



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: *“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Sundae Fashion de la ciudad de Quito, 2014”*

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Martínez Coral, Delia Marina

DIRECTOR: Pineda Suárez, Marco Reinerio, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctor

Marco Reinerio Pineda Suárez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Sundae Fashion de la ciudad de Quito, 2014”, realizado por Martínez Coral Delia Marina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 30 de Marzo de 2015

f) -----

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Martínez Coral Delia Marina** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Sundae Fashion de la ciudad de Quito, 2014.”, siendo el **MBA Marco Reinerio Pineda Suárez**; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autora: Martínez Coral Delia Marina

Cédula: 1714678784

DEDICATORIA

Este trabajo les dedico a mis padres Jorge Enrique y Rosa Elena, por ser mi gran apoyo en mi vida, mi guía para seguir adelante y por ser los mejores padres que Dios me pudo dar.

A mis hermanos Junior y Rosita Elena por todo el cariño y apoyo incondicional en todos los momentos difíciles.

A mis sobrinos Jorgito y Sofía que son parte de mi vida y decirles que les quiero mucho.

A mi cuñada Alexandra por ser como una hermana y estar en los momentos que más he necesitado de una mano con mi hija.

Y a mí preciosa hija Victoria Carolina que eres el milagro de Dios, que por ti es mi lucha diaria y para que creas que los sueños y metas se pueden alcanzar con dedicación y confianza en Dios.

Delia Martínez Coral

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María gracias por permitirme cumplir con este sueño tan anhelado y por guiarme en mi camino todos los días de mi vida.

Gracias a toda mi familia que son mis padres, mis hermanos, mis sobrinos, mi cuñada y mi hija por estar en cada etapa de mi vida, por ser la familia unida que somos y porque son lo más importante para mí.

A la Universidad Técnica Particular de Loja gracias por darme todos los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años.

A mi director de tesis Dr. Marco Pineda por su gran apoyo y enseñanzas para poder desarrollar este trabajo.

A la fábrica SUNDAE FASHION por abrirme las puertas y permitir realizar este trabajo.

Y a todos los que hicieron posible que esta meta pueda cumplirse.

Delia Martínez Coral

ÌNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÌNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	10
ABSTACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I	14
1. Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.....	15
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	15
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	15
1.1.2 Justo a tiempo.....	17
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	20
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	23
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	23
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	25
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	25
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	26
1.3.1 Sistema de costeo.....	27
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	32
1.3.3 Punto de equilibrio.....	34
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	37
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	40
CAPÍTULO II	43
2. Análisis Situacional de la empresa.....	44
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	46

2.3 Análisis de competitividad	50
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	54
2.3.2 Matriz FODA.....	58
2.4 Análisis de costos de producción y ventas	61
2.4.1 Estructura de costos	61
2.4.2 Ciclo de producción.....	66
2.4.3 Indicadores de producción	69
CAPÍTULO III	75
3. Propuesta: Herramientas Administrativas para la toma de decisiones en la empresa Sundae Fashion.....	76
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos	76
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	93
3.3 Fijación de precios.....	100
3.4 Determinación y análisis de la utilidad	103
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFIA	112
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

Tabla 1.- Método Científico.....	25
Tabla 2.- Ventajas y Desventajas del Costeo Directo.	30
Tabla 3.- Ventajas y desventajas costeo absorbente.....	31
Tabla 4.- Análisis Estratégico de la Matriz FODA Sundae Fashion.....	60
Tabla 5.- Ventas, Costos y Gastos.....	70
Tabla 6.- Precio de Venta y costo unitario por producto.....	76
Tabla 7.- Aporte beneficio y margen de contribución.....	77
Tabla 8.- Aporte de Ventas.....	78
Tabla 9.- Ratios de costos fijos.....	79
Tabla 10.- Mezcla de los productos.....	82
Tabla 11.- Mezcla de contribución marginal por productos.....	82
Tabla 12.- Distribución de las ventas en el punto de equilibrio.....	85
Tabla 13.- Comprobación del punto de equilibrio.....	86
Tabla 14.- Análisis de Rentabilidad de las blusas de mujer.....	87
Tabla 15.- Análisis de Rentabilidad de las Camisetas de hombre.....	89
Tabla 16.- Análisis de rentabilidad del conjunto deportivo de mujer.....	91
Tabla 17.- Fijación de precios basados en la competencia.....	102
Gráfico 1.- Etapas para lograr la meta.....	17
Gráfico 2.- Preguntas de Justo a Tiempo.....	20
Gráfico 3.- Concepto, objetivos de la Calidad Total.....	21
Gráfico 4.- El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Planeación.....	24
Gráfico 5.- Pasos de la Toma de Decisiones.....	26
Gráfico 6.- Método de Costeos.....	29
Gráfico 7.- Punto de Equilibrio.....	36
Gráfico 8.- Organigrama Estructural de Sundae Fashion.....	47
Gráfico 9.- Organigrama Funcional Sundae Fasion.....	49
Gráfico 10.- Inflación Diciembre 2014.....	51
Gráfico 11.- Inflación por Artículos.....	52
Gráfico 12.- Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos.....	53
Gráfico 13.- Artículos que más aportan a la división de Prendas de Vestir y Calzado.....	53
Gráfico 14.- Matriz de Competencia Sundae Fashion.....	56
Gráfico 15.- Costos de Producción.....	61
Gráfico 16.- Componentes de los costos indirectos de fabricación.....	62
Gráfico 17.- Ciclo de Producción de la empresa Sundae Fashion.....	67
Gráfico 18.- Ingresos por ventas.....	80
Gráfico 19.- Costos de Ventas.....	80
Gráfico 20.- Margen bruto.....	81
Gráfico 21.- Ventas unitarias.....	81
Gráfico 22.- Mezcla de Productos.....	82

Gráfico 23.- Mezcla de Contribución Marginal por Productos.....	83
Gráfico 24.- Punto de Equilibrio en Ingresos.	85
Gráfico 25.- Análisis de Rentabilidad de blusas mujer.....	88
Gráfico 26.- Análisis de Rentabilidad de las Camisetas de Hombre.....	90
Gráfico 27.- Análisis de Rentabilidad del Conjunto Deportivo de Mujer.....	92
Gráfico 28.- Análisis del punto de equilibrio de las blusas de mujer.....	94
Gráfico 29.- Análisis del punto de equilibrio de las camisetas de hombre.....	95
Gráfico 30.- Análisis de punto de equilibrio del conjunto deportivo de mujer.	96
Gráfico 31.- Análisis del punto de equilibrio de la producción total.....	99
Gráfico 32.- Fijación de Precios.	101
Gráfico 33.-Análisis del punto de equilibrio con cambios en la variable de los costos unitarios.....	104
Gráfico 34.-Análisis del punto de equilibrio con cambios en la variable de precios.	106
Gráfico 35.- Análisis del punto de equilibrio con cambios en la variable de costos fijos.	108

Anexo 1.- Orden de Producción Blusas de Mujer.....	114
Anexo 2.- Orden de Producción Camisetas Hombre.	115
Anexo 3.- Orden de Producción Deportivo Mujer.	116
Anexo 4.- Hoja de Costos Blusas de Mujer.	117
Anexo 5.- Hoja de Costos Camisetas Hombre.....	118
Anexo 6.- Hoja de Costos Deportivo de Mujer.	119
Anexo 7.- Estado de Resultados.	120
Anexo 8.- Estado de Situación Financiera.	121
Anexo 9.- Rol de pagos mano de obra directa.	123
Anexo 10.- Rol de pagos mano de obra indirecta.....	124
Anexo 11.- Calculo de horas extras.	125
Anexo 12.- Rol de provisiones de mano de obra directa.	126
Anexo 13.- Rol de provisiones de mano de obra indirecta.....	127
Anexo 14.- Carta de Autorización.....	128
Anexo 15.- RUC de la empresa.	129

RESUMEN

Este trabajo se desarrolló en la empresa Sundae Fashion ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la fabricación de prendas de vestir para damas y caballeros. Es una empresa pequeña que se mantiene activa en el mercado ecuatoriano.

El objetivo de esta tesis es analizar y aplicar herramientas administrativas financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo de la empresa, con el fin de encontrar si los productos que fabrica son rentables o no, si los costos de producción y venta están siendo bien utilizados.

En los últimos años se ha incrementado las importaciones de las prendas de vestir y la empresa se ha visto en la necesidad de crear modelos y diseños diferentes para ser competitiva dentro del país.

Se puede ver con los resultados obtenidos, que la empresa se encuentra en una buena situación económica y financiera, cumple con las obligaciones tributarias, las obligaciones patronales, con sus pedidos a tiempo, y tiene clientes fieles a su marca.

PALABRAS CLAVES: Costos, Producción, Análisis, Rentabilidad, Decisiones.

ABSTACT

This work was developed in the company Sundae Fashion located in the city of Quito, dedicated to the manufacture of garments for ladies and gentlemen. It is a small company that is active in the Ecuadorian market.

The objective of this thesis is to analyze and apply basic financial management tools for decision making in the short term company in order to find if the products manufactured are profitable or not, if the costs of production and sales are being well used.

In recent years has increased imports of clothing and the company has seen the need to create models and different designs to be competitive within the country.

You can see the results that the company is in a good economic and financial situation, to comply with tax obligations and employers' obligations to comply with their orders on time, and is true to its brand clients.

KEYWORDS: Costs, Production, Analysis, Profitability, Decisions.

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Titulación es el análisis de las herramientas financieras administrativas para la toma de decisiones a corto plazo y aplicaciones en la empresa Sundae Fashion de la ciudad de Quito del año 2014.

El primer capítulo consiste en definir y explicar las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo, que se puede dar dentro de una empresa pequeña, mediana o grande.

En el segundo capítulo se realiza un análisis situacional de la empresa Sundae Fashion, donde se explica su historia, misión, visión, estructuras de la empresa, se hace un análisis de la competencia, de los costos de producción y venta, ciclo de producción e indicadores de producción.

En el tercer capítulo se efectúa el análisis de rentabilidad de los productos, se aplica el modelo de costo – volumen – utilidad para saber cuánto debe producir en unidades y en dólares para llegar a un punto de equilibrio en cada producto y conocer la utilidad operacional o la pérdida que puede llegar a tener la empresa, se hace un análisis de la fijación de precios que tiene la empresa, se realiza la determinación y el análisis de la utilidad a través de un estudio de sensibilidad.

Esta investigación es importante para la empresa, para conocer la realidad de los resultados obtenidos y tomar en cuenta, para poder hacer cambios o tomar ciertas decisiones a futuro.

Después de realizar el desarrollo de la tesis, se encontró que si hay desperdicio dentro de la empresa pero que es manejable para la dueña de la fábrica, con los pedidos se trata de cumplir con la producción pero hay veces que por falta de materia prima no se puede cumplir a tiempo los pedidos.

Gracias a la facilidad de los datos proporcionados por la dueña de la empresa se pudo realizar sin inconvenientes la tesis, y se pudo llegar al término de la misma.

La forma que se tomó los datos fue a través de visitas físicas a la empresa y la apertura de parte de todas las personas que trabajan en la fábrica. Los datos son datos reales y concisos. Se aplicó el método de costo volumen utilidad para poder ver los costos de producción y venta; y la utilidad generada en el periodo evaluado.

La competencia también es estudiada dentro de este trabajo, y se puede ver que la empresa es competitiva en precios y productos. Es una empresa que ha generado fuentes de trabajo y trata de seguir con sus productos para satisfacer los gustos de sus clientes.

Esta empresa solo vende al por mayor y es una de las ventajas que tiene, debido a que no tiene que estar negociando con el consumidor final y solo se entiende con sus clientes que compran al por mayor los productos.

Cada vez esta clase de empresas se sienten amenazadas por las importaciones que se dan de los países como Colombia, Perú, China, Estados Unidos, Panamá, pero esperamos que el gobierno ecuatoriano tome conciencia para que dé más apoyo a estas empresas textiles y pueda mejorar la producción, para que los productos que se compra como materia prima sean más bajos los impuestos por las importaciones, porque mucha materia prima se importa al país de otros países y esto no afecte a la producción de los artículos que producen.

También pedir que nosotros como ecuatorianos valoremos la producción nacional y apoyar a las empresas productoras para que sigan en su labor y puedan sentirse satisfechos con el trabajo que hacen.

En fin ha sido un trabajo que me permitió aplicar mis conocimientos a lo largo de los años de la carrera de contabilidad y auditoría; espero que esta investigación sirva de apoyo para la empresa y que mi meta se llegue a cumplir.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

Dentro de las filosofías administrativas contemporáneas están: la teoría de las restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total.

A continuación se explica cada filosofía aplicada en las empresas, la manera como se ha desarrollado y se ha obtenido resultados.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Para poder explicar esta teoría que también se la conoce como teoría de limitaciones o cuello de botella primero se describirá ciertos conceptos:

Restricción: “es todo lo que impide conseguir más de lo que se quiere”.

(Garrison, Noreen, & Brewer, 2007, pág. 17).

Limitaciones: es poner límites a algo.

Cuello de botella: en un proceso productivo se le puede definir como, una fase de la cadena de producción más lenta que otra.

Para poder obtener mejores resultados dentro de las empresas con la producción, se debe evaluar cuál es el problema es por eso que en algunas empresas ya se emplea la teoría de restricciones para obtener resultados positivos a futuro.

Dentro de una empresa se puede presentar muchas limitaciones por ejemplo: el que no salga a tiempo un producto por falta de personal, que el departamento de empaque no esté cumpliendo con el objetivo a tiempo por falta de los insumos necesarios, que el pedido de un cliente este mal anotado, todo esto puede ocasionar pérdida de tiempo y perdida de dinero.

En la vida de cada persona se puede presentar restricciones, como en una empresa y de eso se trata de superarlas para sacar adelante los objetivos que se tiene.

Según (Garrison, Noreen, & Brewer, 2007, pág. 17) citan que “la teoría de restricciones sostiene que la administración efectiva de las restricciones es la clave del éxito”.

Dentro de una empresa se debe determinar cuál es la restricción para seguir produciendo los bienes o servicios que presta, para poder mejorar los resultados dentro de la planificación que se tenga, para que tanto sus productos o servicios sean entregados a tiempo, sin demora y en la calidad que debería ser.

Una vez superado el problema de las restricciones dentro de la empresa, se puede mejorar la producción, el proceso, las ventas, y ser mejores dentro de la competencia. Su misión es alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

Con esta teoría también se puede obtener resultados del efectivo que tiene la empresa por los ingresos de las ventas menos los costos variables que tiene, con esto se puede saber la realidad si se tiene ganancias o pérdidas en la elaboración de los productos.

Los gerentes o los administradores de la empresa deberán establecer cuáles son las restricciones internas o externas que le está afectando a la empresa para poder dar una solución a tiempo.

En el libro de (Ramírez Padilla, 2008, pág. 131) señala las cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas:

1. Identificar las restricciones de la organización.
2. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones.
3. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2.

4. Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.
5. Volver a empezar en el punto 1.



Gráfico 1.- Etapas para lograr la meta

Fuente: www.laplantillaroja.net

Con estos pasos se puede observar los resultados para mejorar las utilidades de la empresa y darse cuenta en donde están los errores y ser corregidos a tiempo, para sacar provecho de esta teoría que se aplicó en la empresa.

1.1.2 Justo a tiempo

Esta filosofía administrativa se le considera como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de la empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

Según (Garrison, Noreen, & Brewer, 2007, pág. 13) “una compañía que opere con un método justo a tiempo compraría solo la cantidad necesaria de materiales para satisfacer las necesidades de ese día”.

La filosofía justo a tiempo se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Se puede destacar algunas características de esta filosofía:

1. Reduce los niveles de inventarios.
2. Se orienta solo al producto que se está produciendo.
3. Elimina todas las actividades o procesos de producción que no agregan valor al producto o servicio.
4. Se trabaja en equipo.
5. Se trabaja con órdenes de pedido específicas de los clientes.
6. Se evita reprocesar los desperdicios con el objetivo de llegar a cero defectos.
7. Tiene una relación estrecha con el proveedor.

Estas son algunos puntos que los gerentes y administradores de las empresas han podido observar durante la aplicación de esta técnica.

“Los administradores tratan de 1) reducir el tiempo que pasan los productos en el proceso de producción y 2) eliminar el tiempo que pasan los productos en actividades que no agregan valor” (Horngren, Sundem, & Selto, Biblioteca de Contabilidad Administrativa, Tomo I, 1996, pág. 21)

Esta filosofía lo que trata es que este todo a su tiempo para no causar problemas con los requerimientos de sus clientes y poder satisfacer los pedidos hechos por los clientes.

Los autores (Vollmann, Berry, Whybark, & Jacobs, 2005, pág. 321) presentan los beneficios que se tiene con esta filosofía:

- Reducción en el tiempo de manufactura.
- Los materiales se mueven distancias más cortas.
- Menor movimiento de materiales dentro / fuera del almacén.

- Transacciones reducidas.
- Tiempos de preparación reducidos.
- Mayor responsabilidad a las demandas del mercado.
- Reducción en costos de mano de obra.
- Trabajadores más satisfechos / unidos.
- Mejor trabajo en equipo.
- Reducción de espacio.
- Reducción de costos de calidad.
- Mejoras en calidad.

Se puede decir que esta técnica como lo llaman algunos autores es muy conveniente para las empresas de producción o de servicios porque todo lo que producen entregan enseguida los pedidos a sus clientes, claro que también corren un riesgo muy grande debido a que puede darse el caso que los proveedores de algún material no cumpla con su requerimiento a tiempo y puedan presentarse contratiempos.

Si se aplica esta técnica se deberá contar con algunos proveedores de los materiales que se necesita el departamento de producción para que no se llegue a paralizar la producción de los productos. Con esta técnica se puede ver que hay muchas empresas que no se dan cuenta que tienen mucho desperdicio y han llegado al cierre de las mismas, debido a que no hay compromiso de sus empleados en fijarse que está mal dentro de la empresa, si hubiera más compromiso de los empleados se podría mejorar las empresas.

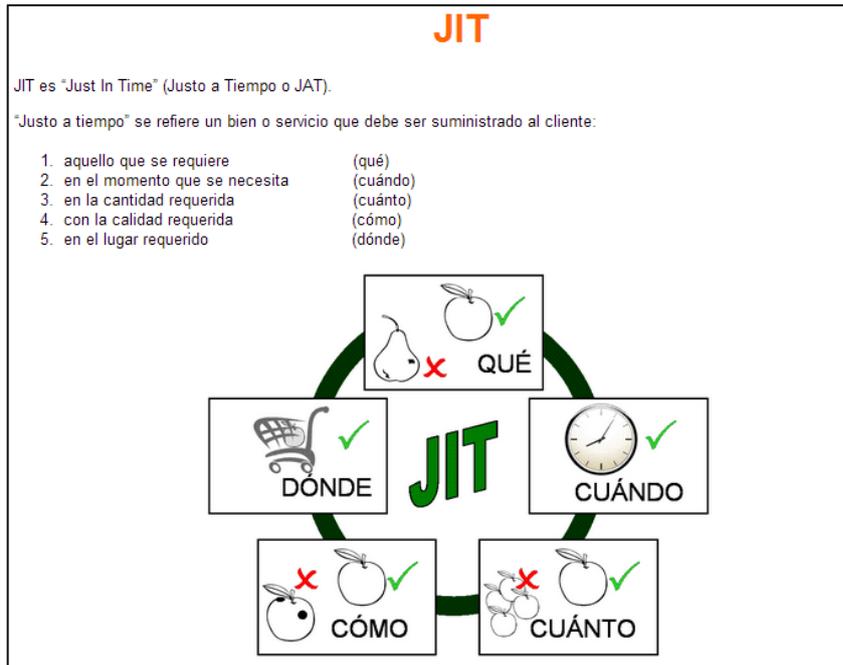


Gráfico 2.- Preguntas de Justo a Tiempo

Fuente: <http://industrialopusnova.blogspot.com>

En el gráfico N° 2 se puede ver las preguntas que pueden hacerse los dueños o administradores o los gerentes de la empresa. Estas preguntas serán de mucha ayuda para que la empresa pueda determinar qué es lo que necesita, que necesita, como y cuando necesitan para que sus bienes o servicios sean entregados a tiempo a sus clientes.

1.1.3 Cultura de la calidad total

Es necesario identificar que es Cultura y que es Calidad Total. Existen varias definiciones de ambos conceptos entre ellos están:

Cultura.- "Es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de este". (Cantú Delgado , 2001, pág. 39)

Calidad Total.- Es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos que disponen las personas, materiales, tecnología, y sistemas productivos.

La Cultura de Calidad Total es un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, de un grupo de personas o de una organización.

Es importante ahora en un mundo globalizado que las organizaciones enfoquen la cultura de calidad hacia la satisfacción completa del consumidor.

En un mercado competitivo hay muchas empresas que ponen en práctica sistemas de gestión y de calidad total. Las empresas deben ser competitivas con todos los recursos que tienen para que su producción tenga calidad, esto se puede dar con el trabajo de los gerentes, administradores y obreros.

Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos debe contar con tecnología, procesos y sistemas administrativos, de esta manera sus productos serán de calidad.

Según (Cantú Delgado , 2001, pág. 53) “la cultura de una organización como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar, es la suma de las percepciones compartidos por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consiente de ellos, y por lo mismo pueden cambiarlas”.



Gráfico 3.- Concepto, objetivos de la Calidad Total

Fuente: <http://elrepublicanoliberal.blogspot.com>

Un enfoque del autor (Reyes Aguilar, 2003, pág. 4) “El Costo de Calidad representa la diferencia entre el costo real de un producto o servicio y cuál sería su costo reducido si no existieran ningún tipo de fallas o defectos en su producción o manufactura.

- *Costos de Prevención.* Son los costos de todas las actividades específicamente diseñadas para prevenir la calidad mediocre en productos o servicios.
- *Costos de Evaluación.* Es el costo asociado con la medición, evaluación o auditoría para asegurar que los productos o servicios cumplan con la calidad y desempeño requeridos
- *Costos por Falla.* .El costo resultante de los productos o servicios que no cumplen los requisitos de los usuarios o consumidores.
- *Costo por Fallas Internas.* Estas son fallas que ocurren previas al embarque o entrega del producto, o proporcionar un servicio al cliente.
- *Costos por Fallas Externas.* Estas son fallas que ocurren después de la entrega o durante o después de proporcionar un servicio.
- *Costos Totales de Calidad.* La suma de los cinco costos antes mencionados es el Costo Total de Calidad. Esto representa la diferencia entre el costo real y el costo reducido si no existiesen fallas o defectos en el producto o servicio.

La calidad debe ser observada en todas y cada una de las operaciones de la empresa para prevenir el ser sobrepasados por la competencia en precio o calidad, o de manera positiva, tener una constante mejora”.

La misión del control de calidad total es buscar un compromiso del personal, de toda la empresa para mejorar los procesos y las áreas que integran la organización.

El objetivo del control de calidad total de calidad es alcanzar la excelencia en los productos y servicios que se entregan al cliente.

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

Dentro de las empresas se puede presentar casos que se debe tomar decisiones a corto plazo y a largo plazo.

En este caso se describe la toma de decisiones a corto plazo dentro de la contabilidad administrativa y como implica en la planeación, el control administrativo y en la toma de decisiones.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

El papel de la contabilidad administrativa en la planeación sirve para prevenir los cambios del entorno, para adaptarnos y competir exitosamente con estrategias. Integra los objetivos y decisiones de la organización.

La contabilidad administrativa es un medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Una empresa puede planear a corto y a largo plazo con lo cual se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y una mejor administración dentro de la misma.

“La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado” (Backer, Jacobsen, & Ramírez Padilla, 1988, pág. 425)

Las herramientas para la planeación son: Modelo de presupuesto y Modelo Costo – Volumen-Utilidad.

El Presupuesto es definido “como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración y cuyo objetivo es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo”. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 16).

El presupuesto dentro de una empresa es muy importante porque con el podrá cumplir obligaciones que tenga con sus proveedores, empleados, y alcanzar metas que se propuso dentro del periodo presupuestado.

Según (Ramírez Padilla, 2008, pág. 16) señala que “el modelo costo-volumen-utilidad se basa en el método de simulación sobre las variables costo, precios y volumen con el fin de analizar sus efectos en las utilidades”.

Este modelo es muy aplicado en algunas empresas por su facilidad al ser aplicado y porque se puede llegar a determinar el punto de equilibrio que veremos detalladamente en lo posterior.

La contabilidad administrativa ayuda en la operación, el mismo que consiste en el diseño de acciones, su misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado. A continuación en el gráfico N° 4 se indica cual es la actividad que tiene la contabilidad administrativa en la planeación.

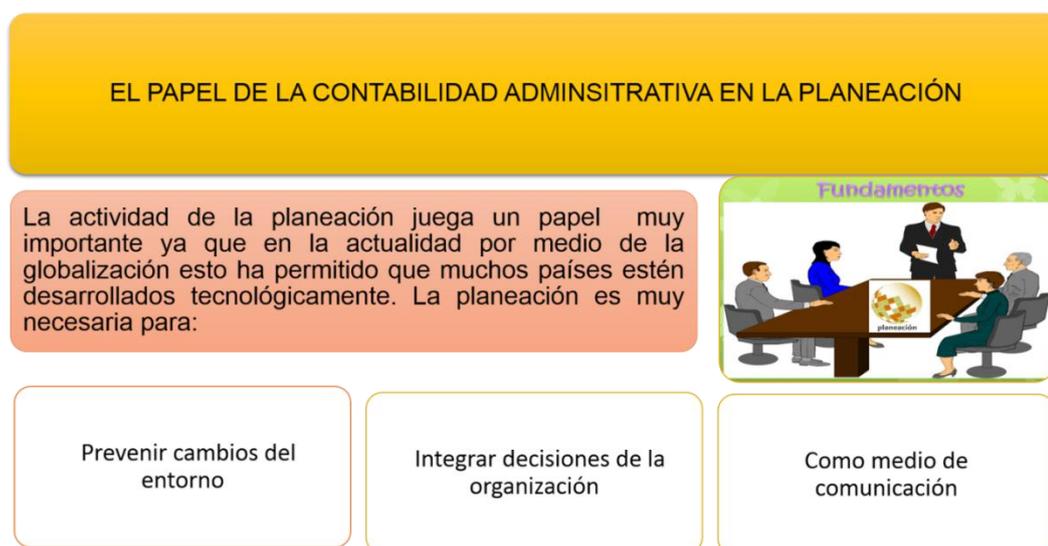


Gráfico 4.- El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Planeación.

