



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de las Herramientas Administrativas – Financieras para la toma de
decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción
Confecciones Manolo's de la ciudad de Quito, 2014.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Campaña Catota, Bolívar Gustavo

DIRECTOR: Pineda Suárez, Marco Reinerio, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

MBA.

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 Confecciones Manolo’s de la ciudad de Quito 2014**, realizado por **Campaña Catota Bolívar Gustavo**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, marzo de 2015

f)

MBA. Marco Reinerio Pineda Suárez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo. **Campaña Catota Bolívar Gustavo**, declaro ser autor 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 Confecciones Manolo’s de la ciudad de Quito 2014**, de la Titulación de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**, siendo **MBA. Pineda Suárez Marco Reinerio** director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autor: Campaña Catota Bolívar Gustavo

Cédula: 1712268505

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a nuestro Padre Dios, quien es el dueño de nuestras vidas y todo lo creado, que nos ama tanto que dio a su hijo Unigénito para que muera por nuestros pecados.

Dedico con mucho amor a mi familia a mi esposita Vivi, quién ha estado a mi lado dándome la fuerza la entereza y el amor para no desmayar y continuar con este gran objetivo siendo siempre mi apoyo, también a mis hijos Gustavo y Erick que son la razón y el motivo para seguir luchando día a día y con la mirada al frente buscando un mejor futuro.

Quiero dedicar este trabajo con mucho cariño a mis amados padres Eliecer y Angelita, quienes siempre me han apoyado e insistido a que continúe y obtenga el título universitario.

Dedico también este trabajo a mis suegros Don. Hernán que está en el cielo y Sra. Elsita, quienes siempre han estado pendientes de que logre este objetivo.

AGRADECIMIENTO

Nuevamente quiero agradecer a nuestro Padre Celestial quien nos manda a ser esforzados como dice en su palabra, “Sé fuerte y valiente! ¡No tengas miedo ni te desanimes! Porque el SEÑOR tu Dios te acompañará dondequiera que vayas”. Josué 1-9.

Además, quiero agradecer a mi Universidad Técnica Particular de Loja, en donde he podido estudiar y “ser más” como dice su eslogan, ya que con su modalidad a distancia ha permitido que personas que no tenemos la disposición de tiempo podamos ingresar a las aulas de estudio.

También mi agradecimiento al MBA. Marco Pineda, quien demostró ser un profesional y me brindó el conocimiento y el ánimo para concluir con este trabajo de fin de carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	10
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	14

1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	16
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	22
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	24
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 Sistemas de costeo.....	27
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	34
1.3.3 Punto de equilibrio	37
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	40
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	41
CAPÍTULO II.....	43
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	43
2.1 Filosofía institucional.....	44
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	44
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	49
2.3.1 Matriz de análisis de competencia	55
2.3.2 Matriz FODA	58
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	66
2.4.1 Estructura de costos.	66
2.4.2 Ciclo de producción.....	81

2.4.3 Indicadores de producción	83
CAPÍTULO III.....	91
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.....	91
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	92
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	100
3.3 Fijación de precios.	115
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.	119
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS:.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PASOS PARA CONOCIMIENTO Y MANEJO DE RESTRICCIONES.....	8
TABLA 2. EJEMPLO CÁLCULO FORECAST ACCURACY	13
TABLA 3. CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA LA CALIDAD	16
TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS	29
TABLA 5. SISTEMAS DE COSTEO	31
TABLA 6. COSTEO VARIABLE VS. COSTEO ABSORBENTE	32

TABLA 7. RELACIÓN COSTO VARIABLE, COSTO FIJO, COSTO DIRECTO Y COSTO INDIRECTO.....	33
TABLA 8. FACTORES FUNDAMENTALES CVU.....	37
TABLA 9. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	39
TABLA 10. VALORES REFERENCIAS PARA LLEVAR CONTABILIDAD	47
TABLA 11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL	52
TABLA 12. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	57
TABLA 13. CONCEPTOS PARA IDENTIFICAR EL FODA EN UNA EMPRESA	62
TABLA 14. MATRIZ FODA	63
TABLA 15. ANÁLISIS MATRIZ FODA.....	65
TABLA 16. CLASIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL COSTO EN FIJOS Y VARIABLES	71
TABLA 17. RECETA DE COMPONENTES PARA ELABORAR UNA CAMISA CASUAL.....	72
TABLA 18. RECETA PARA ELABORAR UNA CAMISA ESCOLAR.....	73
TABLA 19. RECETA PARA ELABORAR UNA BLUSA.....	74
TABLA 20. ROL DE PAGOS POR EL MES DE DICIEMBRE 2014	75
TABLA 21. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	76
TABLA 22. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	77
TABLA 23. CÉDULA DE COSTOS (CAMISA CASUAL).....	79
TABLA 24. CÉDULA DE COSTOS (CAMISA ESCOLAR)	80
TABLA 25. CÉDULA DE COSTOS (BLUSA)	81
TABLA 26. RESUMEN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS 2014	84

TABLA 27. ESTADOS FINANCIEROS 2014.....	85
TABLA 28. ESTADO DE RESULTADOS Y COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DICIEMBRE 2014	87
TABLA 29. RESULTADOS POR PRODUCTO MES DICIEMBRE 2014	94
TABLA 30. MEZCLA DE PRODUCTOS Y ANÁLISIS DE CONTRIBUCIÓN.....	97
TABLA 31. ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES DICIEMBRE 2014	101
TABLA 32. PUNTO DE EQUILIBRIO CAMISA CASUAL	102
TABLA 33. PUNTO DE EQUILIBRIO CAMISA ESCOLAR	103
TABLA 34. PUNTO DE EQUILIBRIO BLUSAS	105
TABLA 35. PUNTO DE EQUILIBRIO VS. UNIDADES PRODUCIDAS	106
TABLA 36. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE CAMISA CASUAL	108
TABLA 37. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD CAMISAS ESCOLARES	110
TABLA 38. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD BLUSAS.....	112
TABLA 39. RESUMEN PUNTO DE EQUILIBRIO Y RENTABILIDAD MÁXIMA.....	114
TABLA 40. COMPARACIÓN PRECIOS VS LA COMPETENCIA	118
TABLA 41. ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO NORMAL.....	125
TABLA 42. ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO OPTIMISTA	127
TABLA 43. ESTADOS FINANCIEROS ESCENARIO PESIMISTA.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ENFOQUE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	36
---	----

GRÁFICO 2. EJEMPLO PUNTO DE EQUILIBRIO	40
GRÁFICO 3. EJEMPLO COSTOS FIJOS	68
GRÁFICO 4. EJEMPLO COSTOS VARIABLES	69
GRÁFICO 5. EJEMPLO COSTOS TOTALES	69
GRÁFICO 6. PUNTO DE EQUILIBRIO CAMISA CASUAL	102
GRÁFICO 7. PUNTO DE EQUILIBRIO CAMISA ESCOLAR	104
GRÁFICO 8. PUNTO DE EQUILIBRIO BLUSAS	105
GRÁFICO 9. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD CAMISAS	109
GRÁFICO 10. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (DATOS MEDIOS) CAMISA CASUAL.....	109
GRÁFICO 11. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD CAMISA ESCOLAR.....	111
GRÁFICO 12. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (DATOS MEDIOS) CAMISA ESCOLAR	111
GRÁFICO 13. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD BLUSAS	113
GRÁFICO 14. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (DATOS MEDIOS) BLUSAS.....	113
GRÁFICO 15. PUNTO DE EQUILIBRIO TOTAL DICIEMBRE.....	121
GRÁFICO 16. PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO NORMAL.....	122
GRÁFICO 17. PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA	122
GRÁFICO 18. PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO PESIMISTA	123
GRÁFICO 19. PUNTO DE EQUILIBRIO COMPARATIVO ESCENARIOS.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EJEMPLO CUELLO DE BOTELLA.....	9
FIGURA 2. PRODUCCIÓN SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA.....	11
FIGURA 3. COMPONENTES DEL MACRO AMBIENTE	54
FIGURA 4. FLUJO DE PRODUCCIÓN CONFECCIONES MANOLO´S	82

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA 1. RÓTULO ALMACÉN MANOLO´S	49
FOTOGRAFÍA 2. CAMISA CASUAL.....	72
FOTOGRAFÍA 3. CAMISA ESCOLAR	73
FOTOGRAFÍA 4. BLUSA.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ORGANISMOS DE GESTIÓN ACREDITADOS.....	137
ANEXO 2. INFORMACIÓN SRI PERSONAS NATURALES.....	139
ANEXO 3. TABLA DE VALORES BASE PARA PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA	140
ANEXO 4. RUC CONFECCIONES MANOLO´S	141

RESUMEN

Este trabajo de fin de carrera fue elaborado con el objetivo de establecer las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo, y analizar la situación actual de la empresa de confecciones de camisas Manolo's. El mismo servirá para que los directivos de la empresa puedan utilizarlos y de esta manera tomar las mejores decisiones.

Es importante el conocer este tipo de herramientas así como las filosofías que enmarca este estudio, las mismas que aportan con conocimiento, el cual genera valor a la empresa al implementar indicadores y herramientas que van a medir el rendimiento de la producción y la venta a corto plazo, teniendo un efecto a largo plazo.

Las herramientas administrativas financieras proporcionadas en este trabajo de fin de carrera brinda la oportunidad a la gerencia de visualizar el negocio de una manera más amplia a así se puedan tomar los correctivos necesarios de ser el caso y/o continuar con las políticas actuales si las mismas están dando los resultados que se requieren para que la empresa genere los réditos deseados.

PALABRAS CLAVES: Restricciones, justo a tiempo, precisión del pronóstico, filosofías administrativas, punto de equilibrio, índices de productividad, índices de rentabilidad, presupuesto, indicadores clave de rendimiento.

ABSTRACT

This work of end of career was performed with the aim of establishing administrative financial tools for short-term decision making, and analyze the current situation of the company confections Manolo's shirts. It will serve for company executives can use them and thus make better decisions.

It is important to know these tools and philosophies that frames this study, they bring with them knowledge which generates value for the company to implement indicators and tools that will measure the performance of production and selling in a short term having a long term effect.

The Administrative financial tools provided in this work of end career, provides an opportunity for management to visualize the business of a broader way and can make the necessary corrections to be the case and / or continue with current policies if the same they are giving the required result for the company to generate the desired returns.

KEYWORDS: Restrictions, just in time, forecast accuracy, management philosophies, balance point, productivity rates, rates of return, forecast, key performance indicators.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de titulación con el tema: Análisis de las Herramientas Administrativas – Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Confecciones Manolo's de la ciudad de Quito, fue planteado con el fin de proporcionar a la empresa en estudio en primer lugar un análisis de la situación actual y así establecer indicadores de productividad como de rentabilidad, los mismos que servirán para que el gerente tome las decisiones adecuadas que beneficien a su empresa.

En el capítulo I, se planteó el marco teórico respecto a las distintas filosofías administrativas contemporáneas en donde se pudo analizar el Justo a Tiempo, las Restricciones que toda empresa tiene y la Calidad Total. Filosofías que son importantes conocerlas y sobre todo aplicarlas. Así también conocer la importancia que tiene la contabilidad administrativa en todos los procesos una empresa ya que es la proveedora de información, la misma que debe ser a tiempo y con la calidad necesaria. Se explicó las herramientas financieras para la toma de decisiones, herramientas que el gerente debe conocer e interpretar, ya que de esta habilidad dependerá la decisión que se deba tomar.

En el capítulo II, se hizo un breve estudio de la empresa objeto del trabajo de titulación, en donde se pudo conocer su visión, misión, objetivos, como está conformada estructuralmente y cuál es su proceso de producción. Haciendo un análisis de sus competencias así como se estructuró la matriz FODA la cual da una lectura clara de la situación de la misma. Conociendo su estructura de costos y generando los indicadores de producción.

En el capítulo III, se realizó el cálculo de los índices de rentabilidad de los productos, además del análisis del costo-volumen-utilidad en donde se pudo determinar el punto de equilibrio. También se revisó la forma como se establecen los precios de venta al público y por último el análisis de las utilidades, determinando escenarios que dependiendo del movimiento de las variables se evidencia la afectación que tendrá en los resultados de la empresa.

El estudio realizado en este trabajo, brinda el conocimiento que la empresa debe aprovechar ya que plantea temas de mucha importancia como es contar con las herramientas administrativas financieras para que el gerente pueda tomar las decisiones oportunamente.

Además este trabajo se puede utilizar para que estas herramientas sean aplicadas en otras instituciones.

En el transcurso del desarrollo del trabajo de fin de carrera, con el estudio del marco teórico, el análisis de la información proporcionada por la empresa en las diferentes reuniones, se fueron desarrollando los temas y de esta manera se pudo ir respondiendo a los problemas planteados.

En este trabajo de fin de carrera se pudo cumplir con los objetivos planteados ya que se logró desarrollar todo los puntos solicitados teniendo así un conocimiento amplio y cubriendo con el alcance propuesto.

Existieron algunas limitantes y restricciones para el desarrollo de este trabajo los mismos que se tuvieron que ir solventando en el proceso. Una de las restricciones en este proceso fue que esta empresa es de tipo artesanal, con lo cual no está obligada a llevar contabilidad y por ende los registros son movimiento de ingresos y gastos.

La metodología utilizada fue el método descriptivo, para la obtención de la información se tuvieron que realizar visitas a la planta de producción en donde se pudo conocer el proceso de realización de las camisas además se pudo tener reuniones con la gerente y propietaria de Manolo's, quién proporcionó la información para el desarrollo de los puntos de este trabajo.

Con la información proporcionada se pudo ir armando los indicadores, gráficos, tablas, así como determinando la situación actual de la empresa y analizando posibles escenarios.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Las Filosofías Administrativas son conceptos, técnicas, teorías, que permite a las empresas que las adoptan mejorar su competitividad. Por medio de estas filosofías el gerente puede tener varias visiones o una sola visión clara que le ayudarán a tomar las mejores decisiones para que la empresa pueda cumplir sus objetivos que es generar valor para los accionistas.

Estas filosofías dan a conocer que permanentemente se debe estar alerta a los cambios tanto en leyes, normativas de comercio exterior, nuevas formas de obtener información. Cambios en la tecnología tanto de comunicación, de sistemas de planificación. Lo que hacer que cada vez las empresas se vuelvan más competitivas, y muchas de ellas quieran ponerse a la vanguardia, sobre todo con la obtención de gran cantidad de información por varios frentes.

Es por eso la importancia de estudiar estas nuevas filosofías como, la teoría de restricciones, justo a tiempo y cultura de calidad total. Cada una de estas tiene su aplicación y aportan con una cantidad de conceptos que facilitan al administrador o gerente a tomar las mejores decisiones y sean generadoras de éxito en la empresa.

1.1.1 Teoría de las restricciones

Todas las empresas sin excepción en algún momento de su proceso operativo pasan o sufren dificultades, a estas se les denomina restricciones y se puede decir que es todo lo que impide cumplir con un objetivo establecido.

Las restricciones se puede encontrar en cualquier departamento de una empresa como: compras, producción, mantenimiento, ventas, transporte y distribución, contabilidad, impuestos, comercio exterior. En general se vive regularmente con este tipo de obstáculos que están presentes pero en muchas ocasiones se han vuelto parte del proceso. Es por eso que es importante detectarlos y corregirlos.

Según (Ramírez, 2008) hace referencia al concepto de restricciones de Fox que indica que es “Cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro” (p.130).

A su vez (Heizer & Render, 2009) menciona que “es el cuerpo de conocimientos que maneja todo lo que limita la habilidad de una organización para lograr sus metas” (p.619)

Tipos de restricciones

Existen dos tipos de restricciones, las externas y las internas.

Dentro de las externas se puede citar: de tipo legal, arancelarias, impositivas, comerciales, de financiamiento.

Dentro de las internas se puede citar: tipos de empresas, capacidad instalada inadecuada, personal no calificado, cambios en los precios de las materias primas, capacidad de reacción a un pedido.

- Tipos de empresas.- Esta restricción está enfocada en analizar si el tipo de empresa brinda facilidades o en su momento dificultades para cumplir los objetivos. Para ejemplificar, veamos el caso de la empresa en estudio. La empresa de elaboración de camisas Manolo's está calificada como artesanal, según la legislación ecuatoriana tiene muchos beneficios por parte del estado en lo que se refiere a pago de impuestos, sueldos y procesos contables, también se encuentra con una gran restricción al no poder contratar a más de 15 operarios y 5 aprendices de operarios y solo puede mantener un monto máximo de activos fijos. Esto dificulta en gran manera ya que llegado el caso si se requeriría aumentar la producción más allá de la capacidad actual, no lo podrían hacer ya que se necesitaría contratar operarios adicionales y maquinarias.

- La Capacidad instalada inadecuada.- Se puede analizarla desde dos enfoques: el primero si la empresa no tiene la suficiente infraestructura de maquinarias para cubrir la demanda, pero tiene el espacio físico necesario para ser utilizado. La segunda trata del espacio físico insuficiente al no tener hacia donde crecer más se vería en la necesidad de buscar otras instalaciones, esto haría que se analice si la empresa está en condiciones económicas de hacer una inversión mayor y se podría llegar a la conclusión de continuar con la capacidad instalada actual.

- La falta de personal calificado.- Un personal que no tiene las habilidades y destrezas necesarias para cumplir con lo solicitado, dará lugar a que existan retrasos en los procesos productivos.

Por lo tanto es indispensable que el administrador tenga la habilidad de detenerse o hacer un pare en sus actividades y analizar, reconocer qué tipo de restricciones tiene y como se las puede mitigar.

Para lo tanto se han desarrollado técnicas que ayudan a llevar a cabo este proceso entre las cuales los autores (Ramírez, 2008,p.131) y (Heizer & Render, 2009,p.619), coinciden en 5 paso para el análisis desarrollo y obtención de los resultados, como lo veremos a continuación en la tabla no. 1

El objetivo fundamental para el análisis de la teoría de Restricciones, es incrementar la producción, disminuir tiempos muertos o desperdicios, ser más eficientes en el proceso productivo y de esta manera maximizar las utilidades.

Evitando de esta manera entrar en el llamado “Cuello de botella” como lo denomina (Heizer & Render, 2009, p.620).

Tabla 1. Pasos para conocimiento y manejo de restricciones

No.	PROCESO RAMÍREZ	PROCESO HEIZER & RENDER
• 1	• Identificar las restricciones de la organización:	• Identificar las restricciones.
• 2	• Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones.	• Desarrollar un plan para superar las restricciones identificadas
• 3	• Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2:	• Enfocar los recursos a lograr el paso 2.
• 4	• Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes:	• Reducir los efectos de las restricciones restando carga de trabajo o ampliando la capacidad. Asegurarse de que todas las personas afectadas por las restricciones las reconozcan.
• 5	• Volver a empezar en el punto 1.	• Cuando un conjunto de restricciones se supere, volver al paso 1 e identificar nuevas restricciones

Fuente: (Ramírez, 2008, p. 131) y (Heizer & Render, 2009, p. 619)

Elaborado por: Gustavo Campaña

El cuello de botella no es otra cosa que la existencia de un departamento o proceso que no puede ir acorde con la necesidad del requerimiento, pedido o el resto de departamentos.

Para ejemplificar este concepto se puede observar lo que sucede en la empresa de estudio Manolo's que tiene un requerimiento permanente de producción de camisas diarias, pero no todos los departamentos están en condiciones de hacer su parte del proceso con la misma velocidad que el anterior o posterior.

El departamento de corte tiene la capacidad de proveer para 1.000 camisas diarias, pero el departamento de costura pueda realizar solamente 270, y el de planchado 300.

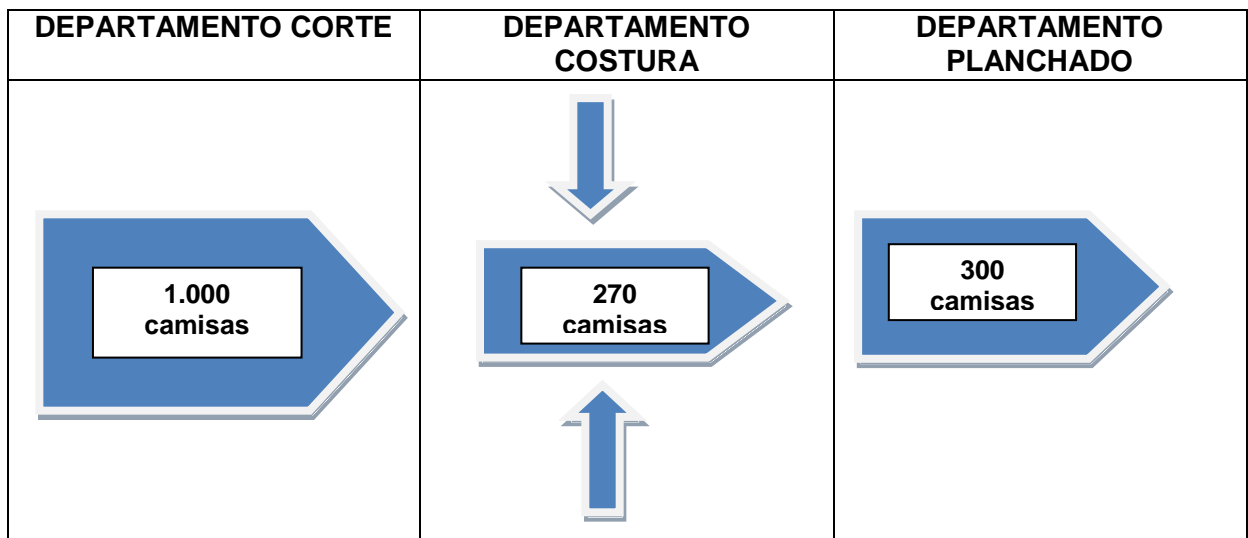


Figura 1. Ejemplo cuello de botella

Fuente: (Heizer & Render, 2009, p. 620).

Elaborado por: Gustavo Campaña

Al momento Manolo's, corta y produce solamente la cantidad que el departamento de costura puede cumplir. Para mejorar los rendimientos, se puede aplicar la técnica de Programación lineal, técnica que estudia los procesos los analiza y brinda alternativas para hacer eficiente la producción.

Al analizar este punto en la empresa en la cual se está realizando la aplicación del trabajo de fin de carrera de las herramientas financieras para la toma de decisiones a corto plazo,

Se pudo observar algunas restricciones que por el tipo de empresa no se podrían mitigar ya que al ser una empresa de tipo artesanal, se ve impedida de realizar algunos cambios por cuanto la legislación ecuatoriana lo prohíbe. Y la única alternativa sería migrar a otro tipo de empresa en donde no tenga restricciones de personal y de infraestructura, pero esto conlleva a que perdería muchas ventajas relacionadas con el pago de impuestos, ejemplo el IVA por cuanto los productos que se venden tienen tarifa 0 y se incrementarían los costos en su nómina de operarios. Debido a que este tipo de empresas no tiene la obligación de cancelar a sus obreros y operarios el décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva e incluso utilidades.

Por ende podría aumentar la capacidad de producción pero sus costos variables y fijos se verían afectados, teniendo así obligatoriamente que incrementar sus precios de venta.

1.1.2 Justo a tiempo

El justo a tiempo o (JIT) por sus siglas en inglés de Just in Time, es una de las filosofías administrativas de gran ayuda debido a esto un sinnúmero de empresas a nivel mundial lo están aplicando o lo han aplicado tales como: Toyota, Harley-davison, John Deere, en donde la premisa es tener el inventario justo ni más ni menos, al aplicar este concepto a la producción es necesario entender que se debería producir lo que el mercado está demandando y no producir según toda la capacidad instalada de la planta.

Según (Ramírez, 2008) indica que esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes. Al implantar esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa.

Cuando se habla de esta filosofía administrativa siempre se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios. (p.132).

Muchas veces se toma la decisión de producir según la capacidad instalada de la planta, lo que provoca que toda la cadena de abastecimiento se vea afectada, incluyendo índices

financieros de liquidez y/o endeudamiento, es decir la cadena de valor para atrás y para adelante.

Para atrás con la compra de mayor cantidad de materias primas, insumos. Con la contratación de personal innecesario, con el consumo gastos indirectos de fabricación que no se necesitan.

Para adelante, almacenamiento de gran cantidad de inventarios, utilización de bodegas, en algunos casos alquileres de bodegas adicionales, personal adicional para el control, sobre inventarios en los puntos de venta.

Si el producto no rota, no se vende y la recuperación de la inversión también se ve afectada y esto produce que se tenga que acudir a los bancos para obtener créditos en muchos casos con tasas de interés altas. Si se aplicaría la filosofía Justo a Tiempo se podría evitar.

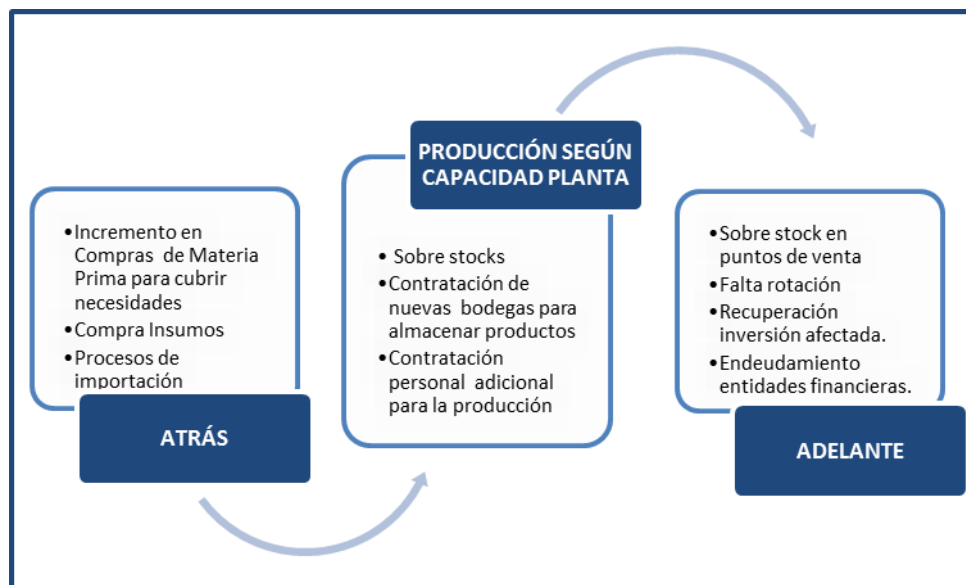


Figura 2. Producción según capacidad instalada

Fuente: (Heizer & Render, 2009, p. 620)

Elaborado por: Gustavo Campaña.

