACUMULADAS	30601	71.957,35
TERRENOS	1020201		(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	
EDIFICIOS	1020202		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203		RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204		RESERVA POR DONACIONES	30605	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00	RESERVA POR VALUACIÓN	30606	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302		RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	56.282,07
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	56.282,07
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306				
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0,00			
PLUSVALÍAS	1020401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020403				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601				
(-) PROMISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
(-) PROMISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	0,00			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701				
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
(-) PROMISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706				

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

Anexo 3. Estado de Situación Financiera año 2013 de la empresa Maletec S. A.

 <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b>	RAZÓN SOCIAL	MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETEC S.A.			
	DIRECCIÓN	CALLE E7 N67-12 Y DE LOS ACEITUNOS			
	EXPEDIENTE	164025			
	RUC	1792227607001			
	AÑO	2013			
	FORMULARIO	SC NIF. 164025.2013.1			
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)		09/04/2014			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
ACTIVO	1	759.859,80	PASIVO	2	400.406,21
ACTIVO CORRIENTE	101	422.573,03	PASIVO CORRIENTE	201	400.406,21
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	114.741,53	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	222.871,85	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	307.555,78
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	307.555,78
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	210.302,76	LOCALES	2010401	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	210.302,76	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206	579,62	LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207	11.603,32	DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	7.874,02	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-7.487,87	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	59.185,53
INVENTARIOS	10103	64.153,02	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	17.203,43
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IEES	2010703	7.279,59
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	20.902,97
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	13.799,54
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306	64.153,02	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	33.569,95
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	94,95
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	0,00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	17.492,02	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LOCALES	2020301	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	17.492,02	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	3.314,61	OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	337.286,77	ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	0,00



PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	331.286,77	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
TERRENOS	1020101	58.776,89	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	
EDIFICIOS	1020102	369.855,65	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103		PATRIMONIO NETO	3	359.453,59
INSTALACIONES	1020104		CAPITAL	301	12.000,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	24.259,71	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	12.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	63.085,59	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERIA	30102	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	302	
EQUIPO DE COMPUTACION	1020108	42.940,98	PRIMA POR EMISION PRIMARIA DE ACCIONES	303	
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	1020109	75.844,94	RESERVAS	304	14.635,65
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110		RESERVA LEGAL	30401	14.635,65
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-297.476,99	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	155.260,15
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113		SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACION DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	155.260,15
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401		SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011402		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011403		RESULTADOS ACUMULADOS	306	116.563,82
PROPIEDADES DE INVERSION	10202	0,00	GANACIAS ACUMULADAS	30601	116.563,82
TERRENOS	1020201		(-) PERDIDAS ACUMULADAS	30602	
EDIFICIOS	1020202		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSION	1020203		RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSION	1020204		RESERVA POR DONACIONES	30605	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00	RESERVA POR VALUACION	30606	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302		RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	60.993,97
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	60.993,97
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304		(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	30702	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306				
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0,00			
PLUSVALIAS	1020401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402				
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020403				
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENIMIENTO	1020601				
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENIMIENTO	1020602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	0,00			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701				
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
(-) PROVISION VALUACION DE INVERSIONES	1020705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706				

PLACENCIA MEDINA CARLOS ALBERTO  
1705938973

REPRESENTANTE LEGAL

BURGOS BENITES GINA  
1305690016001  
17-3160

CONTADOR

Anexo 4. Estado de Resultado Integral año 2012 de la empresa Maletec S. A.

 <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b>	RAZÓN SOCIAL	MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETec S.A.
	DIRECCIÓN	CALLE E7 N67-12 Y DE LOS ACEITUNOS
	EXPEDIENTE	164025
	RUC	1792227607001
	AÑO	2012
	FORMULARIO	SC.NIF.164025.2012.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)		28/03/2013
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	1.743.003,16
VENTA DE BIENES	4101	1.743.003,16
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA → SUBTOTAL A (41 - 51)	42	344.867,37
OTROS INGRESOS	43	651,03
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	651,03
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	1.398.135,79
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	1.103.864,96
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	159.390,90
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	1.046.318,18
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	-101.844,12
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	159.271,09
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	159.271,09
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	73.293,51
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	69.411,84
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	3.881,67
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	61.706,23
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	31.683,66
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	4.703,02
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	2.123,21
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	23.196,34
GASTOS	52	259.525,93