Fuente: <http://maaudint.blogspot.com>

La planeación o planificación dentro de la empresa es muy importante para los directivos si quieren llegar a cumplir las metas que se proponen, para esto deberá haber un intercambio de ideas y de ellas surgirán las mejores con el fin de alcanzar lo que se proponen como empresa.

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

Es el proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los resultados y usarlos eficiente y efectivamente en función de los objetivos de la empresa.

El control administrativo se le define como: “Proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización” (Backer, Jacobsen, & Ramírez Padilla, 1988, pág. 426)

Para comparar los resultados objetivos se debe comparar con un estándar fijado, para poder determinar si los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El control administrativo se verifica a través de informes que entregan cada área, los mismos que se podrán evaluar los resultados que se ha obtenido y servirán para hacer las correcciones pertinentes.

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

Actualmente las empresas deben contar con tecnología de punta para aceptar los cambios que se han venido dando dentro de la administración y lograr ser competitivos en el mercado.

La toma de decisiones es fundamental dentro de una empresa porque con ello llevara al éxito o fracaso de la misma.

Es importante señalar que para la una buena toma de decisión se requiere el método científico:

Tabla 1.- Método Científico

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	Considerar factores cualitativos
Paso 5	Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio
Paso 6	Monitorear la alternativa seleccionada

Elaborado por: La Autora

Con estos pasos se puede llegar a obtener resultados deseados dentro de una empresa pequeña, mediana o grande que sea.



Gráfico 5.- Pasos de la Toma de Decisiones.

Fuente: <http://suvlaoliderazgo.wikispaces.com/LIDERAZGO>

En el gráfico anterior se ven los pasos que se siguen para la toma de decisiones.

Es importante señalar que hoy en día una empresa cualquiera que sea su tamaño, tendrá que trabajar con tecnología de punta para tener mejores resultados, de esa manera será un apoyo para la toma de decisiones a corto plazo.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Las herramientas financieras para la toma de decisiones son: sistemas de costeo, modelo costo volumen utilidad y el punto de equilibrio.

Estas herramientas ayudaran a tomar decisiones a los gerentes o administradores de la empresa, para ver qué es lo que más le conviene, que método aplicar y ver la realidad de la situación de la empresa.

A continuación se describirá cada una de las herramientas financieras para la toma de decisiones.

1.3.1 Sistema de costeo

El sistema costeo se divide en: costeo directos y costeo absorbentes.

- a) El costeo directos son: aquellos que pueden identificarse directamente con un objeto de costos, sin necesidad de ningún tipo de reparto.

Los costos directos nacen del costo que se trata de determinar, sea un producto, un servicio, una actividad, como por ejemplo, los materiales directos y la mano de obra directa destinados a la fabricación de un producto, o los gastos de publicidad efectuados directamente para promocionar los productos en un territorio particular de ventas.

“El costeo directo solo acepta como costos del producto a las materias primas directas, la mano de obra directa y a los costos indirectos variables”. (Molina Calvache, 1987, pág. 267).

El costeo directo se clasifica en gastos de ventas y de administración en sus partes fijas y variables.

- b) El costeo absorbente es: un sistema de costeo tradicional, todos los costos de fabricación se incluyen en el costo del producto, se excluyen aquellos costos que no son de producción.

Establece la distinción entre costos del producto y costos del período, es decir los costos que son de producción y costos que no son de producción.

Es el más usado con fines externos, ayuda a tomar decisiones.

Diferencias entre en costeo directo y el costeo absorbente:

1. El sistema de costeo directo considera los costos fijos de producción como costos del período, mientras que el costeo absorbente los distribuye entre las unidades producidas.
2. Para valorar los inventarios, el costeo directo solo contempla los costos variables y el costeo absorbente incluye ambos.
3. Bajo el método de costeo absorbente las utilidades pueden ser cambiadas de un período a otro con aumentos o disminuciones en los inventarios. Se aumenta la utilidad incrementando los inventarios finales y se reduce llevando a cabo la operación contraria.

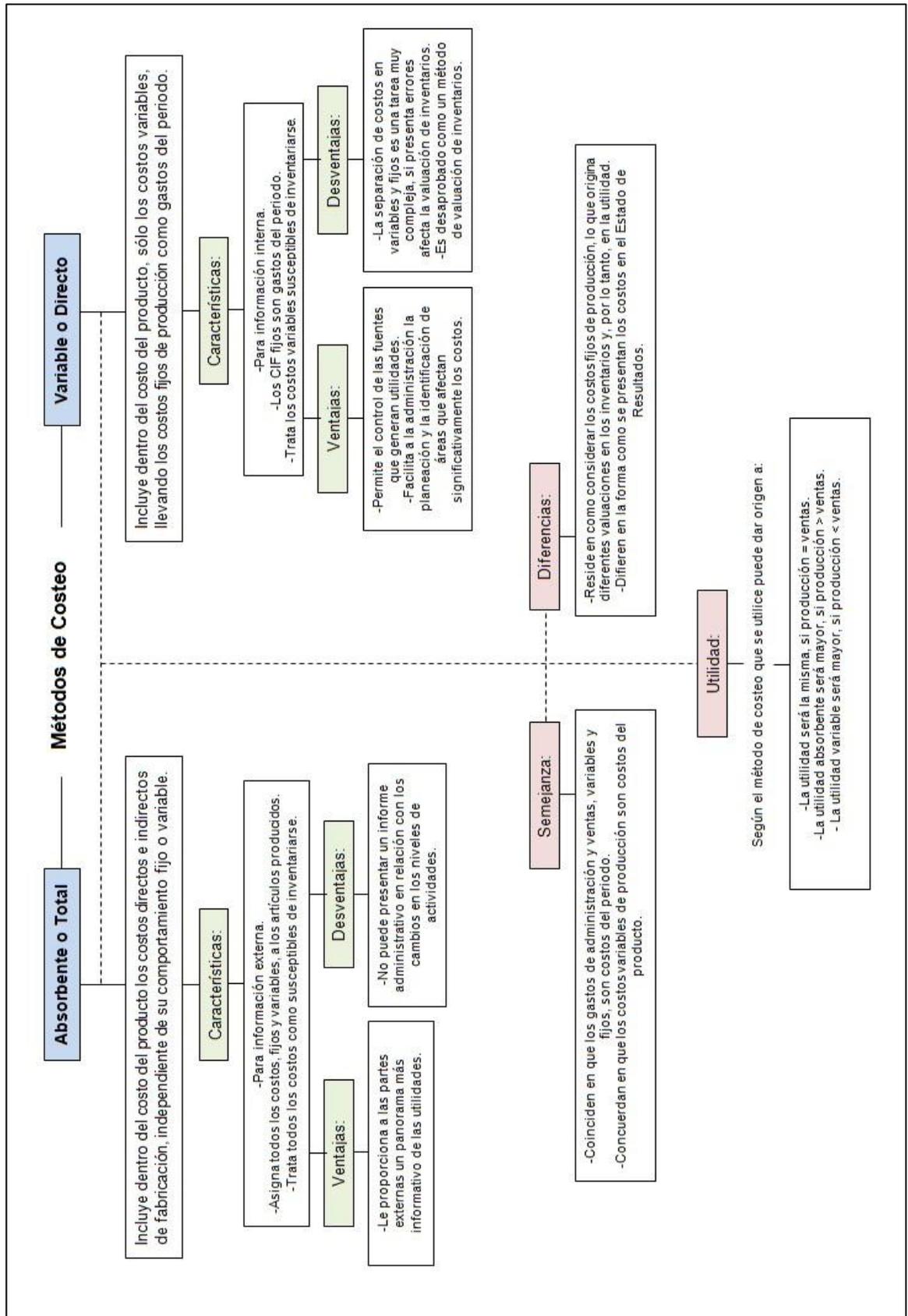


Gráfico 6.- Método de Costeos.

Fuente: <http://ensayocostosabsorbentesyvariables.blogspot.com/>

En el gráfico N° 6 se puede observar el concepto, características, ventajas, desventajas, semejanzas, diferencias y la utilidad que tiene en ser aplicados estos dos modelos.

Existen ventajas y desventajas del costeo directo entre ellas están:

Tabla 2.- Ventajas y Desventajas del Costeo Directo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Utiliza el modelo costo-volumen-utilidad, para mejorar la planificación de las utilidades.	No tiene aceptación dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados de contabilidad PCGA.
Utiliza el criterio del margen de contribución mediante el uso del estado de resultado.	La dificultad que tiene en separar partes de costos semifijos con claridad en fijos y variables
Con este método podemos ver el análisis marginal de los diferentes productos que se elaboran, para escoger de la manera óptima y llegar al alcance sus objetivos.	No son muy aceptados estos costos porque alteran el valor de los inventarios y al Estado de Pérdidas y Ganancias
Identificar fluctuaciones de costos por efecto de diferentes niveles de producción	
Ofrece un índice para la toma de decisiones: comprar, producir o alquilar, ventas de exportación y cuantificar las líneas de productos	

Elaborado por: La Autora

En la tabla N° 2 se indica las ventajas y desventajas que tiene el Método de Costo Directo, ya es decisión de los contadores o dueños de las empresas que deseen aplicar este método.

Ventajas y desventajas del sistema de costeo absorbente:

Tabla 3.- Ventajas y desventajas costeo absorbente.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La valoración de los inventarios de productos en proceso y de productos terminados es superior al de costeo directo; por lo que es recomendable para la información financiera.	Se vuelve compleja la obtención del Punto de Equilibrio; porque se tienen que hacer trabajos adicionales para llegar a la obtención del punto de equilibrio.
Este método no infringe en el Periodo Contable, ya que refleja los costos fijos al nivel de producción realizada en un periodo determinado.	En los registros contables al integrar costos fijos y costos variables, dificulta el establecimiento de la combinación óptima de costo-volumen-utilidad.
La fijación de los precios se determina con base a costos de producción y costos de operación fijos y variables (costo total).	Dificulta el suministro de presupuestos confiables de costos fijos y costos variables.
El costeo absorbente o tradicional es universal y es utilizable en todos los casos.	A la dirección de la empresa se le dificulta la comprensión del efecto de los costos fijos sobre las utilidades; esto repercute para la toma de dediciones.
Es un método aceptado por la profesión contable y el fisco, porque es real el costo de producción y los costos fijos son absorbidos a través del precio de venta.	No permite a los a la parte directiva de la empresa efectuar el control de las fuentes que generan las utilidades

Elaborado por: La Autora

El método absorbente es el más recomendado para ser aplicado dentro de la empresa porque facilita el cálculo de los costos.

Los dos métodos de costeo son los más aplicables y más conocidos.

Es importante tomar en cuenta que estos métodos de costeo, sirven para la toma de decisiones, con el objetivo de obtener más utilidad o ganancias dentro de un periodo determinado.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

Este modelo es un apoyo en la etapa de planificación de las empresas, controla los costos y la planeación de las utilidades.

Su objetivo fundamental es crear un esquema operativo que sirva de fundamento para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

El modelo costo-volumen-utilidad ayuda a las empresas a determinar el punto de equilibrio, se puede determinar cuánto tiene que vender para poder solventar sus costos fijos y no obtener pérdidas.

A continuación los conceptos de dos autores:

Según (Horngren , Sundem, & Stratton, Contabilidad Administrativa, 2006, pág. 49) el modelo costo-volumen-utilidad es el “estudio de los efectos del volumen de ventas sobre los ingresos (ventas), gastos (costos), y la utilidad neta.”

“El modelo de costo-volumen-utilidad estudia el comportamiento y la relación entre estos elementos, a medida que ocurre cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los fijos de un producto” (Horngren, Datar, & Rajan, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, 2012, pág. 63).

Con estos conceptos quiere decir que este modelo permite disponer de la información práctica para controlar los costos, es decir toma las decisiones sobre los costos unitarios, el volumen de producción y el precio de ventas.

Analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación y ofrece bases para fijar metas de producción y venta en un periodo determinado. Este modelo también analiza las diferencias entre si un costo es variable o fijo dependiendo del periodo de tiempo para una decisión.

Elementos del costo –volumen – utilidad son:

- Precio de venta.
- Volumen de ventas.
- Costos variables.
- Costos fijos.

La ecuación con la que se representa a este método es:

$$U = [V (P - CV)] - CF$$

U= Utilidad.

V= Volumen de producción.

P= Precio.

CV= Costo Variable.

CF= Costo Fijo.

Los autores (Horngren, Datar, & Rajan, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, 2012, pág. 68) indica los supuestos del costos –volumen- utilidad:

1. Los cambios en los niveles de ingresos y de los costos surgen únicamente como resultado de las variaciones en el número de unidades vendidas del producto (o servicio). El número de unidades vendidas es el único generador de ingresos y el único generador de costos, un generador de ingresos es una variable, como el volumen, que afecta los ingresos de manera causal.

2. Los costos totales se pueden separar en dos componentes: un componente de fijo que no varía con las unidades y un componente variable que cambia con respecto a las unidades vendidas.
3. Cuando se representan de una manera gráfica, el comportamiento de los ingresos totales y de los costos totales es lineal (lo cual significa que pueden representarse como una línea recta) , en relación con las unidades vendidas dentro de un espacio relevante (y un periodo de tiempo).
4. El precio de venta, el costo variable por unidad y los costos fijos totales (dentro de una escala relevante y un periodo de tiempo) son conocidos y son constantes.

Este modelo es muy importante dentro de una empresa y sirve para tomar decisiones como que hacer, cuanto producir para poder alcanzar utilidad y ver si se puede seguir produciendo los productos para obtener ganancias.

Es necesario darse cuenta con que ingresos se cuenta para poder seguir invirtiendo en la empresa o puede servir para crear otro producto, es por eso que se debe tener en cuenta a este modelo, antes de tomar un decisión se debe tomar los datos que arroje después de un estudio de este modelo.

1.3.3 Punto de equilibrio

Es una técnica útil para analizar los costos fijos, costos variables y los beneficios, el punto de equilibrio es el nivel de producción en que los beneficios por ventas son iguales a la suma de los costos fijos y costos variables.

Se le considera como un elemento para el análisis del modelo de costo volumen utilidad. En esta técnica las preguntas más frecuentes que suelen hacerse para ser aplicado son ¿Cuánto se podrá producir en el mes? ¿Cuál será la utilidad si se produce ese producto?, preguntas como estas se hacen muchas veces los gerentes, administradores o dueños de los negocios y son preguntas que se pueden responder a través de la aplicación de esta técnica de toma de decisiones.

Según (Fisher & Espejo, 2004, pág. 238) define al punto de equilibrio como un “ enfoque en que se examinan el comportamiento de los costos, el modo en que varían éstos, las utilidades y el volumen de producción, con el fin de que la dirección de la empresa pueda realizar ciertas predicciones para planificar las utilidades. El sistema de equilibrio surge como un instrumento fundamental para la planeación de las utilidades, de la toma de decisiones y de la solución de problema”.

Esto quiere decir que esta herramienta se le debe considerar muy fundamental para llevar a cabo un proyecto o simplemente en ver cómo va la producción de la empresa.

Otros autores definen como “El punto de equilibrio es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado \$ 0 de utilidad”. (Horngren, Datar, & Rajan, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, 2012, pág. 68)

Existen desventajas del punto de equilibrio como son:

1. No se considera la inversión inicial.
2. No es una herramienta de evaluación económica.
3. No se clasifica con exactitud los costos fijos y los costos variables.
4. No se proyecta en la realidad del tiempo, porque pueden variar con precios inestables.

En el punto de equilibrio hay métodos para ser representado y estos son:

- a) El Método Gráfico.- Representa las ventas, los costos fijos y costos variables, estos datos se pueden obtener de los Estados de Resultados de la empresa.

Una de las herramientas más interesantes que presenta el punto de equilibrio es su análisis gráfico, dado que a partir de este puede facilitarse el estudio de diversos conceptos asociados con la rentabilidad de un proceso productivo.

Para representar el punto de equilibrio puede estar graficado de la siguiente manera.

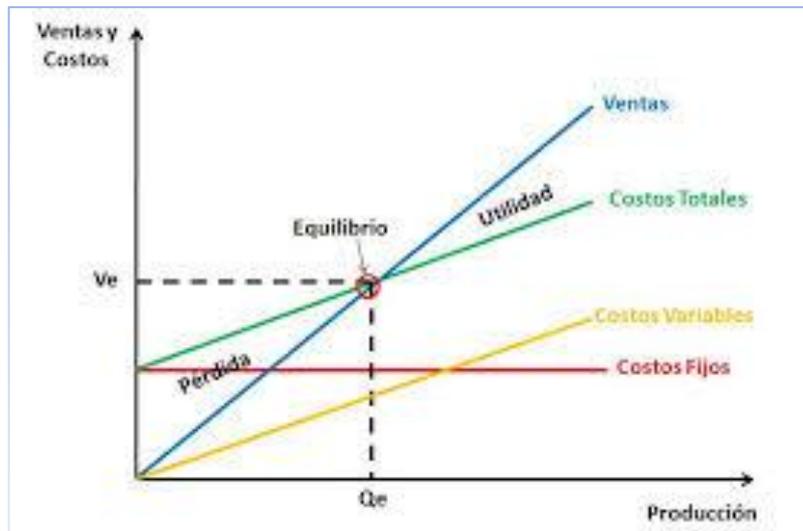


Gráfico 7.- Punto de Equilibrio

Fuente: www.google.com/puntodeequilibrio.

En el gráfico anterior podemos divisar como se representa el punto de equilibrio, en este gráfico se encontraran los cotos fijos, costos variables, costos totales, ventas, utilidades, pérdidas, la cantidad de producción y las ventas en dinero.

- b) El Método de la Ecuación.- La determinación del Punto de Equilibrio requiere de la aplicación de una serie de fórmulas relativamente simples, que varían según la necesidad, dado que el punto de equilibrio puede determinarse tanto para unidades como para valores monetarios.

Se puede representar con las siguientes formulas

$\text{Ventas} \quad - \quad \text{Costos Variables} \quad - \quad \text{Costo Fijo} = \text{Utilidad Neta}$
--

Esta fórmula se calcula con datos que tenga la empresa.

$$\left(\begin{array}{cc} \text{Precio} & \text{Cantidad} \\ \text{de} & \text{de unidades} \\ \text{Venta} & \text{vendidas} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{cc} \text{Costo variable} & \text{Cantidad} \\ \text{por} & \text{de unidades} \\ \text{unidad} & \text{vendidas} \end{array} \right) - \text{Costos Fijos} = \text{Utilidad en Operaciones}$$

Esta fórmula está desglosada en precios unitarios.

- c) El Método de Margen de Contribución o Utilidad Marginal.- la utilidad marginal es el resultado de la diferencia entre las ventas y el costo variable que se presenta en los estados financieros.

“El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporcionar una utilidad” (Ramírez Padilla, 2008, pág. 161).

$$\text{Utilidad Marginal} = \text{Ventas} - \text{Costo Fijo}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Los métodos de la ecuación o el de margen de contribución cualquiera de los dos llegan al mismo resultado, todo depende de quien lo va aplicar ya sea los gerentes, administradores o dueños de la empresa.

1.3.4 Indicadores financieros de producción

En una empresa se puede demostrar la producción que tiene bajo ciertos indicadores, pero primero vamos a definir que es la productividad.

Productividad: “La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo”. (Definición ABC, 2014)

La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener la producción requerida.

“La productividad se refiere a cómo producir más o menos, o la misma cantidad con menos esfuerzo o menores costos. Los indicadores tradicionales de productividad se calculan evaluando los factores más importantes de la producción, mano de obra y /o capital”. (Fisher & Espejo, 2004, pág. 476)

La productividad se distingue de la eficiencia, eficacia y rendimiento.

Eficiencia: es una relación porcentual de la relación existente, entre el resultado obtenido contra lo que pudimos obtener. La eficiencia y la productividad son independientes de una de la otra.

Eficacia: es un adjetivo calificativo referido a que se posee una productividad y eficiencia altas.

Rendimiento: es un término que confunde ya que cada profesión en particular le otorga acepciones distintas.

Existe varios índices para indicar la producción, a continuación describiré algunos de los indicadores.

Índices de Productividad.-

Un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso.

Si la producción crece para un mismo nivel de consumo, el índice de productividad crece, indicando que la empresa es más productiva, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos.

Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en un conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos

en particular. De acuerdo con estos objetivos, puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial.

Un índice de productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.

La productividad se puede mejorar a través de índices de productividad que pueden en muchos casos adoptar nombres muy diversos.

Para calcular la productividad se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Índice de Productividad de Mano de Obra.-

La productividad de la mano de obra da cuenta de la eficiencia de este factor humano dentro del proceso de producción.

La productividad laboral o productividad del trabajo, se define como el cociente entre la producción real y la cantidad del insumo trabajo incorporado en el proceso de producción.

Los cambios en la misma se definen como el cociente entre el incremento de la producción y el cambio (aumento o disminución) en el uso del factor trabajo. Este último puede ser medido de varias maneras, entre las que se encuentran el número de empleados y las horas totales trabajadas, siendo esta la más precisa de las medidas.

Dicho de otra manera, la productividad del trabajo mide el aporte promedio de cada persona ocupada, en la generación del valor agregado.

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo hora de Mano de Obra} * \text{Nº de horas empleadas}}$$

Índice de Productividad de Materia Prima.-

$$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo total de Materia Prima}}$$

Índice de Productividad Total.-

$$\text{Índice de productividad Total} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo de M.O} + \text{Costo Total de M.P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$$

Porcentaje de Variación de la Productividad.-

$$\% \text{ de Variación de la productividad respecto al periodo anterior} = \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n - 1)}{(\text{IPT de periodo } n - 1)}$$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Dentro de una empresa se puede presentar muchos problemas en el momento de tomar una decisión, que será para buscar beneficios para toda la empresa.

Para entender mejor se definirá que es decisión.

Decisión: “Modelos de decisión que examinan la influencia del individuo que examinan la influencia del individuo, el grupo y los factores de la organización en la toma de decisiones”.
(Rosenberg, 1983, pág. 120)

Para tomar decisiones con respecto a la empresa muchos de los gerentes o dueños de las empresas tendrán muchos interrogantes como: ¿Qué paso con este producto?, ¿Por qué paso eso? , ¿Qué se debe hacer?, para esto se deberá primero hacer un estudio de la empresa para poder responder estas preguntas.

Los problemas pueden tener cuatro dimensiones:

1. Identidad: es lo que se trata de explicar.
2. Ubicación: lugar donde se observa.
3. Tiempo: cuando ocurre el problema.
4. Magnitud: que tan grave o extenso es.

Cuando se toma decisiones se debe realizar las acciones para ser corregidos o ser puestos en marcha, para tomar una decisión dentro de una empresa se puede complicar al ser discutida entre algunos miembros de la empresa, para esto se debe tomar en cuenta que es para beneficio de la empresa y para las personas que trabajan en ella.

Se puede destacar que puede presentarse diferentes actividades como son:

- a) Identificación de las áreas críticas de una actividad, proyecto, operación, suceso, plan.
- b) Identificación de problemas en las áreas más vulnerables que pudieron tener efectos negativos.
- c) Identificar las causas probables de esos problemas potenciales e identificar las acciones que evitarán que ocurran.
- d) Identificación de las acciones contingentes que pueden realizarse si fracasan las acciones preventivas o cuando no es posible la acción preventiva.

La toma de decisiones requiere de creatividad y confianza del gerente o dueño de la empresa.

El autor (Ramírez Padilla, 2008, pág. 332) nos presenta seis pasos que puede tener el modelo para la toma de decisiones a corto plazo.

1. Reconocer y definir el problema.
2. Identificar alternativas como posibles soluciones al problema; eliminar alternativas que no son factibles.
3. Identificar los costos y beneficios de cada una de las alternativas factibles. Clasificar los costos y beneficios como relevantes o irrelevantes y eliminar estos últimos para el análisis de las alternativas.
4. Obtener el total de costos relevantes y los beneficios que atrae cada alternativa.
5. Considerar factores cualitativos.
6. Seleccionar la alternativa con que ofrezca el mayor beneficio.

Una vez analizados estos pasos se puede llegar a tomar una decisión, pero los problemas pueden radicar por:

- Falta de comunicación.
- Falta de organización.
- Datos irreales.
- Falta de confianza.
- Poco interés por parte de los gerentes.
- Negativas al desarrollo.
- Falta de apertura para implementar métodos.
- Búsqueda de financiamiento para mejorar la empresa.

Estos pueden ser unos de los pocos factores que puede presentarse dentro de una empresa y esto ocasiona que la empresa llegue al estancamiento y no pueda mejorar y pueda ser más competitiva en su ambiente de producción.

CAPÍTULO II

2. Análisis Situacional de la empresa.

2.1 Filosofía institucional

Dentro de este punto se explicará la historia, misión, visión y objetivos de la empresa los mismos que tiene instituidos la empresa.

Para la descripción de los puntos siguiente de la empresa, se tomó los datos proporcionados y de los documentos que tiene la misma.

2.1.1 Antecedentes institucionales

“Sundae Fashion es una fábrica que se inició en febrero del 2004, como un pequeño taller ubicado en el Sector de Santa Lucía al Norte de la Ciudad de Quito, que se dedicaba solo a la confección de pijamas para niños, en sus inicios contó con 5 máquinas: una cortadora, una recubridora, una máquina recta y 2 overlock. La micro empresa se inició con 5 empleadas: una cortadora, 2 operarias de máquinas y una persona que se encargó del control de calidad bajo la dirección de Alexandra Chamorro de Moreta, en esta micro empresa familiar también existía el apoyo de otros miembros de la familia que colaboraban con el negocio, en la parte de despacho de pedidos, empaque y distribución.