Según (Heizer & Render, 2009), "JIT (Just-in-time; justo a tiempo) es un método de resolución continua y forzada de problemas mediante un enfoque en la reducción del tiempo de producción y del inventario". (p. 642)

(Van Horne & Wachowicz, 2010), en su obra Fundamentos de Administración Financiera dice que Justo a tiempo es “Un enfoque de la administración y el control de inventarios en el que los inventarios se adquieren y se incorporan a la producción en el momento justo en que se necesitan” (p. 271).

Ahora bien, una de las condiciones para poder aplicar esta técnica implica que la empresa debe tener como política interna el manejarse con una planificación en todos sus departamentos que involucran la cadena de valor, los mismos que deben venir en cascada desde el departamento comercial, producción, compras.

El administrador debe tener la habilidad de manejar correctamente esta información que es muy crítica ya que de los resultados de la planificación o forecast como se lo conoce en inglés, depende que los objetivos puedan alcanzarse.

Establecer procesos rigurosos de seguimiento a los resultados destiando para ello el tiempo necesario y estableciendo reuniones de trabajo mensuales, posterior al cierre de ventas. De esta manera analizar los resultados del índice llamado Forecast Accuracy (Precisión del Pronóstico), este índice mide el resultado en términos de porcentajes absolutos entre la venta y el pronóstico y determina cual es el grado de acertividad entre estas dos variables, en la tabla No. 2 se presenta un ejemplo del cálculo.

Dentro del análisis del Just in time o Justo a Tiempo se a topado estos temas de planificación y seguimiento o control, ya que en los objetivos de esta filosofía esta el disminuir los inventarios a lo necesario y en algunos casos al mínimo, corriendo el riesgo de desabastecimiento y/o rotura de inventarios por falta de materia prima, insumos lo que conlleva a no tener inventario para la venta y por ende pérdidas para la empresa, muchas veces irrecuperables.

Tabla 2. Ejemplo cálculo forecast accuracy

CASO	PRODUCTO	FORECAST MENSUAL EN DOLARES	% PESO SOBRE VENTA TOTAL	FORECAST MENSUAL UNIDADES	VENTA REAL MENSUAL UNIDADES	VARIACIÓN UNIDADES	% VARIACIÓN	CUMPLIMIENTO (FA) %	(FA) TOTAL %
CASO 1	PRODUCTO A	70.000	50%	1.000	800	-200	-20%	80%	40%
CASO2	PRODUCTO B	40.000	29%	10.000	12.000	2.000	20%	80%	23%
CASO 3	PRODUCTO C	30.000	21%	5.000	5.000	0	0%	100%	21%
	TOTAL	140.000	100%						84%

Fuente: Elaborado por Gustavo Campaña

Elaborado por: Gustavo Campaña.

Si se lograría la aplicación de JIT en el manejo de los inventarios, la empresa podría mejorar su competitividad al respecto de otras ya que en los objetivos de esta filosofía esta disminuir o eliminar los tiempos muertos o actividades innecesarias volviéndose en una empresa mas efectiva y eficaz. Ya que se involucra a toda la cadena de valor de la empresa teniendo compras eficientes, producción según la demanda del mercado, el departamento de comercialización debe orientarse en cumplir su presupuesto es decir volverse una cadena eficiente. Es decir reducir los costos de mantener el inventario, comprar y vender.

Uno de los pilares fundamentales es la información oportuna y veraz y en esto entra en juego la contabilidad administrativa y financiera apoyada de un sistema MRP (Material Requirements Plannig). La aplicación de esta filosofía hace tambien que exista una estrecha comunicación entre los eslabones y no sean un trabajo de cilos sino un trabajo de equipo entre toda la organización.

En las condiciones actuales de la empresa en estudio Manolo's al momento se encuentra produciendo según las necesidades del mercado es decir aplicando un JIT empiricamente, esto tambien viene a ser el resultado de que no puede producir más allá de lo que la legislación le permite en términos de capacidad de contratación de obreros y de maquinaria que no pueda estar fuera de los rangos permitidos.

1.1.3 Cultura de la calidad total

La cultura de calidad total se ha venido implementando paulatinamente al pasar de los años. La calidad total involucra el compromiso de todas las áreas de la empresa y va mucho más allá desde los proveedores exigiendo a los mismos que también tienen que estar involucrados en este proceso de excelencia, pasando por la empresa y termina en la satisfacción de los clientes.

(Ramírez, 2008) en su obra *Contabilidad Administrativa*, define a la calidad total como la: “cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente”.(p.136).

(Heizer & Render, 2009), Al hablar de la Administración de la Calidad Total o TQM (Total Quality Management) por sus siglas en inglés, “enfatisa el compromiso de la administración para dirigir continuamente a toda la compañía hacia la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que son importantes para el cliente”. (p.198).

Con el fin de normar los estándares de la calidad total alrededor del mundo, varios países se pusieron de acuerdo para establecer las reglas que deben normar la calidad, y es en donde nació las llamadas ISO.

En 1987, 91 naciones integrantes (incluido Estados Unidos) publicaron una serie de estándares para asegurar la calidad, conocidos de manera colectiva como ISO 9000. Estados Unidos, a través del American National Standards Institute, adoptó la serie ISO 9000 como la serie ANSI/ASQ Q9000.4 El enfoque de los estándares es establecer procedimientos de administración de la calidad mediante liderazgo, documentación detallada, instrucciones de trabajo y archivo de registros.

La ISO revisó sus estándares en diciembre de 2000 para inclinarlos más hacia un sistema de administración de la calidad, lo cual se detalla en su componente ISO 9001: 2000. En dicho componente, el liderazgo de la alta administración y los requerimientos y la satisfacción del cliente desempeñan un papel mucho más importante que la documentación de procedimientos. (Heizer & Render, 2009,p.198).

Las normas ISO, entraron como un boom y muchas empresas buscaron certificarse pues entendieron que el cliente requiere que su producto sea identificado como de buena calidad

y de esta manera tener una ventaja sobre su competidor. Las ISO buscan que las empresas trabajen bajo estándares los mismos que deben estar escritos y son avalizados por los inspectores certificados para hacer las auditorias de calidad, en el Ecuador el ente que regula las certificaciones es el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, quién es el responsable de acreditar a las empresas que serán los responsables de realizar las auditorias. **Anexo 1**

En la actualidad y con la gran competencia existente, con la entrada de nuevas tecnologías para la producción y/o importación de un sinnúmero de productos sustitutos, los mismos que cada vez están mas cerca de los clientes por la facilidad de promocionarlos en todo tipo de medio de comunicación como es la radio, televisión, medios escritos. Los mismos que abarrotan con publicidad por todos lados al consumidor, hasta el punto de no saber cual escoger.

Ahora más con la comunicación celular y el internet que están a la orden del día en donde el comprador ya no necesita acercarse a la tienda a mirar lo que va a comprar, sino que con un solo click y una tarjeta de crédito lo puede adquirir y el producto es dejado a domicilio, sin saber o conocer la calidad del mismo.

En este punto entra en juego como estrategia la calidad y por ende las marcas. El consumidor confía ciegamente que determinada marca es de calidad y cuando requiere comprar productos con estas características lo primero que hace es buscar la marca y luego el precio, si es al contrario primero ve el precio y luego la marca, es decir se vuelve al tema de los productos sustitutos, ventajas competitivas y estrategias a ser tomadas en cuenta.

Existen conceptos fundamentales que pueden ayudar a identificar, analizar y realizar estrategias que lleven a la mejora continua de las diferentes áreas de la empresa.

Según (Ramírez, 2008) La filosofía del control total de calidad se sustenta en los conceptos o fundamentos de los principales expertos de la calidad: Demming, Juran y Crosby. Estos conceptos son: calidad dirigida por el cliente (customer-driven quality), lazos proveedor-cliente (supplier-customer links), orientación hacia la prevención (prevention orientation), calidad desde el inicio (quality at the source) y mejoramiento continuo (continuous improvement). (p.136).

Tabla 3. Conceptos fundamentales para la Calidad

No.	CONCEPTOS FUNDAMENTALES	BREVE DESCRIPCIÓN
A	CALIDAD DIRIGIDA POR EL CLIENTE (customer-driven quality)	Este punto se refiere a que la perspectiva del cliente respecto a la calidad debe ser tomada en cuenta en el momento en que se fijan los niveles de calidad aceptables.
B	LAZOS PROVEEDOR - CLIENTE (supplier-customer links)	Dentro de la compañía todos tienen un cliente. Los clientes pueden ser internos: el siguiente trabajador, el siguiente departamento; o externos: distribuidores, detallistas y consumidores finales. Cada uno de estos clientes tiene sus requerimientos de calidad.
C	ORIENTACIÓN HACIA LA PREVENCIÓN (prevention orientation)	El objetivo principal de esta filosofía es promover un deseo constante y coherente de prevenir en lugar de corregir, es decir, planear antes de ejecutar un trabajo para evitar reprocesos innecesarios
D	CALIDAD DESDE EL INICIO (quality at the source)	Significa que cada trabajador tiene un deseo constante de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga más adelante. Para hacer efectivo este enfoque se requiere un cambio de actitudes y de acciones en todos los miembros de la organización, lo cual comienza en la alta administración.
E	MEJORAMIENTO CONTINUO (continuous improvement)	La mejora continua es una filosofía que tiene por objeto mejorar los productos, los procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina.

Fuente: (Ramírez, 2008, p. 136 – 138)

Elaborado por: Gustavo Campaña.

Todos estos conceptos se enlazan entre si, ya que forman un conjunto de acciones que deben realizarse si la empresa quiere orientarse hacia una cultura de calidad total.

Normalmente la responsabilidad de la calidad era asignado en su totalidad a un solo departamento llamado control de calidad o si es el caso aseguramiento de calidad, pero bajo los conceptos arriba descritos es más amplio y abarca toda la empresa y a todos sus miembros.

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

Cuando se habla de información se debe entender un punto muy importante si no fundamental, en la actualidad esta llega de todas formas y medios, con las nuevas tecnologías se puede conocer de algún suceso, noticia, negocios, información de valores de acciones. En solo minutos sino es en segundos desde donde se origina hasta el usuario que lo necesita.

Es por esto que para que el administrador o gerente poseer la información administrativa es fundamental para poder tomar las decisiones, ya que dependerá de la misma y de la

habilidad, conocimiento y experiencia para que las decisiones tomadas sean las correctas y vayan en beneficio de la empresa.

En este punto entra en juego el papel de la contabilidad, ya que se encarga de proveer de información completa de la operación de la empresa, pero de una manera transaccional, fría, sin que por el momento tenga un valor ya que es acumulación de información. Pero es muy importante que entendamos la importancia que tiene y por tal motivo y con el fin de dar un mejor entendimiento a la información contable, se han catalogado en diferentes tipos como lo veremos a continuación en breves rasgos:

- Contabilidad Financiera.
- Contabilidad Fiscal.
- Contabilidad Administrativa.

Contabilidad Financiera. Es la que se encarga del registro histórico, es decir que registra transacción por transacción toda la operación de la empresa. Presenta información de balances y estados de resultados desde el enfoque de mirar la situación actual de la compañía, información que sirve para presentar a las entidades de gobierno, proveedores, bancos, Inversionistas.

La preparación de la información debe ser en función de las normas contables creadas para ello. Como las NEC, NIC y en la actualidad en función de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), con el fin de normar la presentación de balances y puedan ser interpretados, leídos y entendidos de una manera uniforme, evitando que existan posibles malinterpretaciones.

(Ramírez, 2008 p.10), indica que es un “Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, a fin de facilitar sus decisiones”.

Contabilidad Fiscal.- Se encarga de presentar la información para las entidades como el SRI y otras entidades del estado. Presentación de declaraciones mensuales, semestrales, anuales. Todo lo que conlleva obligaciones para con el fisco del país.

La contabilidad fiscal es un “Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones”, esto lo afirma (Ramírez, 2008, p.10).

Contabilidad Administrativa.- Esta parte de la contabilidad es responsable de preparar la información de la contabilidad financiera, pero de una manera que el administrador o Gerente pueda tomar las decisiones que ameriten, es decir no es fría al al solo presentar la situación de la empresa, sino que utiliza la información para con esta poder tomar acciones, como: realizar estrategias, implantar nuevos procesos, controles, proyectas nuevas metas.

Es una parte muy esencial dentro de la contabilidad, se conoce que por ley las empresas deben llevar la contabilidad financiera no así la contabilida administrativa. Aun mas dependiendo del tipo de empresa, como en el caso de estudio, la empresas Manolo's esta obligado a llevar un registro de ingresos y egresos más no una contabilidad con todo lo que esto implica.

En este se caso se hace muy necesario implantar una contabilidad administrativa con el fin de poder obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

Según el autor (Ramírez, 2008) define a la contabilidad administrativa como un “Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. (p.11).

La Contabilidad Administrativa, “mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización”. (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, p. 4).

Los autores (Horngren, Datar, & Rajan, 2012), incluyen tambien a la contabilidad de costo ya que la misma, “mide, analiza y reporta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización. (p. 4). Para el efecto de este estudio se incluirá como parte de la contabilidad administrativa.

El autor (Ramírez, 2008), indica las características que dene tener la información para que pueda sera analizada y que el administrador o gerente tome la decisión correcta. Una empresa genera una cantidad de informacion pero no toda esta es susceptible o amerita ser analizada por lo tanto hay que tener la habilidad o la experiencia para escoger o clasificar la información que sera relevante e importante, a continuación vamos revisar algunos conceptos de las características que debe contener la misma.

- La relevancia de la información.
- Naturaleza de la información.
- Tipos de datos en las decisiones.
- Análisis marginal.
- Modelo para la toma de decisiones.

La relevancia de la información.- Con las tecnologías actuales se encuentra información de todo tipo, la misma que puede ser importante (relevante) o no importante (irrelevante). Solo citando un ejemplo si hacemos una búsqueda sencilla en el google, este no entregará tal cantidad de resultados que el usuario no podría leer la totalidad.

Es por esto que el administrador o gerente necesita analizar como producto final información relevante, importante, ya que con la misma se tomarán decisiones, las mismas que dependiendo de la relevancia, afectarán o no el curso del negocio. Caso contrario solo se habría perdido el tiempo en un análisis de información inadecuado.

Es importante contar con tecnologías de información que sean una fortaleza para la empresa, constituyéndose en una ventaja competitiva. Ya que el gerente podrá tomar las mejores decisiones y de esta manera adelantarse a sus competidores.

Según (Ramírez, 2008), indica que hoy en día el empresario que responda mejor que sus competidores las siguientes preguntas logrará una ventaja competitiva:

- ¿Cuál es la estructura de costos de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura de costos de la competencia?
- ¿Por qué unos productos son más rentables que otros?
- ¿Qué precio se debe fijar a un determinado producto?
- ¿Cuándo y cuánto se deben aumentar o disminuir los precios?
- ¿Qué beneficio se logra aumentando la participación de mercado?
- ¿Cuánto cuesta perder participación de mercado?

Todas estas preguntas serían fáciles de responder si se cuenta con un sistema adecuado de información. (p.329).

Naturaleza de la información.

La información que se genera en la empresa normalmente se la encuentra o es proporcionada por la contabilidad, ya que esta registra todas las transacciones que realiza la misma desde la más pequeña como la reposición de caja chica por compra de suministros de limpieza que son rubros pequeños en sentido monetario, hasta las ventas que pueden representar millones de dólares, por dar un ejemplo.

Es necesario, por tanto, identificar el lugar de la contabilidad en la toma de decisiones. Lamentablemente, muchos ejecutivos la utilizan aún en forma tradicional, es decir, sólo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones. (Ramírez, 2008, p. 330).

Es por eso que en todo momento una empresa cuenta con una gran cantidad de información con la misma que se encuentra en los registros contables, y es por eso la necesidad de transformar esa información contable en información administrativa.

Tipos de datos en las decisiones.

Como ya lo habían indicado una empresa genera un sinnúmero de información que se lo puede también llamar datos. Es imprescindible que se puedan identificar los datos o la información adecuada y correcta ya que del resultado del análisis de estos dependerán las estrategias y nuevas acciones a tomarse en beneficio de la empresa.

La importancia que los datos ingresados en la contabilidad sean correctos, exactos y que los registros de las transacciones estén según normas existentes para ello como las NIC, NEC y actualmente las NIIF. Existe un argot cuando se habla de los resultados de los datos obtenidos que “si se ingresa basura al sistema, basura se obtendrá como resultado o información final”, es decir que si los datos ingresados son incorrectos, inexactos, cuando se obtengan los resultados los mismos no serán confiables.

El autor (Ramírez, 2008), al hablar de la información sobre los costos indica que en algunos casos estos pueden ser relevantes y en otros irrelevantes.

En el apartado de la toma de decisiones a corto plazo, los costos se clasifican en relevantes e irrelevantes. Los primeros son los costos que pueden ser incrementados o disminuidos ante un determinado curso de acción; en cambio, los costos son irrelevantes cuando permanecen constantes. Los costos relevantes son costos desembolsables, y es conveniente aclarar que ciertas partidas pueden ser relevantes en una ocasión e irrelevantes en otras. (Ramírez, 2008,p.330).

Análisis marginal.

Según describe el autor (Ramírez, 2008,p.331). Uno de los principales errores que se cometen al tomar una decisión es la manera en que se analizan los datos en relación con un problema, ya que muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por medio del sistema total, es decir, fusionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual y las situaciones que pueden surgir en el futuro. La presentación y el manejo de datos se deben estructurar de tal modo que se puedan analizar mediante el sistema incremental o marginal, es decir, sólo deben preocupar los costos o ingresos que se verán alterados por la decisión que se piensa tomar.

Cuando hablamos de análisis marginal decimos que estudia el efecto que tiene tanto el producir como vender una unidad adicional de un producto.

Modelo para la toma de decisiones

Como sugerencia a seguir, (Ramírez, 2008,p.332) indica 6 pasos:

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.

Este modelo ayuda claramente y proporciona un orden que el administrador o gerente debe tomar para realizar el análisis del problema propuesto y no distraerse con información que no sea de importancia, que no vaya a tener el efecto que se busca. Es decir siempre se debe buscar la información que impacte en los resultados de compañía. El Administrador o gerente debe tener la habilidad de transmitir sus necesidades a los subalternos ya que normamente son quienes buscan, recolectan, preparan, hacen un breve análisis y transmiten dicha información a los mandos superiores, si los mismos no tienen bien definido el tipo de información que se esta buscando se puede caer en un gran problema y desperdicio de tiempo y de recursos.

En el análisis del papel de la información administrativa en la toma de decisiones, se puede evidenciar que tan importante y fundamental es contar con la misma y esta debe ser oportuna, confiable, relevante. Si los datos no están en el momento oportuno, se pueden perder oportunidades, si no son los correctos se puede tomar decisiones equivocadas y si no son los relevantes, existira una perdida de tiempo y esfuerzos.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

La planeación es una actividad fundamental e importante por no decir esencial en la vida de toda empresa, en este punto las empresas se plantean sus objetivos institucionales, departamentales, etc. Qué, cómo, cuándo, dónde, con qué, en resumidas cuentas que es lo que quiero hacer y como lo voy a lograr, cuanto voy a vender este año y como voy a alcanzar esa meta.

Sin duda alguna la contabilidad administrativa juega un papel fundamental ya que apoya con la información necesaria para que el administrador o gerente pueda llevar a cabo el proceso de planeación.

En este entorno tan cambiante en donde el éxito de una empresa depende en gran medida de la información que esta tenga y como la utilice, y con la llegada del internet y nuevos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), permite la integración de algunas operaciones de una empresa. Con esto ya se puede tener en línea y/o actualizada la información e ir monitoreando al momento las ventas, producción, inventarios, etc.

(Ramírez, 2008), indica que La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa. (p.15).

Como se ha indicado anteriormente el papel de la contabilidad administrativa en la planeación es fundamental, la información que se obtiene de esta influye en el proceso completo. Es indispensable que se tomen en cuenta ciertas sugerencias tales como:

1.- Establecer grupos multidisciplinarios para que se encarguen de realizar la planeación.- No es recomendable que solamente el gerente se sienta a realizar la planeación, es de mucha ayuda el incluir a los principales funcionarios de los diferentes departamentos para que formen parte de este proceso, quienes podrán aportar con su conocimiento y experiencia.

2.- Evidenciar los resultados.- Todos los resultados que se obtengan de este proceso deben quedar debidamente documentados por escrito para lo cual se debe formalizar las minutas y si es el caso todos los involucrados deben firmar la misma. Dentro del proceso de planeación se deben determinar los objetivos de ventas a nivel compañía como a nivel de SKU (Stock Keeping Unit) es decir producto por producto, lo que compromete al departamento comercial. Esta información va en cascada el siguiente departamento que debe estar alineado es el de departamento de producción, ya que es el responsable de abastecer del stock necesario y oportuno para que puedan ser vendidos. El departamento de compras entra a jugar un papel también fundamental ya que se encarga de abastecer de materias primas, materiales, insumos, transportes, bodegajes. Al departamento de producción. Como se ve esta información no puede ni ser generada solo por el Gerente o quedarse como algo misterioso que solo unos pocos lo pueden conocer.

3.- Socialización.- Trata de informar los resultados de este proceso a los funcionarios clave, Estos funcionarios son quienes están en condiciones de generar los procesos. Tener esta información es una manera de focalizar los esfuerzos y que todos trabajen para un mismo objetivo. De ser el caso debería bajar en cascada esta información a todos los funcionarios de la empresa.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Como principios administrativos para una excelente gestión se encuentra a la planeación la misma que ya se explicó en el punto anterior. Luego se tiene a la ejecución y como pilar fundamental está el control.

La contabilidad administrativa proporciona la información respecto a cómo se está ejecutando de la planificación. Por medio de esta se puede realizar los seguimientos a todos los procesos de la empresa.

El control administrativo debe ser continuo y oportuno para que sea efectivo por las siguientes razones:

1.- Continuo.- Las compañías de éxito basan gran parte de sus resultados en sus procesos y sobretodo en el cumplimiento de ellos, es por esto que el control y seguimiento es considerado como una política interna, la evaluación permanente del desempeño hace que la empresa tenga una ventaja competitiva con el resto de empresas que no lo hacen ya que puede modificar sobre la marcha los objetivos de ser el caso.

2.- Oportuno.- EL control oportuno permite detectar inmediatamente posibles desvíos respecto a lo planificado y actuar sobre ellos para corregirlos. Normalmente y como un proceso es necesario tener un calendario con reuniones de seguimiento que por lo general son mensuales. Se evidencia el control oportuno cuando se puede detectar las variaciones con antelación y no esperar a la reunión de seguimiento para ser informado, es decir “hacer que las cosas pasen no esperar a que pasen”.

La contabilidad administrativa utiliza otras ciencias administrativas como la estadística la cual ayuda al análisis de la información de manera gráfica, determinando variaciones, márgenes de tolerancia, inclusive para hacer proyecciones probabilísticas de sucesos futuros siempre dependiendo de la información obtenida.

La medición de los resultados se los realiza comparando la información del pronóstico, Forecast o presupuesto estimado. vs el real. Hay que poner énfasis o foco en las áreas de mayor impacto o críticas y este control debe tornarse exhaustivo y pueden ser en los resultados de: ventas, producción, gastos, ingresos. Para lo cual la empresa debe definir qué tipos de indicadores van a ser utilizados, son conocidos como KPIs (Key-performance-

indicators) (Indicadores-clave de desempeño), definir estos indicadores hace que los resultados de las áreas de impacto puedan ser analizados con mayor rapidez

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. Este concepto es tomado del libro de (Ramírez, 2008,p. 17).

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

Como se ha revisado anteriormente el papel de la contabilidad administrativa es de suma importancia tanto en la planificación, ejecución y control de los procesos. Sin la información que brinda esta, no se podría tener los argumentos para realizar determinada acción.

Una vez obtenidos los resultados, estos deben ser analizados y evaluados, estos datos pueden o no estar acorde con lo que la gerencia espera, y es cuando en base a la información proporcionada por la contabilidad administrativa se deben tomar las decisiones con el fin de afectar positivamente los resultados obtenidos aún más si no están acordes a los objetivos que se ha planteado la gerencia. Como se ha indicado anteriormente la información debe ser oportuna, confiable y exacta, caso contrario lo surtirá el efecto deseado ya que las decisiones serán fuera del tiempo adecuado.

Esta información dará una visión clara al administrador o gerente para la tomar las decisiones adecuadas y así definir si las estrategias están bien orientadas o es necesario reformularlas o ajustarlas.

Del análisis de esta información saldrán resultados como:

- Seguir fabricando o no un producto.
- Eliminar una línea o un departamento o seguir operándolo.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Elimina una línea de producto o seguir produciéndolo.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Contratar un mayor número de empleados u obreros.

- Aumentar o quitar un turno de producción.
- Cambiar condiciones de crédito.
- Modificar el % de Bonificación.

Para un mejor planteamiento frente a una toma de decisiones, el autor (Ramírez, 2008, p.17), recomienda el siguiente esquema que se pueden seguir.

1. Análisis

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

2. Decisión

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

3. Puesta en práctica

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

Toda la información que se ha desarrollado, es de apoyo y guía para que la empresa Manolo's, pueda encaminarse y conocer la importancia de tener una contabilidad administrativa y no solo la contabilidad financiera como tradicionalmente estamos acostumbrados a obtener cantidad de datos y no analizarlos.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Las Herramientas financieras para la toma de decisiones, son todas aquellas que sirven al administrador para que pueda analizar en su momento la situación de la empresa y sus procesos administrativos, operativos, evaluar los costos, el volumen de producción, la

rentabilidad, unidades vendidas vs. lo presupuestado, mirar si las estrategias están dando los resultados esperados o tendrán que ser modificados.

Dentro de las herramientas se puede considerar:

- Indicadores o Razones Financieras.
- Estados Financieros.
- Flujos, proyecciones.
- Sistemas de Costeo.
- El modelo Costo Volumen Utilidad.
- Punto de Equilibrio.

A continuación vamos a analizar algunos de estos conceptos o herramientas que darán luces de entendimiento para realizar con éxito el trabajo de fin de carrera.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Con el transcurso del tiempo las empresas han ido adoptando varios sistemas de costeo, siempre buscando el que mejor cumpla con las expectativas.

A continuación veremos los sistemas de costeo más utilizados:

- Costeo Real.
- Costeo Normal.
- Costeo Estándar.
- Costeo Absorbente.
- Costeo Variable o Directo.
- Costeo por Actividades (ABC).
- Costeo por Órdenes de Producción.
- Target Costing.

Para entender mejor los sistemas de costeo, es imperativo que se revise la clasificación de los costos ya que estos forman parte de este sistema. Para lo cual se tomó como base la figura 2-2 del libro de (Ramírez, 2008, p. 38). Y se puede visualizar en la Tabla No. 4

De igual manera es necesario conocer las definiciones de costos variables y Fijos.

Costos variables.- Los costos variables son los que aumentan o disminuyen dependiendo del volumen de producción. Ejemplo la materia prima.

(Ramírez, 2008,p. 39) indica que “Son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas”.