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	142.505,19	5202	108.852,95
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	34.708,39	520201	55.030,01
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	6.764,73	520202	10.916,76
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	4.751,63	520203	5.632,29
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104	476,15	520204	10.697,12
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	4.000,00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	5.842,01	520208	3.894,68
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109	41.825,97	520209	
COMISIONES	520110	6.440,61	520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	10.698,08	////	////
COMBUSTIBLES	520112		520212	
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114	1.208,75	520214	805,83
TRANSPORTE	520115	3.130,79	520215	
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	3.547,21	520218	2.364,81
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	////	////	520220	7.498,71
DEPRECIACIONES	520121	8.147,23	520221	5.431,48
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101	8.147,23	52022101	5.431,48
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	////	////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	////	////	52022303	
INTANGIBLES	////	////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	////	////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	////	////	520227	
OTROS GASTOS	520128	14.963,64	520228	2.581,26
GASTOS FINANCIEROS			5203	0,00
INTERESES			520301	
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	8.167,79
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	8.167,79
BANANCA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	85.992,47
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	12.898,87
BANANCA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	73.093,60
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	16.811,53
BANANCA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	56.282,07
-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
+ ) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
BANANCA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	56.282,07
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	56.282,07
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

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

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

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

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

Anexo 5. Estado de Resultado Integral año 2013 de la empresa Maletec S. A.

 <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b>		RAZÓN SOCIAL	MALETERIA Y TEXTILES ECUATORIANOS MALETec S.A.
		DIRECCIÓN	CALLE E7 N67-12 Y DE LOS ACEITUNOS
		EXPEDIENTE	164025
		RUC	1792227607001
		AÑO	2013
		FORMULARIO	SC NIF: 164025.2013.1
		FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)	09/04/2014
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
CUENTA	código	VALOR US\$	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	1,792,909,19	
VENTA DE BIENES	4101	1,786,806,03	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102		
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103		
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104		
REGALIAS	4105		
INTERESES	4106	6,103,16	
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601		
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	6,103,16	
DIVIDENDOS	4107		
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108		
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109		
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110		
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111		
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112		
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113		
GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)	42	333,327,32	
OTROS INGRESOS	43	0,00	
DIVIDENDOS	4301		
INTERESES FINANCIEROS	4302		
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303		
VALLACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304		
OTRAS RENTAS	4305		
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	1,459,581,67	
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	1,104,299,12	
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510101	101,844,12	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510102	331,245,74	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510103		
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510104	-64,153,02	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105		
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	735,362,20	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107		
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108		
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109		
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110		
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111		
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112		
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	181,678,54	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	181,678,54	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202		
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	103,433,96	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	103,433,96	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302		
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	70,170,25	
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	17,556,96	
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402		
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403		
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404		
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	6,310,67	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	3,032,09	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	43,270,53	
GASTOS	52	241,330,38	

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	109.632,36	5202	113.273,86
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	29.149,12	520201	67.060,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	5.541,64	520202	13.640,35
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	4.199,28	520203	6.624,40
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	300,00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	2.126,96	520208	3.190,31
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109	26.086,92	520209	
COMISIONES	520110	12.304,60	520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	18.145,88	//////////	//////////
COMBUSTIBLES	520112		520212	
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114	1.390,62	520214	
TRANSPORTE	520115	466,40	520215	
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116	614,05	520216	
GASTOS DE VIAJE	520117	1.823,06	520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118	3.540,04	520218	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	//////////	//////////	520220	5.690,92
DEPRECIACIONES	520121	1.755,70	520221	2.633,54
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101	1.755,70	52022101	2.633,54
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	//////////	//////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	//////////	//////////	52022303	
INTANGIBLES	//////////	//////////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	//////////	//////////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	//////////	//////////	520227	
OTROS GASTOS	520128	2.488,09	520228	14.134,34
GASTOS FINANCIEROS			5203	10.256,37
INTERESES			520301	10.256,37
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	8.167,79
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	8.167,79
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	91.996,94
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	13.799,54
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	78.197,40
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	17.203,43
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	60.993,97
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	60.993,97
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	60.993,97
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

PLACENCIA MEDINA CARLOS ALBERTO  
1705938973

**REPRESENTANTE LEGAL**

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

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

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

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

BURGOS BENITES GINA  
1305690016001  
17-3160

**CONTADOR**