El negocio empezó a crecer a mediados del año 2006 por lo que se decide alquilar un local más grande debido a que la producción aumentó considerablemente siendo así su nueva ubicación en las calles Wandemberg E6-160 y Botadano, la aceptación de los clientes en el mercado fue imponente por lo que se amplió a la línea a Blusas de mujer, Camisetas de Hombre y Conjuntos Deportivos de Mujer.

En la actualidad para el sector textil a nivel nacional ha sido muy complicado mantenerse en el mercado debido a la importación de productos de la misma línea que provienen de países vecinos como Colombia y Perú, sin dejar de mencionar la competencia nacional que cada día va en aumento, sin embargo SUNDÆ FASHION ha logrado mantenerse como una fábrica sólida en el mercado”. Sundae Fashion.

2.1.2 Misión, visión y objetivos

Primero se citará algunos conceptos de misión, visión y objetivos de algunos autores. A continuación se expondrá de la empresa.

Misión.-

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la **misión**, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" (<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>)

Misión de Sundae Fashion

Confeccionar las mejores prendas de vestir, con materias primas e insumos de alta calidad buscando ofrecer una innovación continua, e ir creciendo junto a sus clientes, entendiendo y proporcionando soluciones óptimas a sus necesidades.

Visión.-

"Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. -Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real". (<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/conceptovisio.htm>)

Visión de Sundae Fashion

El mejoramiento continuo y la excelencia tanto en la producción como en la comercialización de sus artículos, se proyectará a corto plazo como una empresa y marca exitosa en el campo de confección a nivel nacional, ofreciendo calidad y buen servicio a nuestros clientes.

Objetivos.-

"Un fin o un estado de los negocios que una organización procura lograr". (Rosenberg, 1983, pág. 281)

Objetivos de Sundae Fashion

- ✓ Satisfacer a los clientes, produciendo prendas de calidad y ser eficientes con las fechas de entrega.

- ✓ Promover el crecimiento empresarial en base a políticas que permitan conseguir la satisfacción de los usuarios internos y externos.
- ✓ Mejorar su productividad para poder mantenerse y seguir siendo una marca líder en el mercado.
- ✓ Alcanzar la calidad y excelencia en la producción de las prendas de vestir; siempre siendo eficientes y competitivos y así incrementar las ventas.
- ✓ Minimizar los costos y gastos que influyen en el ejercicio económico.
- ✓ Alcanzar las metas planteadas de venta establecidas en los presupuestos mensuales y anuales.
- ✓ Entregar un producto que contenga todos los requerimientos que demanda el cliente.

2.2 Estructura administrativa y funcional

Existen algunos autores que explican el concepto de que se trata la estructura administrativa de una empresa, a continuación se presenta el concepto que dice “Es el armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización. La estructura de la organización cumple una función análoga a la biológica del esqueleto” (Rosenberg, 1983, pág. 175)

A continuación se presenta la estructura administrativa de SUNDAE FASHION, misma que esta estructurada en el gráfico N° 8

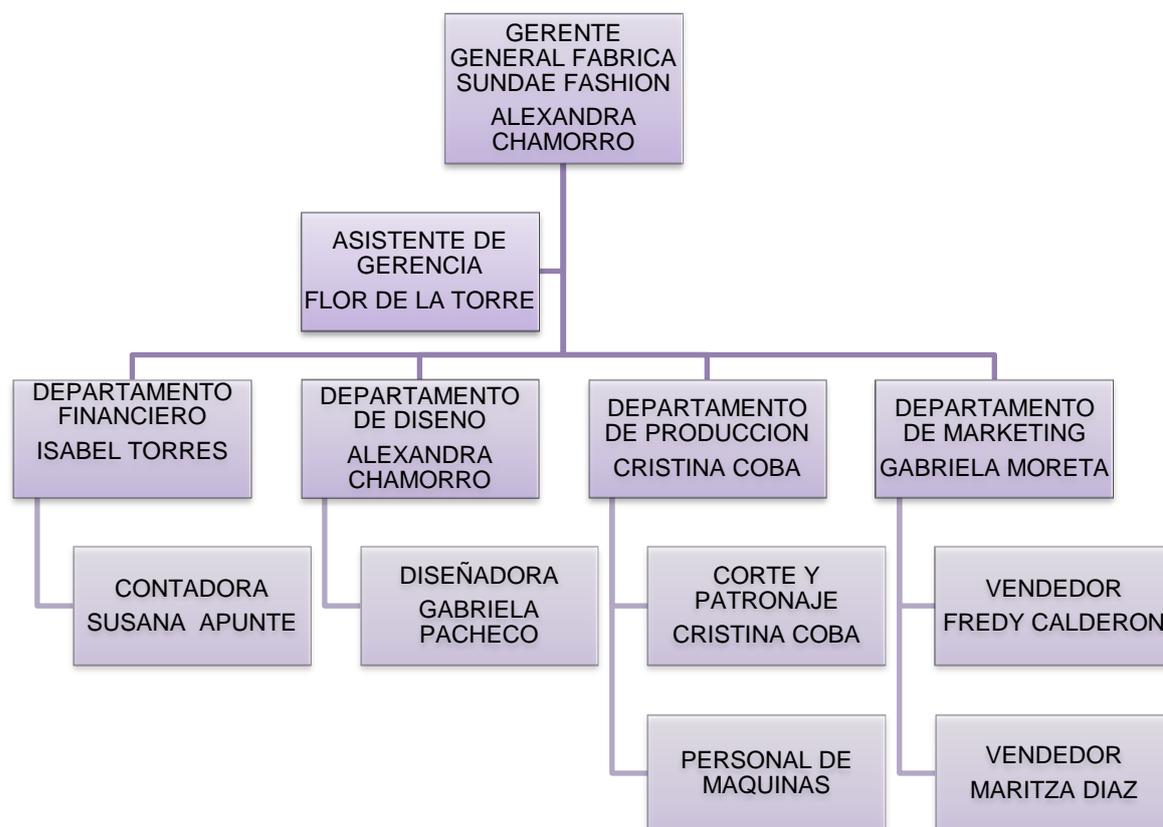


Gráfico 8.- Organigrama Estructural de Sundae Fashion.

Fuente: Sundae Fashion

El organigrama estructural comprende de la siguiente manera:

Gerente General es la Señora Alexandra Chamorro y cuenta con una Asistente de Gerencia que es la mano derecha de la gerencia.

Dentro de la empresa existen cuatro departamentos:

- 1.- Departamento Financiero hay una auditora y bajo su supervisión una contadora.
- 2.- Departamento de Diseño se encarga la gerente y una diseñadora.

3.- Departamento de Producción consta del personal de corte y patronaje y el personal de máquinas u operarias.

4.- Departamento de Marketing conformado por los vendedores y una persona que vigila las ventas y el mercado.

Cabe señalar el concepto del organigrama funcional que dice: “Representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que configuran el organigrama”. (Delgado Gonzalez & Ena Ventura, 2011, pág. 10)

En el gráfico N° 9 se presenta el organigrama funcional donde se especifica las funciones que tiene cada persona y cada departamento con el único objetivo de salir adelante con la empresa, poder producir productos de calidad y llegar a los objetivos que tiene la empresa.

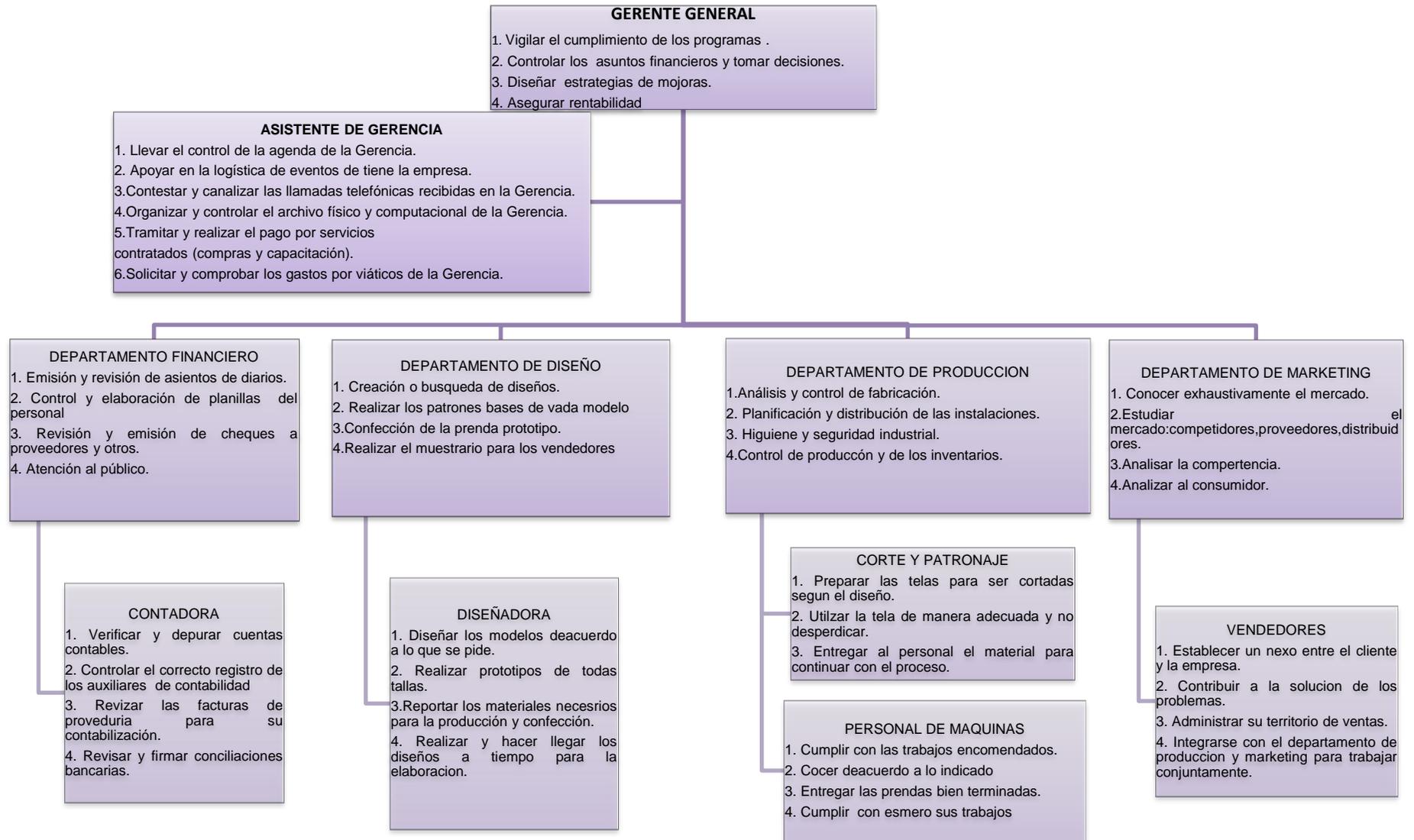


Gráfico 9.- Organigrama Funcional Sundae Fasion

Fuente: Sundae Fashion

2.3 Análisis de competitividad

Para la industria de textil ha sido muy duro poder mantenerse en el mercado, debido a que al país han ingresado muchas marcas de otros países como Panamá, China, Estados Unidos, Colombia esto debido a las importaciones que realizan ciertas empresas o personas que se dedican a la venta de ropa.

Pero de alguna manera para esta empresa ha sido gratificante seguir en la industria de textiles, debido a que las prendas que confeccionan son aceptadas nacionalmente, por su calidad, diseños y precios.

Es difícil mantenerse con la competencia debido a que cada vez abaratan costos y no hay buena calidad, como se señala en los objetivos de esta empresa es satisfacer a los clientes, produciendo prendas de calidad, ser eficientes con las fechas de entrega y mejorar su productividad para poder mantenerse y seguir siendo una marca líder en el mercado.

“La producción textil en el Ecuador inició su desarrollo con la aparición de las primeras industrias dedicadas al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX, se introdujo el algodón que impulsó la producción hasta la década del 50. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Las empresas de textiles se ubican en parques industriales para optimizar sus recursos e implementar procesos de mejora ambiental”.
(<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>)

En nuestro país se ha dado impulso a la industria ecuatoriana debido a que el gobierno del Econ. Rafael Correa impulsa el consumo de productos 100% ecuatorianos, en este sentido se puede decir que cada vez somos más competidores y podemos ofrecer mejores productos, para que estos sean adquiridos por los mismos ecuatorianos, pero hay que considerar que nuestro país aún no está completamente capacitado para poder competir con las potencias mundiales como son China, Japón, Corea, Estados Unidos, estos países tienen un desarrollo muy avanzado con relación a nuestro país y nos falta mucho para poder producir artículos, productos, tecnología de punta como tienen dichos países.

“Los textiles ecuatorianos poseen una relevante participación en mercados internacionales con confecciones de prendas de vestir, lencería para hogar, hoteles y restaurantes, que se

encuentran inmersas en procesos de internacionalización. La industria textil cuenta con certificaciones ISO 9000, confecciones de tejido orgánico, y poseen certificación de Comercio Justo”. (<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>)

Mucho tiene que ver la inflación en nuestro país para que la competencia tenga variaciones en los precios de los productos que consumimos y es por eso que hay que tomar en cuenta la inflación que vivimos hoy en día.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

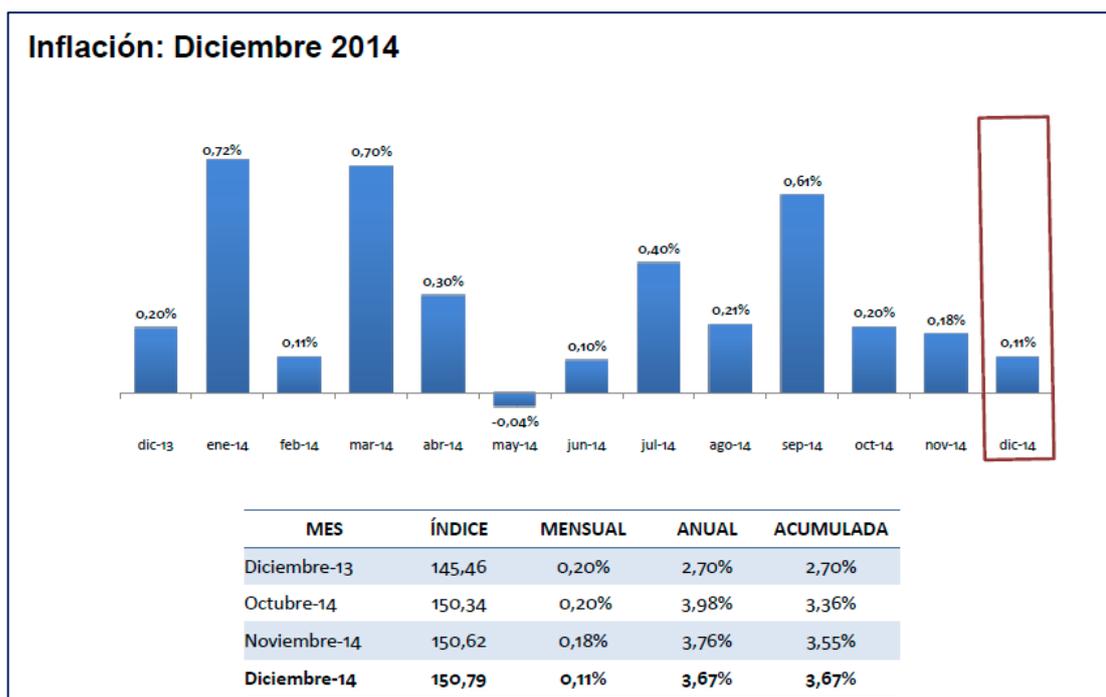


Gráfico 10.- Inflación Diciembre 2014.

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

En el gráfico N° 10 se puede divisar que las prendas de vestir y calzado se encuentran en el tercer lugar que tiene inflación dentro del país, debido a las necesidades que tenemos como personas el poder vestirnos, y sentirnos bien con nosotros mismos.

Es la oferta y la demanda de los productos que tenemos como personas y es una parte fundamental para el vivir diario.



Gráfico 11.- Inflación por Artículos.

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

Según datos de Ecuador cifra las prendas de vestir y calzado tienen una incidencia del 0,0165 % y el aporte de la inflación del 14,41%.

Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos		
División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	0,0318%	27,74%
Recreación y Cultura	0,0221%	19,27%
Prendas de Vestir y Calzado	0,0165%	14,41%
Transporte	0,0158%	13,80%
Bienes y Servicios Diversos	0,0142%	12,34%
Restaurantes y Hoteles	0,0083%	7,23%
Salud	0,0077%	6,72%
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y otros Combustibles	0,0028%	2,41%
Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes	0,0024%	2,06%
Educación	0,0000%	0,00%
Comunicaciones	-0,0001%	-0,12%
Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación	-0,0067%	-5,87%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,1148%	100,00%

↓
Inflación Mensual

Gráfico 12.- Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Artículos.

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

En el gráfico N° 12 se listan los artículos que forman parte de la división de **Prendas de Vestir y Calzado**, que registra una incidencia del 0,0165%, y son los que han contribuido en mayor medida al aumento del índice general de precios.

PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO				
Mensual: 0,25% Anual: 2,22%				
Artículo	Ponderación	Aporte al IPC general	Porcentaje de aporte	Inflación
Zapatos de cuero (hombre)	0,0058	0,0070	10,61%	2,55%
Zapatos deportivos (hombre)	0,0048	0,0034	5,14%	0,99%
Calzoncillo (hombre)	0,0020	0,0032	4,82%	2,09%
Blue jean (mujer)	0,0062	0,0028	4,29%	0,91%
Calzonaria (panty)	0,0024	0,0023	3,46%	1,39%
Gorra	0,0009	0,0008	1,16%	2,24%
Brazier	0,0022	0,0007	0,99%	0,42%
Camiseta (hombre)	0,0031	0,0005	0,83%	0,23%
Camiseta (mujer)	0,0012	0,0004	0,58%	0,54%
Confección de traje de mujer	0,0005	0,0002	0,29%	0,46%

Gráfico 13.- Artículos que más aportan a la división de Prendas de Vestir y Calzado.

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

Con estos gráficos que se indica anteriormente se puede determinar que las prendas de vestir en nuestro país es algo importante para los ecuatorianos y el consumismo de las prendas de vestir puede darse por necesidad o por vanidad de las personas.

Por tal razón la competencia en nuestro país es grande porque cada vez la persona que consume demanda mejor calidad, buenos precios y que sean prendas que van con la moda.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

La matriz de competencia es una herramienta de gran utilidad tanto en la ejecución de estudios de mercado como en la elaboración de planes de negocios.

La matriz de competencia debe ser elaborada de forma clara y concisa, se debe identificar los parámetros y beneficios que los compradores potenciales.

Las empresas que son competencia para Sundae Fashion son:

- Textiles El Greco S.A.
- La empresa Hoja Verde.

A continuación se indica algunos datos de la competencia.

Textiles Greco S.A .- esta empresa fue fundada en el año de 1980 y se dedica a la fabricación de ropa de dormir, calentadores, camisetas, pijamas para hombre, pijamas para mujeres , ropa de dormir para niñas y niños.

Esta empresa está ubicada en la Av. 6 de Diciembre 58-10 y Leonardo Murialdo en la Ciudad de Quito. La empresa cuenta con un promedio de 80 empleados.

Empresa Hoja Verde.- se dedica a la fabricación de ropa para damas, caballeros y niños. Sus diseños se basan en tendencias de colores, telas, técnicas de confección que marcan la vanguardia de la moda para mujeres con la marca Hoja Verde.

Esta empresa fue fundada en 1991 y tiene con un promedio de 110 empleados. Está ubicada en la ciudad de Quito en las calles Luis Francisco Lopez Oe10-151 y Tabiazo sector de Chillogallo.

Para realizar la matriz de competencia se tomara en cuenta los siguientes rangos:

1= bajo.

2= medio.

3= alto.

Con estas calificaciones se procede a realizar la matriz de competencia:

MATRIZ DE COMPETENCIA SUNDAE FASHION

FACTORES	VALOR	SUNDAE FASHION		HOJA VERDE		GRECO	
		CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE
Calidad del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Experiencia	0,10	2	0,20	2	0,2	3	0,30
Publicidad	0,10	1	0,10	2	0,2	2	0,20
Competitividad de precios	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Lealtad a los clientes	0,10	2	0,20	2	0,2	2	0,20
Personal calificado	0,10	2	0,20	2	0,2	3	0,30
Tecnología	0,15	2	0,30	2	0,3	3	0,45
Exportación	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,30
TOTAL	1,00		1,75		2,00		2,65

Gráfico 14.- Matriz de Competencia Sundae Fashion

Elaborado Por: La Autora

En el gráfico N° 14 se dio valores a cada factor para poder realizar una calificación y un puntaje a cada empresa.

La sumatoria total del valor de los factores es 1,00. Se puede observar en el gráfico que el puntaje más alto obtiene la empresa Greco con 2,65; la empresa Hoja Verde obtiene 2,00; y la empresa Sundae Fashion con 1,75.

Una vez realizada la matriz de competencia se puede analizar que a la empresa Sundae Fashion le falta ciertos aspectos para estar acorde con la competencia de hoy día. Son empresas que tienen su trayectoria, fabrican en serie, venta al por menor, venta al por mayor y realizan publicidad según las épocas del año.

La empresa Sundae Fashion le hace falta darse a conocer en el mercado ecuatoriano a través de la publicidad, la gerente implanto hace algunos años la venta de ropa por catálogo pero tuvo una duración de dos años debido a que fue mucha la inversión que debió hacer en ese tiempo, pagar modelos para que lucieran las prendas de vestir para tomar fotos, movilización, impresión de catálogos, etc, debido a la suma alta que incurrió decidió dar por terminado la venta por catálogos y lo que le hizo tomar la decisión de dar más apertura a la venta por mayor a clientes nuevos en diferentes ciudades del país y a través de vendedores externos que no implicaran muchos recursos para poder llegar al cliente.

Sundae Fashion es una empresa pequeña con objetivos de crecimiento y es por tal razón que se encuentra siempre en crear productos de calidad y variados, las prendas no se produce en serie, se produce lo que se tenga proyectado con lo que se adquiere de telas, esto garantiza que los modelos y los diseños no se van a volver a repetir en ningún momento.

Como empresa nacional lo que le satisface es que sus prendas de vestir llegue al mercado ecuatoriano, por el momento no tiene proyectado exportar sus prendas, lo que desean es afianzar el mercado del Ecuador.

De acuerdo a la tecnología la gerente de la empresa se da cuenta que si necesita maquinaria más sofisticada con eso se podría producir más y esto llevaría a la contratación de más personal y la ampliación del espacio físico.

La empresa en si se siente satisfecha debido a que sus productos son bien acogidos y más cuando son épocas especiales donde su producción aumenta y las ventas mejoran totalmente.

En si la empresa Sundae Fashion no tiene miedo a la competencia porque sabe que sus precios, diseños y modelos son únicos en el mercado.

“De acuerdo con el Censo Económico del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos; Ecuador cuenta con 11.006 establecimientos de manufactura, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir. El personal ocupado total de las actividades relacionadas al sector textil asciende a 115.937 personas (68.215 mujeres y 47.722 hombres)”. (<http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/calidad-tela-ecuador-satisface-productores.html>)

Con estas cifras concluyo que la competencia en Ecuador es muy fuerte, debido a que el 74,2% de los establecimientos de fabricación de prendas de vestir es muy alta, esto hace que se vuelva muy competitivo el mercado entre empresas ecuatorianas, sin tomar en cuenta la dura competencia de las empresas extranjeras que ingresa al mercado ecuatoriano con precios a veces más bajos.

2.3.2 Matriz FODA

El análisis FODA es un estudio de los diferentes elementos que afectan el ambiente en donde se desenvuelven los negocios. Además permite definir la situación actual de la empresa, mejorando de esta manera la toma de decisiones en pro de la empresa.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la empresa; en cambio las oportunidades y amenazas son de carácter externo.

Fortalezas.- Son las capacidades o conocimientos especiales que posee la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a su entorno y están encaminadas a la obtención de los objetivos propuestos.

La clave del éxito empresarial está en poseer alguna ventaja concreta sobre los competidores, que hagan al producto y a las empresas más aceptables por el público al que se dirige.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan, positivos, favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Constituyen los recursos de los que se carece, habilidades que faltan, actividades que no se desarrollan positivamente. Lo que significa un obstáculo al momento de lograr las metas.

Amenazas.- Son aquellas que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar la permanencia de la organización en el mercado.

Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas tecnológicas y competitivas así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.

A continuación se presenta el análisis estratégico de la matriz FODA con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa Sundae Fashion actualmente.

Tabla 4.- Análisis Estratégico de la Matriz FODA Sundae Fashion

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ FODA SUNDAE FASHION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Prendas confeccionadas de excelente calidad, colores y diseños. 2. Las prendas de vestir son entregadas a tiempo a los clientes. 3. Maquinaria nueva en el área de producción y estampado. 4. Experiencia y eficiencia de los vendedores. 5. Generación de fuente de empleo directa e indirecta.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad de producción por el consumo nacional. 2. Búsqueda de nuevos clientes a nivel nacional para disminuir las importaciones. 3. Apoyo gubernamental a la pequeña industria textilera. 4. Selección de proveedores nacionales. 5. Creciente demanda de productos textiles en provincias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el apoyo gubernamental para poder confeccionar prendas de calidad y variedad de diseños. 2. Generar fuentes de trabajo en el área de ventas para mejorar la distribución a nivel nacional. 3. Tener maquinaria de punta para poder ser productivos y llegar a abastecer el mercado nacional. 4. Cumplir con los pedidos de los clientes para tener estabilidad económica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar estabilidad de precios para la materia prima y los insumos por parte del gobierno. 2. Capacitar al personal en la elaboración de la prendas buscando la ayuda del gobierno. 3. Implementar procedimientos en cada área de la fábrica para obtener mejores resultados. 4. Implementar publicidad para que los vendedores se encargen de la distribución y sea aceptada por los clientes.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Importación de prendas de vestir más baratas y de baja calidad. 2. Competencia nacional desleal. 3. Economía del país inestable 4. Venta por catálogos de marcas conocidas. 5. Continuo cambio de reglas de importación de la materia prima que se utiliza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confeccionar prendas de calidad puede llegar a ser competitivo con las prendas importadas. 2. Cumplir con los pedidos a tiempo es una gran ventaja con la competencia nacional. 3. Trabajar con gente que sabe del mercado puede aumentar las ventas. 4. Mejorar la toma de decisiones a corto plazo importando materia prima directa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar materia prima e insumos de calidad y precios aceptables mejorara la producción de la empresa 2. Implementar manuales de procedimiento puede ser satisfactorio para la toma de decisiones 3. Optimizar espacio físico cumpliendo con los pedidos a tiempo beneficiara a la empresa 4. Contratar diseñador de publicidad para mejor los volantes y afiches.