Costos fijos.- Son costos que ya están inmersos aun cuando no se produzca una unidad. Como por ejemplo la depreciación de la maquinaria, o taller.

Igualmente el mismo autor da su concepto de costos fijos: “Son los que permanecen constantes durante un rango relevante de tiempo o actividad, sin importar si cambia el volumen, como sería el caso de los sueldos, la depreciación en línea recta y el alquiler de un edificio” (Ramírez, 2008, p. 39).

Costeo real.- En este caso todos los costos son cargados al producto cuando se los conoce su valor real. Por lo tanto no se utiliza estimaciones ni prorrateos. Es decir que los tres elementos del costo como materia prima, mano de obra y costos indirectos, son reales.

Según (Hansen & Mowen, 2007) en su obra Administración de Costos Contabilidad y Control, indica que el Costeo real es: “Un sistema de costeo real utiliza los costos reales para los materiales directos, para la mano de obra directa y para los costos indirectos a efecto de determinar el costo unitario”. (p. 187)

Este sistema al no brindar la información necesaria en referencia a costos unitarios, no se lo utiliza comúnmente.

Tabla 4. Clasificación de los costos

No.	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE ACUERDO A:	TIPO DE COSTO	SUB-TIPO
1	De acuerdo con la función en la que se incurren	Costos de producción	Costos de materia prima
			Costos de mano de obra
			Gastos indirectos de fabricación
		Costos de distribución o venta	
		Costos de administración	
		Costos de financiamiento	
2	De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto	Costos directos	
		Costos indirectos	
3	De acuerdo con el tiempo que fueron calculados	Costos históricos	
		Costos predeterminados (estimados)	
4	De acuerdo con el tiempo que se cargan o se enfrentan a los ingresos	Costos de período	
		Costos del producto	
5	De acuerdo con el Control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo	Costos controlables	
		Costos no controlables	
6	De acuerdo con su comportamiento	Costos variables	
		Costos fijos	Discrecionales
			Comprometidos
		Costos semivariables	
7	De acuerdo con la importancia para la toma de decisiones	Costos relevantes	
		Costos Irrelevantes	
8	De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido	Costos desembolsables	
		Costos de oportunidad	
		Costos virtuales	
9	De acuerdo con el cambio asignado por un aumento o disminución de la actividad	Costos diferenciales	Decrementales
			Incrementales
		Costos sumergido	
10	De acuerdo con la relación en la disminución de las actividades	Costos evitables	
		Costos inevitables	
11	De acuerdo con el impacto en la calidad	Costos por fallas internas	
		Costos por fallas externas	
		Costos de evaluación	
		Costos de prevención	

Fuente: (Ramírez, 2008, p. 38)

Elaborado por: Gustavo Campaña.

Costeo normal.- En este sistema se cargan directamente los dos elementos del costo como Materia prima y mano de obra, mientras los costos indirectos son cargados mediante una forma de prorateo o índice de distribución. Es uno de los sistemas utilizados con mayor frecuencia ya que facilita la obtención de los costos unitarios de producción.

“El costeo normal, requiere que una empresa aplique los costos reales de los materiales directos y de la mano de obra directa a las unidades producidas. Sin embargo, los costos indirectos se aplican basándose en una estimación predeterminada”. Esto lo describe (Hansen & Mowen, 2007,p. 187).

Costo estándar.- Para determinar un costo estándar se debe tener en cuenta algunas variables ya que no necesariamente se pueden aplicar este tipo de costeo, sobre todo por

los precios cambiantes de las materias primas, costos indirectos de fabricación, la mano de obra siendo interna de la empresa sería más manejable a las variaciones.

Es decir que el costo unitario se mantendrá fijo por un período de tiempo, según nuestra legislación solo se puede modificar el costo una vez al año y por un mejor manejo se lo hace en períodos fiscales.

La empresa tiene que hacer un análisis completo respecto a los costos de materias primas, mano de obra y costos indirectos, en donde inclusive deben trabajar directamente con los proveedores para establecer precios de compra fijos por periodos de tiempo esto se puede lograr con compromisos de adquirir cierta cantidad de bienes en el transcurso del año.

Funciona normalmente con cotizaciones que realiza el departamento de compras con los proveedores y este entregará a la empresa un documento en el cual indica que no habrán variaciones de precios en el tiempo establecido.

Facilita tener el conocimiento de los porcentajes que representa cada uno de los elementos del costo en el valor del producto, y se puede determinar la relevancia o no de las variaciones, una vez que son detectadas, pudiéndose determinar si ameritan que cada vez se vayan determinando los costos unitarios. Si la variación detectada no afecta al costo unitario se puede decir que se puede entrar en un proceso de determinación de costeo estándar.

En una economía con la de Ecuador que se encuentra dolarizada y ya no se sufre de las devaluaciones monetarias y los índices de inflación se mantienen. Sería factible que se pueda optar por este tipo de costeo.

De todas maneras, de existir variaciones entre el valor del costo estándar unitario estimado vs. los valores reales, esta diferencia debe ser contabilizada en una cuenta de diferencias de valoración.

En la siguiente tabla se puede ver los tres primeros tipos de costeo, sus ventajas y desventajas.

Tabla 5. Sistemas de costeo

SISTEMA	DETALLE
COSTEO REAL	<ul style="list-style-type: none"> - Los tres elementos se cargan a la producción cuando se conoce su valor real. - Ventaja . No utiliza métodos de estimación. - Desventaja. La información esta disponible solo cuando el período contable ha terminado, por lo que para la toma de decisiones se toma en cuenta la información del período anterior.
COSTEO NORMAL	<ul style="list-style-type: none"> - La MPD y la MOD. se cargan directamente y a los CI se los carga mediante una tasa de asignación y se denominan los CI aplicados. - Al final del periodo se determina la variación entre los costos reales y los aplicados y se los cierra mediante un asiento de ajuste. - Ventaja. Los dos primeros costos son reales y los aplicados si la tasa de asignación ha sido bien calculada se acercara mucho a los CI reales.
COSTEO ESTÁNDAR	<ul style="list-style-type: none"> - Se originan del costeo normal. Y surge de la investigación de la diferencia entre los CI aplicados con los CI reales. Esta diferencia entre lo real y lo esperado es en si una medida de control que se - La utilización del costeo estándar es adecuado únicamente cuando se trabaja en ambientes de producción muy estables. - Es recomendable también para negocios que trabajan con productos y procesos con ciclos de vida muy larga.

Fuente: Tutoria UTPL Contabilidad de Costos I.

Elaborado por: Mgs. Ximena Franco

Costeo absorbente.- En este sistema se incluye en el costo del producto todos los costos tanto los fijos como los variables, Es un sistema que es muy utilizado y se podría considerar que es la manera tradicional de tratar los costos.

(Horngren, Datar, & Rajan, 2012). Al definir el costeo absorbente dice que: “El costeo absorbente es un método de costeo de inventarios donde todos los costos variables de manufactura y todos los costos fijos de manufactura se incluyen como costos inventariables. Es decir, el inventario “absorbe” todos los costos de manufactura”. (p.312)

El autor (Ramírez, 2008),indica que “El costeo absorbente es el más usado con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas latinoamericanas. Este método incluye en el costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable”.

Costeo variable o directo.- En este sistema se lleva al costo del producto únicamente los costos variables los que se modifican dependiendo del volumen de producción.

En cambio los costos fijos son llevados directamente a los resultados del periodo, la justificación para este procedimiento es que indistintamente de la cantidad producida los costos fijos no se modifican inclusive si por algún motivo no existiera producción. Es decir

que estos se relacionan y/o se originan según la capacidad instalada, no con la cantidad a producida.

El costeo variable es un método de costeo del inventario donde todos los costos variables de manufactura (directos e indirectos) se incluyen como costos inventariables. Todos los costos fijos de manufactura se excluyen de los costos inventariables y, en lugar de ello, se tratan como costos del periodo en el cual se incurre en ellos, esto lo afirma el autor (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, p. 301).

En la tabla No. 6 se puede observar la forma en que se acumulan los costos de una forma y de la otra.

Tabla 6. Costeo variable vs. costeo absorbente

COSTEO VARIABLE O DIRECTO	COSTEO VARIABLE	COSTEO ABSORVENTE	COSTEO ABSORVENTE
VENTAS	10.000	VENTAS	10.000
(-) Costos variables	5.000	(-) Costos de ventas	8.000
= Margen de contribución	5.000	= Utilidad bruta	2.000
(-) Costos fijos	3.000	(-) Gastos de operación	0
= Utilidad de operación	2.000	= Utilidad de operación	2.000

Determinación del costo unitario

Costo variable	5.000	Costo total o de ventas	8.000
Unidades producidas	4.000	Unidades producidas	4.000
Costo por unidad	1,25	Costo por unidad	2,00

Fuente: (Ramírez, 2008, p. 206)

Elaborado por: Gustavo Campaña.

En este sistema se transforman al inventario solamente los costos indirectos, estos van a formar parte del inventario de productos terminados formando parte del activo de la empresa, mientras que los costos fijos se transforman en gastos del período y se acumulan directamente contra los resultados del ejercicio.

En la tabla siguiente No. 7 pueden observar la comparación o relación que hace el autor (Horngren, Datar, & Rajan, 2012,p.34), respecto a los costos fijos, variables, directos e indirectos y como es su comportamiento

Tabla 7. Relación costo variable, costo fijo, costo directo y costo indirecto

	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO
COSTO VARIABLE	Cantidad de botones que se utilizan en las camisas	Costo de energía eléctrica de las maquinarias
COSTO FIJO	Sueldo del supervisor de línea	Costo del arrendamiento de las instalaciones

Fuente: (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, p. 34)

Elaborado por: Gustavo Campaña

Costeo basado en actividades o ABC.

Cuando hablamos de costeo basado en actividades o ABC, estamos ante el dilema de asignar los costos indirectos al producto y es buscar la forma adecuada.

En este caso se debe buscar cuales son las actividades indirectas que intervienen para la elaboración del producto a cada una de estas se les asigna un porcentaje o un valor unitario para que luego sea cargado el mismo a cada producto, como por ejemplo, costo de energía eléctrica de las maquinarias, costo del servicio de mantenimiento de las máquinas, etc. Al final todos estos costos indirectos deben ser repartidos entre todos los productos según el porcentaje o índice.

Según el autor (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, p. 716) indica que el El costeo basado en las actividades implica un proceso de asignación en dos etapas. La primera etapa asigna los costos indirectos a conjuntos de costos de actividades. Estos conjuntos representan actividades como la preparación de máquinas, librar órdenes de compra e inspeccionar piezas. En la segunda etapa, se asignan los costos de estos conjuntos a las

actividades, basándose en el número o el monto de las actividades correspondientes del conjunto necesarias para su terminación.

Costeo por órdenes de producción.

Como su nombre lo indica el costeo por ordenes de producción consiste en controlar los costos en cada orden de producción, es decir se debe ir acumulando todos los costos tanto de materias, primas, mano de obra y costos indirectos según cada orden. Esto implica que se debe llevar un control muy estricto ya que en un mismo período de tiempo se pueden estar produciendo un mismo producto pero con varias órdenes de producción. Por lo cual para poder mantener este sistema, es necesario disponer o de un sistema de contabilidad de costos, personal adecuado y un proceso de producción bien establecido y documentado. Ya que en alguna parte del proceso va a ser difícil determinar a que orden de producción depende cierto costo generado.

Target costing.

Esta herramienta se presenta como una de las que recientemente han tomado mayor relevancia en las empresas en su proceso de costeo. De acuerdo con el Target Costing, el precio de un producto o servicio se ve cada vez más inflido por el mercado y es, por ende, menos susceptible a cambios por parte de la administración. Por ello, la compañía debe primero analizar cuál es el precio máximo que el mercado estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio, y en función de éste determinar cuál sería el costo que dicho producto o servicio debería tener (costo meta) considerando una determinada utilidad deseada. Esta herramienta se complementa con los sistemas de costeo estándar y el costeo basado en actividades, pues más que una mecánica de cálculo, es una filosofía de costeo que busca un costo más acorde a una nueva economía de mercado e, indirectamente, promover la mejora continua y la creatividad para lograr alcanzar los costos meta de la compañía. (Ramírez, 2008, p. 5).

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

Este modelo está determinado en la relación del costo del producto, tanto el fijo como el variable, el volumen de producción, y precio y/o utilidad.

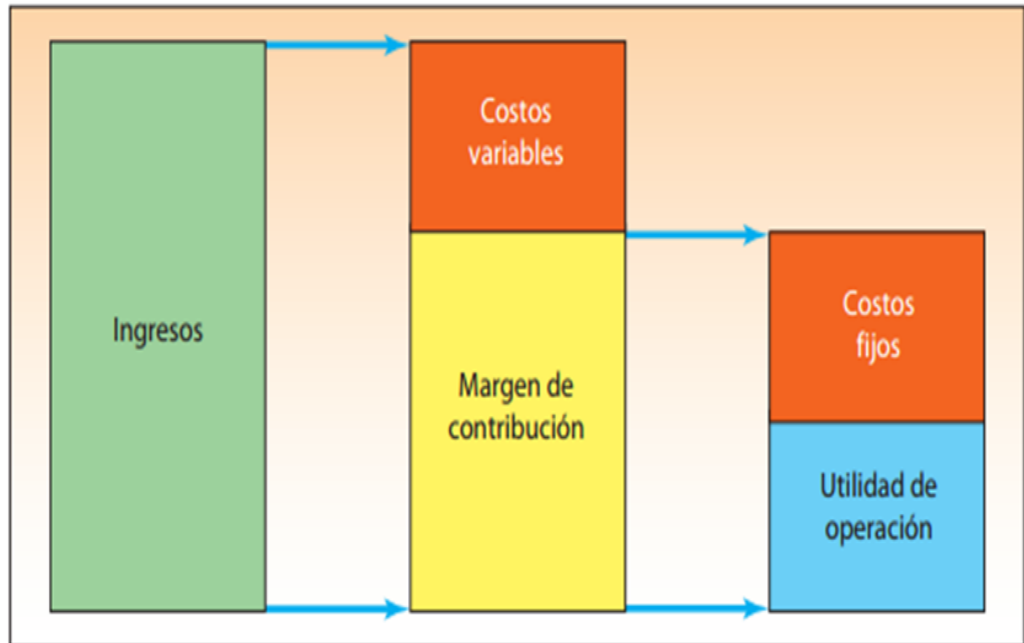
La necesidad imperiosa de un gerente o administrador es saber a ciencia cierta el resultado que tendrá en la venta de un producto. Cuántas unidades tiene que vender para que por lo menos cubrir los costos y gastos, cuál sería el precio que debería tener el producto y también cual sería la cantidad a vender para obtener utilidad, también es necesario que se trate e identifique cual es el costo variable y fijo. Como se vio anteriormente el costo variable depende de la cantidad de unidades producidas y el fijo depende de la infraestructura instalada.

El gerente podrá realizar escenarios con el fin de evaluar los resultados a obtener inclusive se deben incluir y evaluar las restricciones existentes referentes a la capacidad de producción, el gerente debe tener la habilidad de evaluar qué pasaría si la capacidad de producción no está acorde al volumen que se necesita para obtener utilidad y o para cubrir los costos y gastos, lo que llevaría a replantearse la factibilidad de modificar los precios de venta.

Este modelo hace la evaluación de precios de venta, unidades a vender, costos variables, costos fijos, gastos de operación para llegar a la utilidad, es decir al final busca proporcionar los resultados respecto a la rentabilidad (margen de contribución) o no de un producto. Para que el gerente pueda tomar la decisión adecuada.

(Horngren, Datar, & Rajan, 2012, p. 62) “Todos los gerentes quieren saber cómo se modificarán las ganancias a medida que cambien las unidades vendidas de un producto o un servicio”.

En este modelo es importante revisar el significado de margen de contribución, y se puede decir que resulta de la diferencia entre los ingresos y los costos variables. Este margen debe ser lo bastante amplio para cubrir los costos fijos y que la empresa pueda obtener una utilidad.



Gráfico

Fuente: (Ramírez, 2008, p. 160)

Elaborado por: (Ramírez, 2008, p. 160)

El margen normal mezcla el costo variable más el costo fijo y da el total del costo.

Costo = se tiene al costo variable y al costos fijo.

Volumen = la cantidad producida o a producir

Utilidad = resulta del precio de venta.

Tabla 8. Factores fundamentales CVU

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Precio de Venta	Del bien o servicio
Costo Variable	Que tiene el bien o servicio resultado del volumen de producción
Costos Fijos	Es lo que la empresa debe cubrir, es un valor que se genera indistintamente del volumen de producción
Volumen	Unidades a vender o producir

Fuente: (Ramírez, 2008, p. 161)

Elaborado por: Gustavo Campaña

“El modelo CVU, nos permite dar respuesta a dos preguntas constantes de la administración:

-¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe tener para al menos no tener pérdida?

- ¿Cuántas ventas se deben tener para que el negocio sea rentable?”, según (Ramírez, 2008, p. 161).

Por lo tanto es indispensable la búsqueda del punto de equilibrio.

1.3.3 Punto de equilibrio

Al punto de equilibrio se lo puede identificar como el punto en el que los ingresos cubren los costos o gastos, es decir el punto en donde la empresa no pierde ni gana, simplemente sus ventas alcanzan para cubrir sus gastos.

La obtención de esta información es primordial, el gerente o administrador debe tener en cuenta muy claramente las ventajas que tiene de realizar todo este tipo de análisis, ya que llegado el momento va a ser de mucha importancia conocer cuál es la situación de la empresa, y es importante también anotar que se debe realizar un recalcu ya que las condiciones de costos de materia primas, mano de obra y los demás gastos pueden variar

inclusive el precio o este puede estar congelado o fijo. Este análisis le servirá a los administradores a darse cuenta cuan lejano o cercano están del punto de equilibrio y que estrategias deben tomar para seguir produciendo ganancias que es lo que les interesa a los accionistas, que su empresa tenga mejores resultados cada vez.

(Ramírez, 2008) dice que: “El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida” (p. 161).

“El punto de equilibrio (PDE) 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”, este concepto es emitido por el autor (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, p. 68).

Para ilustrar mejor vamos a realizar un ejercicio y se aplicara el método algebraico, en donde:

P = Precio por unidad.

Q = Número de unidades vendidas.

CV = Costo variable.

CF = Costo Fijo.

IT = Ingresos Totales.

CT = Costos Totales.

PE = Punto de Equilibrio.

El precio de venta unitario es de 20 Usd, el costo variable 10 Usd, el costo fijo mensual 50.000. Con esta información se tiene que encontrar el punto de equilibrio:

La fórmula algebraica es:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de contribución por Unidad}}$$

Margen de contribución = Precio de venta unitario - costo variable unitario

$$PE = \frac{50.000}{20 - 10} = \frac{50.000}{10} = 5.000$$

En este caso el punto de equilibrio en unidades es de 5.000 unidades, lo que quiere decir que deberíamos vender por lo menos 100.000 Usd. (5.000 x 20), para que los ingresos cubran los costos.

En la tabla adjunta podremos ver el método gráfico el punto de equilibrio

Tabla 9. Punto de equilibrio.

VARIABLES	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
Q. Ventas	1	2.500	5.000	7.500
Usd. Ventas	20	50.000	100.000	150.000
Usd. Costo Variable	10	25.000	50.000	75.000
Usd. Costo Fijo	50.000	50.000	50.000	50.000
Usd. Costo Total	50.010	75.000	100.000	125.000
Usd. Utilidad	-49.990	-25.000	0	25.000
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 5.000 unidades mes				

Fuente: Gustavo Campaña

Elaborado por: Gustavo Campaña

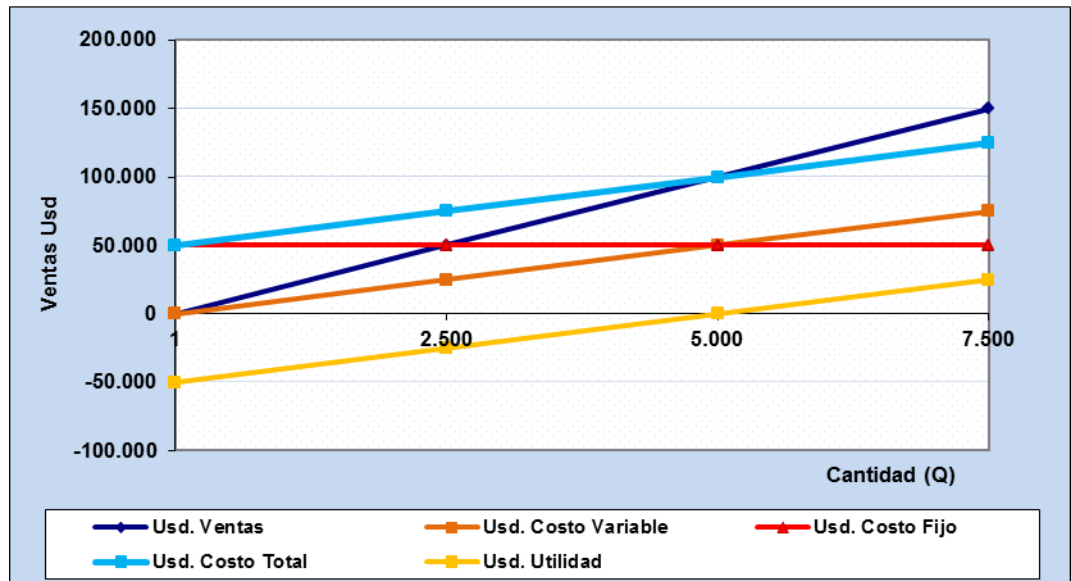


Gráfico 2. Ejemplo punto de equilibrio

Fuente: Gustavo Campaña

Elaborado por: Gustavo Campaña

Al graficar el ejercicio anterior, se ve que la línea de tendencia de las ventas totales se cruza con la línea de costo total cuando se tiene 5.000 unidades de venta.

Costo total igual al costo variable + el costo fijo, en este ejemplo los dos son de 50.000 Usd.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros de producción están diseñados para proporcionar al gerente la información en términos de índices y/o porcentajes. De esta manera poder evaluar rápidamente la evolución del proceso de producción.

Para el objeto de nuestro trabajo de fin de carrera, se utilizan los siguientes indicadores Financieros de Producción:

- **Índice de productividad.**- Proporciona la relación entre las ventas y los recursos utilizados.

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado}}$$

- **Índice de productividad de la mano de obra.** Establece la relación entre precio de venta, nivel de producción, costo unitario de la mano de obra y número de horas empleadas en la producción.

$$\text{Índice de productividad de Mano de Obra} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{Nivel de producción UN}}{\text{Costo hora de Mano de Obra} \times \text{No. De horas empleadas}}$$

- **Índice de productividad de la materia prima.**- Va a establecer la relación entre el precio unitario, el nivel de producción y el costo total de la materia prima.

$$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{Nivel de producción}}{\text{Costo total de Materia Prima}}$$

- **Índice de productividad.**- Analiza la relación existente entre el precio de venta Unitario, el Nivel de producción y los costos de mano de obra, material prima, depreciaciones y gastos, hace un comparativo total con los costos y gastos.

$$\text{Índice de productividad Total (IPT)} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{Nivel de producción}}{\text{Costo de M.O} + \text{Costo total de M.P.} + \text{Depreciación} + \text{gastos}}$$

Todos estos índices servirán para evaluar la productividad de la empresa Manolo's, lo que dará una visión de su situación y de esta manera poder proponer cambios, mejoras, nuevas estrategias de ser el caso.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Al momento de tomar una decisión, no siempre es sencillo, como se vio anteriormente el tomar una decisión conlleva una responsabilidad enorme, la misma que por lo general está

en los hombros del gerente o administrador quien no solo debe contar con la información suficiente, veras y en el tiempo adecuado, sino también debe tener la habilidad de interpretar la información y visualizar los resultados que pueden suceder al tomar una decisión.

Los problemas comunes que un administrador o gerente tienen al momento de tomar una decisión pueden ser los siguientes:

- La incertidumbre.
- Información inoportuna.
- Información Incorrecta.
- Falta de información.
- Nuevas políticas fiscales, legales, laborales.
- Restricciones.
- Cambios en la política de comercio exterior.
- La capacidad de decisión no está al 100 % sobre el gerente o administrado.

En fin existen variedad de problemas y situaciones a los que un ejecutivo, gerente o administrador de una empresa debe estar alerta antes de tomar una decisión ya que esta puede cambiar radicalmente el rumbo de la empresa. Una buena decisión hará que la empresa sea más competitiva y al contrario puede perder competitividad si la decisión no es correcta.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía institucional

La filosofía institucional da una idea clara del comportamiento de la empresa tanto al interior como al exterior, es decir frente a sus empleados y frente a clientes, y a organizaciones de control, del estado, competidores, proveedores, etc. También se lo puede llamar la cultura institucional de la empresa, cuál es su pensamiento, su forma de actuar, la forma de ser, de comportarse y lo que transmite al resto.

Dentro de la filosofía institucional se puede conocer cuáles son sus valores, políticas, su misión, visión y objetivos.

Desde hace algún tiempo atrás muchas empresas han venido desarrollando o fortaleciendo su filosofía, su cultura y transmitiendo la misma inclusive a sus competidores, formando de esta manera una ventaja estratégica. Ya que todo lo que engloba la cultura y su filosofía su pensamiento forma parte del nombre, de la marca. Es decir que si solo escuchamos el nombre de una empresa sabemos cuál es la forma de actuar y que tiene como pensamiento cumplir con las normas, leyes y reglamentos, de un país o región.

(Barrera, 2011,p. 4), indica que: es difícil establecer una definición clara, sin embargo, es preciso decir que la filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es "la visión compartida de una organización".

2.1.1 Antecedentes institucionales

Para el trabajo de fin de titulación se ha tomado como empresa de estudio a Confecciones Manolo´s, en donde se pondrá en práctica el tema Herramientas Administrativas Financieras para la toma de decisiones a corto plazo.

Confecciones Manolo´s inicia sus actividades el 6 de abril de 1998, teniendo como actividad principal la Fabricación de prendas de vestir de diario y etiqueta. La misma que se encuentra ubicada en la calle Caránqui OE4-113 y Quisquis, en el sector de La Magdalena en el sector sur de la ciudad de Quito – Ecuador, el teléfono es el 02 2645-314. Registrado con el RUC no. 0502035165001 perteneciente a Medina Tapia Azucena Margoth y su nombre comercial Confecciones Manolo´s. según consta en el Anexo 4.

Descripción de la empresa

Azucena Medina de Pontón, da a conocer como es su empresa con una breve introducción y manifiesta lo siguiente:

Manolo Confecciones MNL, es una Empresa Familiar dedicada a servir al mercado local y nacional con productos de excelente calidad, nuestra vasta experiencia, pero sobre todo la Responsabilidad, La Pasión, La Entrega y el Amor que le ponemos a cada una de nuestras producciones, hacen que se puedan alcanzar las metas que se han trazado; contamos con personal capacitado, materia prima y maquinaria de primera calidad, cuyo resultado es la gran satisfacción que logramos en nuestros clientes.

Es un orgullo para mi familia poder trabajar con el claro propósito de ser parte del engrandecimiento de la Patria, generando fuentes de empleo y por ende bienestar para la familia.

Nuestra especialidad son Camisas para damas, caballeros y niños; además ropa de trabajo y confección especial bajo pedido.

El éxito alcanzado ha sido Gracias a Dios que nos ha dado Sabiduría y Fortaleza, es por eso que toda nuestra confianza es puesta en Él. Hasta aquí las palabras expresadas por la Gerente-Propietaria.

Continuando de la descripción de la empresa, Confecciones Manolo's, cuenta con la Calificación Artesanal proporcionado por la Junta Nacional del Artesano, la cual le permiten que goce de algunos beneficios y a la vez restricciones tales como:

Beneficios:

- No están obligados a pagar el décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y pago de utilidades, lo que ayuda a abaratar sus costos de producción.
- No están obligados a llevar contabilidad, pero tiene que tener un registro de ingresos y gastos.
- Las ventas producto de su propia producción están grabados con tarifa cero de IVA.
- Acceso a créditos en la CFN y BNF.
- Acceso a planes y programas de desarrollo artesanal brindados por la JNDA.

- La exoneración del impuesto a la exportación de artesanías.
- Afiliación al seguro social del maestro de taller y sus trabajadores.
- Preferencia en la compra de artesanías por parte de los organismos públicos.
- Exoneración del impuesto a las patentes municipales y adicionales a dicho impuesto.
- Afiliación al Seguro Social del maestro de taller, operarios, aprendices y del grupo familiar.
- El número de ramas artesanales reconocidas por la Junta Nacional de Defensa del artesano es de 185 dentro de lo que se conoce como producción y de servicio.
- Los artesanos titulados, así como las sociedades de talleres artesanales calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga la Ley.
- En los casos de talleres artesanales asociados o de producción cooperativa de artesanos, el capital y el número de artesanos no excederán del máximo señalado por la Ley de Defensa del Artesano.

Restricciones y obligaciones

- Su nómina no debe pasar de 20 entre 15 operarios y 5 aprendices.
- El capital invertido no sobrepase el 25% del monto establecido para la pequeña industria. El capital fijado para la pequeña industria es de 350.000 por lo tanto el capital de un taller artesanal no deberá sobrepasar los 87.500 USD.
- Solo puede contar con 1 local independiente de su taller para realizar la comercialización.
- Registrarse con un Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Como uno de los beneficios, los artesanos no están obligados a llevar contabilidad según indica el artículo 19, inciso 2 de la Ley de Régimen tributario Interno, que dice:

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el reglamento,

incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

En la tabla No. 10 se puede evidenciar los valores tope que deben cumplir las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad. En el caso que supere cualquiera de los montos su estatus cambia y al siguiente año están obligados a hacerlo.

Tabla 10. Valores referencias para llevar contabilidad

AÑO	FRACCIÓN BÁSICA	CAPITAL	INGRESOS BRUTOS	COSTOS Y GASTOS
		9 fracciones básicas	15 fracciones básicas	12 fracciones básicas
2014	10.410	93.690	156.150	124.920

Fuente: <http://www.sri.gob.ec/de/31>

Elaborado por: Gustavo Campaña

En este punto se tiene que aclarar que las restricciones que habla el artículo 19 de la LRTI, en el contexto de que las personas naturales deben o no llevar contabilidad, hace un excepción en los valores mínimos cuando habla de: “así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.”

En el anexo No. 2 de este trabajo se presenta la aclaración que hace el SRI en referencia a quienes son las personas naturales, indicando que los artesanos no están sujetos a estos valores. En pero si están sujetos a la Ley de Defensa del Artesano que en su artículo No. Indica 2 literal b.

Continuando con el crecimiento de Confecciones Manolo's, en abril del 2012, abren dos establecimientos quienes serán los encargados de la venta al por mayor y menor de las prendas de vestir producidas por la empresa.

Establecimiento 002 ubicado en Ambato, en la Av. Bolivariana S/N y Av. Julio Jaramillo, de la parroquia Pishilata, Ambato-Ecuador.

Establecimiento 003, abierto en la ciudad de Quito en la Av. Maldonado No. 10385 y Quimíaq, parroquia de Guamaní.

Un año más tarde abren un local en la calle Chimborazo No. N4-106 y Chile, parroquia San Roque, Quito-Pichincha, el 2 de diciembre del 2013, establecimiento 004.

A lo largo de estos 16 años desde su apertura Confecciones Manolo's ha ido incrementando tanto su maquinaria, producción, clientes, y abriéndose mercado en varios sitios del sur de la ciudad de Quito y en la ciudad de Ambato. El esfuerzo puesto para sacar adelante esta empresa es de reconocimiento, inicialmente comenzaron con una sola máquina de coser y un operario, actualmente cuenta con 15 operarios, 5 aprendices y las maquinarias necesarias para llevar a cabo su negocio. En todos estos años han abierto 3 establecimientos para la comercialización directa al público adicionalmente a la planta de manufactura. En este punto se debe hacer un pare y establecer que según la ley de defensa del artesano solamente puede tener 1 local para comercializar los productos, por lo tanto es recomendable realizar el análisis para la comercialización y el cierre de los otros locales a nombre de confecciones Manolo's, este punto estará dentro de las recomendaciones de este trabajo de fin de carrera.

El enfoque o estrategia que los dueños de Manolo's han puesto a lo largo de los años para salir adelante ha sido básicamente enfocarse en la calidad de los productos, los precios al alcance de las clases populares, el compromiso de entregas oportunas, siempre con el objetivo de incrementar la ventas y la producción de año en año.

Como principales proveedores se pueden citar a los siguientes:

Cortivis, Distritex, Fabridor, Cintofil, La Carolina.

Sus clientes que compran los productos para a su vez comercializarlos son: Casa de los Mil Deportes, Mercedes Fajardo, y todos los clientes detallistas que compran la producción en los almacenes directamente.

En casos de pedidos a alguna ciudad del país, se lo realiza por medio del transporte público interprovincial.



Fotografía 1. Rótulo almacén Manolo's

Fuente: Confecciones Manolo's

2.1.2 Misión, visión y objetivos

La visión.- Describe como visualizamos a la empresa en el futuro, que es lo que queremos llegar a ser, para que fue creada la empresa.

Veamos algunos conceptos de Visión:

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta "¿qué queremos llegar a ser?" La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. (David, 2003, p. 9)

Como ejemplos la visión se puede citar a:

La visión de Disney “Crear un lugar donde la gente pueda sentirse como niño nuevamente”.

La visión de Coca Cola: “Una Coca Cola al alcance de cada quién en el mundo”

Esta declaración de visión debe ser transformada en una visión estratégica, “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012. p. 23)

La empresa de Manufactura Manolo’s, tiene como visión:

“Se una empresa líder en la elaboración y comercialización de prendas de vestir, elaboradas con talento nacional calificado, con un crecimiento progresivo, basado en principios y valores.”

La misión.- En la Misión de la empresa se explica quién es, para que existe la empresa, para que fue creada, que hace.

En el libro Conceptos de Administración Estratégica de (David, 2003, p. 10), indica las declaraciones de la misión como: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”.⁹ Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

La misión de la empresa de producción Manolo's es:

“Poner a disposición del cliente un producto de calidad, elaborado con gente que ama lo que hace y que sea capaz de satisfacer sus necesidades, con un servicio en excelencia.

Contribuir con el desarrollo de nuestro país, manteniendo puestos de trabajo permanentes”.

Objetivos.- El establecimiento de objetivos es fundamental para toda empresa, los mismos deben ser planteados de tal forma que puedan ser medibles, cuantificables y que se los pueda cumplir, estableciendo un plazo para los mismos. Los objetivos de negocio regularmente son planteados en función del crecimiento en ventas, aunque se puede plantear objetivos de toda índole, y el período de medición es de año a año.

El objetivo principal de Confecciones manolos para el año 2014 es:

Crecer en un 10% en las ventas en relación al año 2013.

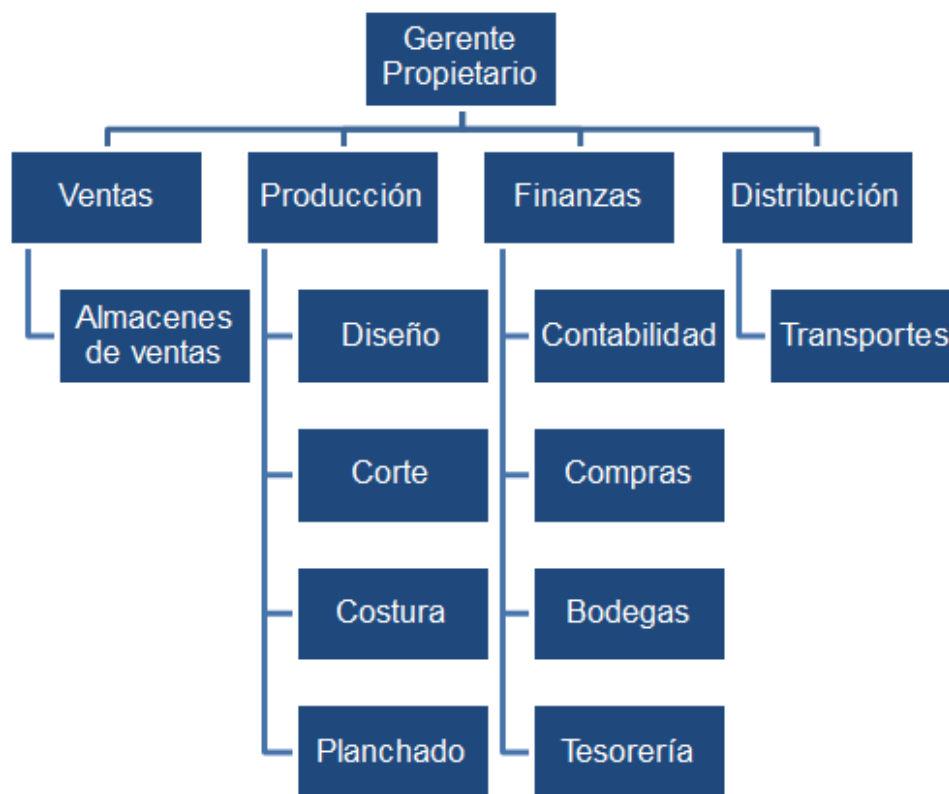
Según la gerente propietaria de esta empresa, este objetivo se cumplió.

2.2 Estructura administrativa y funcional

La estructura administrativa y funcional permite que la gerencia de un diseño interno a sus departamentos y generalmente se lo representa como Organigramas, según (Laborda & De Zuani, 2009, p.295), indica que estos no son otra cosa que “la representación gráfica del modelo de funcionamiento de una organización”.

En la siguiente tabla esta la estructura funcional de la empresa de Confecciones Manolo's, representada en forma de un organigrama.

Tabla 11. Organigrama estructural y funcional



Organigrama funcional



Fuente: Confecciones Manolo's
 Elaborado por: Gustavo Campaña

2.3 Análisis de competitividad

Todas las empresas están inmersas en un ambiente competitivo en donde cada una pugna ganar espacio en el mercado, conocido como (Market Share). Se pone en juego la habilidad de los administradores y/o altos ejecutivos de la empresa para analizar el macro ambiente en el cual se desenvuelven.

Competitividad son todas las capacidades, habilidades, destrezas, estrategias, etc. que una empresa posee y puede hacer uso en este medio muchas veces hostil que tienen que enfrentar para ganar participación de mercado o mantenerse en él.

Es necesario revisar los conceptos de macro ambiente, en donde (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012,p. 50.) indica que: todas las empresas operan en un mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros.

En la siguiente figura constan los componentes del macro ambiente.

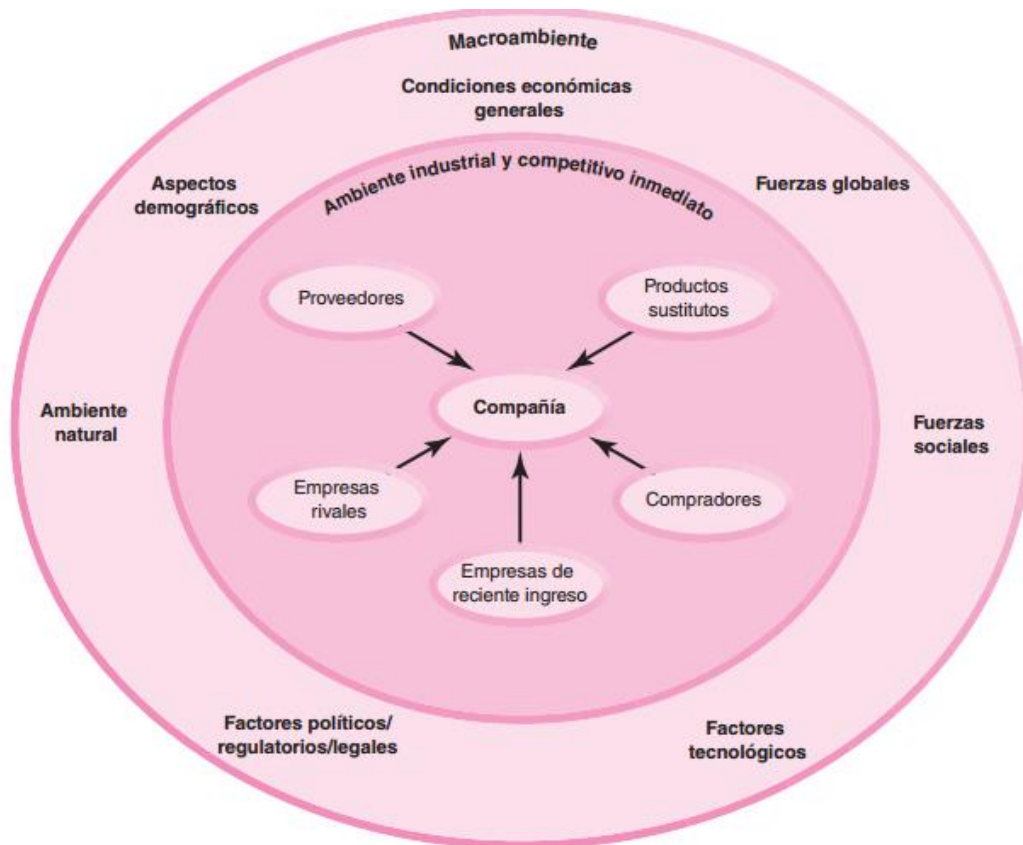


Figura 3. Componentes del macro ambiente

Fuente: (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012, 51), figura 3.2.

En los últimos tiempos y con el avance tecnológico, con acceso a una infinidad de información inclusive de resultados de competidores, datos estadísticos, etc. Se hace necesario el análisis de la capacidad para competir y cuáles son las alternativas que deberían crearse. Todos los aspectos y fuerzas que conforman el macro ambiente y la relación directa con la empresa, los cambios que se den en cualquiera de estas variables afectara en mayor o menor medida la competitividad y todo dependerá de cómo la empresa esté preparada para afrontar cualquier cambio den estas variables.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

Es importante que se pueda analizar una empresa buscando cuáles son sus mejores habilidades, sus fortalezas que es lo que le hace distintivo de otras.

Además es importante el comparar estas habilidades, competencias con otras empresas competidoras. Así pueden darse cuenta en cuales son débiles y en cuales fuertes, y de esta manera poder trazar estrategias competitivas.

Para hacer este análisis se tiene que utilizar el Benchmarking, que no es otra cosa que buscar información en empresas competidoras para saber cuál es la situación actual frente a sus competidores.

El autor (David, 2003,p. 112) ha diseñado una tabla que permite medir el perfil competitivo entre varias empresas, llamado Matriz de Perfil Competitivo, (MPC), y menciona lo siguiente:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde:

- Cuatro (4) corresponde a la fortaleza principal.
- Tres (3) a la fortaleza menor.
- Dos (2) a la debilidad menor y.
- Uno (1) a la debilidad principal.

Existen muchos factores de éxito, con los que se pueden evaluar las competencias una empresa, para el estudio de este ejemplo se tomaron 8 factores que el autor David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, (p. 112), y los menciona tales como:

- Eficacia de la distribución y ventas.
- Las ventas de marcas o patentes registradas.
- La ubicación de las instalaciones.

- A capacidad y eficiencia de producción.
- La experiencia.
- Las relaciones sindicales.
- Los adelantos tecnológicos.
- Habilidad en el comercio electrónico.
- Expansión global.

El Gerente o administrador debe identificar primero cuáles son los factores de éxito que van a ser utilizados en la construcción de la matriz del perfil competitivo, esta elección debe ser cuidadosa para que el resultado sea el satisfactorio, es decir utilizar factores relevantes los mismos que al ser analizados generen impacto en los resultados, y puedan servir en el análisis de las competencias y determinar de una mejor manera las ventajas competitivas.

Para entender e interpretar los resultados de la matriz, se debe ver cómo está diseñada.

En primer lugar se tiene a los factores importantes de éxito, que no son otra cosa que las variables que van a ser objeto de estudio tanto en la empresa como en los competidores, los mismos que deben ser escogidos de manera que al final proporcionen el resultado que se necesita para evaluar la competitividad de la empresa.

Valor.- En este campo se da un valor a cada factor de éxito, el valor mayor o menor depende de importancia o relevancia que el FE, va a tener en el estudio, la suma de los valores debe dar 1.

Clasificación.- En este campo se ingresa en forma numérica las fortalezas o debilidades para lo cual el autor (David, 2003,p. 112), los ha clasificado en cuatro, dependiendo de la importancia de la fortaleza o debilidad se le da una valoración, en donde (4) corresponde a la fortaleza principal, (3) a la fortaleza menor, (2) a la debilidad menor y (1) a la debilidad principal.

Puntos.- En esta columna se registra el resultado de multiplicar el campo valor y la clasificación como se muestra en la tabla No. 13, de este trabajo de fin de titulación.

Al final se totaliza la columna Puntos y con lo que se puede tener una comparación de competitividad entre las empresas.

En la siguiente tabla se puede observar los resultados de la aplicación de la matriz competitiva, entre la empresa en estudio Manolo's y dos competidores entre los cuales se tiene a Camisería Inglesa y Jhamtex.

Tabla 12. Matriz del perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	VALOR	MANOLO'S		CAMISERIA INGLESA		JHAMTEX	
		CLASIFICACION	PUNTOS	CLASIFICACION	PUNTOS	CLASIFICACION	PUNTOS
Publicidad	0,20	2	0,40	3	0,60	1	0,20
Calidad de productos	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Competitividad precios	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Dirección	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Posición financiera	0,15	3	0,45	4	0,60	1	0,15
Lealtad a clientes	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Amplitud en la línea de productos	0,20	1	0,20	3	0,60	1	0,20
Participación en el mercado	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
TOTAL	1,00		2,70		3,00		1,40

Fuente: (David, 2003, p.112. tabla 3-10)

Elaborado por: Gustavo Campaña

En el caso de estudio, la empresa Manolo's, ha obtenido un resultado total de 2,7, respecto a Camisería Inglesa que obtuvo 3 y a Jhamtex con el resultado de 1,40

Entre los factores de relevancia se tiene a la publicidad, en donde la competitividad de Manolo's, no es tan fuerte como Camisería Inglesa quienes cuentan con personal apropiado para ello e incluso asignación de un presupuesto, otro factor como la posición financiera que en el competidor es más fuerte al ser una sociedad anónima, no tiene restricción para la contratación de empleados, obreros y maquinarias lo que le permite incrementar su producción, ventas y el retorno respectivo. En uno de los factores que Manolo's competitivamente tiene gran fortaleza es en la lealtad de sus clientes, ya que los clientes gustan de la calidad, las entregas oportunas, reacción a los pedidos y sobre todo de sus precios populares, eso hace que los clientes vuelvan a generar pedidos o realizar las compras directas en sus almacenes.

Los clientes competidores están ubicados en la ciudad de Quito, como se lo puede ver a continuación.

Camisería inglesa, Se encuentra ubicada en Quito en la autopista General Rumiñahui puente No. 4, su teléfono es el 2-232615, correo electrónico: camiseriainglesa@andinanet.net. Página web. <http://www.camiseriainglesa.com.ec>. Esta empresa se dedica a la producción y venta de camisas, que es uno de sus productos importantes.

Jhamtex. Ubicado en Quito, en la calle José Andrade 120 y Av. Juan de Celis, teléfono 2804707, correo electrónico jhamtex@puntonet.ec., esta empresa está dedicada a la venta y comercialización de camisas en la ciudad de Quito.

2.3.2 Matriz FODA

Una herramienta fundamental dentro del análisis de competitividad, está la Matriz FODA, esta matriz permite hacer un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que está sometida una empresa, pero es indispensable que un gerente o administrador realice a su empresa.

El análisis de estos 5 elementos permite tener claridad de la situación actual de la empresa, de cómo se miran internamente y como se ven en el macro ambiente, es decir con el exterior, tanto con sus competidores, con nuevas leyes, con cambios en las políticas fiscales.

La empresa debe darse tiempo para hacer este tipo de análisis, que le permitirá establecer estrategias, sobre todo con un ambiente tan competitivo como el que se vive actualmente en donde la reacción a los cambios es importante, la empresa que puede reaccionar de mejor manera a los cambios es quien puede estar liderando al mercado.

(Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012,p.100 -101) da su concepto de análisis FODA como: un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para

idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Fortalezas.-

Las Fortalezas son todas las características y capacidades internas que posee la empresa con las cuales puede hacer frente a la competencia, es todo lo que hace bien, lo que le da una ventaja competitiva o mejor posición competitiva y puede ser: El conocimiento del mercado o sector, la disponibilidad de información, mayores recursos, la creatividad, capacidad instalada, calidad en el producto, precios.

(David, 2003,p. 120), adicionalmente indica que “Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas”.

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares. Este concepto es dado por (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012, p.101).

Oportunidades.-

En un ambiente tan competitivo, las oportunidades son escasas pero existen y depende de la habilidad del administrador o gerente detectarlas, es decir ver lo que los competidores no ven. Para ilustrar este concepto se puede mencionar la historia de los dos vendedores. “Dos vendedores fueron enviados a un pueblo lejano a vender zapatos, al llegar a este pueblo descubrieron que todos los habitantes caminaban sin zapatos. En este punto es importante ver la reacción de cada uno, el primero al ver esto tomo su teléfono y llamo a su jefe indicándole que en ese momento se regresaba porque nadie utiliza zapatos y que el viaje

fue una pérdida de tiempo. En cambio el segundo vendedor vio el panorama de distinta manera, igualmente tomo el teléfono y llamo a su jefe para indicarle que hay una gran oportunidad de vender el producto, ya que nadie en el pueblo utiliza calzado y podría vender si es posible a todos.

Los Administradores o gerentes deben estar en la búsqueda permanente de Oportunidades las mismas que están en el entorno externo de la empresa.

(Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012, p.103). dice que: la oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía)

Debilidades.-

Al contrario de la Fortalezas, las debilidades son todas las capacidades y características internas que necesitan ser fortalecido y/o disminuidas. La cuales pueden ser: falta de experiencia en el medio, sistemas de información deficiente, obtención de información incorrecta o inoportuna, recursos escasos, poca capacidad instalada y de reacción para cumplir los compromisos o pedidos.

(Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012, p. 102) indica que: Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de

recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

Amenazas.-

La Amenazas las encuentra en el ambiente externo de la empresa como: entrada de nuevos productos o competidores y mucho más si son grandes cadenas que pueden ganar rápidamente el mercado con publicidad, precios bajos o competidores actuales que entran con estrategias agresivas. Para ilustrar este concepto, recordemos el caso de BIG COLA vs COCA COLA, en donde Big Cola captó una parte del mercado de Coca Cola, ingresando con un envase plástico de mayor tamaño que el envase de vidrio que ofrecía Coca Cola, Coca Cola no vio esta amenaza o si la vio la minimizó, entendiendo que este competidor no tendría oportunidad frente a un gigante como Coca Cola.

Como se ve en esta reseña del caso Big Cola frente a Coca Cola, las amenazas están en cualquier parte.

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia.

Estos conceptos de Amenazas es dado por los autores (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012, p. 103).

Tabla 13. Conceptos para identificar el FODA en una empresa

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
• Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria	• Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria
• Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer	• Estar en el grupo estratégico equivocado
• Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	• Pérdida de participación de mercado a causa de
• Base de clientes atractiva	• Falta de atención a las necesidades del cliente.
• Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes	• Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda
• Capital intelectual superior	• Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes
• Habilidades en publicidad y promoción	• Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar
• Buena posición para negociar con proveedores o compradores	• Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales
• Capacidades de innovación de producto	• Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales
• Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción	• Marca o reputación débiles
• Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento	• Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada
• Capacidades para un buen servicio al cliente	• Rezago en calidad del producto, IyD o conocimiento tecnológico
• Superior calidad de producto	• Profunda falta de administración
• Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global.	• Capital intelectual inferior en relación con los rivales
• Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos	• Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas
• Un producto muy diferenciado al de los rivales	• Capacidad de la planta desperdiciada
• Ventajas de costos sobre los rivales	• Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar
• Competencias esenciales en	• Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores
• Una competencia distintiva en	• Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos
• Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos	• Ningún rumbo estratégico claro
	Oportunidades comerciales potenciales Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa

Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
• Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales	• Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia
• Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria	• Descensos del crecimiento del mercado
• Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales	• Probable entrada de nuevos competidores poderosos
• Expansión a nuevos mercados geográficos	• Pérdida de ventas ante productos sustitutos
• Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente	• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores
• Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o	• Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria
• Ventas por internet	• Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria
• Integración en las primeras o últimas etapas de la producción	• Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria
• Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros	• Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables
• Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas	• Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa
• Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva	• Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros
• Aperturas para explotar nuevas tecnologías	• Nuevos requisitos regulatorios costosos
	• Condiciones crediticias estrictas
	• Aumento de precios de la energía u otros insumos claves

Fuente: (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012, p. 104 figura 4.3)

Elaborado por: Gustavo Campaña

En la siguiente tabla No. 14, se ilustra la matriz FODA y las relaciones de estrategia que se deben aplicar entre estos conceptos:

Tabla 14. Matriz FODA

	OPORTUNIDAD (O)	AMENAZAS (A)
FORTALEZAS (F)	FO	FA
	Estrategia FO: Maximizar (F); Maximizar (O)	Estrategia FA: Maximizar (F), Minimizar (A)
DEBILIDADES (D)	DO	DA:
	Estrategia DO: Minimizar (D); Maximizar (O)	Estrategia DA: Minimizar (D); Minimizar (A)

Fuente: (Laborda & De Zuani, 2009, p. 293)

Elaborado por: Gustavo Campaña

Según (Laborda & De Zuani, 2009), a esta matriz también se le conoce como DAFO e implica una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación

de amenazas y oportunidades externas que figuran en el entorno de la organización con las fortalezas y debilidades internas que tienen que ver con los recursos y capacidades internas de la organización de una empresa. (p. 292).