Elaborado por : La Autora

Sundae Fashion es una pequeña empresa que está dispuesta al cambio y después de exponer estas estrategias se pretende que la organización ponga en marcha para mejorar en ciertos aspectos que serán para el beneficio de la misma.

2.4 Análisis de costos de producción y ventas

Para realizar el análisis de costos de producción y ventas debemos tener en cuenta los inventarios de Materia Prima, Inventario de Productos en Proceso, Inventarios de Artículos Terminados, Mano de Obra Directa, Mano de Obra Indirecta y Gastos indirectos de fabricación. En los siguientes puntos se indicara como están conformado los costos de producción.

2.4.1 Estructura de costos

Según el autor (Rojas, 1988, pág. 10) habla sobre los elementos de los costos de producción.

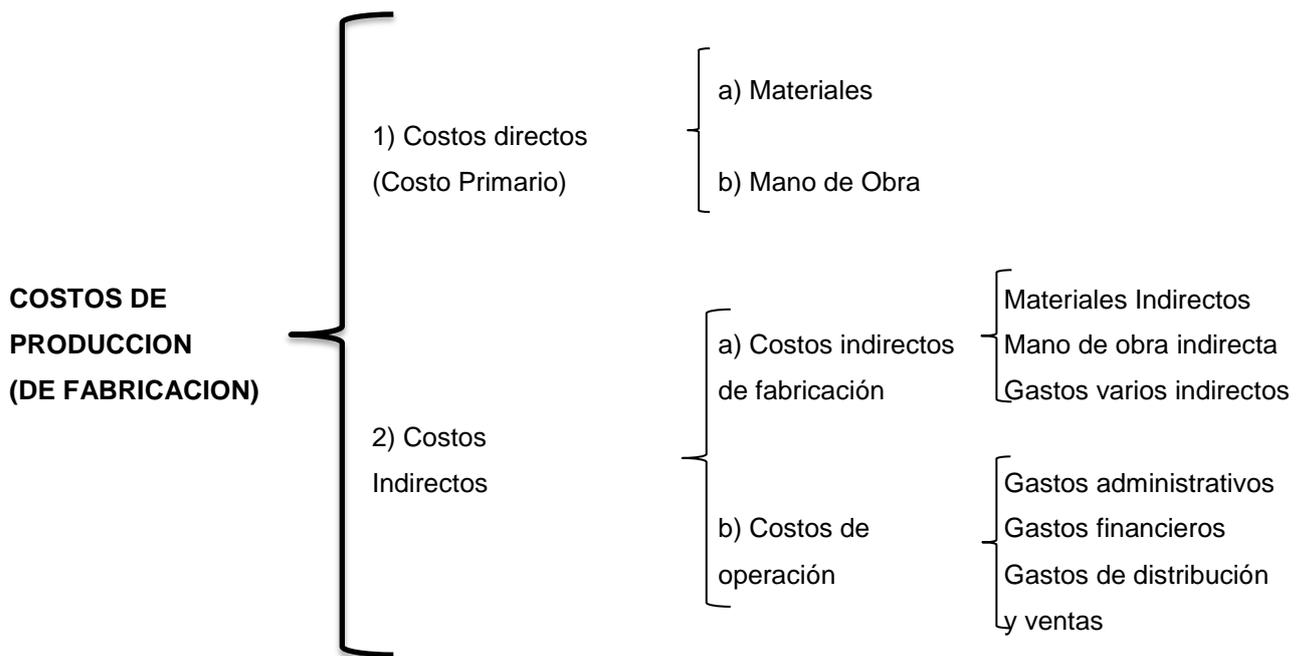


Gráfico 15.- Costos de Producción.

Fuente: ABC de la Contabilidad

1. Costos directos.-Son conocidos también como costo primo o primario y estos se clasifican en:

a) Materiales: son los que se utilizan en la transformación de un producto.

Materia Prima Directa: este elemento del costo de producción se conoce también como material directo. La materia prima directa constituye los materiales necesarios para la confección de un artículo y que son, además, perfectamente medibles y cargables a una producción identificada. (Molina Calvache, 1987, pág. 17)

b) Mano de obra: son los empleados que contribuyeron para dicha transformación.

Mano de Obra Directa: este es el segundo elemento del costo que se le conoce también como trabajo directo. Es la mano de obra necesaria para la confección de un artículo y cuyos valores por salarios se les puede aplicar sin equivocación a una unidad de producción identificada. (Molina Calvache, 1987, pág. 17)

2. Costos indirectos.- son los costos que la empresa puede incurrir como son la energía eléctrica, agua potable, teléfono, arriendos, servicio de internet, supervisores.

Y estos costos se pueden clasificar en:

a) Costos indirectos de fabricación: estos costos están representados de algunos componentes como son:

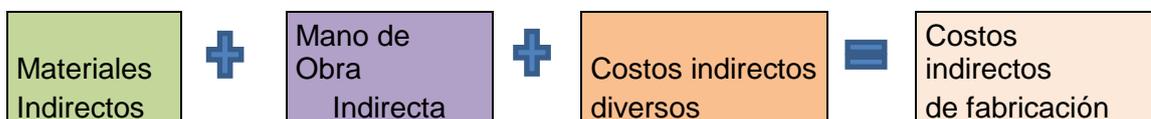


Gráfico 16.- Componentes de los costos indirectos de fabricación.

Fuente: (Rojas, 1988, pág. 11)

Costos indirectos de fabricación: al conjunto de rubros que conforman este elemento se le conoce también como carga frágil, costos generales de fabricación o gastos de fabricación

indirectos. Los costos indirectos de fabricación son los egresos efectuados con el fin de beneficiar al conjunto de los diferentes artículos que se fabrican o a las distintas prestaciones de servicios, pero que por su naturaleza no se pueden cargar a una unidad de producción definida. (Molina Calvache, 1987, pág. 17)

b) Costos de operación.-

Estos costos son los que se incurre durante el proceso de los productos como son:

- 1) Gastos administrativos (reserva para cesantía y otros).
- 2) Gastos Financieros (intereses bancarios, entre otros).
- 3) Gastos de venta y distribución (publicidad y fletes).

Así señala el autor (Rojas, 1988, pág. 11).

La empresa Sundae Fashion realiza la estructura de costos de la siguiente manera.

Existen hojas de costos por cada producto, los ejemplos son del mes de diciembre de año 2014 y se encuentran los Anexos 4,5 y 6 más detalladamente.

A continuación se presenta en resumen los costos totales anuales.

ESTRUCTURA DE COSTOS

CONCEPTO	CANT	UNIDADES	TOTAL
MANO DE OBRA			98.331,84
Mano de Obra Directa			60.051,84
Mano de Obra Indirecta			38.280,00
MATERIA PRIMA DIRECTA			371.035,08
Franela Elastica	9480	mts	139.142,40
Jersey Mayer	5640	mts	98.871,00
Licra Algodón	5640	mts	124.437,60
Botones	2400	unidades	1.617,36
Hilos	600	unidades	2.818,68
Pelon Pegable	4800	mts	4.148,04
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION			41.499,60
TOTAL COSTOS			51.0866,52

En los Anexos se podrá ver detalladamente como maneja la empresa las hojas de costos de forma secuencial, según el artículo a producirse, según el cliente, la cantidad a producirse, con estos costos podemos llegar a calcular el precio del costo unitario.

A continuación se presenta el Estado de Costo de Producción y Ventas más detallado, según los datos que tiene la empresa con los inventarios que maneja, en este estado se obtiene como resultado del costo de ventas por el valor de \$ 36.2398,68.

SUNSAE FASHION
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Inventario Inicial De Materia Prima			236.290,44
+ Compras Netas De Materia Prima			69.602,40
= Total Materia Prima Disponible			305.892,84
- Inventario Final De Materia Prima			-82.903,80
= Total Materia Prima Utilizada			222.989,04
+ Mano de Obra Directa			113.704,68
Remuneraciones	51.015,48		
Horas Extras	4.191,84		
Beneficios Sociales	48.960,00		
Aporte Patronal	5.459,04		
Fondos de Reserva	4.078,32		
			113.704,68
+ Gastos De Fabricación			89.295,48
Mano De Obra Indirecta		58.369,56	
Remuneraciones	33.995,64		
Horas Extras	-		
Beneficios Sociales	20.400,00		
Aporte Patronal	2.274,60		
Fondos de Reserva	1.699,32		
			58.369,56
Gastos Indirectos De Fabricación		30.925,92	
Materiales y Suministros	6.548,16		
Servicios Básicos	1.749,36		
Arriendos De Fabrica	15.600,00		
Publicidad	5.408,40		
Depreciación de Maquinaria	1.620,00		
			30.925,92
+ Proceso			28.209,60
- Inv.Final De Productos En Proceso			-166.686,72
= Costo de Producción			287.512,08
+ Inv. Inicial De Articulos Terminados			201.610,80
- Inv. Final De Artículos Terminados			-126.724,20
= Costo de Ventas			362.398,68

GERENTE
ALEXANDRA CHAMORRO

CONTADOR
SUSANA APUNTE

2.4.2 Ciclo de producción

Dentro de la empresa Sundae Fashion el ciclo de producción es como se indica en el gráfico N° 17 que se presenta en la página siguiente y a continuación una breve explicación del ciclo de producción.

1. Materia prima requerida.- Es la materia prima que la fábrica se abastece de los proveedores, para poder fabricar las prendas que tienen como requerimiento y poder ser entregadas a sus clientes.
2. Tendido de la tela.- Este paso consiste en tender la tela encima de las mesas de trabajo para verificar si la tela está en buen estado y se puede proceder con los patrones de los modelos de las prendas.
3. Corte.- Una vez realizado el anterior paso se procede a cortar la tela, viendo que no quede mucho desperdicio y que la tela alcance para las prendas que se requiere.
4. Codificado.- Aquí se realiza la distribución de las partes de la tela para poder ser cocido por las operarias, en las máquinas que hace puntada recta y overlock.
5. Control de calidad.- Las prendas son supervisadas una por una para ver si existen fallas o no, si existe fallas se entrega a las operarias para que sea arreglada la prenda.
6. Remate.- En esta etapa el remate de las prendas sirve para pasar por un filtro de la producción.
7. Pulida.- Significa que la prenda es añadida algún bordado o estampado, una vez terminado la prenda es revisada por última vez.
8. Etiquetada.- Una vez que la prenda este lista se le etiqueta para ser doblada y planchada la prenda.
9. Endocenada.- Las prendas son contadas en 12 unidades por talla, modelo y colores de esta manera para seguir con el siguiente paso.
10. Empacadas.- En este paso se empaca de acuerdo al pedido que se tenga de los clientes y se divide a que cliente se van las prendas.
11. Entrega.- La entrega ya se hace cargo los vendedores o directamente se envía por transporte terrestre o vía aérea a los clientes.

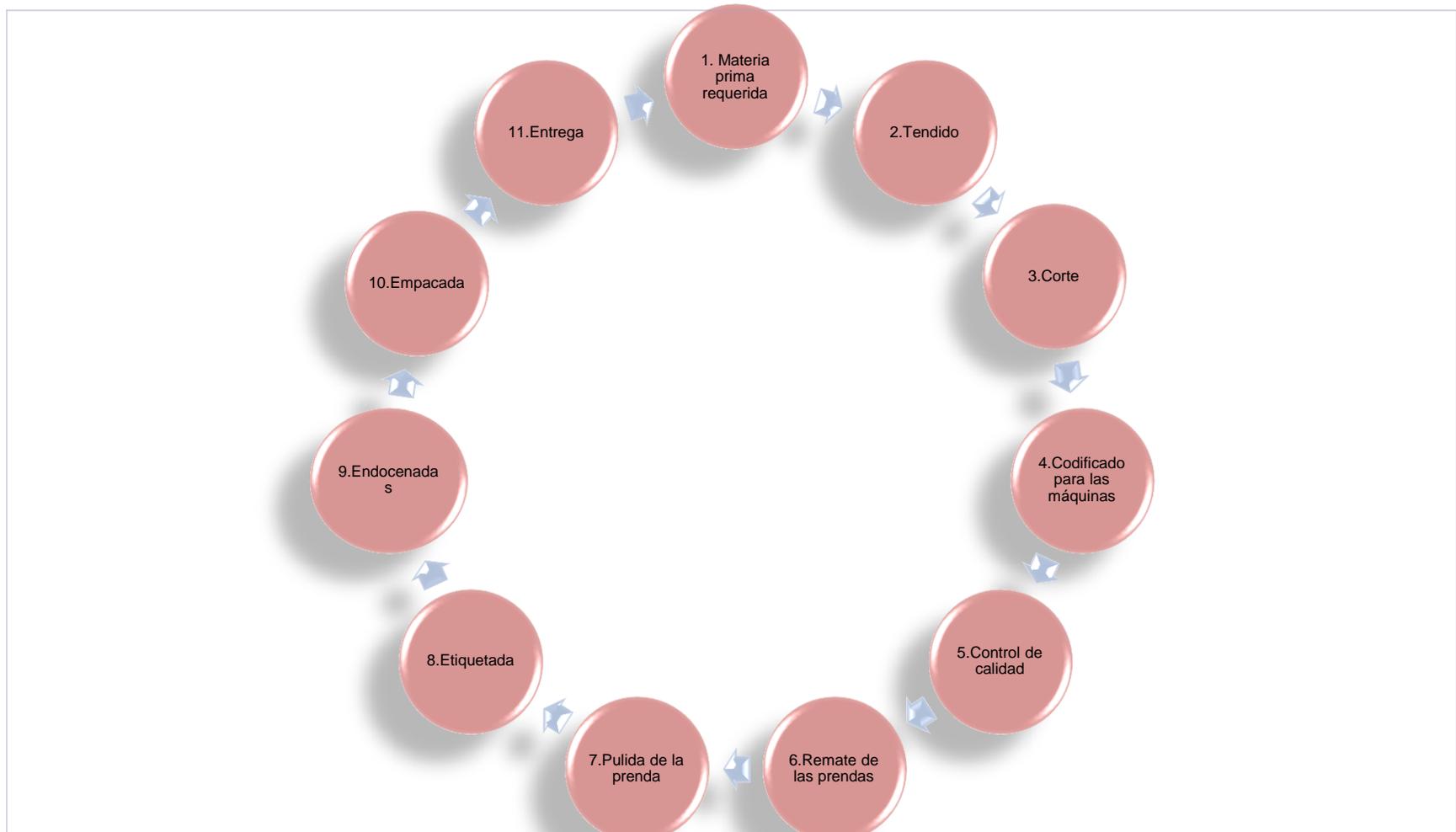


Gráfico 17.- Ciclo de Producción de la empresa Sunda Fashion.
Elaborado por: La Autora

Dentro del ciclo de producción la empresa utiliza tarjetas de orden de producción las mismas que están indicadas en los Anexos 1, 2 y 3; estas tarjetas son de mucha ayuda para la empresa y para los empleados que están involucrados en la producción de las prendas de vestir.

Con las órdenes de producción, se organiza de acuerdo al pedido de los clientes y para tener en cuenta que producción por talla, modelo y color hay que fabricar.

La dueña de la empresa es quien realiza las órdenes de trabajo para que su personal tenga en consideración cual va hacer la producción.

Después de realizar una visita a la empresa se pudo observar el ciclo de producción de la misma, en la cual se ve que se maneja de forma ordenada cada paso que está dentro del ciclo de producción es vigilado por la dueña de la empresa para tener un mejor control y porque la materia prima es seleccionada antes de confeccionar las prendas de vestir que serán puestas a la venta a sus clientes.

Se puedo conversar con pocas empleadas de producción de la empresa y se manifestó que la empresa tiene mucho cuidado al momento de seleccionar cada tela, accesorios, hilos, diseños que se realizan en cada prenda de vestir.

Cabe señalar que esta empresa busca mejorar cada día sus productos y que estos lleguen a los clientes satisfaciendo sus necesidades.

2.4.3 Indicadores de producción

Para calcular los índices de producción se ha tomado en cuenta los datos que posee la empresa Sundae Fashion, del mes de diciembre del 2014, porque es un mes que tiene más movimiento, los precios de venta unitario varia con respecto a meses anteriores, el costo de mano de obra sube porque se contrata más personal para esa temporada.

Como se indicó en el primer capítulo en el punto 1.3.4 se tomara las fórmulas para ser aplicadas con los datos que la empresa posee, de esta manera evaluar los índices de producción y analizar que prenda de vestir tiene más alto el índice.

Aquí se tomara en cuenta:

- Precio de Venta Unitario.
- Nivel de Producción.
- Costo de la Mano de Obra.
- Costo de la Materia Prima.
- Gastos.
- Depreciaciones.
- Costo hora de la Mano de Obra.
- Número de horas empleadas.
- Ventas.
- Recursos Utilizados.

Con estos datos podemos proceder a calcular los índices de producción.

Tabla 5.- Ventas, Costos y Gastos.

PRODUCTOS	VENTAS	RECURSOS UTILIZADOS	PRECIO UNITARIO	NIVEL DE PRODUCCION	COSTO HORA M.O	Nº DE HORAS EMPLEADAS	COSTO M.O	COSTO TOTAL MAT. PRIMA	DEPRECIACION	GASTOS
Blusa Mujer	148.045,00	109.043,49	10,21	14.500	20,68	800	16.544,00	78.094,50	4.300,00	10.104,99
Camiseta Hombre	198.125,00	145.200,42	15,85	12.500	20,68	720	14.889,60	113.502,50	3.800,00	13.008,32
Deportivo Mujer	195.270,00	142.502,49	14,15	13.800	20,68	900	18.612,00	110.445,50	3.400,00	10.044,99
TOTAL	541.440,00	396.746,40	40,21	40.800	62,04	2.420	50.045,60	302.042,50	11.500,00	33.158,30

Elaborado Por: La Autora

Es este cuadro se puede observar en resumen cuales fueron las ventas, recursos utilizados, precio unitario, nivel de producción, costo de hora de la mano de obra, número de horas empleadas en cada prenda de vestir, costo mano de obra, costo total de materia prima, depreciación y gastos de los tres productos producidos.

Con estos datos se puede calcular los Índice de Productividad, Índice de Productividad de Mano de Obra, Índice de Productividad de la Materia Prima, Índice de Productividad Total.

A continuación se presenta en porcentajes los resultados de los índices antes señalados, por cada prenda de vestir fabricada por la empresa y para ver cuál es el comportamiento que presenta cada producto basándose en los ingresos que arrojan cada producción.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD

BLUSA MUJER	
INDICE DE PRODUCTIVIDAD = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$	$\frac{148.045,00}{109.043,49} = 1,36$

La interpretación del índice de productividad de las blusas de mujer se obtiene que las ventas puedan cubrir el 100% de los recursos utilizados para la producción de las blusas y que aún exista una sobrante del 36 % de las ventas que se pueden determinar cómo utilidad de este producto.

CAMISETA HOMBRE	
INDICE DE PRODUCTIVIDAD = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$	$\frac{198.125,00}{145.200,42} = 1,36$

El índice de productividad de las camisetas de hombre nos indica que los recursos utilizados están cubiertos al 100% por las ventas que se obtuvo por estas prendas de vestir, y que el 36% de las ventas se puede decir que hay utilidad de este producto.

DEPORTIVO MUJER	
INDICE DE PRODUCTIVIDAD = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$	$\frac{195.270,00}{142.502,49} = 1,37$

El índice de productividad que arroja en la prenda de vestir del conjunto deportivo de mujer es del 137% el mismo que nos indica que sus recursos utilizados están cubiertos en el 100% y que hay un excedente del 37 % que se le puede considerar en utilidad de este producto.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA

BLUSA MUJER									
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Hora M.O} * \text{N}^{\circ} \text{ de Horas empleados}}$	10,21	*	14.500	=	$\frac{148045,00}{16544,00}$	=	8,95
			20,68	*	800				

CAMISETA HOMBRE									
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Hora M.O} * \text{N}^{\circ} \text{ de Horas empleados}}$	15,85	*	12.500	=	$\frac{198125,00}{14889,60}$	=	13,31
			20,68	*	720				

DEPORTIVO MUJER									
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Hora M.O} * \text{N}^{\circ} \text{ de Horas empleados}}$	14,15	*	13.800	=	$\frac{195270,00}{18612,00}$	=	10,49
			20,68	*	900				

Después de realizar los cálculos para el índice de producción de mano de obra se puede concluir que en las tres prendas que produce la fábrica, todos los costos por mano de obra están cubiertos al 100% y que hay un porcentaje restante respectivamente, que servirá para cubrir los costos y gastos que se presente dentro de la producción, estos índices son medidos sobre las ventas que se obtuvo en cada prenda de vestir.

INDICES DE PRODUCTIVIDAD DE MATERIA PRIMA

BLUSA MUJER				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MATERIA PRIMA	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total Materia Prima}}$	$\frac{10,21 * 14.500}{78.094,50} = \frac{148045,00}{78.094,50} =$	1,90

El índice de productividad de materia prima del producto de blusas de mujer nos dice que las ventas cubren a los costos totales de la materia prima al 100% y que tiene un 90% restante de los ingresos que podrá ser utilizado en pagos a proveedores, sueldos, gastos etc.

CAMISETA HOMBRE				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MATERIA PRIMA	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total Materia Prima}}$	$\frac{15,85 * 12.500}{113.502,50} = \frac{198125,00}{113.502,50} =$	1,75

El índice de productividad de materia prima de las camisetas de hombre nos refleja que los ingresos obtenidos por las ventas cubren al 100% los costos totales de la materia prima y que el 75% restante de los ingresos tiene para realizar pagos a proveedores, sueldos, gastos, etc.

DEPORTIVO MUJER				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MATERIA PRIMA	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total Materia Prima}}$	$\frac{14,15 * 13.800}{110.445,50} = \frac{195270,00}{110.445,50} =$	1,77

El índice de productividad de materia prima del conjunto deportivo de mujer nos indica que las ventas cubren al 100% los costos totales de materia prima y que el 77% restante de los ingresos servirá para cubrir los costos y gastos que tenga la empresa.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL

BLUSA MUJER				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo M.O} + \text{Costo T M.P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$	$\frac{10,21 * 14.500}{109.043,49} =$	$\frac{148045,00}{109.043,49} = 1,36$

El índice de productividad total de las blusas de mujer refleja que los ingresos obtenidos por las ventas de este producto cubre al 100% los costos de mano de obra, costos totales de la materia prima, la depreciación y los gastos incurridos para la producción de estas prendas de vestir y que el 36% restante servirá como utilidad por las ventas obtenidas por estas prendas.

CAMISETA HOMBRE				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo M.O} + \text{Costo T M.P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$	$\frac{15,85 * 12.500}{145.200,42} =$	$\frac{198125,00}{145.200,42} = 1,36$

El índice de productividad total de las camisetas de hombre, los ingresos que se obtuvo cubre en un 100% a los costos de mano de obra, costos totales de materia prima, a la depreciación y a los gastos, hay un 36% restante que se podrá utilizar como utilidad de las ventas de estas prendas.

DEPORTIVO MUJER				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL	=	$\frac{\text{PVU} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo M.O} + \text{Costo T M.P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$	$\frac{14,15 * 13.800}{142.502,49} =$	$\frac{195270,00}{142.502,49} = 1,37$

El índice de productividad total del conjunto deportivo de mujer, los ingresos que se obtuvo cubre en un 100% a los costos de mano de obra, costos totales de materia prima, a la depreciación y a los gastos, hay un 37% restante que se podrá utilizar como utilidad de las ventas de estas prendas.

CAPÍTULO III

3. Propuesta: Herramientas Administrativas para la toma de decisiones en la empresa Sundae Fashion.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Para realizar el análisis de rentabilidad de los productos debemos saber las unidades producidas, el precio de venta y el costo unitario de cada prenda de vestir.

Tabla 6.- Precio de Venta y costo unitario por producto.

PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO VENTA	COSTO UNITARIO
Blusa Mujer	14500	10,21	7,29
Camiseta Hombre	12500	15,85	11,32
Deportivo Mujer	13800	14,15	10,11

Elaborado por: La Autora

Después de obtener estos datos se procede a calcular el valor del Margen Bruto Unitario y del Margen Bruto Total, una vez obtenidos estos datos se puede saber cuál es el porcentaje del Aporte Beneficio de cada prenda y el porcentaje del Margen de Contribución como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 7.- Aporte beneficio y margen de contribución.

PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO VENTA UNITARIO	COSTO UNITARIO	MARGEN BRUTO UNITARIO	MARGEN BRUTO TOTAL	APORTE BENEFICIO	MARGEN DE CONTRIBUICION
Blusa Mujer	14500	10,21	7,29	2,92	42340,00	27,37%	28,60%
Camiseta Hombre	12500	15,85	11,32	4,53	56625,00	36,60%	28,58%
Deportivo Mujer	13800	14,15	10,11	4,04	55752,00	36,03%	28,55%
Beneficio					154717,00		

Elaborado por: La Autora

Para calcular el margen bruto unitario es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo unitario.

Para obtener el margen bruto total se obtiene multiplicando el valor que se obtuvo del margen bruto unitario por las unidades producidas.

En la tabla anterior para calcular el aporte de beneficio y el margen de contribución, se puede observar que las Camisetas de Hombre tienen un Aporte Beneficio más alto del 36,60%, después le sigue el conjunto Deportivo de Mujer con el 36,03% y por último las Blusas de mujer con un aporte del 27,37%.