En donde:

Las estrategias FO.- Busca el maximizar las fortalezas detectadas acompañadas de una maximización de las oportunidades, convirtiéndolas en estrategias competitivas.

Estrategia FA.- Está orientada a maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, implementando acciones adecuadas para lograrlo.

Estrategia DO.- Minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades.

Estrategia DA.- Esta estrategia está enfocada en minimizar las debilidades y minimizar las amenazas. Son estrategias fundamentales que buscan disminuir los efectos que tendrían sobre la empresa las debilidades internas y las amenazas externas, en estas últimas no se puede tener el control y por ende es fundamental que el administrador se dé el tiempo necesario para analizarlas y buscar estrategias que mitiguen los efectos.

En la figura No. 16 se expresa tanto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como el avance estratégico que se debería aplicar de la empresa en estudio Manolo's,

El avance estratégico se realiza tomando en cuenta las relaciones existentes, según la siguiente tabla No. 15. De esta relación se puede determinar los siguientes pasos que la empresa debe realizar para hacer que los resultados del análisis se conviertan en estrategias y por ende en competencias distintivas de la empresa.

Tabla 15. Análisis matriz FODA

	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
	O1 - Existencia de Nuevos mercados como el Institucional	A1 - Nuevos competidores
	O2 - Incentivos para el cambio de la matriz productiva por parte del estado a empresas de producción nacional	A2 - Cambios en las políticas de Comercio Exterior
	O3 - Oportunidad de crecimiento a nivel nacional	A3 - Liberación de importaciones para productos sustitutos (entradas con precios bajos)
FORTALEZAS	FO (+ F ; + O)	FA (+ F; - A)
F1 - Enfocados en la calidad del Producto	F1 + O1 - Consolidar la empresa en el mercado Institucional en función de la calidad que brinda en los productos	F1 + A1 - Fidelizar el mercado existente enfocándose en la calidad del producto, para que el cliente siempre vuelva, aun con la existencia de otros competidores
F2 - Servicio al Cliente como estrategia de empresa	F1+F2+F3+F4 + O2 - Ingresar en el mercado Institucional privado y público enfocándose en el servicio al cliente	F2+F3+A2 - Con una estrategia orientada al servicio al cliente, entendiendo las necesidades de los mismos y respondiendo oportunamente a los pedidos, disminuir la amenaza de entrada de productos sustitutos, al fidelizar al cliente.
F3 - Atención inmediata a pedidos	F3 + O3 - El compromiso de atención inmediata a los pedidos solicitados, dará posicionamiento en el mercado nacional, llegar antes que la competencia.	F4 + A2 - Estar alertas a los cambios en las políticas de comercio exterior, para medir el impacto que estas tendrían respecto a los costos. Establecer estrategias para seguir aplicando la política de precios populares, o cambiar la misma
F4 - Precios Populares	F4+O1+O3 - Oportunidad de crecimiento a nivel nacional con precios populares	
DEBILIDADES	DO (- D; + O)	DA (- D; - A)
D1 - Sistema débil de información Financiera	D1 + O3 - Implementar un sistema de información financiera de tal manera que pueda proporcionar la información de una forma ágil y confiable	D2+D3+A1+A3 - Evaluar la capacidad instalada y el tipo de empresa, y determinar si las mismas cubrirían las necesidades para llegado el caso competir con nuevos actores del mercado o a su vez si esta en la capacidad de que sus costos fijos puedan ser una fortaleza en el caso del ingreso de productos sustitutos.
D2 - Capacidad Instalada restringida	D2 +D3+D4 +O3 - Evaluar si el tipo de empresa puede soportar la necesidad de crecimiento, si es el caso cambiar su constitución	D1+A2 - Fortalecer es sistema de información financiera de tal manera que brinde la información necesaria en relación a costos y gastos de nacionalización si es el caso y estar enfocado en el caso de cambios en las políticas de comercio exterior.
D3 - Tipo de empresa, Artesanal		
D4 - Infraestructura débil para cubrir distribución nacional		

Fuente: Tomado de analizar la empresa

Elaborado por: Gustavo Campaña

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

En este punto se va a realizar el análisis de todos los componentes del costo de producción, su estructura, clasificación, en general que variables el administrador o gerente debería tomar en cuenta para entender mejor como está compuesto los costos de la empresa y la relación que tiene con la venta, precios, y sobre todo la afectación que estos tienen a los resultados. También es importante tener claro cuál es el ciclo de la producción y los indicadores, herramientas importantes que proporcionan información muy valiosa para la toma de decisiones a corto plazo.

2.4.1 Estructura de costos.

Para estructurar los costos de producción, se debe revisar previamente algunos conceptos como: Los elementos del costo:

- Materia prima directa.
- Mano de obra directa.
- Costos indirectos de fabricación.

Materia prima directa.- La materia prima directa (MPD), corresponde a todo lo que corresponde a los materiales, insumos, necesarios para elaborar un producto, dependerá del producto que se vaya a fabricar para determinar cuál sería la materia prima.

(Altahona, 2009, p. 6). En su obra Libro Práctico sobre Contabilidad de Costos dice que: “La materia prima está compuesta por los insumos necesarios para fabricar el producto y que quedan formando parte esencial de él. Como ejemplo, en una fábrica de calzado la materia prima estará dada por: el cuero, los adornos, las plantillas”.

Mano de obra directa.- “Es el pago al sacrificio físico e intelectual que se requiere para fabricar un producto o prestar un servicio. Siguiendo con el ejemplo anterior, se tomará como mano de obra el pago de las tareas como: corte, soladores, guarnición”. (Altahona, 2009, p. 6).

La mano de obra Directa se relaciona en el sentido del pago a los obreros que están encargados de fabricar el productos, quienes están directamente involucrados con el armado.

Costos indirectos de fabricación.- Los costos indirectos son los que se incurren para que los obreros puedan hacer su trabajo y conviertan la materia prima en un producto terminado. Como la energía eléctrica, mantenimiento de maquinarias, alquiler de la fábrica.

Son elementos diferentes a materia prima y mano de obra, pero que se hacen necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio. Dentro de este grupo se encuentra: Los arrendamientos, servicios públicos, depreciaciones de planta, papelería, útiles de aseo y cafetería, agrupa la Materia Prima Indirecta, la Mano de Obra Indirecta y los Otros Costos Indirectos de Fabricación. (Altahona, 2009, p. 6).

“Son todos aquellos rubros que son necesarios para la elaboración de los productos, que no fueron clasificados ni como costo de mano de obra directa, ni como material directo (Gómez, 2005)”.esto lo dice (Uribe, 2011, p. 4). En su libro Costos para la Toma de decisiones.

Adicionalmente es necesario dar un breve análisis de los siguientes conceptos de costo:

- Costos fijos.
- Costos variables.
- Costos totales.

Costos fijos.- Estos costos son los que permaneces estables o no se modifican de acuerdo a la producción.

(Ramírez, 2008) indica que los costos fijos son: “los que permanecen constantes durante un rango relevante de tiempo o actividad, sin importar si cambia el volumen, como sería el caso de los sueldos, la depreciación en línea recta y el alquiler de un edifiio.(p. 39)

Un costo fijo es todo egreso que permanece constante, sea cual fuere el nivel de producto. Si bien ningún costo es verdaderamente fijo, muchos tipos de egresos son prácticamente fijos en el caso de una banda amplia de producto. Algunos ejemplos son la renta, los impuestos sobre patrimonio, casi todos los tipos de depreciación, los pagos de seguros y los sueldos de la alta gerencia. Esto lo afirma (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, p. 713).

(Rojas, 2007,p. 11) dice que “Son aquellos que permanecen constantes dentro de un período determinado, sin importar si cambia el volumen de producción. Como ejemplo de

ellos están: depreciación por medio de línea recta, arrendamiento de la planta, sueldo de jefe de producción.”

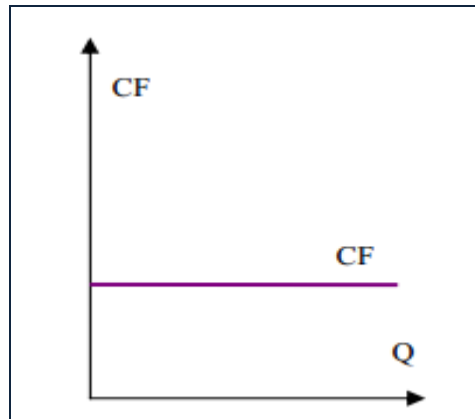


Gráfico 3. Ejemplo costos fijos

Fuente: (Rodríguez, 2009, p. 30)

Elaborado por: Gustavo Campaña

Costo variable.- Los costos variables varían según el nivel de producción, a mayor producción incrementan los costos variables ya que se incrementa la utilización de materias primas por ejemplo.

A continuación algunos conceptos de autores respecto al costo variable.

(Rojas, 2007, p. 12). Indica que “Son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado”.

Así mismo Chase da su concepto como: “Los costos variables son egresos que fluctúan directamente con los cambios en el nivel de producto”. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, p. 713).

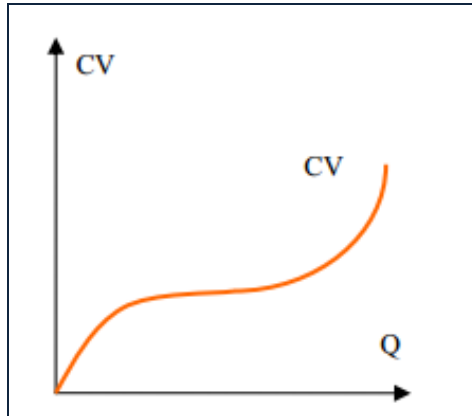


Gráfico 4. Ejemplo costos variables

Fuente: (Rodríguez, 2009, p. 30)

Elaborado por: Gustavo Campaña

Costos totales.- Los costos totales se constituyen por la suma de los costos Fijos más los costos Variables. $CT = CF + CV$

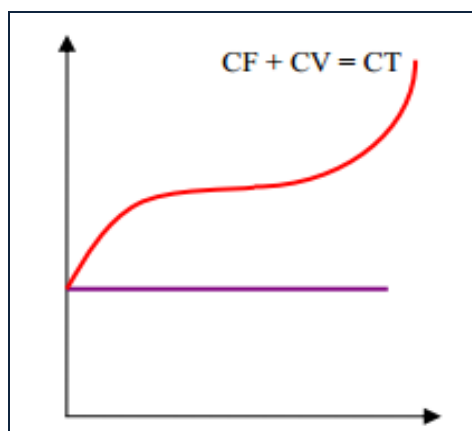


Gráfico 5. Ejemplo costos totales

Fuente: (Rodríguez, 2009, p. 30)

Elaborado por: Gustavo Campaña

Importancia de los Costos.- Los costos sirven para determinar cuanto cuesta producir cierto producto y/o servicio, como punto de partida para la determinación de los precios de venta, son indispensables para valuar las unidades las misma que formarán parte del inventario de productos para la venta en el activo de la empresa para luego convertirse en costo de ventas.

(Altahona, 2009) nos da a conocer su concepto como objetivos de los costos e indica lo siguiente:

- Conocer la cantidad a invertir para la fabricación del producto o la prestación del servicio.
- Establecer las bases para fijar los precios de venta, el margen de rentabilidad y la utilidad real.
- Controlar los costos de producción, ya que estos pueden sufrir variaciones debido a factores internos que afectan el proceso (ruptura de una máquina, un corte de servicios públicos), y de factores externos (políticas del gobierno en materia fiscal, económica, monetaria), permitiendo determinar los factores que originan dicha variación para tomar las correcciones del caso.
- Comparar los costos reales con los costos presupuestados para obtener el control de todo el proceso, desde la compra de la materia prima hasta la conversión de la misma en un nuevo producto para la venta.

Clasificación componentes del costo en costo fijo y variable.

En la tabla no 16. Se ha elaborado una clasificación de los componentes del costo entre costo fijo, costo variable y costo total. El diferenciar claramente cada uno de estos, hace que se puedan realizar varios análisis de los comportamientos de los costos.

Estructura de costos empresa Confecciones Manolo´s

La estructura de costos de Confecciones Manolos se detalla de la siguiente manera:

Tabla 16. Clasificación de los componentes del costo en fijos y variables

DETALLE	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	CIF
COSTOS FIJOS		- MANO DE OBRA DIRECTA (Pago salarios mensuales)	- DEPRECIACIÓN EN LINEA RECTA - ALQUILER DE LA PLANTA - SEGUROS - SUELDOS SUPERVISOR OPERARIO - MANTENIMIENTO DE PLANTA Y MATERIALES - COSTO DE DISTRIBUCIÓN - LUZ ELECTRICA PLANTA PRODUCCIÓN
COSTOS VARIABLES	- MATERIA PRIMA DIRECTA - INSUMOS	- MANO DE OBRA DIRECTA (cuando se paga en función de la producción)	- MATERIALES EMPAQUE Y EMBALAJE - LUZ ELÉCTRICA MAQUINARIAS
COSTO TOTAL	COSTO FIJO + COSTO VARIABLE	COSTO FIJO + COSTO VARIABLE	COSTO FIJO + COSTO VARIABLE

Fuente: Según análisis Gustavo Campaña

Elaborado por: Gustavo Campaña

Materia prima directa.- Corresponde a las telas, hilos, botones, etc. Que sirven para la confección de las prendas de vestir.

En la siguientes tablas se puede observar los componentes que forman parte de los costos de MPD.

Tabla 17. Receta de componentes para elaborar una camisa casual

CONFECCIONES MANOLO'S		NO. 0001		
RECETA DE COMPONENTES PARA LA PRODUCCIÓN				
NOMBRE PRODUCTO:	CAMISA CASUAL	TALLAS:	36-38-40	
CANTIDAD UTILIZADA PARA PRODUCIR:	1 CAMISA			
COMPONENTES	CANTIDAD UTILIZADA	U-MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO por COMPONENTE
TELA	1,45	m2	2,80	4,06
BOTONES	11,00	un	0,02	0,23
CLARETE	0,20	m2	3,50	0,70
HILO	20,00	m	0,03	0,55
CARTÓN GRIS	1,00	un	0,25	0,25
ALFILERES	3,00	un	0,02	0,06
PLÁSTICO MARIPOSA FORMADOR CUELLO	1,00	un	0,10	0,10
ETIQUETA DE CARTÓN CUELLO	1,00	un	0,03	0,03
FUNDA POLIFAN	1,00	un	0,05	0,05
TOTAL MATERIA PRIMA				6,03

Fuente: Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña



Fotografía 2. Camisa casual

Fuente: Confecciones Manolo's

Tabla 18. Receta para elaborar una camisa escolar

CONFECCIONES MANOLO'S		NO. 0002		
RECETA DE COMPONENTES PARA LA PRODUCCIÓN				
NOMBRE PRODUCTO:	CAMISA ESCOLAR	TALLAS:	36-38-40	
CANTIDAD UTILIZADA PARA PRODUCIR:	<input type="text" value="1"/> CAMISA			
COMPONENTES	CANTIDAD UTILIZADA	U-MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO por COMPONENTE
TELA	1,40	m	2,80	3,92
BOTONES	11,00	un	0,02	0,23
CLARETE	0,20	m	3,50	0,70
HILO	20,00	m	0,03	0,55
CARTÓN GRIS	1,00	un	0,25	0,25
ALFILERES	3,00	un	0,02	0,06
PLÁSTICO MARIPOSA FORMADOR CUELLO	1,00	un	0,10	0,10
ETIQUETA DE CARTÓN CUELLO	1,00	un	0,03	0,03
FUNDA POLIFAN	1,00	un	0,05	0,05
TOTAL MATERIA PRIMA				5,89

Fuente: Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña



Fotografía 3. Camisa escolar

Fuente: Confecciones Manolo's

Tabla 19. Receta para elaborar una blusa

CONFECCIONES MANOLO'S		RECETA DE COMPONENTES PARA LA PRODUCCIÓN		NO.	0003
PRODUCTO:	BLUSA DE MUJER	TALLAS:	36-38-40		
CANTIDAD UTILIZADA PARA PRODUCIR:	1	CAMISA			
COMPONENTES	CANTIDAD UTILIZADA	U-MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO por COMPONENTE	
TELA	1,35	m	2,80	3,78	
BOTONES	10,00	un	0,02	0,21	
CLARETE	0,20	m	3,50	0,70	
HILO	20,00	m	0,03	0,55	
CARTÓN GRIS	1,00	un	0,25	0,25	
ALFILERES	3,00	un	0,02	0,06	
PLÁSTICO MARIPOSA FORMADOR CUELLO	1,00	un	0,10	0,10	
ETIQUETA DE CARTÓN CUELLO	1,00	un	0,03	0,03	
FUNDA POLIFAN	1,00	un	0,05	0,05	
TOTAL MATERIA PRIMA				5,73	

Fuente: Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña



Fotografía 4. Blusa

Fuente: Confecciones Manolo's

Tabla 20. Rol de pagos por el mes de diciembre 2014

No.	Detalle	Días Trabajados	Salario	Horas Extras	Total Ingresos	less	Otros Descuentos	Total Egresos	Liquido a recibir	less Aporte Patronal	TOTAL GASTO
1	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
2	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
3	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
4	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
5	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
6	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
7	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
8	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
9	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
10	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
11	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
12	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
13	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
14	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
15	OPERARIO	22	350,00		350,00	33,08		33,08	316,93	39,03	389,03
16	APRENDIZ	22	340,00		340,00	32,13		32,13	307,87	37,91	377,91
17	APRENDIZ	22	340,00		340,00	32,13		32,13	307,87	37,91	377,91
18	APRENDIZ	22	340,00		340,00	32,13		32,13	307,87	37,91	377,91
19	APRENDIZ	22	340,00		340,00	32,13		32,13	307,87	37,91	377,91
	Total	22	6.610,00	0,00	6.610,00	624,65		624,65	5.985,36	737,02	7.347,02

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Mano de obra directa.- En la tabla No. 20 se presenta un resumen de los roles de pago de creaciones Manolo's, el mismo que cuenta con 15 operarios y 4 ayudantes de operarios, quienes intervienen directamente en la elaboración de las prendas de vestir. En este punto cabe aclarar que al ser calificado como empresa artesanal, están exentos del pago de décimo tercero, cuarto, fondos de recerva, incluso utilidades. El ahorro en mano de obra representa un 22% del valor total de la nómina.

Costos Indirectos de Fabricación.- Confecciones Manolo's registra como costos indirectos entre otros el sueldo del supervisor, la depreciación de la maquinaria, el mantenimiento, según se puede ver en la tabla 21.

Tabla 21. Costos indirectos de fabricación

CONFECCIONES MANOLO'S	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	
MES: DICIEMBRE 2014	
COSTOS	USD
- Depreciación línea recta	98,83
- Sueldos supervisor	889,20
- Mantenimiento maquinarias	180,00
- Costos de distribución	500,00
- Energía eléctrica maquinarias	280,00
	1.948,03

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Gastos de administración y ventas: Sé acumulan los gastos administrativos y de ventas como sueldos, honorarios del contador. Según se puede evidenciar en la tabla 22.

Tabla 22. Gastos de administración y ventas

CONFECCIONES MANOLO´S	
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
MES: DICIEMBRE 2014	
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	USD
- Depreciación línea recta	58,33
- Sueldo personal ventas	377,91
- Honorarios contador	280,00
- Gastos bancarios	6,29
- Energía eléctrica	43,28
- Agua	28,00
- Suministros y cafetería	24,00
- Movilización	18,00
- Teléfono	31,00
- Útiles oficina	15,43
	882,24

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo´s

Elaborado por: Gustavo Campaña

En las páginas anteriores se explicó los componentes necesarios para la elaboración de 1 camisa referente a (MPD), así como los costos por mano de obra directa (MOD) del mes de diciembre y los correspondientes costos indirectos (CIF)

A continuación se ha elaborado las cédulas de costos con el fin de valorar cada tipo de producto y realizar la distribución respectiva de la mano de obra directa así como de los costos indirectos de fabricación, tomando como referencia la producción del último mes del año 2014.

Para un mejor entendimiento de las cédulas siguientes donde se reflejan los costos de MPD; MOD y CIF, se tiene claro la cantidad de componentes de MP y de MOD que intervienen en el ciclo de producción, pero no los CIF, por lo tanto se debe recurrir a la asignación de costos.

Asignación de costos.- La asignación de costos sirve para asignar a los productos producidos los costos que no se pueden identificar el consumo y utilización directamente como son los CIF.

(Altahona, 2009, p. 12).dice que “El propósito final de todo sistema de costos debe ser lograr que a todas las unidades de los productos procesados les sea atribuida una parte de las erogaciones causadas por la producción de la manera más justa posible y que cada una de ellas refleje la rentabilidad resultante de la fabricación de cada producto”

Para el caso de la asignación de los CIF en confecciones Manolo’s se lo realiza en función de las unidades producidas.

En donde se divide el valor total de los CIF para la cantidad total producida o a producirse y se multiplica por la cantidad producida del producto, así hasta completar con la totalidad de productos.

Tabla 23. Cédula de costos (camisa casual)

CONFECCIONES MANOLO'S		NO. 0001				
CÉDULA DE COSTOS						
NOMBRE PRODUCTO:		CAMISA CASUAL		TALLAS: 36-38-40		
CANTIDAD PRODUCCIÓN MENSUAL		2.970				
MES PRODUCCIÓN		DICIEMBRE				
ELEMENTOS DEL COSTO	COMPONENTES	CANTIDAD UTILIZADA	U-MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO por COMPONENTE	COSTO PRODUCCIÓN TOTAL
MPD	TELA	1,45	m2	2,80	4,06	12.058,20
	BOTONES	11,00	un	0,02	0,23	686,07
	CLARETE	0,20	m2	3,50	0,70	2.079,00
	HILO	20,00	m	0,03	0,55	1.633,50
	CARTÓN GRIS	1,00	un	0,25	0,25	742,50
	ALFILERES	3,00	un	0,02	0,06	178,20
	PLÁSTICO MARIPOSA FORMADOR CUELLO	1,00	un	0,10	0,10	297,00
	ETIQUETA DE CARTÓN CUELLO	1,00	un	0,03	0,03	89,10
	FUNDA POLIFAN	1,00	un	0,05	0,05	148,50
		COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)				6,03
MOD	MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)				1,24	3.673,51
CIF	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)				0,33	974,02
CT	TOTAL COSTO PRODUCCIÓN (CT)				7,60	22.559,59
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN TOTAL						7,60
COSTO UNITARIO DE MPD						6,03
COSTO UNITARIO DE MOD						1,24
COSTO UNITARIO DE CIF						0,33
NÚMERO HORAS HOMBRE UTILIZADAS						1.672
COSTO HORA HOMBRE						2,20
Costo Primo =		MPD + MOD				21.585,58
Costo de Producción =		MPD + MOD+CIF				22.559,59
Costo de Conversión =		MOD + CIF				4.647,52

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Tabla 24. Cédula de costos (camisa escolar)

CONFECCIONES MANOLO'S CÉDULA DE COSTOS		NO. 0002				
NOMBRE PRODUCTO:		CAMISA ESCOLAR		TALLAS: 36-38-40		
CANTIDAD PRODUCCIÓN MENSUAL		1.188				
MES PRODUCCIÓN		DICIEMBRE				
ELEMENTOS DEL COSTO	COMPONENTES	CANTIDAD UTILIZADA	U-MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO por COMPONENTE	COSTO PRODUCCIÓN TOTAL
MPD	TELA	1,40	m	2,80	3,92	4.656,96
	BOTONES	11,00	un	0,02	0,23	274,43
	CLARETE	0,20	m	3,50	0,70	831,60
	HILO	20,00	m	0,03	0,55	653,40
	CARTÓN GRIS	1,00	un	0,25	0,25	297,00
	ALFILERES	3,00	un	0,02	0,06	71,28
	PLÁSTICO MARIPOSA FORMADOR CUELLO	1,00	un	0,10	0,10	118,80
	ETIQUETA DE CARTÓN CUELLO	1,00	un	0,03	0,03	35,64
	FUNDA POLIFAN	1,00	un	0,05	0,05	59,40
		COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)				5,89
MOD	MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)				1,24	1.469,40
CIF	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)				0,33	389,61
CT	TOTAL COSTO PRODUCCIÓN (CT)				7,46	8.857,52
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN TOTAL						7,46
COSTO UNITARIO DE MPD						5,89
COSTO UNITARIO DE MOD						1,24
COSTO UNITARIO DE CIF						0,33
NÚMERO HORAS HOMBRE UTILIZADAS						669
COSTO HORA HOMBRE						2,20
Costo Primo =		MPD + MOD				8.467,91
Costo de Producción =		MPD + MOD+CIF				8.857,52
Costo de Conversión =		MOD + CIF				1.859,01

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Tabla 25. Cédula de costos (Blusa)

CONFECCIONES MANOLO´S CÉDULA DE COSTOS		NO. 0003				
NOMBRE PRODUCTO:		BLUSA	TALLAS: 36-38-40			
CANTIDAD PRODUCCIÓN MENSUAL		1.782				
MES PRODUCCIÓN		DICIEMBRE				
ELEMENTOS DEL COSTO	COMPONENTES	CANTIDAD UTILIZADA	U-MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COSTO por COMPONENTE	COSTO PRODUCCIÓN TOTAL
MPD	TELA	1,35	m	2,80	3,78	6.735,96
	BOTONES	10,00	un	0,02	0,21	374,22
	CLARETE	0,20	m	3,50	0,70	1.247,40
	HILO	20,00	m	0,03	0,55	980,10
	CARTÓN GRIS	1,00	un	0,25	0,25	445,50
	ALFILERES	3,00	un	0,02	0,06	106,92
	PLÁSTICO MARIPOSA FORMADOR CUELLO	1,00	un	0,10	0,10	178,20
	ETIQUETA DE CARTÓN CUELLO	1,00	un	0,03	0,03	53,46
	FUNDA POLIFAN	1,00	un	0,05	0,05	89,10
		COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)				5,73
MOD	MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)				1,24	2.204,10
CIF	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)				0,33	584,41
CT	TOTAL COSTO PRODUCCIÓN (CT)				7,29	12.999,37
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN TOTAL						7,29
COSTO UNITARIO DE MPD						5,73
COSTO UNITARIO DE MOD						1,24
COSTO UNITARIO DE CIF						0,33
NÚMERO HORAS HOMBRE UTILIZADAS						1.003
COSTO HORA HOMBRE						2,20
Costo Primo =		MPD + MOD				12.414,96
Costo de Producción =		MPD + MOD+CIF				12.999,37
Costo de Conversión =		MOD + CIF				2.788,51

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo´s

Elaborado por: Gustavo Campaña

2.4.2 Ciclo de producción

El ciclo de producción es el lapso de tiempo que demora en elaborarse el producto, el administrador o gerente debe analizar y recorrer el ciclo de producción en busca de proceso que no generen valor o que hagan perder tiempo y tener la habilidad de ajustarlos para que su proceso o ciclo de producción sea el adecuado.

En la figura no. 4, se muestra el ciclo de producción que realiza confecciones Manolo´s.

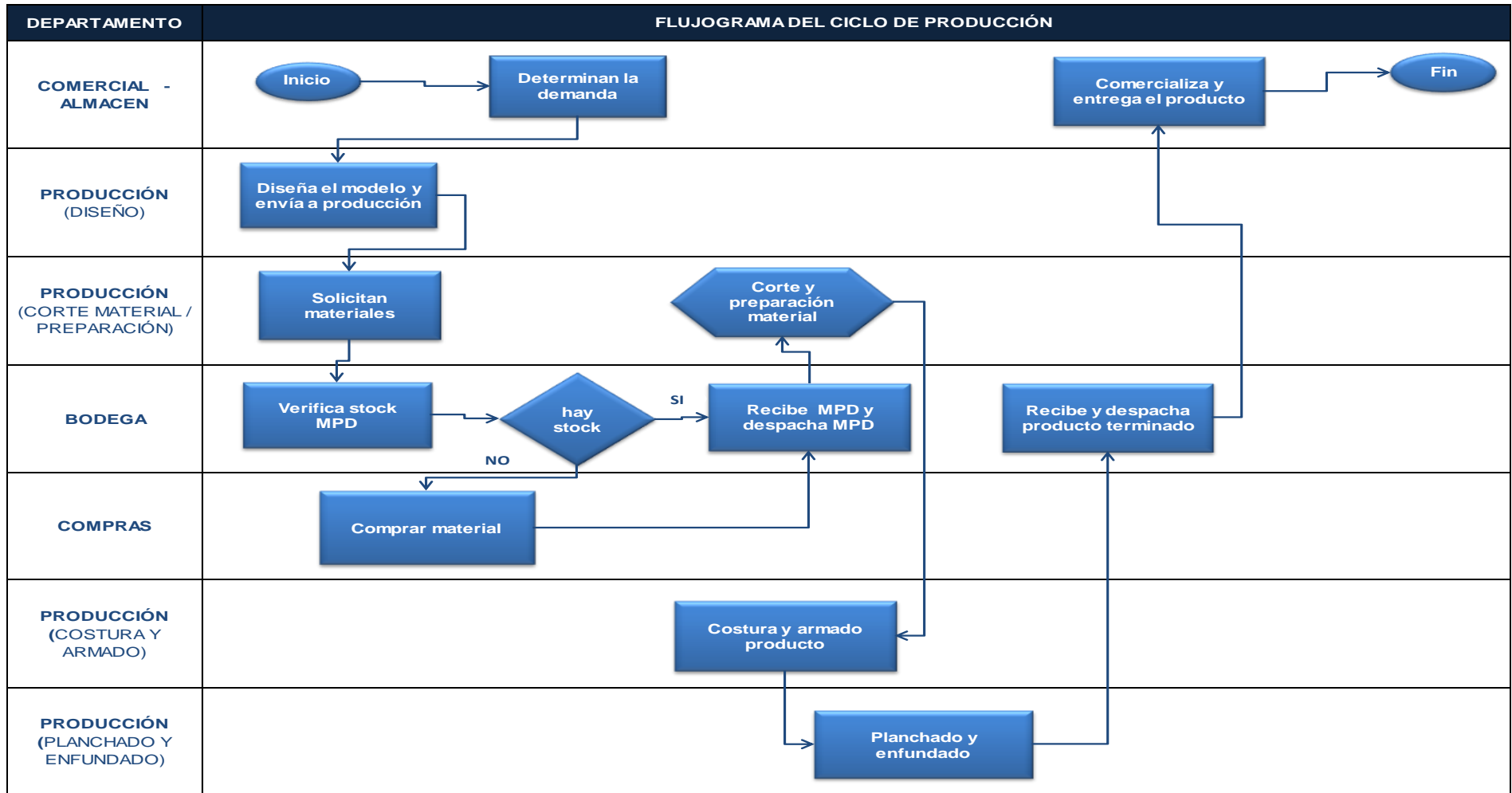


Figura 4. Flujo de producción Confecciones Manolo's

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

El autor (Ramírez, 2008, p. 134), enfocado en un ambiente de Justo a tiempo indica lo siguiente: “Tiene como objetivo eliminar todas las actividades o procesos de producción que no le agregan valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce”

El ciclo de producción de confecciones Manolo´s es diario, un operario alcanza a realizar 18 camisas al día por lo tanto la producción mensual está en un promedio de 396.

Entre los 15 operarios y 4 aprendices, alcanzan una producción promedio de 5.940 camisas al mes.

2.4.3 Indicadores de producción

Como se indicó en el punto 1.3.4 de este trabajo, los indicadores financieros de producción están diseñados para proporcionar al gerente la información en términos de índices y/o porcentajes, y con esta información pueda evaluar rápidamente la evolución del proceso de producción.

La información para el cálculo de los indicadores, es tomada de los estados financieros. Por lo tanto se va a presentar en la tabla No. 27 los estados de situación financiera y estado de resultados del año 2014, con el fin de conocer como cerró el año confecciones Manolo´s. En la tabla No. 28 se presenta el estado de resultados y costo de producción y ventas de diciembre información que será tomada para generar la totalidad de los indicadores que se realizan en este trabajo de fin de carrera. Los argumentos para analizar este mes, se da debido que al realizar el levantamiento de la información respecto a la producción, se evidenció que no tiene grandes variaciones mes a mes y el mes de diciembre está dentro de los valores promedio del año, entonces es factible tomar como mes de análisis el planteado en este trabajo. Además dentro del tema de desarrollo indica que es para la toma de decisiones a corto plazo, por lo tanto para un buen resultado, el seguimiento a las variaciones tanto de los indicadores, costos, ventas, unidades producidas, unidades vendidas, se las debe realizar mes a mes, no esperando a finalizar el año para determinar lo que está sucediendo en la empresa. Con base en ello la información analizada para la determinación de Indicadores de producción, rentabilidad, punto de equilibrio, análisis de utilidad, se tomará de la información del mes de diciembre 2014.

En la tabla no. 26 se presenta el resumen de producción y ventas mes a mes del año 2014, información que va a ser utilizada para realizar los análisis correspondientes.

Tabla 26. Resumen de producción y ventas 2014

DETALLE / MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROMEDIO
Camisa casual	2.935	2.911	3.012	2.958	2.967	2.952	2.965	3.030	3.009	2.967	2.967	2.970	35.640	2.970
Camisa escolar	1.174	1.164	1.205	1.183	1.187	1.181	1.186	1.212	1.204	1.187	1.187	1.188	14.256	1.188
Blusas	1.761	1.746	1.807	1.775	1.780	1.771	1.779	1.818	1.805	1.780	1.780	1.782	21.384	1.782
Total unidades producidas	5.869	5.821	6.023	5.916	5.934	5.904	5.930	6.059	6.018	5.933	5.933	5.940	71.280	5.940
Costo total MPD (usd)	34.702	34.418	35.612	34.980	35.086	34.909	35.062	35.825	35.583	35.080	35.080	35.121	421.457	35.121
Costo total MOD (usd)	7.259	7.200	7.450	7.317	7.340	7.302	7.335	7.494	7.443	7.338	7.338	7.347	88.164	7.347
Costo total CIF (usd)	1.925	1.909	1.975	1.940	1.946	1.936	1.945	1.987	1.974	1.946	1.946	1.948	23.376	1.948
Costo total de producción (usd)	43.886	43.527	45.037	44.237	44.372	44.147	44.342	45.306	45.000	44.364	44.364	44.416	532.998	44.416
Número horas trabajadas	3.304	3.277	3.391	3.330	3.341	3.324	3.338	3.411	3.388	3.340	3.340	3.344	40.128	3.344
VENTAS (USD)	53.496	53.058	54.900	53.924	54.088	53.815	54.052	55.228	54.854	54.079	54.079	54.143	649.717	54.143
COSTO PRODUCCIÓN Y VENTAS (USD)	43.886	43.527	45.037	44.237	44.372	44.147	44.342	45.306	45.000	44.364	44.364	44.416	532.998	44.416
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (USD)	840	926	970	953	802	1.094	795	900	909	865	848	882	10.785	899
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	5.869	5.821	6.023	5.916	5.934	5.904	5.930	6.059	6.018	5.933	5.933	5.940	71.280	5.940

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Tabla 27. Estados financieros 2014

CONFECCIONES MANOLO´S	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DICIEMBRE 2014	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo en caja y bancos	88.125
Cuentas por cobrar terceros	27.072
Inventarios	3.886
Total activo corriente	119.083
ACTIVO NO CORRIENTE	
Propiedad planta y equipo	13.000
Total activo no corriente	13.000
TOTAL ACTIVO	132.083
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17.767
Beneficios a empleados	1.597
Provisiones	1.785
Impuestos por pagar	20.706
Total pasivo corriente	41.854
PATRIMONIO	
Capital	5.000
Utilidad (pérdida) del ejercicio	85.228
Total patrimonio	90.228
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	132.083

Gerente

Contador

CONFECCIONES MANOLO'S
ESTADO DE RESULTADOS
Del 1er Enero al 31 Diciembre 2014

INGRESOS

Ventas		649.717
Total ingresos		649.717

COSTOS Y GASTOS

Costo de producción y ventas		-532.998
(+) Inventario inicial artículos terminados	-	
(+) Producción del periodo	532.998	
(=) Costo artículos disponibles para la venta	-532.998	
(-) Inventario final artículos terminados	-	
(=) Costo de producción y ventas	-532.998	
(=) Utilidad bruta en ventas		116.719
(-) Gastos de administración y ventas		-10.785
(=) Utilidad operacional		105.935
(-) % participación trabajadores		-
(=) Utilidad antes de impuestos		105.935
Impuesto a la renta		-20.706
Utilidad neta		85.228

Gerente

Contador

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Tabla 28. Estado de resultados y costo de producción y ventas diciembre 2014

**CONFECCIONES MANOLO´S
ESTADO DE RESULTADOS
DICIEMBRE 2014**

INGRESOS

Ventas		54.143,10
Total ingresos		54.143,10

COSTOS Y GASTOS

Costo de producción y ventas		44.416,49
(+) Inventario inicial artículos terminados	-	
(+) Producción del período	44.416,49	
(=) Costo artículos disponibles para la venta	44.416,49	
(-) Inventario final artículos terminados	-	
(=) Costo de producción y ventas	44.416,49	
(=) Utilidad bruta en ventas		9.726,61
(-) Gastos de administración y ventas		882,24
(=) Utilidad operacional		8.844,37
(-) % participación trabajadores		-
(=) Utilidad antes de impuestos		8.844,37
Impuesto a la renta (estimado mensual)		1.730,48
Utilidad neta		7.113,89

CONFECCIONES MANOLO'S
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS
DICIEMBRE 2014

(=) Materiales utilizados		<u>35.121,44</u>
(+) Inventario inicial de materia prima	3.600,00	
(+) Compras de materia prima	<u>35.407,44</u>	
(=) Materia prima disponible	<u>39.007,44</u>	
(-) Inventario final	3.886,00	
(+) MOD		<u>7.347,02</u>
(+) CIF		<u>1.948,03</u>
= Costo de producción		<u>44.416,49</u>
(+) Inventario inicial productos en proceso	0,00	
(=) Costo total de producción en proceso	0,00	
(-) Inventario final de producción en proceso	0,00	
(=) Costo de artículos manufacturados		<u>44.416,49</u>
(+) Inventario inicial de artículos terminados		<u>-</u>
(=) Costo de artículos disponibles para la venta		<u>44.416,48</u>
(-) Inventario final de artículos terminados		<u>-</u>
(=) Costo de producción y ventas		<u>44.416,48</u>

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Indicadores de producción.-

Productividad: es la relación entre los insumos y los beneficios de operar un proceso. Los insumos pueden ser dinero, mano de obra, tiempo, y los beneficios pueden ser número de productos, dinero. Con el propósito de ser congruentes, los insumos y los beneficios suelen traducirse a dinero.

Es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos para alcanzar los objetivos predeterminados.

Índice de productividad

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso utilizado}} = \frac{54.143,10}{44.416,49} = 1,22$$

Este índice mide cuán eficiente es la empresa para cubrir sus costos de producción totales versus las ventas. El índice obtenido de 1,22 indica que la empresa está en condiciones de cubrir sus costos totales y obtener un 22% adicional de beneficio.

Índice de productividad de mano de obra.

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{nivel de producción UN}}{\text{Costo hora de mano de obra} \times \text{No. de horas empleadas}} = \frac{54.143,10}{7.347,02} = 7,37$$

Este índice mide la cantidad de unidades que un operario puede realizar en determinadas horas. En este caso el resultado o índice está en base a cantidad e indica que un operario puede realizar 7,37 unidades en cada hora.

Índice de productividad de la materia prima.

Al igual que el índice de mano de obra, en este caso mide la capacidad de la empresa en cubrir los costos de la materia prima. El índice de 1,54 indica que existe la capacidad de cubrir el costo de la materia prima y obtener un beneficio del 54%.

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{Nivel de producción}}{\text{Costo total de materia prima}} = \frac{54.143,10}{35.121,44} = 1,54$$

Índice de productividad total.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de} \\ \text{productividad total} \\ \text{(IPT)} \end{array} = \frac{\text{Precio de venta unitario x nivel de} \\ \text{producción}}{\text{Costo de M.O + costo total de} \\ \text{M.P. + depreciación + gastos}} = \frac{54.143,10}{45.298,72} = 1,20$$

Este índice mide la productividad total, relacionando la producción obtenida versus los costos totales del período. Este índice de 1,20 indica que la empresa está en condiciones de cubrir todos sus costos operativos, incluyendo de producción y administrativos y adicionalmente generar un beneficio del 20%.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Cuando hablamos de rentabilidad, estamos frente a la determinación de la utilidad que generan dicho productos, también se podría decir que se habla de la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades. El objetivo de toda empresa o negocio es buscar su la mayor rentabilidad (utilidad mayor), que pueda obtener o que es lo que debería hacer para obtenerla.

Al realizar el análisis de rentabilidad del producto, es necesario utilizar indicadores o razones, que normalmente se expresan en porcentajes.

Respecto a las razones de rentabilidad, (David, 2003, p. 140), indica los siguiente: “Las razones de rentabilidad determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y la inversión”.

Para el análisis de la rentabilidad se van a aplicar los siguientes índices en cada uno de los artículos.

Margen bruto de utilidades.

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

El Margen Bruto de Utilidades, mide “El margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad” (David, 2003, p. 141).

Margen neto de utilidades.

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

“Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.” (David, 2003, p. 141).

Margen de utilidades operativas.

$$\text{Margen de Utilidades Operativas} = \frac{\text{Ganancias Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

“Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses”. (David, 2003, p. 141).

Contribución del producto en relación a las ventas.

$$\text{Contribución ventas} = \frac{\text{ventas producto}}{\text{ventas totales}}$$

Calcula la contribución de las ventas de un producto respecto al total de la ventas de un periodo.

Contribución del producto en relación a las utilidades.

$$\text{Contribución utilidades} = \frac{\text{utilidad por producto}}{\text{utilidades totales}}$$

Calcula la contribución de las utilidades de un producto representa respecto a las utilidades totales, podría ser negativo o positivo. (utilidad o pérdida).

Contribución marginal.

$$\text{Contribución marginal} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas totales}}$$

Muestra como contribuyen los precios de los productos a cubrir los costos fijos.

En la tabla no. 29 se puede ver el resumen de los resultados correspondientes al mes de diciembre, información que sirve de base para el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Tabla 29. Resultados por producto mes diciembre 2014

PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES VENDIDAS	VENTAS USD	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	UTILIDAD OPERACIONAL	IMPUESTO RENTA	UTILIDAD NETA
CAMISA CASUAL	2.970	2.970	27.621,00	22.559,59	5.061,41	441,12	4.620,28	904,00	3.716,29
CAMISA ESCOLAR	1.188	1.188	10.573,20	8.857,52	1.715,68	176,45	1.539,23	301,16	1.238,07
BLUSAS	1.782	1.782	15.948,90	12.999,37	2.949,53	264,67	2.684,85	525,31	2.159,54
TOTAL	5.940	5.940	54.143,10	44.416,49	9.726,61	882,24	8.844,37	1.730,48	7.113,89

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

El proceso de cálculo va a ser producto por producto, para el cálculo de los primeros tres indicadores y para el cálculo de la contribución se hará juntamente con los tres productos.

Camisa casual.

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{5.061,41}{27.621,00} = 0,18$$

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{3.716,29}{27.621,00} = 0,13$$

$$\text{Margen de utilidades operativas} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{4.620,28}{27.621,00} = 0,17$$

Las utilidades brutas que proporciona la camisa casual están en un orden del 18%, proporcionando una utilidad bruta de USD 5.061,41. Las ventas cubren los costos y generan una utilidad.

Para el caso del margen neto de utilidades, las utilidades que Manolo's genera con las camisas casuales, pueden cubrir el pago de impuestos y de todas maneras tener una utilidad del 13% que representa 3.716,29 USD.

El margen de utilidades operativas, el producto genera un 17% de margen de utilidad operativa, indicando que el producto puede cubrir todos sus costos y gastos y generar una utilidad, que para el caso es 4.620,28.

Camisa escolar

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas - costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{1.715,68}{10.573,20} = 0,16$$

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{1.238,07}{10.573,20} = 0,12$$

$$\text{Margen de utilidades operativas} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{1.539,23}{10.573,20} = 0,15$$

En la venta de camisas escolares, se puede evidenciar que en los tres indicadores proporcionados, la empresa puede cubrir sus costos, gastos, cancelar los impuestos y generar una utilidad que para el primer indicador es del 16%, en el siguiente del 12% y su utilidad operativa genera un 15%.

Blusas

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas - costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{2.949,53}{15.948,90} = 0,18$$

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{2.159,54}{15.948,90} = 0,14$$

$$\text{Margen de utilidades operativas} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{2.684,85}{15.948,90} = 0,17$$

Los indicadores analizados para este producto indican que al vender los mismos, se puede lograr una utilidad cubriendo completamente todas las erogaciones que la empresa realiza para la producción y venta del mismo, así como para el pago de los impuestos respectivos. Obteniendo para el margen bruto de utilidades un 18% respecto al costo. Para la margen neto el 14% en donde se descuentan los impuestos a pagar y dando como resultado una utilidad de 2.159,54 USD. Y en el margen operativo proporciona un 17% respecto a la venta.

Análisis de contribución.- En el análisis de contribución se va a exponer cual es el porcentaje con que cada producto aporta a la empresa.

De esta manera se puede evidenciar si el producto en sí aporta con resultados que sea beneficiosos para la empresa y no solamente generen carga operativa y un esfuerzo innecesario.

En la tabla No, 30 se expone los porcentajes con los que cada producto aporta al total.

Tabla 30. Mezcla de productos y análisis de contribución

PRODUCTO	VENTAS USD	% CONTRIBUCIÓN VENTAS	UTILIDAD BRUTA	% CONTRIBUCIÓN UTILIDAD	COSTO VARIABLE	CONTRIBUCIÓN MARGINAL USD	% CONTRIBUCIÓN MARGINAL	% CONTRIBUCIÓN MARGINAL VENTAS TOTALES
CAMISA CASUAL	27.621,00	51%	5.061,41	52%	17.912,07	9.708,93	35%	18%
CAMISA ESCOLAR	10.573,20	20%	1.715,68	18%	6.998,51	3.574,69	34%	7%
BLUSAS	15.948,90	29%	2.949,53	30%	10.210,86	5.738,04	36%	11%
TOTAL	54.143,10	100%	9.726,61	100%	35.121,44	19.021,66	35%	35%

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Camisa casual

$$\text{Contribución ventas} = \frac{\text{Ventas producto}}{\text{Ventas totales}} = \frac{27.621,00}{54.143,10} = 0,51$$

$$\text{Contribución utilidades} = \frac{\text{Utilidad por producto}}{\text{Utilidades totales}} = \frac{5.061,41}{9.726,61} = 0,52$$

La contribución de la camisa casual a la venta total corresponde a un 51%, entonces se puede decir que este producto contribuye con la mitad de las ventas de la empresa y también contribuye con el 52 % de las utilidades de la misma. Por lo tanto las camisas casuales son muy importantes y el gerente propietario debe poner mucho énfasis en este producto.

Camisa escolar

$$\text{Contribución ventas} = \frac{\text{Ventas producto}}{\text{Ventas totales}} = \frac{10.573,20}{54.143,10} = 0,20$$

$$\text{Contribución utilidades} = \frac{\text{Utilidad por producto}}{\text{Utilidades totales}} = \frac{1.715,68}{9.726,61} = 0,18$$

Este producto contribuye tanto a las ventas como a las utilidades con un 20% y un 18% respectivamente, aunque primeramente la contribución a las ventas es mayor, el porcentaje a las utilidades disminuyen en un 2%. Pero se puede observar que los indicadores en general si contribuyen con un porcentaje que genera utilidad a la empresa.

Blusa.

$$\text{Contribución ventas} = \frac{\text{Ventas producto}}{\text{Ventas totales}} = \frac{15.948,90}{54.143,10} = 0,29$$

$$\text{Contribución utilidades} = \frac{\text{Utilidad por producto}}{\text{Utilidades totales}} = \frac{2.949,53}{9.726,61} = 0,30$$

Las Blusas contribuyen a las ventas con un 29% y a las utilidades en un 30%, este producto contribuye con valores que aportan tanto a la ventas como a las utilidades.

Análisis de contribución marginal.- La contribución marginal es el resultado entre las ventas totales y los costos variables, se llama de esta manera ya que indica cuanto contribuye el precio para cubrir los costos fijos y por ende a generar utilidades.

En la tabla No. 30 mezcla de productos y análisis de contribución se puede observar en términos de valores y porcentajes, la contribución que tiene cada producto en relación a las ventas individuales y en relación a las ventas totales.

La contribución marginal por producto de la camisa casual es del 35% en relación de las ventas del producto, la camisa escolar tiene un 34%, y la blusa un 36%. La contribución marginal de la venta de todos los productos es del 35%.

Camisa casual

$$\text{Contribución marginal producto} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas producto}} = \frac{9.708,93}{27.621,00} = 0,35$$

Camisa escolar

$$\text{Contribución marginal producto} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas producto}} = \frac{3.574,69}{10.573,20} = 0,34$$

Blusa

$$\text{Contribución marginal producto} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas producto}} = \frac{5.738,04}{15.948,90} = 0,36$$

Total

$$\text{Contribución marginal producto} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas producto}} = \frac{19.021,66}{54.143,10} = 0,35$$

En el análisis del mix de productos, el margen de contribución de cada uno de ellos respecto a las ventas totales es:

Camisa casual 18%

$$\text{Contribución marginal} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas totales}} = \frac{9.708,93}{54.143,10} = 0,18$$

Camisa escolar 7%

$$\text{Contribución marginal} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas totales}} = \frac{3.574,69}{54.143,10} = 0,07$$

Blusa 11%

$$\text{Contribución marginal} = \frac{\text{Contribución marginal producto}}{\text{Ventas totales}} = \frac{5.738,04}{54.143,10} = 0,11$$

En este sentido la camisa escolar tiene la contribución menor del 7% se relaciona a las unidades de ventas y costo del producto que en los dos casos son menores a los otros productos.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Como se observó en el punto 1.3.2.- Respecto al modelo costo volumen utilidad, este modelo está determinado en la relación del costo del producto, tanto el fijo como el variable, el volumen de producción, y precio y/o utilidad.

La necesidad imperiosa de un gerente o administrador es saber a ciencia cierta el resultado que tendrá en la venta de un producto. Cuántas unidades tiene que vender para que por lo menos cubrir los costos y gastos, cuál sería el precio que debería tener el producto y también cual sería la cantidad a vender para obtener utilidad, también es necesario que se trate e identifique cual es el costo variable y fijo, el costo variable depende de la cantidad de unidades producidas y el fijo depende de la infraestructura instalada.

Por lo tanto se va a explicar el punto de equilibrio de los productos objeto de estudio.

Para lo cual se va a presentar en la tabla 31 con la clasificación de costos fijos y variables y entender mejor el análisis.

Tabla 31. Estructura de costos fijos y variables diciembre 2014

PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	MOD	CIF	COSTO FIJO	MPD	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO TOTAL
CAMISA CASUAL	2.970	3.674	974	4.648	17.912	17.912	6,03	22.560	7,60
CAMISA ESCOLAR	1.188	1.469	390	1.859	6.999	6.999	5,89	8.858	7,46
BLUSA	1.782	2.204	584	2.789	10.211	10.211	5,73	12.999	7,29
TOTAL	5.940	7.347	1.948	9.295	35.121	35.121	5,91	44.416	7,48

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Punto de equilibrio

En el punto 1.3.3.- se indicó que al punto de equilibrio se lo puede identificar como el punto en el que los ingresos cubren los costos o gastos, es decir el punto en donde la empresa no pierde ni gana, simplemente sus ventas alcanzan para cubrir sus gastos.

La obtención de esta información es primordial, el gerente o administrador debe tener en cuenta muy claramente las ventajas que tiene de realizar todo este tipo de análisis, ya que llegado el momento va a ser de mucha importancia conocer cuál es la situación de la empresa, y es importante también anotar que se debe realizar un recalcu ya que las condiciones de costos de materia primas, mano de obra y los demás gastos pueden variar inclusive el precio o este puede estar congelado o fijo. Este análisis le servirá a los administradores a darse cuenta cuan lejano o cercano están del punto de equilibrio y que estrategias deben tomar para seguir produciendo ganancias que es lo que les interesa a los accionistas, que su empresa tenga mejores resultados cada vez.

Camisa casual.