En el Margen de Contribución se obtiene con el porcentaje más alto es del 28,60% correspondiente a las blusas de Mujer, le sigue las camisetas de hombre con un 28,58% y por último está el Conjunto deportivo de mujer con un 28,55%. Esto quiere decir que los tres productos van de la par de la producción porque tienen porcentajes casi iguales, y los tres productos tienen un aporte de producción significativo para la empresa.

Para analizar el porcentaje del Aporte de las Ventas de las prendas producidas, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 8.- Aporte de Ventas

PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO VENTA UNITARIO	MONTO DE VENTAS	APORTE DE VENTAS
Blusa Mujer	14500	10,21	148045,00	27,34%
Camiseta Hombre	12500	15,85	198125,00	36,59%
Deportivo Mujer	13800	14,15	195270,00	36,06%
VENTAS			541440,00	

Elaborado por: La Autora

Para el cálculo del monto de ventas se obtiene multiplicando el número de unidades por el precio de venta unitario.

Para obtener el porcentaje de aporte de ventas se calcula el valor del monto de ventas dividido para el total de las ventas de los tres productos.

Se puede observar que las ventas más altas son de las Camisetas de hombre con un aporte de Ventas del 36,59%, le sigue el conjunto deportivo de mujer con el 36,06% y las blusas de mujer con un porcentaje del 27,34 % .

Esto significa que el producto que más utilidades da a la empresa por sus ventas son las camisetas de hombre por su precio de venta, y el que menos aporta a las utilidades son las blusas de mujer aunque el número de unidades son más vendidas pero su precio de venta unitario es bajo.

En el siguiente cuadro se puede ver las variaciones que se presentan con los gastos de marketing que realiza la empresa en cada prenda.

Tabla 9.- Ratios de costos fijos.

PRODUCTOS	MONTO DE VENTAS	GASTO EN ACTIVIDADES DE MARKETING			RATIO DE ESFUERZO DE MARKETING	
		INDIRECTOS	FIJOS	TOTAL	NIVEL PRODUCTO	NIVEL MARKETING
Blusa Mujer	148045,00	13259,88	19851,84	33111,72	22,37%	32,61%
Camiseta Hombre	198125,00	15699,84	17866,68	33566,52	16,94%	33,05%
Deportivo Mujer	195270,00	12539,88	22333,32	34873,20	17,86%	34,34%
TOTAL	541440,00	41499,60	60051,84	101551,44	18,76%	

Elaborado por: La Autora

Los gastos que se utiliza en la tabla anterior son los gastos indirectos, gastos fijos y los gastos totales, para calcular el porcentaje del nivel de producto se divide el total de gasto de cada producto para el valor del monto de ventas.

El nivel de marketing se obtiene dividiendo el valor total de gastos de cada producto para el total de gastos de los tres productos.

Este análisis se hace para ver en qué producto los costos indirectos y fijos influyen más, el porcentaje del Nivel de Marketing se puede decir que todos los productos están siendo impulsados por parte de la empresa pero el que mejor porcentaje tiene es las Blusas de Mujer con el 32,61% esto quiere decir que los Gastos de Marketing es más bajo que los demás productos.

A continuación se grafica los resultados de las tablas para que se pueda comprender de mejor manera.

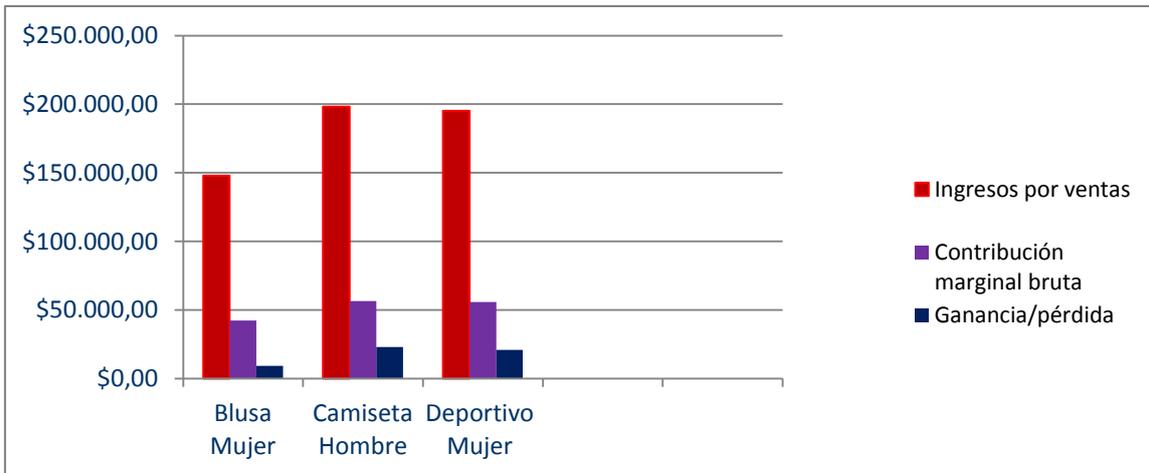


Gráfico 18.- Ingresos por ventas.

Elaborado por: La Autora

En este gráfico se puede observar que las camisetas de hombre se obtiene una valor por ingresos de venta de \$ 198.125,00 ;el conjunto deportivo de mujer se obtiene en ventas \$ 195.270,00 y las blusas de mujer \$ 148.045,00. La contribución marginal bruta es de camisetas de hombre \$ 56.625,00; el conjunto deportivo de mujer es de \$ 55.752,00 y las blusas de mujer es de \$ 42.340,00.

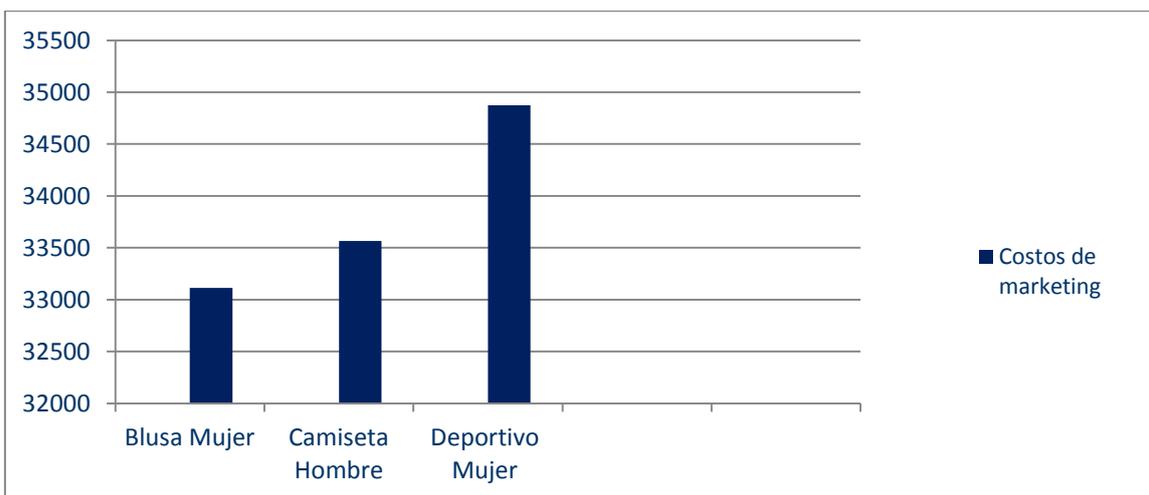


Gráfico 19.- Costos de Ventas.

Elaborado por: La Autora.

Los costos de costos de marketing más altos es del conjunto deportivo de mujer con \$ 34.873,20; las camisetas de hombre tienen \$ 33.566,52 y las blusas de mujer \$ 33.111,72.

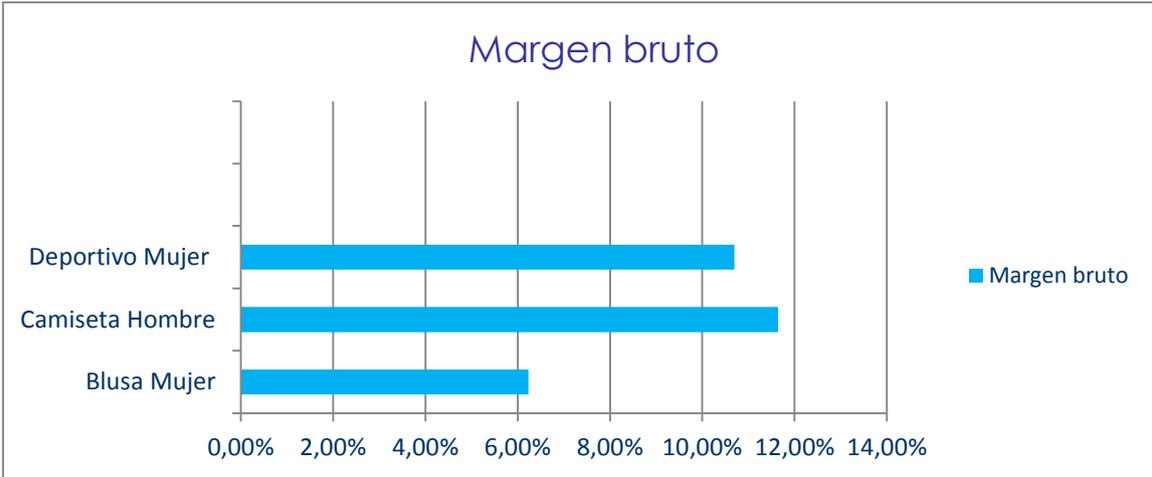


Gráfico 20.- Margen bruto.

Elaborado por: La Autora

En este gráfico N° 20 se indica el margen bruto que tiene las camisetas de hombre con el 11,64% que es el margen bruto más alto, el conjunto deportivo de mujer con 10,69% y las blusas de mujer con el 6,23% de margen bruto.

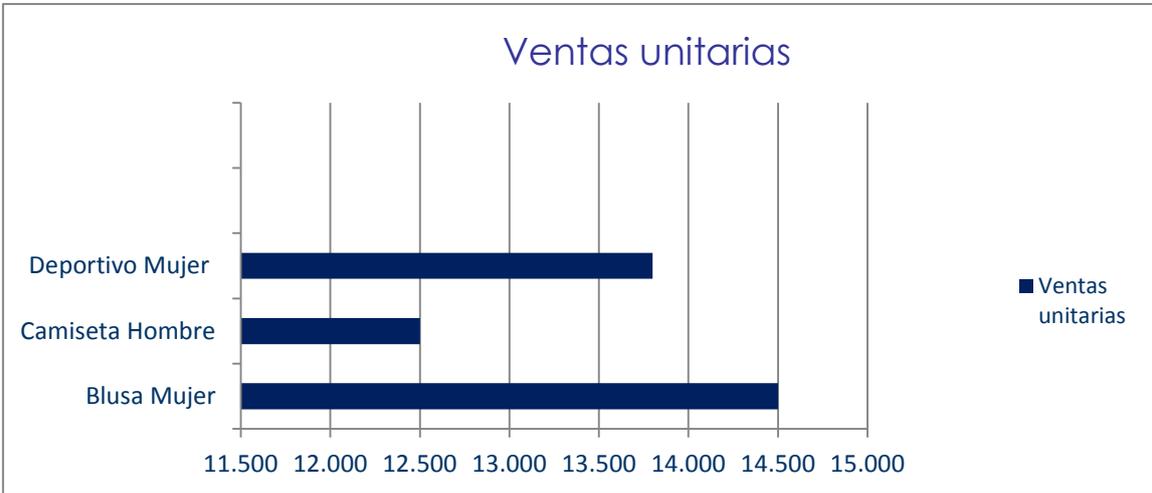


Gráfico 21.- Ventas unitarias.

Elaborado por: La Autora.

En este gráfico se indica las ventas unitarias de las prendas de vestir siendo las blusas de mujer con mayor producción de 14.500 unidades para la venta, el conjunto deportivo de mujer con 13.800 unidades y las camisetas de hombre con una producción baja de 12.500 unidades.

A continuación se presenta como se da la mezcla de productos

Tabla 10.- Mezcla de los productos.

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	INGRESO POR VENTAS	PORCENTAJE DE MEZCLA	
				UNIDADES	IMPORTE
Blusas Mujer	14500	10,21	148.045,00	35,54%	27,34%
Camiseta Hombre	12500	15,85	198.125,00	30,64%	36,59%
Deportivo Mujer	13800	14,15	195.270,00	33,82%	36,06%
TOTAL	40800		541.440,00	100,00%	100,00%

Elaborado por: La Autora

Para el cálculo del porcentaje de mezcla en unidades se obtiene dividiendo el número de unidades para el total de unidades producidas.

Para calcular el porcentaje de mezcla por importe se obtiene dividiendo el ingreso por venta de cada producto para el total de los ingresos por venta.

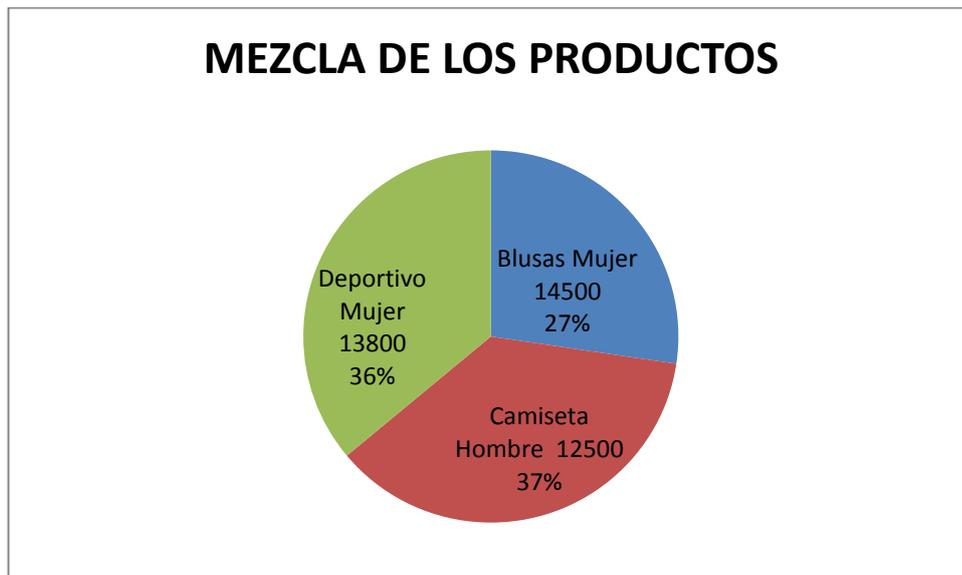


Gráfico 22.- Mezcla de Productos.

Elaborado por: La Autora

En este gráfico N° 22 se puede observar el porcentaje de mezcla de productos que tienen las prendas de vestir, siendo así el que mayor porcentaje tiene es las Camisetas hombre con 37% de mezcla de productos, el conjunto deportivo con el 36% y las blusas de mujer con el 27% respectivamente.

Tabla 11.- Mezcla de contribución marginal por productos.

PRODUCTO	INGRESOS	COSTOS VARIABLES	CONTRIBUCIÓN MARGINAL	
			IMPORTE	PORCENTAJE
Blusas Mujer	148.045,00	113.565,24	34.479,76	23,29%
Camiseta Hombre	198.125,00	154.069,68	44.055,32	22,24%
Deportivo Mujer	195.270,00	154.867,92	40.402,08	20,69%
TOTAL	541.440,00	422.502,84	118.937,16	21,97%

Elaborado por: La Autora

Para obtener el porcentaje de mezcla de contribución marginal por productos se basa en la diferencia que existe entre los ingresos y los costos variables, el valor que se obtiene se utiliza para el cálculo del porcentaje de contribución marginal por producto y se toma el valor del importe por producto dividido para el total del importe y se obtiene el porcentaje.

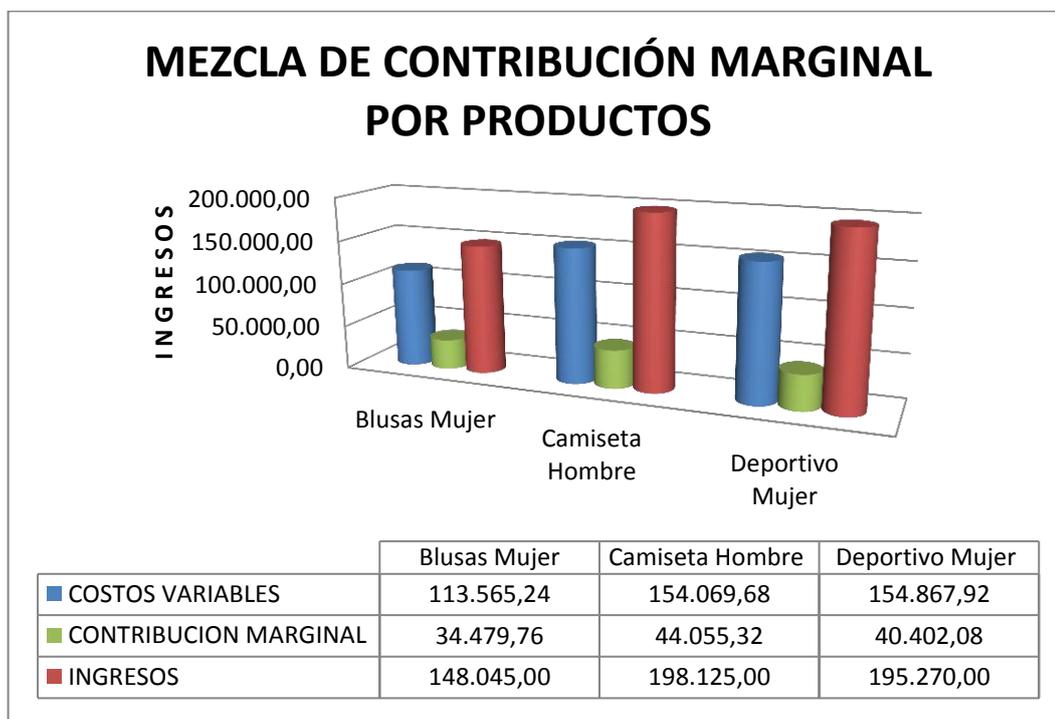


Gráfico 23.- Mezcla de Contribución Marginal por Productos.

Elaborado por: La Autora.

El gráfico N° 23 se puede ver cuál es el resultado en valores de la mezcla de contribución marginal por productos, se obtiene que las camisas de hombre tienen valores más altos que los demás productos producidos.

Se presenta el Estado de Resultados, bajo el enfoque del margen de contribución de la empresa para conocer el margen de contribución que tiene cada producto y el total de ellos

SUNDAE FASHION
ESTADO DE RESULTADOS BAJO EL ENFOQUE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

	BLUSAS MUJER		CAMISETA HOMBRE		DEPORTIVO MUJER		TOTAL	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
Ventas	148.045,00	100%	198.125,00	100%	195.270,00	100%	541.440,00	100%
(-)Costo Variable	113.565,24	76,71%	154.069,68	77,76%	154.867,92	79,31%	422.502,84	78,03%
Margen de Contribución	34.479,76	23,29%	44.055,32	22,24%	40.402,08	20,69%	118.937,16	21,97%
(-)Costos Fijos	31.569,12		42.248,16		41.639,40		115.456,68	
Utilidad Operacional	2.910,64		1.807,16		-1.237,32		3.480,48	

RESOLUCIÓN DE CONTRIBUCIÓN MARGEN PROMEDIO

$$\% \text{ de Contribución Marginal} = \frac{\text{Contribución Marginal Total}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\% \text{ de Contribución Marginal} = \frac{118.937,16}{541.440,00}$$

$$\% \text{ de Contribución Marginal} = 21,97\%$$

Con esta fórmula se puede obtener el porcentaje promedio de la contribución marginal, siendo así el 21,97% .

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ Contribución Marginal}}$$

$$PE = \frac{115456,68}{21,97\%}$$

$$PE = 525.595,74$$

El punto de equilibrio es de \$ 525.595,74 del total de producción del año 2014.

Tabla 12.- Distribución de las ventas en el punto de equilibrio.

PRODUCTOS	MEZCLA IMPORTE DE VENTAS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN INGRESOS
Blusas Mujer	27,34%	143.712,73
Camiseta Hombre	36,59%	192.327,23
Deportivo Mujer	36,06%	189.555,78
TOTAL	100,00%	525.595,74

Los porcentajes se toman del cálculo de la tabla N° 10 para obtener el punto de equilibrio por producto y se aplica sobre el punto de equilibrio del cálculo anterior.

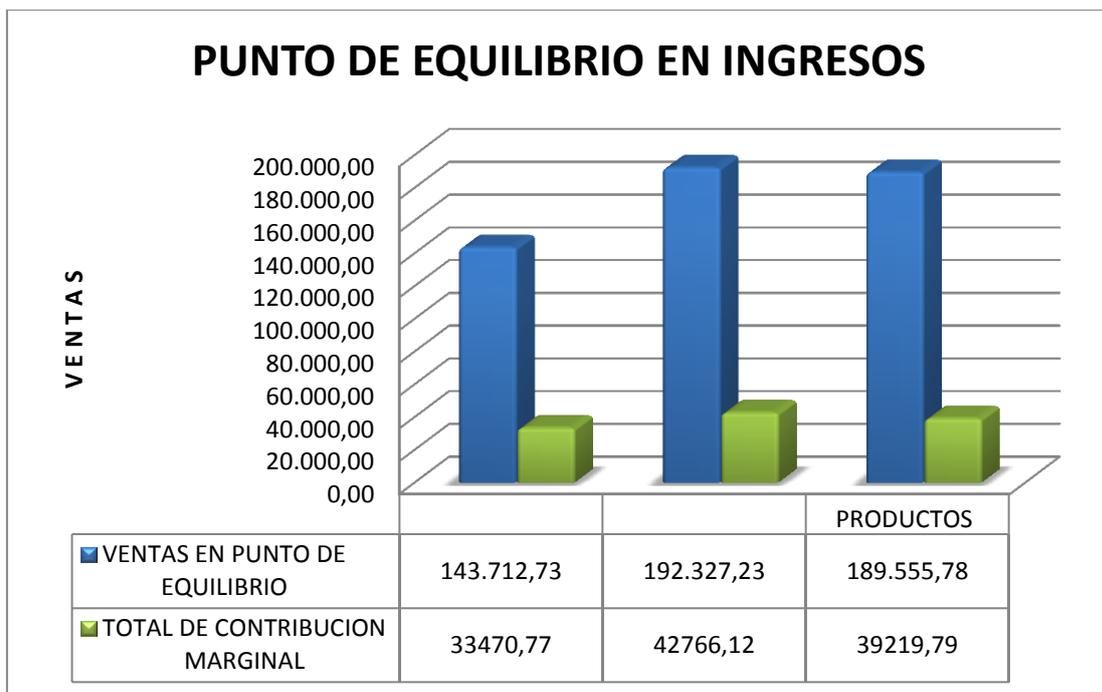


Gráfico 24.- Punto de Equilibrio en Ingresos.

Elaborado por: La Autora.

En el gráfico N° 24 se ve que el producto que más alto tiene en ventas en punto de equilibrio y en el total de contribución marginal es las camisetas de hombre, le sigue el conjunto deportivo de mujer y por último las blusas de mujer.

Vamos hacer la comprobación del punto de equilibrio donde debe darnos un valor \$ 0,00 .

Tabla 13.- Comprobación del punto de equilibrio.

PRODUCTOS	VENTAS EN PUNTO DE EQUILIBRIO	CONTRIBUCIÓN MARGINAL EN %	TOTAL DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL
Blusas Mujer	143.712,73	23,29%	33470,77
Camiseta Hombre	192.327,23	22,24%	42766,12
Deportivo Mujer	189.555,78	20,69%	39219,79
TOTAL	525.595,74	-	115456,68
		COSTOS FIJOS	115456,68
		UTILIDAD	0,00

Elaborado por: La Autora

En la tabla N° 13 podemos darnos cuenta que después de realizar los cálculos obtenemos que está bien nuestro punto de equilibrio calculado porque como resultado nos da \$ 0,00 y es donde la empresa llega a un punto donde no gana ni pierde.

En las tablas y gráficos siguientes se podrá ver el análisis de rentabilidad de los productos, el comportamiento del punto de equilibrio y de la ley de rendimiento decreciente, las mismas que podremos interpretar el punto de equilibrio en unidades y en dinero, también podremos ver donde puede ir perdiendo y donde puede ganar la empresa.

Tabla 14.- Análisis de Rentabilidad de las blusas de mujer.