El punto de equilibrio se obtiene según la siguiente Fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}} = \frac{4.647,52}{3,27} = 1.422 \text{ unidades}$$

Tabla 32. Punto de equilibrio camisa casual

VARIABLES	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
Q. Ventas	1	711	1.422	2.133
Usd. Ventas	9	6.611	13.222	19.833
Usd. Costo Variable	6	4.287	8.574	12.861
Usd. Costo Fijo	4.648	4.648	4.648	4.648
Usd. Costo Total	4.654	8.935	13.222	17.509
Usd. Utilidad	-4.644	-2.324	0	2.324
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.422 unidades mes				

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

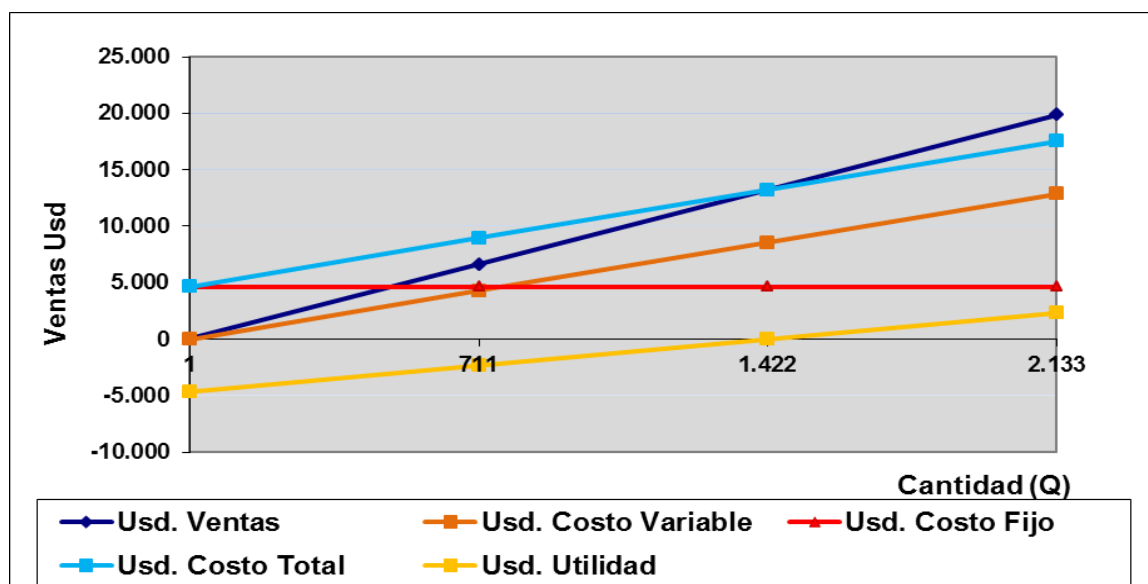


Gráfico 6. Punto de equilibrio camisa casual

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Al analizar el punto de equilibrio de las camisas casuales, se observa en el análisis que la empresa necesita vender 1.422 unidades que es el punto en donde los ingresos cubren los costos. A partir de estas unidades la empresa va obteniendo utilidad.

Camisa casual.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}} = \frac{1.859,01}{3,01} = 618 \text{ unidades}$$

Tabla 33. Punto de equilibrio camisa escolar

VARIABLES	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
Q. Ventas	1	309	618	927
Usd. Ventas	9	2.749	5.499	8.248
Usd. Costo Variable	6	1.820	3.640	5.459
Usd. Costo Fijo	1.859	1.859	1.859	1.859
Usd. Costo Total	1.865	3.679	5.499	7.318
Usd. Utilidad	-1.856	-930	0	930
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 618 unidades mes				

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

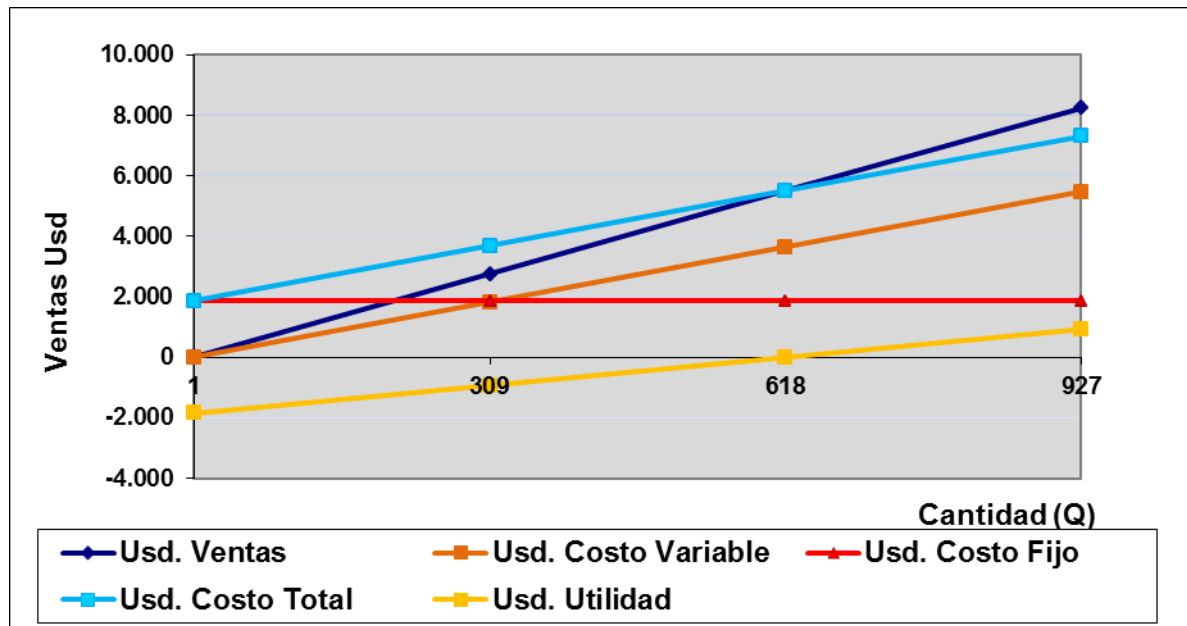


Gráfico 7. Punto de equilibrio camisa escolar

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

En la tabla No. 33 como en el gráfico No. 7, se puede ver que la cantidad que se necesita vender para cubrir los costos es 618 camisas escolares, representado gráficamente se hace más fácil entender el punto de Equilibrio.

Blusas.

Fórmula punto de equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}} = \frac{2.788,51}{3,22} = 866 \text{ UN}$$

Tabla 34. Punto de equilibrio blusas

VARIABLES	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
Q. Ventas	1	433	866	1.299
Usd. Ventas	9	3.875	7.751	11.626
Usd. Costo Variable	6	2.481	4.962	7.443
Usd. Costo Fijo	2.789	2.789	2.789	2.789
Usd. Costo Total	2.794	5.270	7.751	10.232
Usd. Utilidad	-2.785	-1.394	0	1.394
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 866 unidades mes				

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

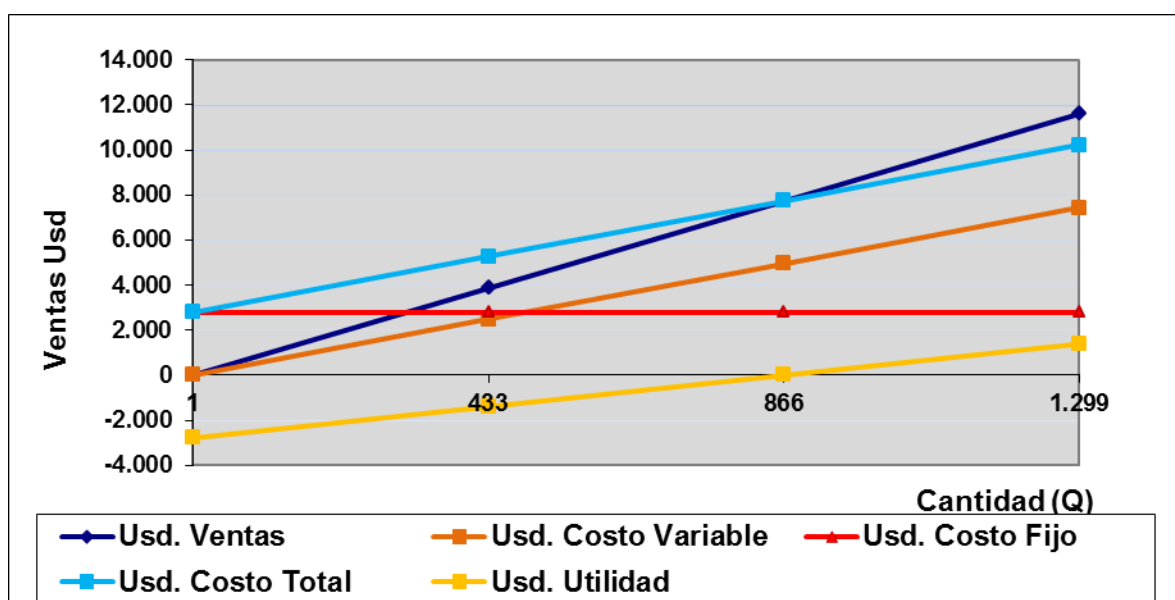


Gráfico 8. Punto de equilibrio blusas

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

El punto de Equilibrio para cubrir los costos son 866 blusas, que se deben vender, a partir de estas unidades la empresa va a comenzar a tener utilidades.

Al analizar los tres productos se puede concluir que la producción total de cada producto está por encima del mismo. Es decir que la empresa si está cubriendo su punto de equilibrio y adicionalmente tiene una producción que supera el mismo generando de esta manera utilidades para los dueños.

Para una mejor visualización del punto de equilibrio, en la tabla No. 35, se puede evidenciar que la empresa produce cantidades por encima de este punto.

Tabla 35. Punto de equilibrio vs. unidades producidas

PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	PUNTO DE EQUILIBRIO	CANTIDADES SOBRE PUNTO EQUILIBRIO
CAMISA CASUAL	2.970	1.422	1.548
CAMISA ESCOLAR	1.188	618	570
BLUSA	1.782	866	916
TOTAL	5.940	2.906	3.034

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Ley de rendimientos decrecientes

Continuando con el análisis de la rentabilidad de los productos, es necesario conocer los conceptos de Ley de Rendimientos Decrecientes.

Al hablar de la Ley de rendimientos decrecientes se dice que si una variable se mantiene constante (Costos Fijos), relacionado con el incremento de la cantidad producida y con el consiguiente incremento de los costos variables, llegará un momento en el cual la utilidad en lugar de incrementarse va a iniciar con el descenso, se podrá observar que de todas maneras se continua teniendo ingresos con el aumento de producción pero por el efecto de los costos variables y en muchos casos la disminución del precio por un efecto de volúmenes, las utilidades van decayendo, por lo tanto el gerente o administrador debe tener la habilidad y conocimiento para determinar en qué momento dejar de producir ya que es preferible producir la cantidad que mayor rendimiento genere a la empresa y no desgastarse contratando más personal, trabajando turnos extras. Si el resultado no va a ser lo que los propietarios, accionistas, están esperando.

En los siguientes gráficos se va a hacer un análisis y comparaciones del incremento de la producción y el efecto que va teniendo en el resto de componentes y las utilidades, para lo cual es fundamental analizar los valores medios ya que los mismos dan una mejor perspectiva de esta relación.

A continuación se va a presentar las tablas de análisis de rentabilidad con los respectivos gráficos de los productos de Confecciones Manolo's. Una vez presentado la Malla de Rendimientos de los tres productos se hará el respectivo análisis y a la vez se contestara las dos preguntas que el modelo Costo Volumen Utilidad formula.

MALLA DE RENDIMIENTOS DECRECIENTES - CAMISA CASUAL

Tabla 36. Análisis de rentabilidad de camisa casual

CANTIDAD (Q)	COSTOS FIJOS (CF)	COSTOS VARIABLES (CV)	COSTO TOTAL (CT)	COSTOS MARGINALES (Cmg)	COSTOS TOTALES MEDIOS	COSTOS VARIABLES MEDIOS	INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	INGRESOS TOTALES	INGRESO MARGINAL (Img)	UTILIDADES (U)	COSTOS FIJOS MEDIOS (CFM)	UTILIDAD MEDIA
-	\$ 4.648	0	4.648	-	-	-		-	-	-4.648	-	-
355	4.648	2.144	6.791	2.144	19,11	6,03	9,30	3.305	3.305	-3.486	13,08	-9,81
711	4.648	4.287	8.935	2.144	12,57	6,03	9,30	6.611	3.305	-2.324	6,54	-3,27
1.422	4.648	8.574	13.222	4.287	9,30	6,03	9,30	13.222	6.611	-	3,27	-
2.133	4.648	12.861	17.509	4.287	8,21	6,03	9,30	19.833	6.611	2.324	2,18	1,09
2.433	4.648	14.671	19.318	1.809	7,94	6,03	9,30	22.623	2.790	3.304	1,91	1,36
2.833	4.648	17.083	21.731	2.412	7,67	6,03	9,30	26.343	3.720	4.612	1,64	1,63
2.970	4.648	17.912	22.560	829	7,60	6,03	9,30	27.621	1.278	5.061	1,56	1,70
3.470	4.648	25.220	29.867	7.307	8,61	7,27	8,80	30.536	2.915	669	1,34	0,19
3.970	4.648	28.853	33.501	3.634	8,44	7,27	8,30	32.951	2.415	-550	1,17	-0,14
4.470	4.648	32.487	37.135	3.634	8,31	7,27	7,80	34.866	1.915	-2.269	1,04	-0,51
4.970	4.648	36.121	40.769	7.268	8,20	7,27	7,30	36.281	3.330	-4.488	0,94	-0,90
5.470	4.648	39.755	44.403	3.634	8,12	7,27	6,60	36.102	-179	-8.301	0,85	-1,52

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

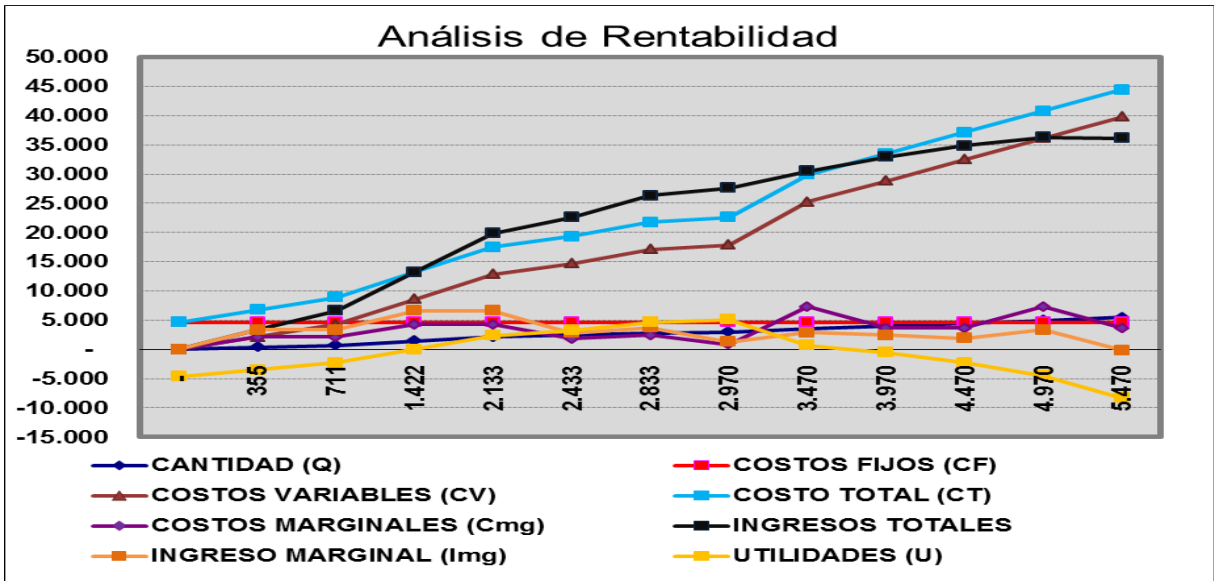


Gráfico 9. Análisis de rentabilidad camisas

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

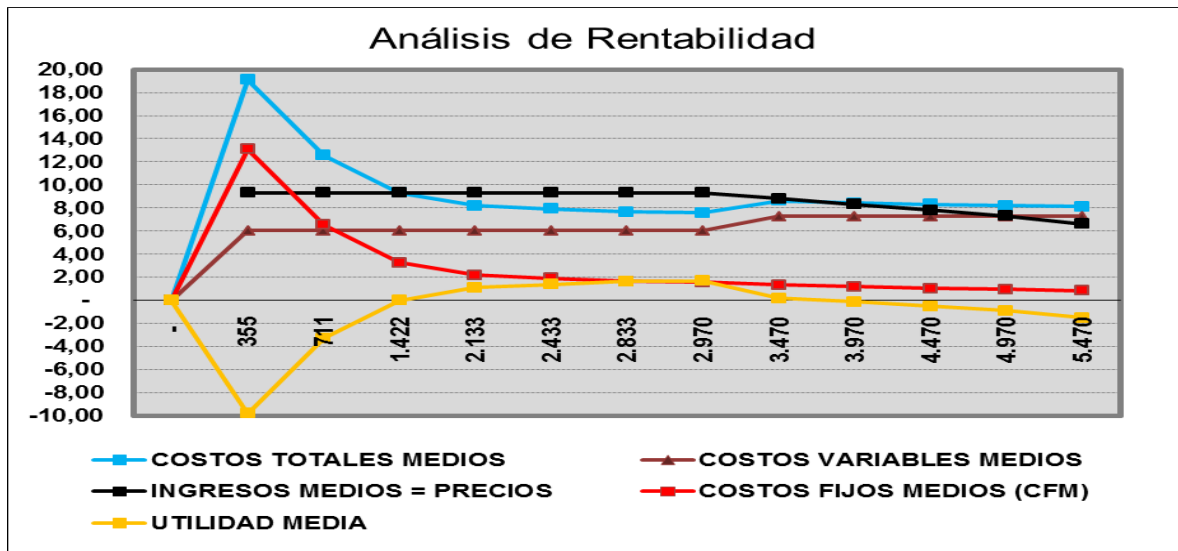


Gráfico 10. Análisis de rentabilidad (datos medios) camisa casual

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

MALLA DE RENDIMIENTOS DECRECIENTES - CAMISA ESCOLAR

Tabla 37. Análisis de rentabilidad camisa escolar

CANTIDAD (Q)	COSTOS FIJOS (CF)	COSTOS VARIABLES (CV)	COSTO TOTAL (CT)	COSTOS MARGINALES (Cmg)	COSTOS TOTALES MEDIOS	COSTOS VARIABLES MEDIOS	INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	INGRESOS TOTALES	INGRESO MARGINAL (Img)	UTILIDADES (U)	COSTOS FIJOS MEDIOS (CFM)	UTILIDAD MEDIA
-	\$ 1.859	0	1.859	-	-	-		-	-	-1.859	-	-
154	1.859	910	2.769	910	17,93	5,89	8,90	1.375	1.375	-1.394	12,04	-9,03
309	1.859	1.820	3.679	910	11,91	5,89	8,90	2.749	1.375	-930	6,02	-3,01
618	1.859	3.640	5.499	1.820	8,90	5,89	8,90	5.499	2.749	-	3,01	-
927	1.859	5.459	7.318	1.820	7,90	5,89	8,90	8.248	2.749	930	2,01	1,00
977	1.859	5.754	7.613	295	7,79	5,89	8,90	8.693	445	1.080	1,90	1,11
1.027	1.859	6.048	7.907	295	7,70	5,89	8,90	9.138	445	1.230	1,81	1,20
1.188	1.859	6.999	8.858	950	7,46	5,89	8,90	10.573	1.435	1.716	1,56	1,44
1.688	1.859	12.032	13.891	5.033	8,23	7,13	8,40	14.179	3.606	288	1,10	0,17
2.188	1.859	15.596	17.455	3.564	7,98	7,13	7,90	17.285	3.106	-170	0,85	-0,08
2.688	1.859	19.160	21.019	3.564	7,82	7,13	7,40	19.891	2.606	-1.128	0,69	-0,42
3.188	1.859	22.724	24.583	7.128	7,71	7,13	6,90	21.997	4.712	-2.585	0,58	-0,81
3.688	1.859	26.288	28.147	3.564	7,63	7,13	6,20	22.866	868	-5.281	0,50	-1,43

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

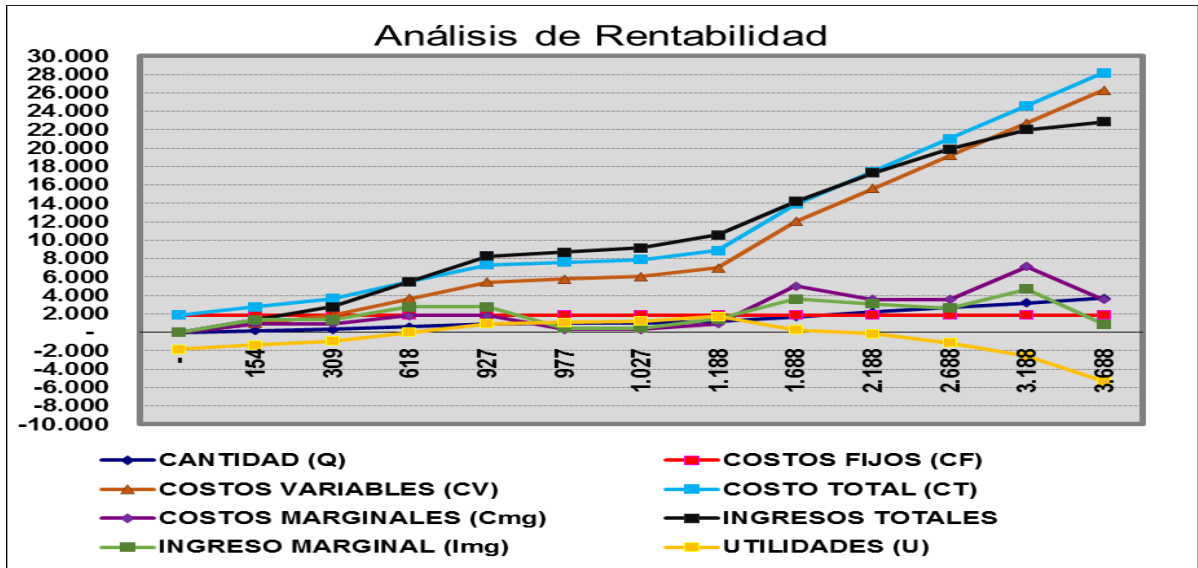


Gráfico 11. Análisis de rentabilidad camisa escolar

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

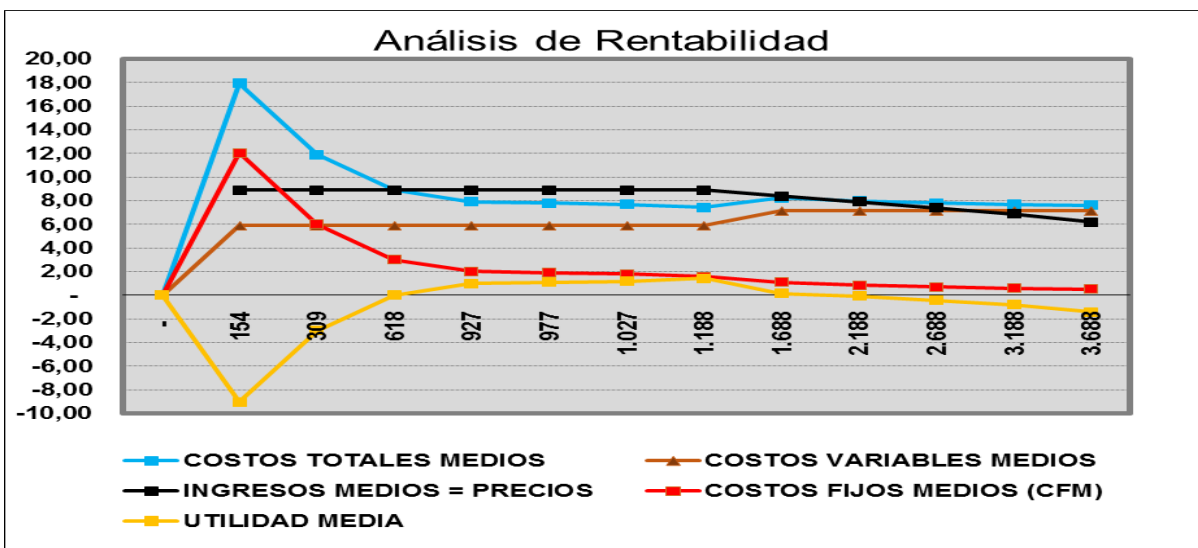


Gráfico 12. Análisis de rentabilidad (datos medios) camisa escolar

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

MALLA DE RENDIMIENTOS DECRECIENTES - BLUSAS

Tabla 38. Análisis de rentabilidad Blusas

CANTIDAD (Q)	COSTOS FIJOS (CF)	COSTOS VARIABLES (CV)	COSTO TOTAL (CT)	COSTOS MARGINALES (Cmg)	COSTOS TOTALES MEDIOS	COSTOS VARIABLES MEDIOS	INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	INGRESOS TOTALES	INGRESO MARGINAL (Img)	UTILIDADES (U)	COSTOS FIJOS MEDIOS (CFM)	UTILIDAD MEDIA
-	\$ 2.789	0	2.789	-	-	-		-	-	-2.789	-	-
216	2.789	1.241	4.029	1.241	18,61	5,73	8,95	1.938	1.938	-2.091	12,88	-9,66
433	2.789	3.875	6.664	2.635	15,39	8,95	8,95	3.875	1.938	-2.789	6,44	-6,44
866	2.789	4.962	7.751	1.087	8,95	5,73	8,95	7.751	3.875	-	3,22	-
1.299	2.789	7.443	10.232	2.481	7,88	5,73	8,95	11.626	3.875	1.394	2,15	1,07
1.399	2.789	8.016	10.805	573	7,72	5,73	8,95	12.521	895	1.716	1,99	1,23
1.549	2.789	8.876	11.664	860	7,53	5,73	8,95	13.864	1.343	2.199	1,80	1,42
1.782	2.789	10.211	12.999	1.335	7,29	5,73	8,95	15.949	2.085	2.950	1,56	1,66
2.282	2.789	15.898	18.687	5.688	8,19	6,97	8,45	19.283	3.334	596	1,22	0,26
2.782	2.789	19.382	22.170	3.483	7,97	6,97	7,95	22.117	2.834	-53	1,00	-0,02
3.282	2.789	22.865	25.654	3.483	7,82	6,97	7,45	24.451	2.334	-1.203	0,85	-0,37
3.782	2.789	26.349	29.137	6.967	7,70	6,97	6,95	26.285	4.168	-2.852	0,74	-0,75
4.282	2.789	29.832	32.621	3.483	7,62	6,97	6,25	26.763	478	-5.858	0,65	-1,37