1 CANTIDAD (Q)	2 COSTOS FIJOS (CF)	3 COSTOS VARIABLES (CV)	4 COSTO TOTAL (CT)	5 COSTOS MARGINALES (Cmg)	6 COSTOS TOTALES MEDIOS (CTMe)	7 COSTOS VARIABLES MEDIOS (CVMe)	8 INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	9 INGRESOS TOTALES (IT)	10 INGRESO MARGINAL (Img)	11 UTILIDADES (U)
-	31.569,12	-	31.569,12	-		-	11,50	-	-	-31.569,12
1.000	31.569,12	20.500,45	52.069,57	20.500,45	52,07	20,50	11,40	11.400,00	11.400,00	-40.669,57
2.000	31.569,12	40.389,45	71.958,57	19.889,00	35,98	20,19	11,30	22.600,00	11.200,00	-49.358,57
3.000	31.569,12	92.380,90	123.950,02	51.991,45	41,32	30,79	11,20	33.600,00	11.000,00	-90.350,02
4.500	31.569,12	94.567,89	126.137,01	2.186,99	28,03	21,02	11,10	49.950,00	16.350,00	-76.187,01
8.000	31.569,12	96.709,90	128.279,02	2.142,01	16,03	12,09	11,00	88.000,00	38.050,00	-40.279,02
10.500	31.569,12	98.500,45	130.069,57	1.790,55	12,39	9,38	10,90	114.450,00	26.450,00	-15.619,57
12.000	31.569,12	100.834,68	132.403,80	2.334,23	11,03	8,40	10,80	129.600,00	15.150,00	-2.803,80
13.265	31.569,12	103.866,53	135.435,65	3.031,85	10,21	7,83	10,21	135.435,65	5.835,65	-
14.000	31.569,12	108.278,90	139.848,02	4.412,37	9,99	7,73	10,00	140.000,00	4.564,35	151,98
14.500	31.569,12	113.565,24	145.134,36	5.286,34	10,01	7,83	10,21	148.045,00	8.045,00	2.910,64
15.300	31.569,12	116.857,80	148.426,92	3.292,56	9,70	7,64	9,00	137.700,00	-10.345,00	-10.726,92
15.600	31.569,12	117.000,45	148.569,57	142,65	9,52	7,50	8,80	137.280,00	-420,00	-11.289,57
16.000	31.569,12	118.890,45	150.459,57	1.890,00	9,40	7,43	8,60	137.600,00	320,00	-12.859,57
16.200	31.569,12	122.890,45	154.459,57	4.000,00	9,53	7,59	8,40	136.080,00	-1.520,00	-18.379,57
16.400	31.569,12	128.090,45	159.659,57	5.200,00	9,74	7,81	8,20	134.480,00	-1.600,00	-25.179,57
16.600	31.569,12	130.590,34	162.159,46	2.499,89	9,77	7,87	8,00	132.800,00	-1.680,00	-29.359,46

Elaborado por: La Autora

En la tabla N° 14 se obtiene que el punto de equilibrio de este producto es en 13.265 unidades producidas vendiendo en un valor de \$ 10,21 por unidad y obteniendo un total de ingresos de \$ 135435,65 el mismo valor que coincide con el total de los costos utilizados.

La empresa no tiene utilidades hasta llegar al punto de equilibrio pero después del punto de equilibrio comienza a ganar llegando a obtener utilidades en las 14.500 ventas y una utilidad de \$ 2.910,64.

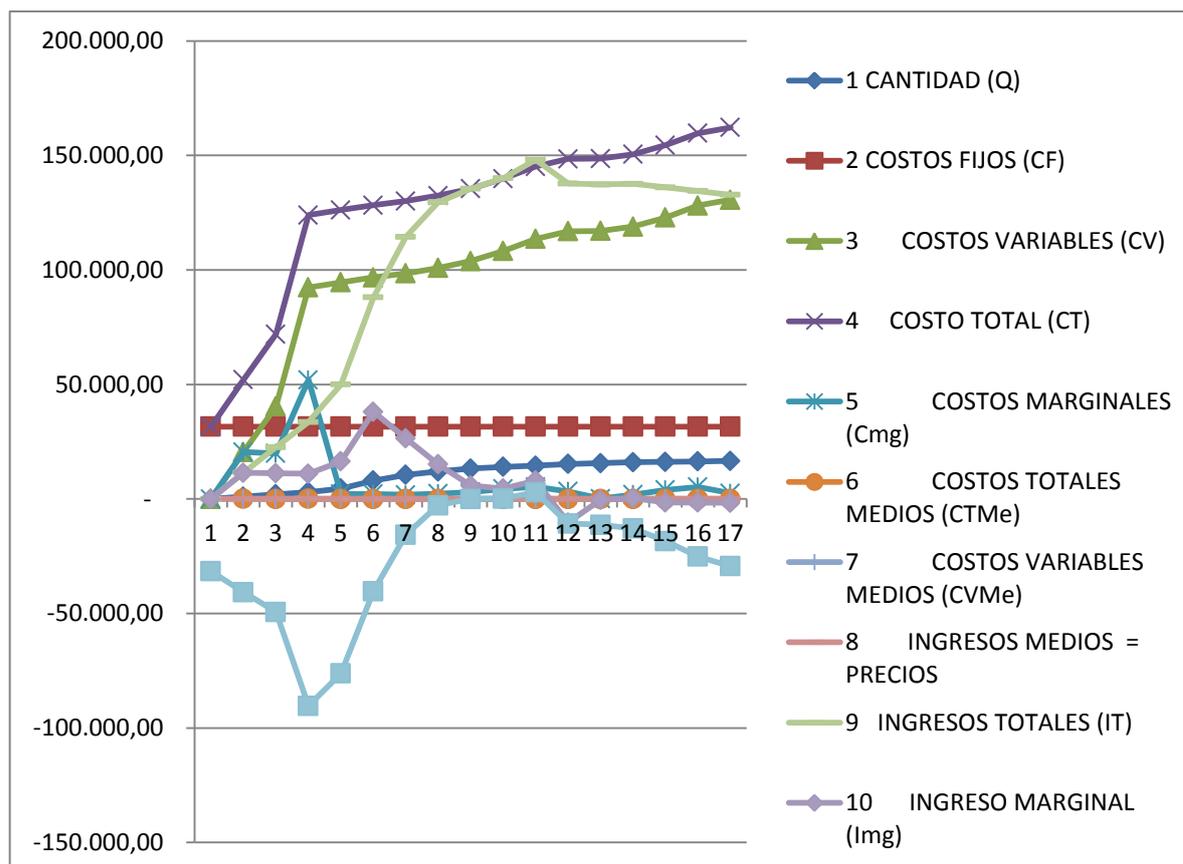


Gráfico 25.- Análisis de Rentabilidad de blusas mujer.

Elaborado Por: La Autora

En el gráfico N° 25 se puede ver el comportamiento de las curvas de los costos variables, costos totales, costos marginales, con los datos anteriores se puede ver que el punto de equilibrio es en 13.265 unidades producidas para que la empresa no gane ni pierda, pero para que alcance las utilidades al punto alto (maximización de utilidades) es en las 14.500 unidades producidas.

Tabla 15.- Análisis de Rentabilidad de las Camisetas de hombre.

1 CANT (Q)	2 COSTOS FIJOS (CF)	3 COSTOS VARIABLES (CV)	4 COSTO TOTAL (CT)	5 COSTOS MARGINALES (Cmg)	6 COSTOS TOTALES MEDIOS (CTMe)	7 COSTOS VARIABLES MEDIOS (CVMe)	8 INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	9 INGRESOS TOTALES (IT)	10 INGRESO MARGINAL (Img)	11 UTILIDADES (U)
-	42.248,16	-	42.248,16	-	-	-	-	-	-	-42.248,16
1.000	42.248,16	38.456,93	80.705,09	38.456,93	80,71	38,46	17,45	17.450,00	17.450,00	-63.255,09
3.000	42.248,16	137.678,90	179.927,06	99.221,97	59,98	45,89	17,00	51.000,00	33.550,00	-128.927,06
6.000	42.248,16	140.345,87	182.594,03	2.666,97	30,43	23,39	16,50	99.000,00	48.000,00	-83.594,03
9.000	42.248,16	146.568,90	188.817,06	6.223,03	20,98	16,29	16,20	145.800,00	46.800,00	-43.017,06
12.003	42.248,16	148.000,59	190.248,75	1.431,69	15,85	12,33	15,85	190.248,75	44.448,75	0,00
12.250	42.248,16	150.464,80	192.712,96	2.464,21	15,73	12,28	15,80	193.550,00	3.301,25	837,04
12.500	42.248,16	154.069,68	196.317,84	3.604,88	15,71	12,33	15,85	198.125,00	4.575,00	1.807,16
12.750	42.248,16	155.890,45	198.138,61	1.820,77	15,54	12,23	15,50	197.625,00	-500,00	-513,61
13.000	42.248,16	158.089,00	200.337,16	2.198,55	15,41	12,16	15,25	198.250,00	625,00	-2.087,16
13.250	42.248,16	161.545,90	203.794,06	3.456,90	15,38	12,19	15,00	198.750,00	500,00	-5.044,06
14.000	42.248,16	163.956,89	206.205,05	2.410,99	14,73	11,71	14,00	196.000,00	-2.750,00	-10.205,05
14.250	42.248,16	165.345,90	207.594,06	1.389,01	14,57	11,60	13,00	185.250,00	-10.750,00	-22.344,06
14.500	42.248,16	178.089,90	220.338,06	12.744,00	15,20	12,28	12,00	174.000,00	-11.250,00	-46.338,06
15.000	42.248,16	180.456,80	222.704,96	2.366,90	14,85	12,03	11,00	165.000,00	-9.000,00	-57.704,96

Elaborado por: La Autora

En la tabla N° 15 se obtiene que el punto de equilibrio de este producto es en 12.003 unidades producidas vendiendo en un valor de \$ 15,85 por unidad y obteniendo un total de ingresos de \$ 190.550,00 el mismo valor que coincide con el total de los costos utilizados.

La empresa no tiene utilidades hasta llegar al punto de equilibrio pero después del punto de equilibrio comienza a ganar llegando a obtener utilidades en las 12.500 ventas y una utilidad de \$ 1.807,16.

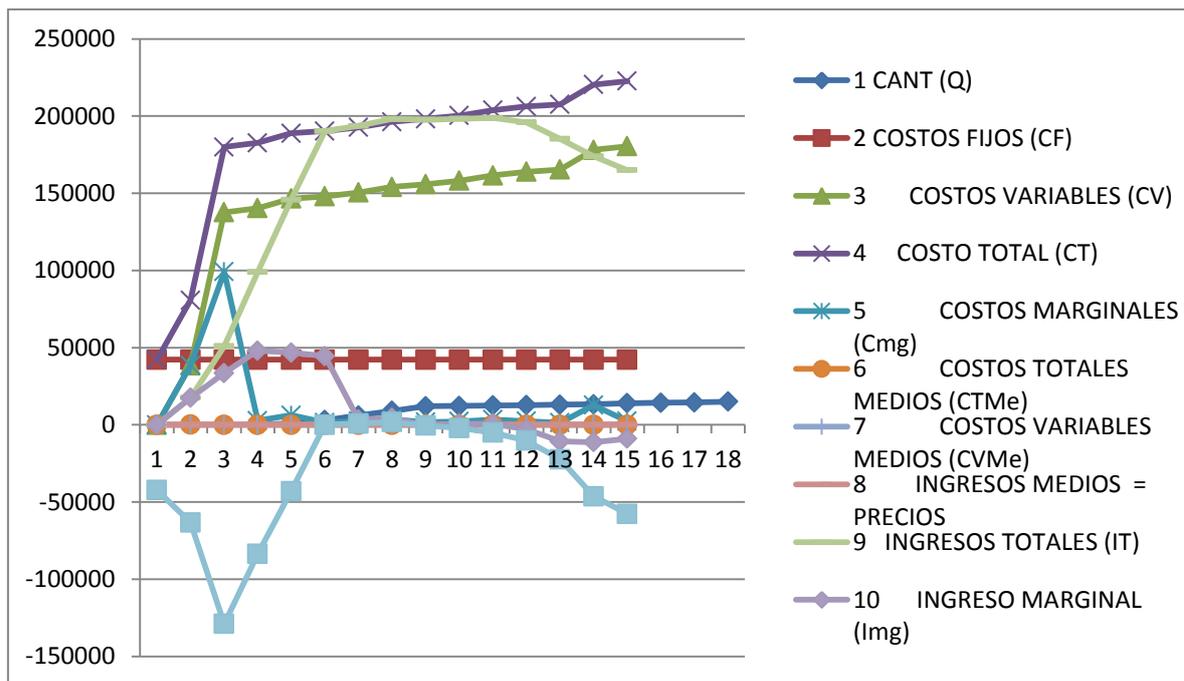


Gráfico 26- Análisis de Rentabilidad de las Camisetas de Hombre.

Elaborado por: La Autora

En el gráfico N° 26 se puede ver el comportamiento de las curvas de los costos variables, costos totales, costos marginales, con los datos anteriores se puede ver que el punto de equilibrio es en 12.003 unidades producidas para que la empresa no gane ni pierda, pero para que alcance las utilidades al punto alto (maximización de utilidades) es en las 12.500 unidades producidas.

Tabla 16.- Análisis de rentabilidad del conjunto deportivo de mujer.

1 CANTIDAD (Q)	2 COSTOS FIJOS (CF)	3 COSTOS VARIABLES (CV)	4 COSTO TOTAL (CT)	5 COSTOS MARGINALES (Cmg)	6 COSTOS TOTALES MEDIOS (CTMe)	7 COSTOS VARIABLES MEDIOS (CVMe)	8 INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	9 INGRESOS TOTALES (IT)	10 INGRESO MARGINAL (Img)	11 UTILIDADES (U)
-	41.639,40	-	41.639,40	-	-	-	-	-	-	-41.639,40
2.500	41.639,40	31.000,20	72.639,60	31.000,20	29,06	12,40	15,50	38.750,00	38.750,00	-33.889,60
4.500	41.639,40	75.890,78	117.530,18	44.890,58	26,12	16,86	15,10	67.950,00	29.200,00	-49.580,18
6.500	41.639,40	100.789,50	142.428,90	24.898,72	21,91	15,51	14,80	96.200,00	28.250,00	-46.228,90
8.500	41.639,40	150.453,86	192.093,26	49.664,36	22,60	17,70	14,45	122.825,00	26.625,00	-69.268,26
13.800	41.639,40	154.867,92	196.507,32	4.414,06	14,24	11,22	14,15	195.270,00	72.445,00	-1.237,32
14.212	41.639,40	159.460,40	201.099,80	4.592,48	14,15	11,22	14,15	201.099,80	5.829,80	-
14.500	41.639,40	162.160,40	203.799,80	2.700,00	14,06	11,18	14,05	203.725,00	2.625,20	-74,80
15.000	41.639,40	166.206,30	207.845,70	4.045,90	13,86	11,08	13,85	207.750,00	4.025,00	-95,70
15.150	41.639,40	165.915,90	207.555,30	-290,40	13,70	10,95	13,70	207.555,00	-195,00	-0,30
15.300	41.639,40	168.789,45	210.428,85	2.873,55	13,75	11,03	13,60	208.080,00	525,00	-2.348,85
15.450	41.639,40	171.346,89	212.986,29	2.557,44	13,79	11,09	13,40	207.030,00	-1.050,00	-5.956,29
15.600	41.639,40	175.783,98	217.423,38	4.437,09	13,94	11,27	13,00	202.800,00	-4.230,00	-14.623,38
15.750	41.639,40	185.784,45	227.423,85	10.000,47	14,44	11,80	12,50	196.875,00	-5.925,00	-30.548,85
15.900	41.639,40	195.000,34	236.639,74	9.215,89	14,88	12,26	11,00	174.900,00	-21.975,00	-61.739,74
16.050	41.639,40	210.089,90	251.729,30	15.089,56	15,68	13,09	10,50	168.525,00	-6.375,00	-83.204,30

Elaborado por: La Autora

En la tabla N° 16 se obtiene que el punto de equilibrio de este producto es 14.212 unidades producidas vendiendo en un valor de \$ 14,15 por unidad y obteniendo un total de ingresos de \$ 201.099,80 el mismo valor que coincide con el total de los costos utilizados.

La empresa no tiene utilidades en las 13.800 unidades vendidas y tiene una pérdida de \$ 1.237,32.

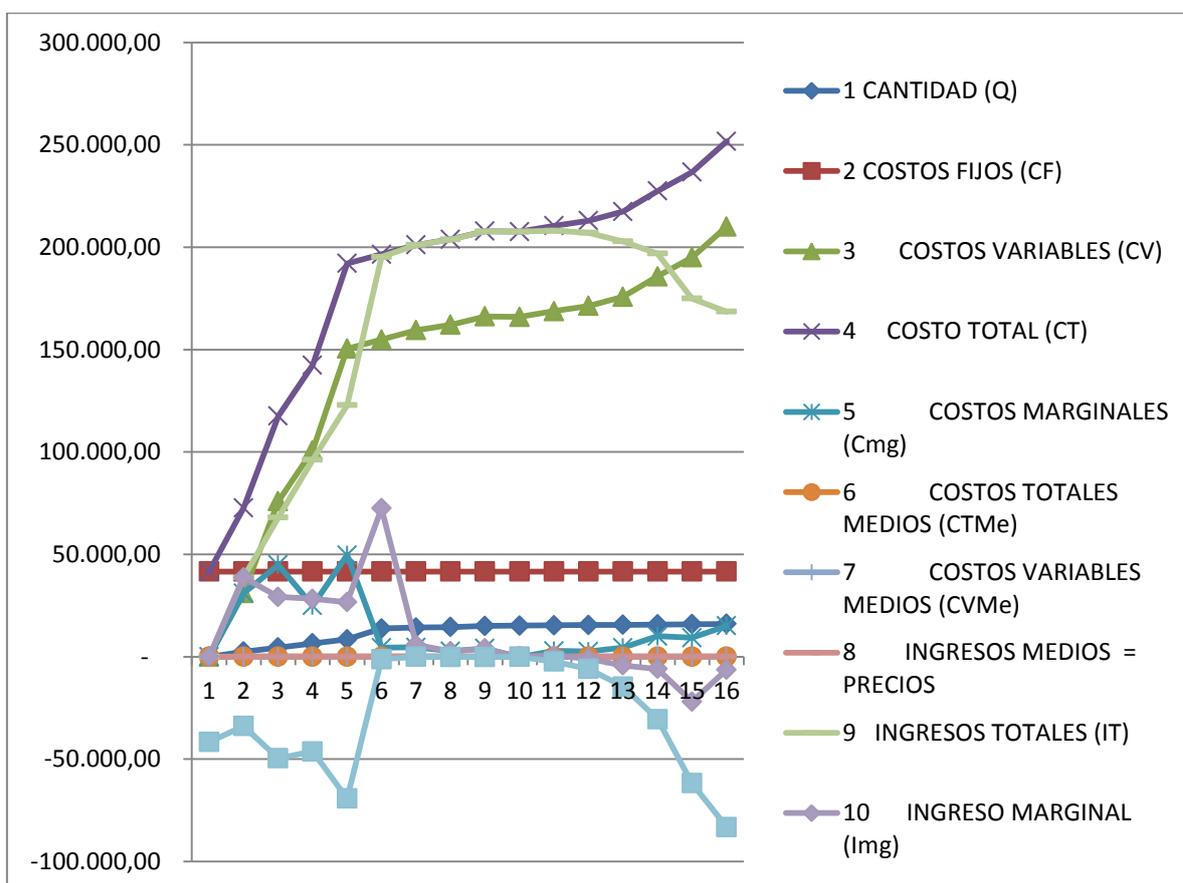


Gráfico 27.- Análisis de Rentabilidad del Conjunto Deportivo de Mujer.

Elaborado por : La Autora

En el gráfico N° 27 se puede ver el comportamiento de las curvas de los costos variables, costos totales, costos marginales, con los datos anteriores se puede ver que el punto de equilibrio es en 14.212, pero para no alcanza a obtener utilidades en obtiene perdidas produciendo 13.800 unidades.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Para poder realizar este análisis se debe desarrollar algunos puntos con los datos del mes de diciembre del 2014 que se presenta a continuación:

PRODUCTOS	UNIDADES
Blusa Mujer	14500
Camiseta Hombre	12500
Deportivo Mujer	13800

	Blusa Mujer	Camiseta Hombre	Deportivo Mujer	Total
Ventas	148.045,00	198.125,00	195.270,00	541.440,00
Costos Variables	113.565,24	154.069,68	154.867,92	422.502,84
Costos Fijos	31.569,12	42.248,16	41.639,40	115.456,68
Utilidad	2.910,64	1.807,16	-1.237,32	3.480,48

La fórmula que se utilizara para el cálculo del punto de equilibrio por las prendas de vestir es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

A continuación se presenta los resultados obtenidos después de realizar el cálculo y el grafico para representar el punto de equilibrio por cada prenda de vestir.

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **13.265**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **135.435,65**

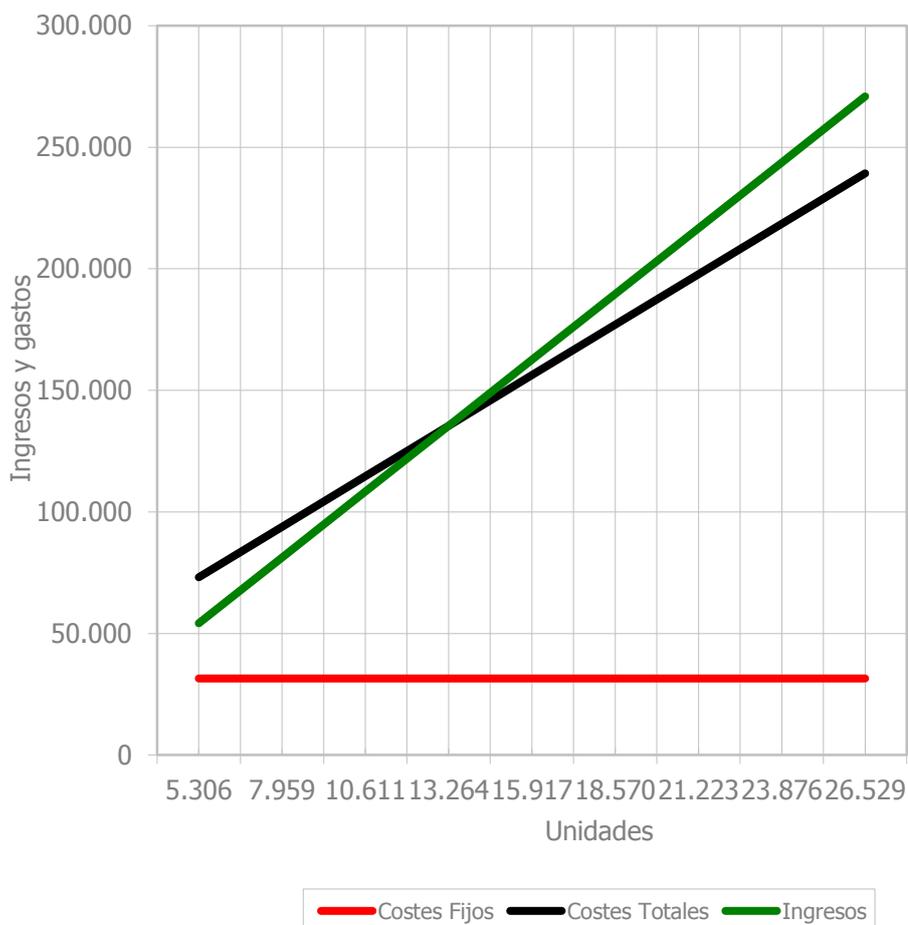


Gráfico 28.- Análisis del punto de equilibrio de las blusas de mujer.

Elaborado por: La Autora

Los datos obtenidos son:

Costos Fijos	\$ 31.569,12
Costos Variables	\$ 113.565,24
Costos Totales	\$ 145.134,36
Ingresos	\$ 148.045,00
Punto de equilibrio	\$ 135.435,65

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **12.003**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **190.247,55**

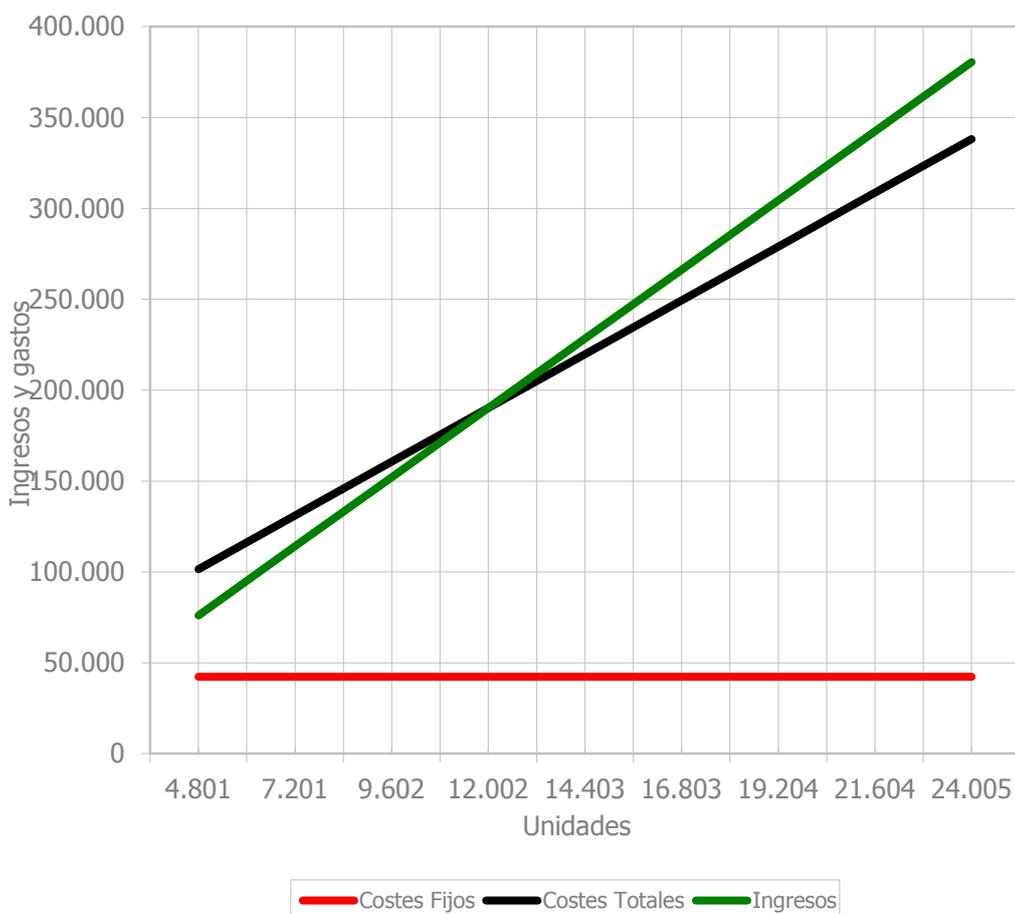


Gráfico 29.- Análisis del punto de equilibrio de las camisetas de hombre.

Elaborado por: La Autora

Los datos obtenidos son:

Costos Fijos	\$ 42.248,16
Costos Variables	\$ 154.069,68
Costos Totales	\$ 196.317,84
Ingresos	\$ 198.125,00
Punto de equilibrio	\$ 190.247,55

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **14.212**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **201.099,80**

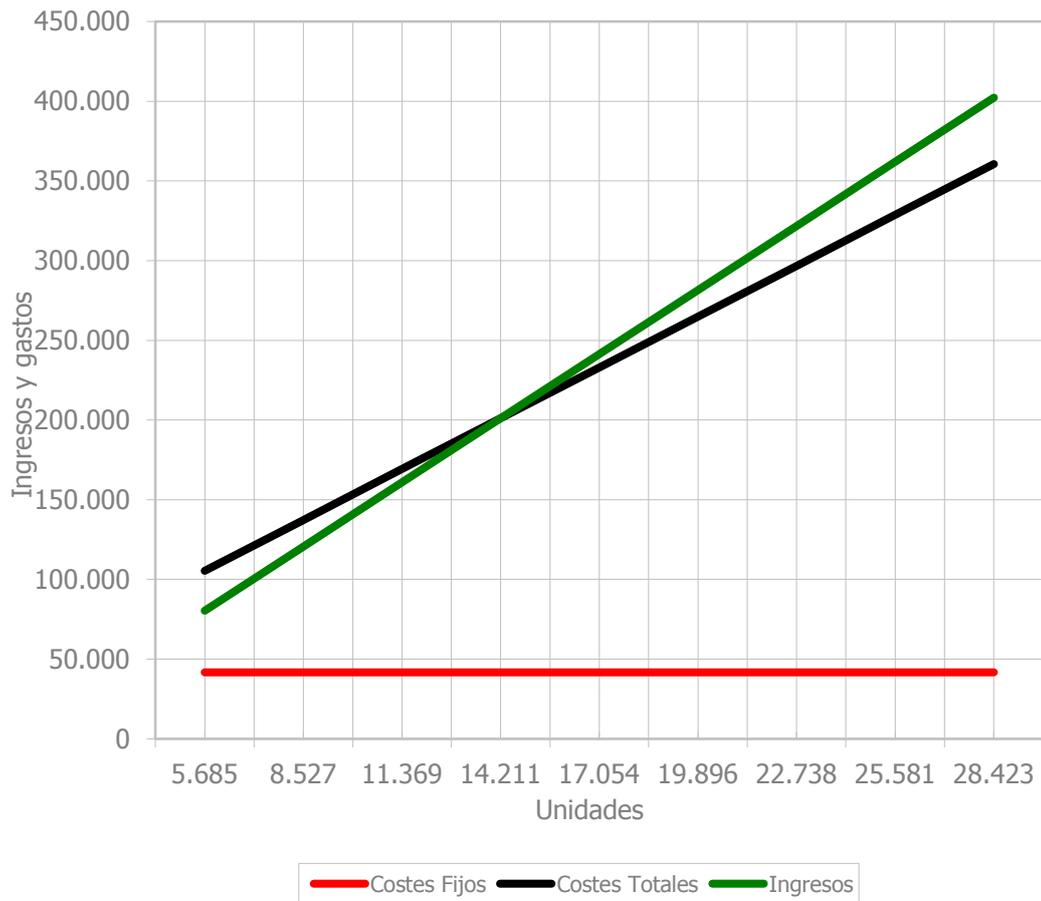


Gráfico 30.- Análisis de punto de equilibrio del conjunto deportivo de mujer.

Elaborado por: La Autora

Los datos obtenidos son:

Costos Fijos	\$ 41.639,40
Costos Variables	\$ 154.867,92
Costos Totales	\$ 196.507,32
Ingresos	\$ 195.270,00
Punto de equilibrio	\$ 201.099,80

RELACIONES ENTRE EL COSTO, EL VOLUMEN Y LAS UTILIDADES

Para ver cómo afecta a la utilidad, se hace algunos cambios y se realiza algunos supuestos.

Queremos saber cuál sería la utilidad operacional si el volumen de ventas aumenta a 5.000 unidades y si el volumen de ventas disminuye a 3.000 unidades.

Con estos supuestos vamos a ver qué pasa con la utilidad de la empresa.

SUNDAE FASHION ESTADO DE RESULTADOS

	VOLUMEN NORMAL 40800	VOLUMEN AUMENTADO 50000	VOLUMEN DISMINUYE 30000
Ventas	541.440,00	663.529,41	398.117,65
(-)Costo Variable	422.502,84	517.773,09	310.663,85
Margen de Contribución	118.937,16	145.756,32	87.453,80
(-)Costos Fijos	115.456,68	115.456,68	115.456,68
Utilidad Operacional	3.480,48	30.299,64	-28.002,88

A la empresa le conviene vender más, para que su utilidad sea más alta y vemos que según el volumen que se venda varían los ingresos y los costos variables.

Los costos fijos se mantienen estables porque no se puede reducir según el volumen que se venda.

CAMBIOS EN LOS COSTOS FIJOS

Los costos fijos pueden variar por las depreciaciones, los aumentos de sueldos del personal, aumento del arriendo.

Vamos a ver qué pasa con los costos fijos si estos aumentan en un 5%.

Para esto se calculara el punto de equilibrio con los datos anteriores que tenemos y se verá representado en el gráfico N° 31.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{115.456,68}{1 - \frac{422.502,84}{541440,00}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{115.456,68}{0,22}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 524.803,09$$

Se puede concluir que si los costos fijos aumentan, las unidades que se debe vender deben ser mayores para que la empresa pueda cubrir sus costos.

En el gráfico N° 31 del Análisis del Punto de equilibrio los resultados fueron con el aumento de los costos fijos.

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio \$ 524.803,09.

Ventas mínimas para alcanzar el Punto de Equilibrio 39.540 unidades.

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **39.540**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **524.803,09**

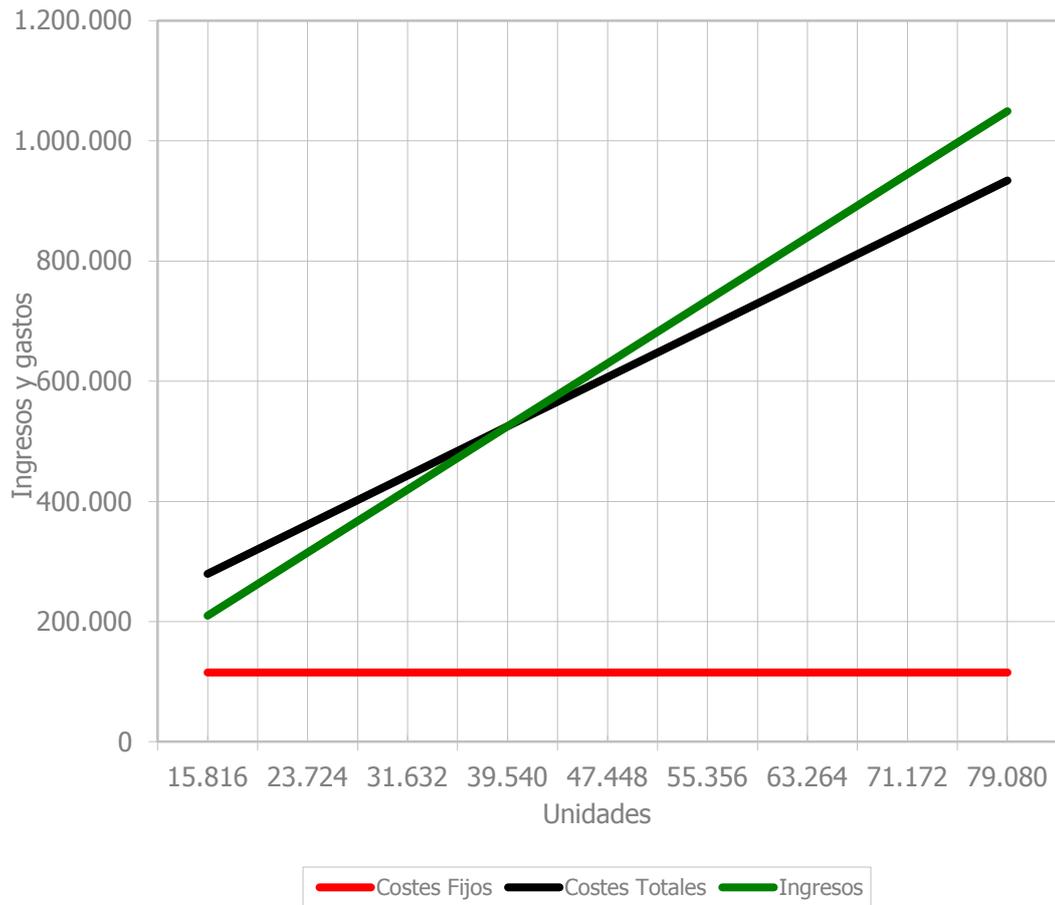


Gráfico 31.- Análisis del punto de equilibrio de la producción total.

Elaborado por: La Autora

Costos Fijos	\$ 115.456,68
Costos Variables	\$ 422.502,84
Costos Totales	\$ 537.959,52
Ingresos	\$ 541.440,00
Punto de equilibrio	\$ 524.803,09

3.3 Fijación de precios

Para la fijación de precios existen hoy en día algunos métodos, que se expondrá en lo posterior del tema, en las empresas pequeñas se fija el precio de modo tradicional donde simplemente se ve la utilidad que se puede obtener o de la competencia que se tiene alrededor, en empresas grandes para hacer la fijación de precios se estudia, se analiza y se toma en consideración algunos aspectos como es: el tiempo, la temporada, la producción, los materiales, la mano de obra, costos.

De todas formas lo que se desea es obtener ganancia y no pérdidas en un negocio o empresa con el fin de que sea rentable para el dueño del negocio o gerente de la empresa.

“La fijación de precios es una de las tareas más difíciles del hombre de marketing. En sus inicios, era una tarea relativamente simple, puesto que el precio de intercambio se fijaba a cada momento entre los participantes. No existían los precios fijos, sino que se realizaba una negociación entre el valor que el propietario de un bien atribuía a dicho bien y el valor que él le daba al bien que recibía a cambio, todo ello temperado por la cantidad de oferta del mismo producto”. (Arellano , 2006, pág. 380)

En nuestro país se ve la variación de precios debido a los leyes que impone el gobierno por ejemplo las importaciones cuando suben los aranceles, la inflación, la oferta y la demanda de los productos, las especulaciones del aumento de precios por parte de los proveedores, en fin hay algunas de estas circunstancias que puede afectar al precio final de los productos y hay muchas de las veces que puede suceder que simplemente ese producto ya no se pueda producir y salga del mercado.

Existen algunos métodos para la fijación de precios entre estos están:

1. Fijación de precios basado en el costo total unitario.
2. Fijación de precio basado en el valor.
3. Fijación de precio basado en el valor VS fijación de precio basado en el costo total unitario.
4. Punto de equilibrio.
5. **Fijación de precios basado en la competencia.**

Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, y ya es decisión del dueño de la empresa o gerente decidir cuál será el método que se aplicara para la fijación de precios.

Objetivos de la política de precios

- Alcanzar un margen determinado sobre las ventas.
- El margen se fija para que cubra los costos fijos de la empresa y genere un beneficio.
- Evitar las reacciones de la competencia.
- Fijar precios en base a los de la competencia para no entrar en guerra de precios.
- Implementar una política de descuentos según las condiciones de pago y precios bajos.
- Condicionar los precios según las características de la clientela.
- Maximizar el beneficio de la empresa.

Es importante destacar que para la fijación de precios existen muchos factores como indica el gráfico N° 32.



Gráfico 32.- Fijación de Precios.

Fuente: <http://marketingkarolgp.blogspot.com/2010/03/fijacion-de-precio.html>

La empresa Sundae Fashion aplica el método de fijación de precios basada en la competencia. En este método se establece el precio en base a las estrategias, costos, precio y ofertas de la competencia. Las preguntas que puede hacerse la empresa para que tenga más claro son:

- ¿Qué ofrece la competencia?
- ¿Cuánto cobran por los productos?
- ¿Qué ofrece nuestra empresa a nuestros clientes?

Con esto la empresa tendrá más claro en base a que puede fijar sus precios con el objetivo de ser competitiva en el mercado.

A continuación se podrá observar un cuadro donde están los precios que tiene la competencia y la empresa Sundae Fashion.

Tabla 17.- Fijación de precios basados en la competencia.

PRODUCTO	SUNDAE FASHION	TEXTILES GRECO	HOJA VERDE
Blusas Mujer	10,21	14,45	12,20
Camiseta Hombre	15,85	18,35	16,15
Deportivo Mujer	14,15	20,80	22,50

Elaborado Por: La Autora

Se puede observar que la empresa Sunda Fashion tiene precios bajos con respecto a las dos empresas competidoras en los tres productos, esto se pudo constatar por medio de catálogos que mantienen las dos empresas.

Textiles Greco es una empresa de trayectoria y con mercado variado a nivel nacional e internacional y es por eso que puede darse el lujo de tener los precios más altos del mercado. Esta empresa entrega a diferentes almacenes de ropa dentro del país. Sus ventas son al por mayor y al por menor y es un competidor fuerte para la empresa.

Hoja Verde tiene precios medios debido a que sus ventas son más por catálogos que por venta directa o a través de almacenes. Sus ventas son al por mayor y al por menor.

Sunda Fashion tiene precios bajos debidos a que puede aún mantenerse con estos precios y porque su producción es dirigida a ciertos clientes que quieren ganar más con la utilidad de la venta de las prendas. La empresa a sus clientes vende solo al por mayor y es por eso que permite que sus clientes tengan una utilidad buena del 40% y hasta el 50 % de utilidad en cada prenda.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Es importante la determinación y análisis de la utilidad para saber si la empresa está trabajando bien y si sus utilidades son beneficiosas, existen muchas empresas que no hacen caso alguno de las perdidas y no pueden determinar si los productos que producen son rentables o no para la empresa.

Para esto vamos a realizar ciertas simulaciones con el fin de ver qué resultados podemos obtener si hacemos algunos cambios para llegar a un análisis de sensibilidad.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Escenario 1.- Cambios en la variable de los costos unitarios.

Se toma la producción total que tuvo en el año 2014, las unidades producidas son 40.800, el costo variable unitario actual es de \$ 10,36. Se propone que el valor del costo variable unitario baje a un valor de \$ 7,20. Vamos a ver qué pasa en con estos cambios en la Utilidad Operacional.

Desarrollo.-

Ventas (40.800 * \$ 13,27)	541.416,00	541.416,00
(-)Costo Variable (40.800* \$ 10,36)(40.800 * \$7,20)	422.280,00	293.760,00
Margen de Contribución	119.136,00	247.656,00
(-)Costos Fijos	115.456,68	115.456,68
Utilidad Operacional	3.679,32	132.199,32
% Margen de Operación	1%	24%
% Margen de Contribución	28%	46%

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **19.021**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **252.408,67**

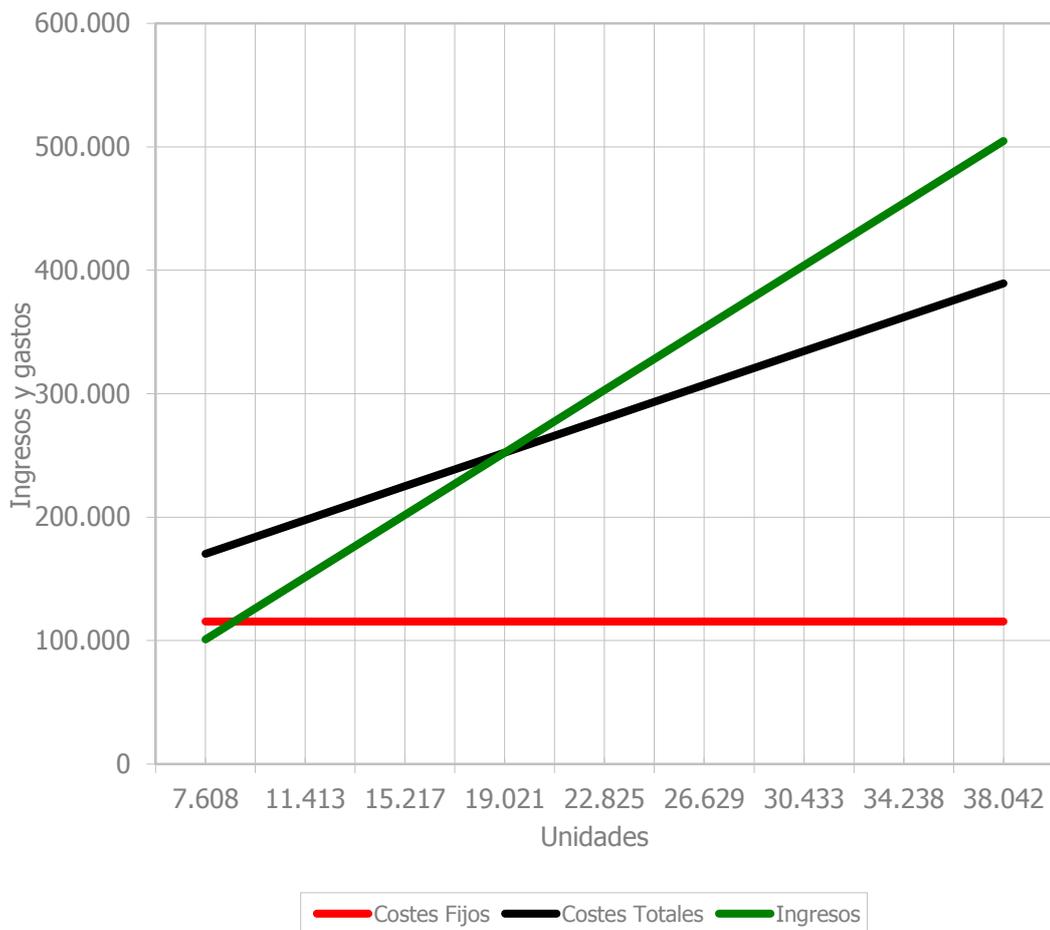


Gráfico 33.-Análisis del punto de equilibrio con cambios en la variable de los costos unitarios.

Elaborado Por: La Autora

Conclusión.-

Se puede concluir que si los costos variables unitarios bajan, la utilidad operacional sube y esta utilidad podrá ser utilizada por la empresa para comprar materia prima, recurso o insumos.

Escenario 2.- Cambios en la variable de precios

Se propone hacer una variación en el precio de venta y en las unidades vendidas, actualmente vende 40.800 unidades a \$ 13,27. Se desea saber qué pasa si sube la producción a 46.000 unidades con un precio unitario de \$ 12,15. Los costos fijos se mantienen con los mismos valores.

Desarrollo.-

	ACTUAL	PROPUESTA
Ventas (40.800 * \$ 13,27) (46.000*12,15)	541.440,00	558.900,00
(-)Costo Variable (40.800* \$ 10,36)(46.000 * \$10,36)	422.502,84	476.560,00
Margen de Contribución	<u>118.937,16</u>	<u>82.340,00</u>
(-)Costos Fijos	<u>115.456,68</u>	<u>115.456,68</u>
Utilidad Operacional	3.480,48	-33.116,68
% Margen de Operación	1%	-6%
% Margen de Contribución	22%	15%

Se calcula el punto de equilibrio con los valores de la propuesta.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{115.456,68}{12,15 - 10,36}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{115.456,68}{1,79}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 64.500,94 \text{ unidades}$$

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **64.501**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **783.687,15**

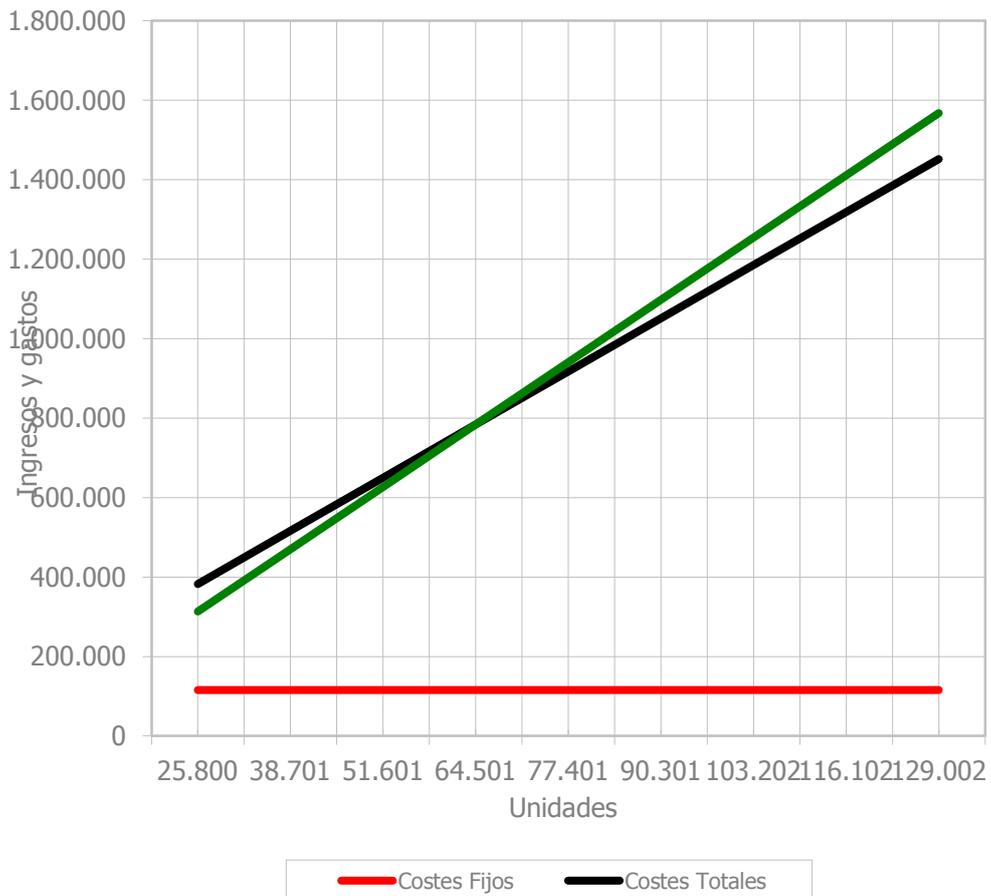


Gráfico 34.-Análisis del punto de equilibrio con cambios en la variable de precios.

Elaborado por: La Autora

Conclusión.-

Se puede concluir que las ventas aumentan, porque se produjo más aunque se bajó el precio de venta unitario, los costos variables aumentan por el número de unidades producidas y la utilidad operacional disminuye por las variaciones que se hizo.

Escenario 3.- Cambios en la variable de costos fijos.

En este escenario las ventas y los costos variables se mantienen iguales, pero hay una variación los costos fijos bajan a \$ 100.000,00 .

Vamos a ver qué sucede con la utilidad operacional con esta variación.

Desarrollo.-

Ventas (40.800 * \$ 13,27)	541.416,00	541.416,00
(-)Costo Variable (40.800* \$ 8,63)	<u>422.280,00</u>	<u>422.280,00</u>
Margen de Contribución	119.136,00	119.136,00
(-)Costos Fijos	<u>115.456,68</u>	<u>100.000,00</u>
Utilidad Operacional	3.679,32	19.136,00
% Margen de Operación	1%	4%
% Margen de Contribución	22%	22%

A continuación se presenta el análisis del punto de equilibrio.

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **34.247**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **454.457,69**

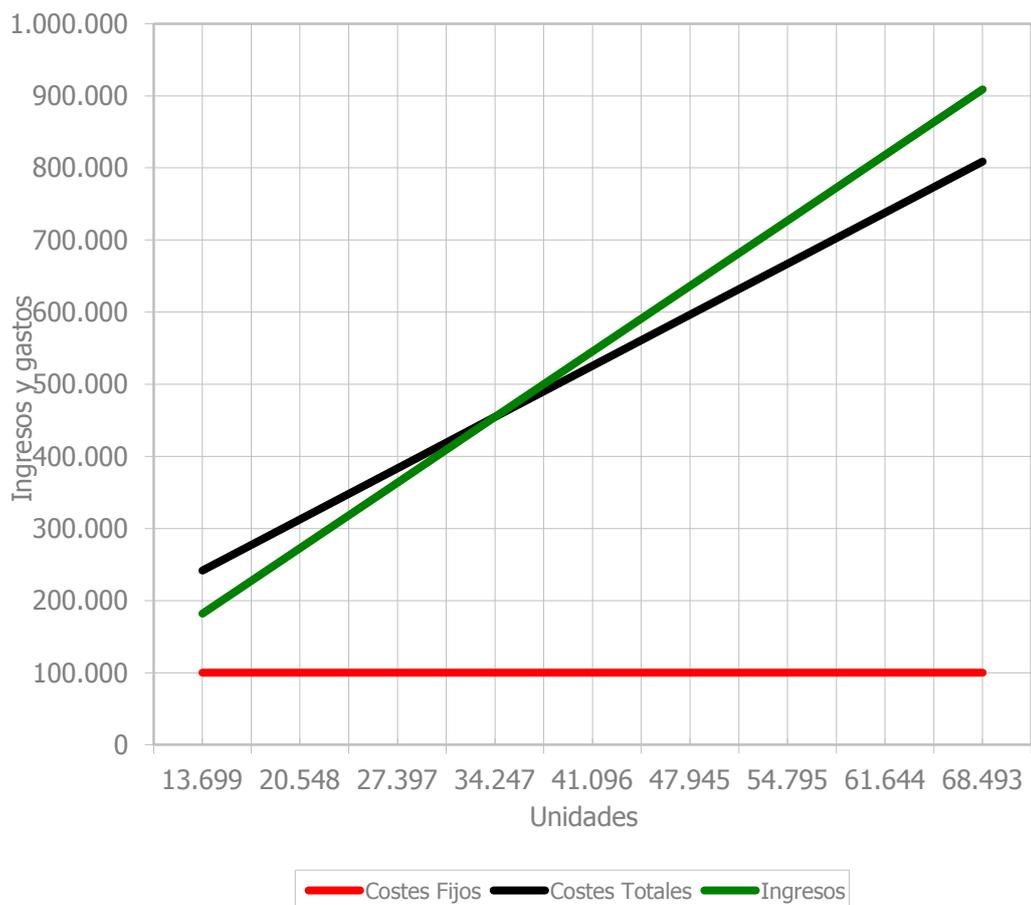


Gráfico 35.- Análisis del punto de equilibrio con cambios en la variable de costos fijos.

Elaborado por: La Autora

Conclusión.-

Con los supuestos que se propuso se puede observar que es preferible que la empresa tenga más cuidado en los costos fijos, debido a que si estos costos se tratan de reducir la utilidad operacional sería beneficiosa para la empresa, pero no es favorable que la empresa

baje los costos fijos porque se podría deducir que la empresa tuvo que despedir personal, o que tuvo que cambiarse a un espacio físico más pequeño para poder reducir los costos fijos.

A continuación se presenta el estado de resultado proyectando los dos años siguientes, veremos qué pasa con la utilidad.

AUMENTO DEL 10 % EN VENTAS

	2014	2015	2016
Ventas	541.416,00	595.557,60	655.113,36
- Costo De Ventas	362.398,68	400.545,90	420.789,56
= Utilidad En Ventas	179.017,32	195.011,70	234.323,80
Gasto De			
- Administración	78.934,68	82.345,70	84.784,90
- Gastos De Venta	39.429,60	12.980,45	13.645,65
- Gastos Personales			
- Deducibles	11.500,00	13.000,00	15.000,00
= Utilidad Operacional	49.153,04	86.685,55	120.893,25
/ - Movimientos			
+ Financieros	-36,00	-42,00	-48,00
= Utilidad Del Ejercicio	49.117,04	86.643,55	120.845,25

Después de elaborar el estado de resultados proyectado para los años 2015 y 2016 se puede ver que las ventas influyen mucho en las utilidades, las mismas que servirán para que la empresa haga uso de la misma para aumentar al capital, para invertir en maquinaria, infraestructura propia.

A pesar de los constantes cambios que se dan en el país por el aumento de los aranceles por las importaciones, se puede decir que aún es rentable este tipo de negocio.

CONCLUSIONES

1. Una vez terminado el trabajo de titulación se puede concluir que la empresa se encuentra estable económicamente, gracias al trabajo diario de la gerente de la empresa y su constante compromiso con la misma.
2. Se puede observar que existe un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa y esto hace que los trabajadores puedan rendir mejor en las labores que desempeñan. La mano de obra directa cuenta con el 80 % de personal femenino y el 20% de personal masculino.
3. Se puede concluir que la empresa es pequeña pero que está dentro de las empresas productivas del país y que demuestra el interés por generar trabajo y ser competitiva.
4. Se ve las necesidades que tiene la empresa con respecto al apoyo del gobierno, se necesita que estas empresas tengan un seguimiento para que puedan impulsar en la industria ecuatoriana y no depender de la producción internacional.
5. Para el año 2014 según la producción el conjunto deportivo representó el 36 % de la producción, las camisetas de hombre el 37% y las blusas de mujer con el 27 %.
6. La producción de la empresa es cíclica gracias a los pedidos que tiene de sus clientes fijos y que ya por algunos años trabaja para ellos.
7. La empresa siempre busca innovar en modelos y diseños de las prendas, este es un objetivo muy claro que tiene la empresa.
8. Después de realizar el análisis de productos se puede encontrar que el conjunto deportivo de mujer tiene pérdidas debido a los costos altos que tiene por la materia prima, insumos, tiempo para elaborar.
9. Sobre la utilidad operacional de la empresa se realizó ciertas propuestas y se puede obtener que si la empresa tiene más cuidado con los costos variables puede obtener más utilidad.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa trabajar con la teoría justo a tiempo porque esta teoría se basa en reducir los niveles de inventario y producir por órdenes de producción.
2. Se sugiere a la empresa invertir en publicidad y propaganda para que se dé a conocer dentro del país, tal vez con esta estrategia podría mejorar sus ventas.
3. Dos productos generan utilidad para la empresa como es las blusas de mujer y las camisetas de hombre, con estos productos puede seguir con la producción y a futuro aumentar las unidades a producirse.
4. El conjunto deportivo de mujer genera pérdidas para la empresa, se sugiere eliminar esta prenda de la producción y buscar otra prenda que pueda mejorar la producción.
5. No ofrecer rebajas de precios o descuentos porque si los costos son altos no se puede dar el lujo de hacer esa clase de ofertas.
6. Se recomienda a la empresa seguir adelante con su producción y que siga siendo cada vez más competitiva tanto en precios y productos para que a futuro sea una empresa reconocida a nivel nacional.
7. La empresa debería buscar apoyo del gobierno para que respalde en capacitaciones a las obreras, con capacitaciones constantes y de esta forma llegar a que sus empleadas se sientan más comprometidas con la labor que realizan día a día.
8. Se le sugiere a la empresa hacer un esfuerzo por tener su propio local para que de esta manera el costo del arriendo no afecte dentro de los costos fijos y para que sus productos puedan bajar más si es posible.
9. Es importante que cuide de los costos y gastos que tiene debido a que esto afecta al precio de venta de sus prendas.

BIBLIOGRAFIA

- Arellano , R. (2006). *Marketing, Enfoque America Latina* . Mexico D.F: McGrawHill.
- Backer, M., Jacobsen, L., & Ramírez Padilla, D. (1988). *Contabilidad de Costos, Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. Neucalpan de Juárez: McGraw-Hill.
- Cantú Delgado , J. H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mexico: Mc Graw- Hill.
- Definición ABC, E. (2014). <http://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>.
- Delgado Gonzalez , S., & Ena Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Mexico, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México D.F: McGraw-Hill.
- Horngren , C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Horngren, C., Sundem, G., & Selto, F. (1996). *Biblioteca de Contabilidad Administrativa, Tomo I*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Molina Calvache, A. (1987). *Contabilidad de Costos, Teoría y Ejercicios*. Quito.
- Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Reyes Aguilar, P. (2003). *DE CALIDAD, B. D. L. C. Costos de calidad*. Obtenido de <http://scholar.google.es>
- Rojas, D. (1988). *ABC de la Contabilidad Costos*. Colombia: McGRAW-HILL LATINOAMERICANA,S.A.
- Rosenberg, J. (1983). *Diccionario de administración y finanzas* . Barcelona: Oceano Grupo Editorial S.A.
- Vollmann, T., Berry, W., Whybark, D. C., & Jacobs, F. R. (2005). *Planeación y control de la producción. Administración de la cadena de suministros*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/calidad-tela-ecuador-satisface-productores.html>. (s.f.).
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/conceptovisio.htm>. (s.f.).
- <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>. (s.f.).
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>. (s.f.).

ANEXOS

Anexo 1.- Orden de Producción Blusas de Mujer.

SUNDAE FASHION
ORDEN DE PRODUCCION Nº 001050

CLIENTE: Alcotextil
ARTICULO: Blusa Mujer
CANTIDAD TOTAL: 1450
FECHA DE INICIO: 01/12/2014
FECHA DE FINALIZACION: 10/12/2014
FECHA DE ENTREGA: 12/12/2014

ESPECIFICACIONES :

MATERIA PRIMA

TIPO DE TELA: Franela Elastica
CANTIDAD UTILIZADA : 680 kls

TALLAJE Y COLORES

COLOR	TALLAS						
	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL
BLANCO	90	80	80	75	60	50	50
VIOLETA	90	80	80	75	60	50	50
AZUL	90	80	80	70	60	50	50
TOTALES	270	240	240	220	180	150	150

DATOS ADICIONALES

BORDADO
 ESTAMPADO

 Recibido

 Elaborado

 Aprobado

Fuente: Sundae Fashion
 Elaborado Por: La Autora

Anexo 2.- Orden de Producción Camisetas Hombre.

SUNDAE FASHION								
ORDEN DE PRODUCCION Nº 001051								
CLIENTE:	Etafashion							
ARTICULO:	Camiseta Hombre							
CANTIDAD TOTAL:	1250							
FECHA DE INICIO:	11/12/2014							
FECHA DE FINALIZACION:	20/12/2014							
FECHA DE ENTREGA:	22/12/2104							
ESPICIFICACIONES :								
MATERIA PRIMA								
TIPO DE TELA:	Jersey Mayer y Licra Algodón							
CANTIDAD UTILIZADA :	620 kls							
TALLAJE Y COLORES								
COLOR	TALLAS							
	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL	
BLANCO	60	70	70	60	60	50	50	
ROSADO	60	70	70	60	60	50	50	
AMARILLO	60	70	60	60	60	50	50	
TOTALES	180	210	200	180	180	150	150	
DATOS ADICIONALES								
BORDADO	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="text-align: center;">X</td></tr></table>							X
X								
ESTAMPADO	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="height: 20px;"></td></tr></table>							
_____ Recibido	_____ Elaborado			_____ Aprobado				

Fuente: Sundae Fashion
Elaborado Por: La Autora

Anexo 3.- Orden de Producción Deportivo Mujer.

SUNDAE FASHION
ORDEN DE PRODUCCION Nº 001052

CLIENTE: Punto Fashion
ARTICULO: Deportivo Mujer
CANTIDAD TOTAL: 1380
FECHA DE INICIO: 22/12/2014
FECHA DE FINALIZACION: 27/12/2014
FECHA DE ENTREGA: 29/12/2014

ESPECIFICACIONES :

MATERIA PRIMA

TIPO DE TELA: Franela Elastica, Lycra Algodón, Jersey Mayer
CANTIDAD UTILIZADA : 240 kls

TALLAJE Y COLORES

COLOR	TALLAS						
	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL
NEGRO	60	70	70	70	70	70	50
FUCSIA	60	70	70	70	70	70	50
AZUL	60	70	70	70	70	70	50
TOTALES	180	210	210	210	210	210	150

DATOS ADICIONALES

BORDADO
 ESTAMPADO

 Recibido

 Elaborado

 Aprobado

Fuente: Sundae Fashion
 Elaborado Por: La Autora

Anexo 4.- Hoja de Costos Blusas de Mujer.

SUNDAE FASHION HOJA DE COSTOS Nº 00560									
Orden de Produccion Nº :		1050			Cantidad:		1450		
Cliente:		Alcotextil			Fecha de Inicio:		01/12/2014		
Articulo:		Blusa Mujer			Fecha de Terminación:		10/12/2014		
MATERIA PRIMA DIRECTA				MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
FECHA	CANT	DETALLE	VALOR	FECHA	Nº HORAS	VALOR	FECHA	DETALLE	VALOR
01/12/2014	670	Franela Elastica	7.809,45	01/12/2014	80	1.654,40	01/12/2014	M.O.I	345,00
								Suministros	125,00
								Luz Eléctrica	50,00
								Arriendo	433,33
								Teléfono	16,66
								Varios	135,00
TOTALES			7.809,45	TOTALES		1.654,40	TOTALES		1.104,99
RESUMEN:									
Materia Prima Directa :		7.809,45							
Mano de Obra Directa :		1.654,40							
Costos Indirectos de Fabricación :		1.104,99							
COSTO TOTAL		10.568,84							
COSTO UNITARIO		7,29							
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> ELABORADO					<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> APROBADO				

Fuente: Sundae Fashion

Elaborado Por: La Autora

Anexo 5.- Hoja de Costos Camisetas Hombre.

SUNDAE FASHION									
HOJA DE COSTOS Nº 00561									
Orden de Produccion Nº :		1051			Cantidad:		1250		
Cliente:		Etafashion			Fecha de Inicio:		11/12/2014		
Articulo:		Camiseta Hombre			Fecha de Terminación:		20/12/2014		
MATERIA PRIMA DIRECTA				MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
FECHA	CANT	DETALLE	VALOR	FECHA	Nº HORAS	VALOR	FECHA	DETALLE	VALOR
11/12/2014	350	Jersey Mayer	4.560,80	11/12/2014	72	1.488,96	11/12/2014	M.O.I	425,00
	350	Lycra Algodón	6.789,45					Suministros	200,00
								Luz Eléctrica	50,00
								Arriendo	433,33
								Teléfono	16,66
								Varios	183,33
TOTALES			11.350,25	TOTALES		1.488,96	TOTALES		1.308,32
RESUMEN:									
Materia Prima Directa :		11.350,25							
Mano de Obra Directa :		1.488,96							
Costos Indirectos de Fabricación :		1.308,32							
COSTO TOTAL		14.147,53							
COSTO UNITARIO		11,32							
_____ ELABORADO					_____ APROBADO				

Fuente: Sundae Fashion

Elaborado Por: La Autora

Anexo 6.- Hoja de Costos Deportivo de Mujer.

SUNDAE FASHION HOJA DE COSTOS Nº 00562									
Orden de Produccion Nº :		1052			Cantidad:		1380		
Cliente:		Punto Fashion			Fecha de Inicio:		22/12/2014		
Articulo:		Deportivo Mujer			Fecha de Terminación:		27/12/2014		
MATERIA PRIMA DIRECTA				MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
FECHA	CANT	DETALLE	VALOR	FECHA	Nº HORAS	VALOR	FECHA	DETALLE	VALOR
22/12/2014	120	Jersey Mayer	3.678,45	22/12/2014	90	1.861,20	22/12/2014	M.O.I	320,00
	120	Lycra Algodón	3.580,35					Suministros	125,00
	120	Franela Elastica	3.785,75					Luz Eléctrica	50,00
								Arriendo	433,33
								Teléfono	16,66
								Varios	100,00
TOTALES			11.044,55	TOTALES		1.861,20	TOTALES		1.044,99
RESUMEN:									
Materia Prima Directa :		11.044,55							
Mano de Obra Directa :		1.861,20							
Costos Indirectos de Fabricación :		1.044,99							
COSTO TOTAL		13.950,74							
COSTO UNITARIO		10,11							
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> ELABORADO					<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> APROBADO				

Fuente: Sundae Fashion

Elaborado Por: La Autora

Anexo 7.- Estado de Resultados.

**SUNDAE FASHION
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

Ventas			541.416,00
Ventas Netas		<u>541.416,00</u>	
- Costo De Ventas			362.398,68
Costo De Ventas		<u>362.398,68</u>	
= Utilidad En Ventas			179.017,32
- Gasto de Operación			118.364,28
Gasto De Administración		78.934,68	
Gasto De Personal	58.369,56		
Remuneraciones	33.995,64		
Beneficios Sociales	20.400,00		
Aporte Patronal	2.274,60		
Fondos de Reserva	<u>1.699,32</u>		
Gastos De Terceros	20.565,12		
Arriendos	15.600,00		
Servicios Basicos	1.749,36		
Depreciaciones	<u>3.215,76</u>		
Gastos De Venta		39.429,60	
Gastos de Personal	38.400,00		
Comisiones	<u>38.400,00</u>		
Gastos De Terceros	1.029,60		
Internet	<u>1.029,60</u>		
= Utilidad Operacional			<u>60.653,04</u>
+ / - Movimientos Financieros			-36,00
+ Ingresos Financieros	-		
- Gastos Financieros	<u>-36,00</u>		
= Utilidad Antes de Impuestos			<u>60.617,04</u>
- Gastos Personales Deducibles			<u>11.500,00</u>
= Utilidad Neta			49.117,04
15% Participación			
- Trabajadores			1.936,83
- 25% Impuesto a la Renta			<u>3.228,05</u>
= Utilidad Del Ejercicio			<u><u>43.952,16</u></u>

**GERENTE
ALEXANDRA CHAMORRO**

**CONTADORA
SUSANA APUNTE**

Anexo 8.- Estado de Situación Financiera.

SUNDAE FASHION
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			792.001,16
Caja		80,00	
Caja Chica	960,00		
Bancos		185.747,16	
Banco Pichincha	185.747,16		
Cuentas por Cobrar Clientes		193.719,96	
Albystore	29.481,60		
Alcotextil	46.742,76		
Etafashion	69.401,40		
Punto Fashion	52.294,20		
- Provision Cuentas Incobrables	-4.200,00		
Cuentas Por Cobrar Empleados		7.800,00	
Anticipo Empleados	2.400,00		
Prestamos Empleados	5.400,00		
Credito Tributario		36.297,48	
IVA 12% Compras	29.482,68		
Retención en la Fuente Clientes	6.814,80		
Inventarios			
Inventario Materia Prima		148.361,52	
Lycra Algodón	56.141,40		
Jersey Mayer	33.474,72		
Franela Elastica	58.745,40		
Inventario Suministros y Materiales		8.584,08	
Hilos	2.818,68		
Botones	1.617,36		
Pelon Pegable	4.148,04		
Inventario Productos en Proceso		44.146,80	
Sección de Confección	44.146,80		
Inventario Productos Terminados		167.264,16	
Blusas Mujer	41.478,72		
Camisetas Hombre	67.768,08		
Deportivo Mujer	58.017,36		
ACTIVOS FIJOS			29.814,96
Maquinaria y Equipos	20.000,00		
- Dep. Acum.Maquinaria y Equipo	-2.000,00	18.000,00	
Muebles y Enceres	6.000,00		
- Dep. Acum.Muebles y Enceres	-600,00	5.400,00	
Equipo de Oficina	2.300,00		
- Dep. Acum. Equipo de Oficina	-230,04	2.069,96	
Equipo de Computacion	5.500,00		
- Dep. Acum. Equipo de Computacion	-1.155,00	4.345,00	
TOTAL ACTIVOS			821.816,12

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			725.671,72
Obligaciones con el Personal		80.920,00	
Sueldos Personales	69.360,00		
Decimo Tercer Sueldo	5.780,00		
Decimo Cuarto Sueldo	5.780,00		
Obligaciones con el IESS		24.165,60	
Aporte Personal 9,45%	6.554,52		
Aporte Patronal 12,15%	8.427,24		
Fondos de Reserva	5.777,64		
Prestamos Quirografarios	3.406,20		
Retenciones		62.292,24	
IVA 12% en Ventas	55.857,60		
Retención en la Fuente 1%	1.482,72		
Retención en la Fuente 2%	545,64		
Retención en la Fuente 10%	966,00		
Retención IVA 70%	550,68		
Retención IVA 100%	2.889,60		
Proveedores		558.293,88	
Indutexma	130.687,80		
Singel Jersey	104.152,08		
Fabricato del Ecuador	174.826,80		
Almacenes Jose Puebla	100.027,20		
Proveedores Ocasionales	48.600,00		
TOTAL PASIVOS			725.671,72
PATRIMONIO			
Capital Social		16.946,44	
Alexandra Chamorro	16.946,44		
Utilidad del Ejercicio		79.197,96	
Utilidad Ejercicios Anteriores	35.245,80		
Utilidad del Ejercicio al 31 de Diciembre	43.952,16		
TOTAL PATRIMONIO			96.144,40
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			821.816,12

GERENTE
ALEXANDRA CHAMORRO

CONTADOR
SUSANA APUNTE

Anexo 9.- Rol de pagos mano de obra directa.

**SUNDAE FASHION
ROL DE PAGOS MANO DE OBRA DIRECTA
MES DE DICIEMBRE 2014**

Nº	NOMBRES	CARGO	INGRESOS				EGRESOS				LIQUIDO A RECIBIR
			SUELDO	HORAS EXTAS	BONO	TOTAL INGRESOS	IESS 9,45%	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	ANTICIPOS	TOTAL EGRESOS	
1	Ampudia Germania	Operaria	340,00	25,56	50,00	415,56	32,13	35,60	20,00	87,73	327,83
2	Cobos Sofia	Corte	340,00	25,56	60,00	425,56	32,13			32,13	393,43
3	Diaz Germania	Operaria	340,00	29,82	70,00	439,82	32,13		40,00	72,13	367,69
4	Garcia Daniela	Corte	340,00	31,95	40,00	411,95	32,13	60,78		92,91	319,04
5	Leon Veronica	Operaria	340,00	29,82	50,00	419,82	32,13		40,00	72,13	347,69
6	Mora Augusta	Estampado	340,00	25,56	40,00	405,56	32,13			32,13	373,43
7	Ortega Julisa	Remate	340,00	27,69	40,00	407,69	32,13	50,34		82,47	325,22
8	Padilla Fany	Empaque	340,00	31,95	40,00	411,95	32,13		50,00	82,13	329,82
9	Puga Paulina	Operaria	340,00	34,08	45,00	419,08	32,13			32,13	386,95
#	Sosa Ana	Operaria	340,00	25,56	50,00	415,56	32,13			32,13	383,43
#	Suarez Alfonsina	Remate	340,00	29,82	40,00	409,82	32,13	40,75		72,88	336,94
#	Vega Maria	Operaria	340,00	31,95	50,00	421,95	32,13		30,00	62,13	359,82
TOTAL			4.080,00	349,32	575,00	5.004,32	385,56	187,47	180,00	753,03	4.251,29

Anexo 10.- Rol de pagos mano de obra indirecta.

SUNDAE FASHION
ROL DE PAGOS MANO DE OBRA INDIRECTA
MES DE DICIEMBRE 2014

Nº	NOMBRES	CARGO	INGRESOS				EGRESOS				LIQUIDO A RECIBIR
			SUELDO	HORAS EXTAS	BONO	TOTAL INGRESOS	IESS 9,45%	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	ANTICIPOS	TOTAL EGRESOS	
1	Apunte Susana	Contadora	340,00	0,00	130,00	470,00	32,13	35,60	20,00	87,73	382,27
2	Chamorro Francisca	Gerente General	340,00	0,00	850,00	1.190,00	32,13			32,13	1.157,87
3	Cisneros Adriana	Control de Calidad	340,00	0,00	50,00	390,00	32,13		40,00	72,13	317,87
4	Flores Jhoanna	Secretaria	340,00	0,00	60,00	400,00	32,13	60,78		92,91	307,09
5	Montoya Tania	Auxiliar de Contable	340,00	0,00	400,00	740,00	32,13		40,00	72,13	667,87
TOTAL			1.700,00	0,00	1.490,00	3.190,00	160,65	96,38	100,00	357,03	2.832,97

Anexo 11.- Calculo de horas extras.

**SUNDAE FASHION
HORAS EXTRAS
MES DE DICIEMBRE 2014**

Nº	NOMBRES	CARGO	SUELDO	VALOR HORA	V.H 50%	Nº HORAS EXTRAS	VALOR A PAGAR
1	Ampudia Germania	Operaria	340,00	1,42	2,13	12,00	25,56
2	Cobos Sofia	Corte	340,00	1,42	2,13	12,00	25,56
3	Diaz Germania	Control de Calidad	340,00	1,42	2,13	14,00	29,82
4	Garcia Daniela	Corte	340,00	1,42	2,13	15,00	31,95
5	Leon Veronica	Operaria	340,00	1,42	2,13	14,00	29,82
6	Mora Augusta	Estampado	340,00	1,42	2,13	12,00	25,56
7	Ortega Julisa	Remate	340,00	1,42	2,13	13,00	27,69
8	Padilla Fany	Empaque	340,00	1,42	2,13	15,00	31,95
9	Puga Paulina	Operaria	340,00	1,42	2,13	16,00	34,08
10	Sosa Ana	Operaria	340,00	1,42	2,13	12,00	25,56
11	Suarez Alfonsina	Remate	340,00	1,42	2,13	14,00	29,82
	Vega Maria	Operaria	340,00	1,42	2,13	15,00	31,95
		TOTAL	4.080,00	17,04	25,56	164,00	349,32

Anexo 12.- Rol de provisiones de mano de obra directa.

SUNDAE FASHION
ROL DE PROVISIONES DE MANO DE OBRA DIRECTA
MES DE DICIEMBRE DE 2014

Nº	NOMBRES	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
1	Ampudia Germania	Operaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
2	Cobos Sofia	Corte	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
3	Diaz Germania	Operaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
4	Garcia Daniela	Corte	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
5	Leon Veronica	Operaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
6	Mora Augusta	Estampado	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
7	Ortega Julisa	Remate	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
8	Padilla Fany	Empaque	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
9	Puga Paulina	Operaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
10	Sosa Ana	Operaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
11	Suarez Alfonsina	Remate	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
12	Vega Maria	Operaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
		TOTAL	4.080,00	454,92	4.080,00	0,00	0,00	339,86

Anexo 13.- Rol de provisiones de mano de obra indirecta.

SUNDAE FASHION
ROL DE PROVISIONES DE MANO DE OBRA INDIRECTA
MES DE DICIEMBRE DE 2014

Nº	NOMBRES	CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
1	Apunte Susana	Contadora	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
2	Chamorro Francisca	Gerente General	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
3	Cisneros Adriana	Control de Calidad	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
4	Flores Jhoanna	Secretaria	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
5	Montoya Tania	Auxiliar de Contable	340,00	37,91	340,00	0,00		28,32
		TOTAL	1.700,00	189,55	1.700,00	0,00	0,00	141,61

Anexo 14.- Carta de Autorización.



*El hombre de Dios presta con generosidad y maneja con honradez su negocio.
Salmo 112:5*

D.M. de Quito 20 de Junio del 2014

Señores
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
Presente

De mi consideración:

Yo, Alexandra Chamorro de Moreta portadora de la cédula de identidad N°. 170867187-8; representante legal de la Fábrica de Confección Textil Sundae Fashion autorizo a la señora Delia Marina Martínez Coral con cedula de identidad N°. 171467878-4 a realizar el trabajo de Titulación para obtener el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Particular de Loja, el tema del trabajo a realizarse es "Análisis de las herramientas Administrativas – Financieras para la Toma de Decisiones a Corto plazo".

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alexandra Chamorro de Moreta', written over a horizontal line.

Sra. Alexandra Chamorro de Moreta
GERENTE PROPIETARIA
SUNDAE FASHION
CI. 170867187-8
TEL: 022409-443 / 0992917148

Anexo 15.- RUC de la empresa.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1708671878001
APELLIDOS Y NOMBRES: CHAMORRO CORAL FRANCISCA ALEXANDRA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 15/09/1965 FEC. ACTUALIZACION: 18/02/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/06/2004 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCION: 01/06/2004 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
CONFECCION DE ROPA A LA MEDIDA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Calle: DE LOS HELECHOS Número:
N61-123 Intersección: SANTA LUCIA Referencia: CONJUNTO MAGESTIC REAL, CASA 3 Teléfono: 022477241 Email:
sundaefashion@hotmail.com
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: REGIONAL NORTE PICHINCHA CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: EPPP030114 Lugar de emisión: QUITO/AV. LUIS CORDERO Fecha y hora: 18/02/2014 11:23:03