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

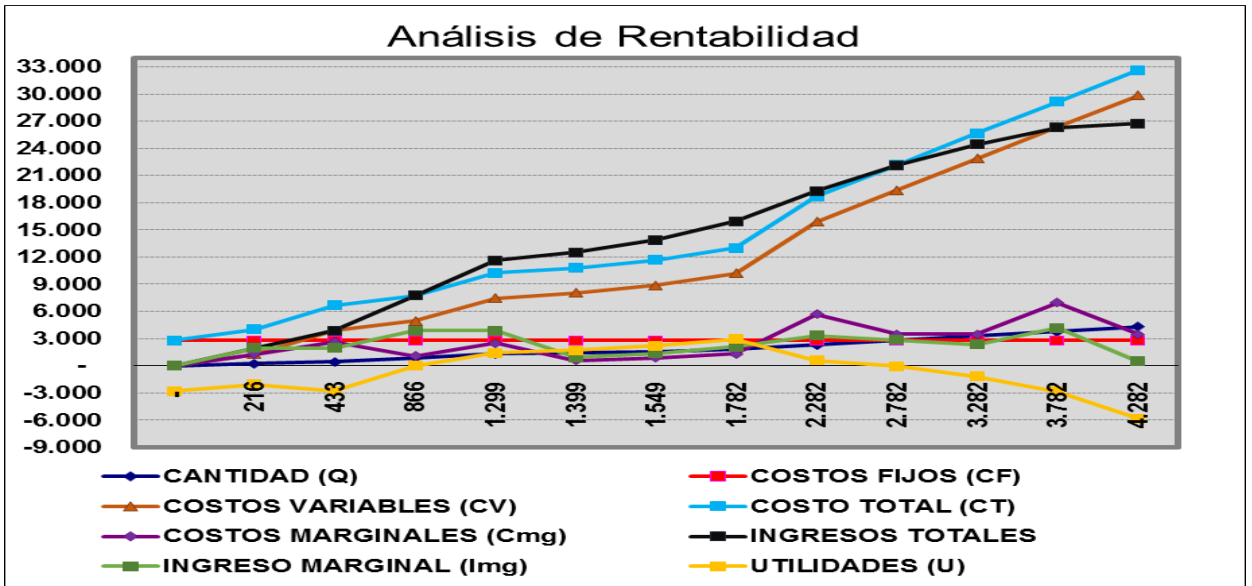


Gráfico 13. Análisis de rentabilidad blusas

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

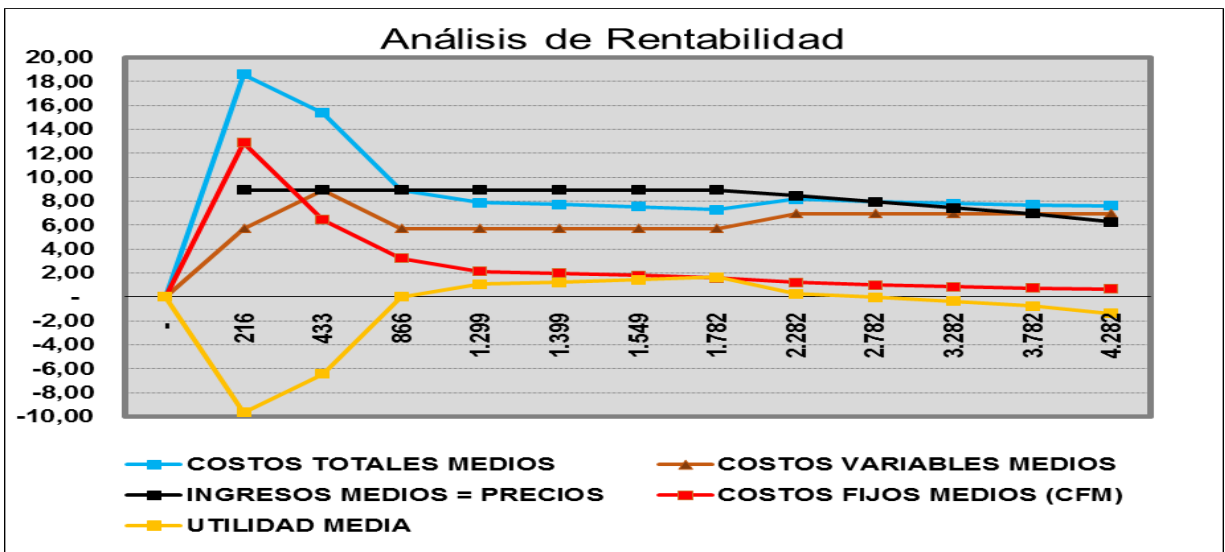


Gráfico 14. Análisis de rentabilidad (datos medios) blusas

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Como se analizó en el punto 1.3.2.- El Costo Volumen Utilidad expresa la necesidad de conocer la siguiente información.

“El modelo CVU, nos permite dar respuesta a dos preguntas constantes de la administración:

-¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe tener para al menos no tener pérdida?

- ¿Cuántas ventas se deben tener para que el negocio sea rentable?”, según (Ramírez, 2008, p. 161).

Tabla 39. Resumen punto de equilibrio y rentabilidad máxima

PRODUCTO	PUNTO DE EQUILIBRIO			RENTABILIDAD MÁXIMA		
	UNIDADES PUNTO EQUILIBRIO	VALOR VENTAS PUNTO EQUILIBRIO	UTILIDAD	UNIDADES MAXIMIZACION VENTAS	VALOR VENTA MAXIMIZACIÓN	UTILIDAD
CAMISA CASUAL	1.422	13.221,77	0,00	2.970	27.621,00	5.061,41
CAMISA ESCOLAR	618	5.498,57	0,00	1.188	10.573,20	1.715,68
BLUSAS	866	7.750,68	0,00	1.782	15.948,90	2.949,53
TOTAL	2.906	26.471,02	0,00	5.940,00	54.143,10	9.726,61

Fuente: Proporcionado por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Análisis de mallas de rendimiento.

En el análisis del Punto de Equilibrio y Rentabilidad de las Camisas Casuales, se puede concluir que según el precio de venta y los costos de este producto, para que confecciones Manolo's pueda llegar al punto de equilibrio se necesita vender 1.422 UN con una venta de 13.221,77 USD, estas son las cantidades mínimas para que los ingresos cubran los costos, a partir de estas unidades la empresa comienza a tener ganancia. Es necesario tomar en cuenta los conceptos de Ley de Rendimientos Decrecientes para determinar cuál es la cantidad de unidades que se deben vender para que sea rentable y aun mas cual es la

cantidad que maximiza los ingresos. Se deben facturar 2.970 unidades en donde se refleja la maximización de las utilidades con una venta en USD de 27.621 obteniendo una utilidad de 5.061,41 USD. Esto se lo puede observar en la malla de rendimientos Tabla 36, y en los gráficos No. 9 que se visualizan las curvas respectivas y en el gráfico No. 10 se pueden observar los rendimientos medios y los efectos que tienen el costo, volumen y la utilidad.

En la malla de rendimientos Tabla No. 37 observamos que la cantidad a vender para que las camisas escolares lleguen a su punto de equilibrio es 618 UN. Con esta cantidad los ingresos cubren los costos y a partir de esta convergencia en donde se unen los ingresos, los costos fijos y los costos variables, la empresa comienza a obtener utilidades positivas.

Para maximizar las utilidades en la venta de este producto, confecciones Manolo's, debe vender 1.188 camisas que le representa una venta de 10.573,20 con una utilidad de 1.715,68 USD. A partir de la venta de 1.188 si bien continúa teniendo utilidades, las mismas van disminuyendo. Gráficamente se puede observar en los gráficos 11 y 12.

Se deben vender 866 unidades para llegar al punto de equilibrio en la venta de Blusas, estas unidades proporcionan una venta en USD 7.750,68 y como utilidad genera cero dólares, entendiendo que estos ingresos cubren los costos de producción de las blusas.

Así mismo se debe vender 1.782 unidades que es en donde las utilidades se maximizan, con un valor de ventas en USD 15.948,90 y una utilidad de 2.949,53 dólares. A partir de la venta de estas unidades las utilidades van disminuyendo por lo tanto lo mejor o la recomendación es producir solamente hasta las unidades que dan el mayor rendimiento, se puede observar en los gráficos 13 y 14.

3.3 Fijación de precios.

La fijación de precios de venta de los productos es un dilema al que el gerente o Administrador tiene que enfrentar a menudo cada vez que tiene que determinar el precio de un nuevo producto, o subir el precio de uno que ya existe.

Si el precio de venta no es el correcto la empresa no va a obtener los rendimientos o utilidades que necesita para estar en competencia con sus adversarios.

Los precios deben fijarse de manera estratégica, analizando todas las variables posibles para que el precio sea fijado adecuadamente.

En el libro *Estrategia y Tácticas de Precios*, (Nagle & Holden, 2002, p. 1), indica que “ Pocos directivos, incluso entre los que están especializados en marketing, piensan en términos estratégicos, cuando fijan los precios.”

Es por esto que este autor hace una diferencia entre fijación de precios y fijación estratégica de precios.

Definiéndole a la fijación de precios como: reaccionar a las condiciones del mercado, en cambio en la fijación estratégica de precios, el gerente o administrador debe actuar activamente sobre las mismas. Esta es la razón por la que empresas con cuotas de mercado y tecnologías similares a menudo obtienen recompensas distintas por sus esfuerzos, esto afirma cuando se fijan los precios sin una visión estratégica. En cambio en la fijación estratégica de precios, se debe coordinar las decisiones de marketing, de competencia y financieras, relacionadas entre si, para fijar los precios de forma rentable.

Para la mayoría de empresas la fijación de precios exige algo más que un cambio de actitud; exige un cambio del cuándo, como y quién toma las decisiones sobre precios.

La fijación estratégica de precios también exige que la dirección asuma la responsabilidad de establecer un conjunto de políticas y procedimientos de fijación de precios coherente con las metas estratégicas de la empresa. Esto expresan los autores (Nagle & Holden, 2002, p. 1)..

Un término muy adecuado es hablar de una fijación estratégica de precios, esto nos indica que para fijar un precio se deben tomar en cuenta algunas variables y lo recomendable tomar la información de varios departamentos y de ser posible el análisis se lo debe hacer en conjunto.

Existe algunas formas de fijar los precios tales como:

- En relación al costo del producto más un margen de utilidad.
- En relación al cliente.
- En función a la competencia.

- Precios fijados por entidades gubernamentales.

También estos autores indican que existen diferentes preguntas que se deben contestar en la fijación de precios y fijación estratégica de precios.

Preguntas en relación a la fijación de precios.

- ¿Que precio necesitamos para cubrir nuestros costos y objetivos de beneficio?.
- ¿Qué precio está dispuesto a pagar este consumidor?
- ¿Cómo podemos hacer descuentos a los consumidores sensibles al precio in que se enteren los demás?
- ¿Qué precios necesitamos para cumplir nuestros objetivos de ventas y cuotas de mercado?.

Preguntas en relación a la fijación estratégica de precios.

- ¿Qué cambios en las ventas serían necesarios o tolerables para nosotros, para beneficiarnos de un cambio de precios?.
- ¿Podemos plantear una estrategia de marketing de forma que mantengamos esos cambios de ventas en intervalo aceptables.
- ¿En qué costes podemos permitirnos incurrir, dados los precios alcanzables en el mercado, para seguir ganando beneficios?
- ¿Se justifica nuestro precio dado el valor objetivo de nuestro producto o servicio para el consumidor?
- ¿Cómo podemos comunicar mejor este valor, y así justificar el precio?
- ¿Cómo podemos convencer al consumidor de que nuestra fijación de precios es honrada y se fijó en función del valor?
- ¿Cómo podemos segmentar mejor el mercado para justificar una fijación de precios diferente cuando el valor es diferente?
- ¿Qué niveles de ventas, o qué cuota de mercado, podemos obtener con mayor rentabilidad?
- ¿Qué herramientas de marketing deberíamos utilizar para ganar una cuota de mercado de la forma más efectiva en términos de costes?

Estas preguntas son las que los autores (Nagle & Holden, 2002, p. 10), formulan para que al obligarse a contestarlas se pueda definir unos precios pero de forma estratégica.

Para el efecto de este estudio se ha tomado como base la determinación de precio en función de la competencia.

Esta forma de fijar precio en función de la competencia lo que hace es que el gerente o administrador analice a sus competidores sobre todo en los precios de venta de los productos. Es decir que se aplicaría el Benchmarking para establecer el precio en base al conocimiento de la competencia, sin necesariamente conocer sus costos y la demanda. De esta manera la empresa podría vender los productos a un precio similar al de la competencia. Para esto se tiene un sondeo de precios de los siguientes competidores comparados con la empresa en estudio.

Tabla 40. Comparación precios vs la competencia

PRODUCTO	CONFECCIONES MANOLO'S	CAMISERIA INGLESA	JHAMTEX
CAMISA CASUAL	9,30	15,00	11,00
CAMISA ESCOLAR	8,90	12,00	10,00
BLUSAS	8,95	16,00	12,00

Fuente: Sondeo con competidores

Elaborado por: Gustavo Campaña

Al analizar los precios de venta se observa que en todos los casos Confecciones Manolo's mantiene los precios más bajos. Y en algunos casos existe una gran diferencia en los precios de referencia. Anotando también que con los precios actuales de venta la empresa en estudio es rentable según pudimos determinar en los indicadores vistos en los enunciados anteriores.

Con este análisis de precios Manolo's puede tener una herramienta para tomar una posible decisión de incremento de precios, y aplicando el modelo de determinación del precio en función de la competencia tratar de equipararse a ellos.

Esta decisión se la debe realizar con el análisis de las estrategias correspondientes ya que podría afectar en primera instancia el volumen de unidades vendidas.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta que en el análisis de competitividad una de las ventajas competitivas de confecciones Manolo's justamente son sus precios bajos, lo que podría cambiar si la gerencia decidiera realizar un cambio substancial del precio de venta según se puede evidenciar en los precios de los competidores.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Para un mejor entendimiento de este enunciado, es necesario que revisar los conceptos que se obtuvieron al analizar la matriz FODA, la interacción entre las variables proporciona el avance estratégico, es decir prepararse para determinada circunstancia. En este punto que se analiza y determina las utilidades, es necesario ver como la empresa planteó sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Así también es necesario realizar un análisis de la sensibilidad que provocaría el cambio en cualquiera de las variables como el precio y/o el costo.

Seguido se presentan los avances estratégicos del análisis de la matriz FODA.

Análisis fortalezas - oportunidades:

- Consolidar la empresa en el mercado institucional en función de la calidad que brinda en los productos.
- Ingresar en el mercado Institucional privado y público enfocándose en el servicio al cliente.
- El compromiso de atención inmediata a los pedidos solicitados, dará posicionamiento en el mercado nacional, llegar antes que la competencia.
- Oportunidad de crecimiento a nivel nacional con precios populares

Análisis fortalezas - amenazas:

- Fidelizar el mercado existente enfocándose en la calidad del producto, para que el cliente siempre vuelva, aún con la existencia de otros competidores.
- Con una estrategia orientada al servicio al cliente, entendiendo las necesidades de los mismos y respondiendo oportunamente a los pedidos, disminuir la amenaza de entrada de productos sustitutos, al fidelizar al cliente.

- Estar alerta a los cambios en las políticas de comercio exterior, para medir el impacto que estas tendrían respecto a los costos. Establecer estrategias para seguir aplicando la política de precios populares, o cambiar la misma.

Análisis debilidades - oportunidades:

- Implementar un sistema de información financiera de tal manera que pueda proporcionar la información de una forma ágil y confiable.
- Evaluar si el tipo de empresa puede soportar la necesidad de crecimiento, si es el caso cambiar su constitución.

Análisis debilidades - amenazas:

- Evaluar la capacidad instalada y el tipo de empresa, y determinar si las mismas cubrirían las necesidades para llegado el caso competir con nuevos actores del mercado o a su vez si está en la capacidad de que sus costos fijos puedan ser una fortaleza en el caso del ingreso de productos sustitutos.
- Fortalecer el sistema de información financiera de tal manera que brinde la información necesaria en relación a costos y gastos de nacionalización si es el caso y estar enfocado en el caso de cambios en las políticas de comercio exterior.

Análisis de sensibilidad.

Lo que se trata con este análisis se puede observar los efectos de los posibles cambios que se pueden dar tanto en precios de venta, costos de producción, es decir que analizar si la empresa estará preparada para posibles situaciones como:

- Que el precio de venta al público se mantenga y los costos se incrementen, a lo que se le denomina una Situación Normal.
- Que los costos bajen y los precios suban, a esto se le denomina una situación optimista.
- Que los precios bajen y los costos suban, a este escenario se lo denomina pesimista.

Es necesario plantearse este tipo de escenarios, con la finalidad de determinar estrategias para minimizar los impactos cuando sean negativos y aprovechar los positivos.

El cambio en cualquiera de estas variables tendrá un impacto en los resultados de la empresa, y el gerente o administrador debe medir como se verían afectados durante el período que por lo general es el resultado anual.

En base a esto el análisis que se va a presentar a continuación se va a evidenciar que cambios tendría la empresa en cualquiera de los escenarios presentados anteriormente.

Punto de equilibrio.

Parte de este análisis es determinar cuál es el nuevo punto de equilibrio para que la empresa pueda cubrir sus nuevos costos y gastos. Como se lo ha explicado anteriormente este análisis se lo va a presentar tomando como referencia un mes.

Situación actual. Para este estudio se va a presentar el punto de equilibrio acumulado por los tres productos en estudio correspondiente al mes de diciembre 2014.

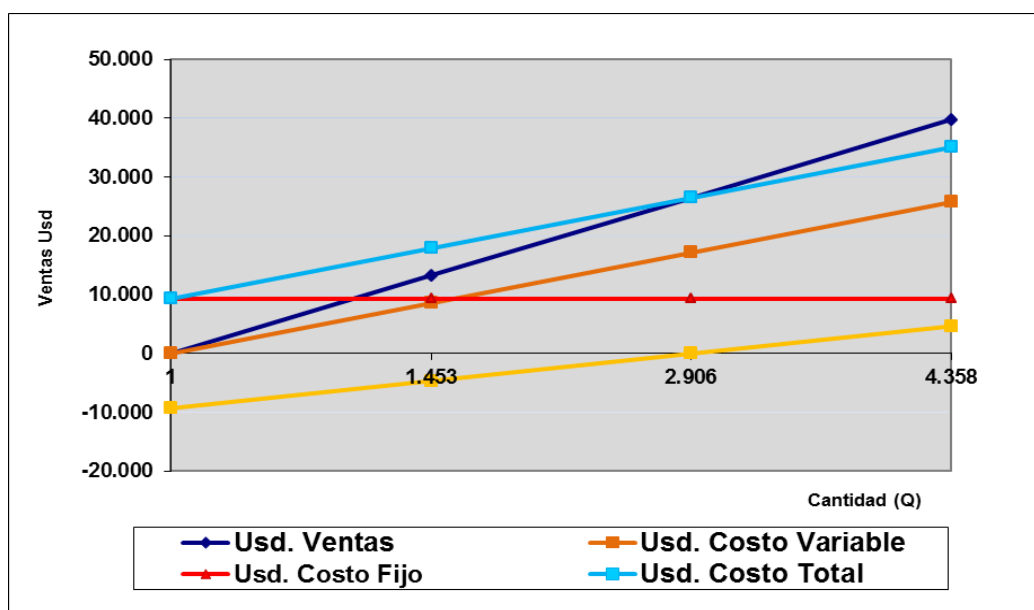


Gráfico 15. Punto de equilibrio total diciembre

Fuente: Información proporcionada por Confecciones Manolo's

Elaborado por: Gustavo Campaña

Escenario en una situación normal.- En donde el precio de venta se mantenga y se pueda gestionar para reducir los costos.

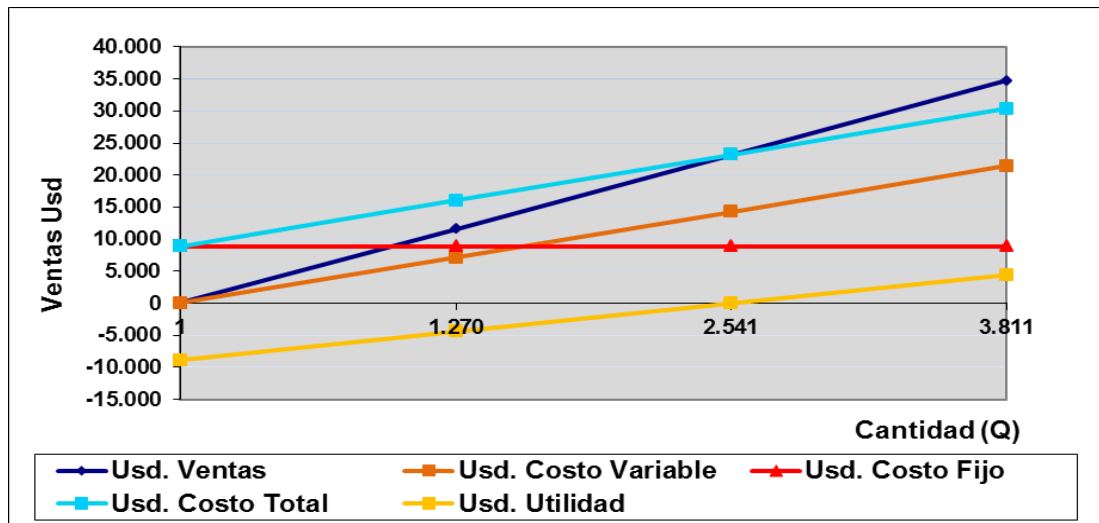


Gráfico 16. Punto de equilibrio escenario normal

Fuente: Según datos de las variaciones de costos.

Elaborado por: Gustavo Campaña

Escenario de una situación optimista.- En este escenario se considera que el precio de venta sube y los costos bajan.

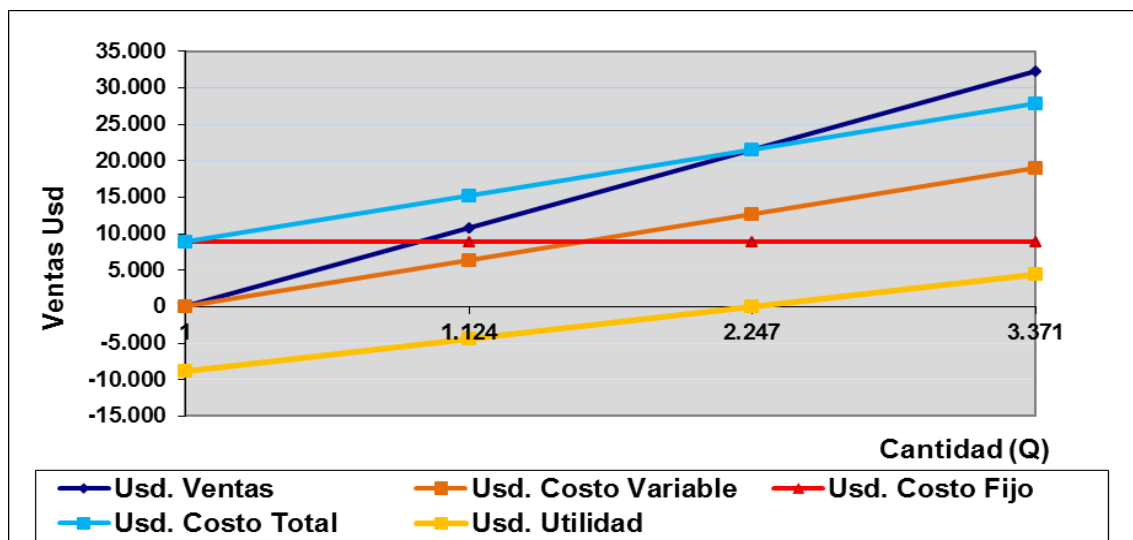


Gráfico 17. Punto de equilibrio escenario optimista

Fuente: Según datos de las variaciones de costos y precios de venta

Elaborado por: Gustavo Campaña

Escenario de una situación pesimista.- En este escenario se considera que el precio de venta baja y los costos suben.

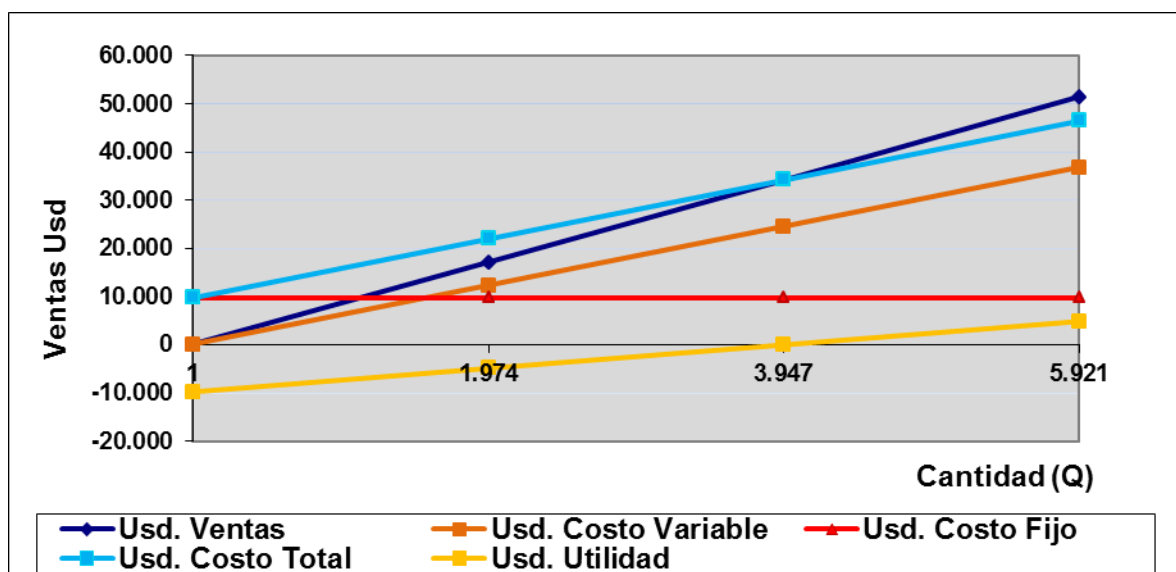


Gráfico 18. Punto de equilibrio escenario pesimista

Fuente: Según datos de las variaciones de costos y precios de venta

Elaborado por: Gustavo Campaña

La afectación en cualquiera de las variables hace que en todos los casos el punto de equilibrio o la cantidad necesaria de venta que la empresa necesita para cubrir sus costos, se vea afectada. En el gráfico No. 19 se puede evidenciar las cantidades mínimas que en cada situación se deben producir.

Si se diera el caso que se logre disminuir aunque el precio de venta se mantenga, las unidades a producir para cubrir el punto de equilibrio disminuye. Las cantidades del punto de equilibrio disminuyen en el caso que el precio aumenta y el costo disminuye como se visualiza en el gráfico 19. Pero no es tan favorable si el precio baja y el costo sube, en este caso las cantidades del punto de equilibrio se incrementaron.

Este análisis es recomendable hacerlo para que el gerente pueda tener una visión de lo que puede suceder en diferentes escenarios y poder tomar las medidas para que la afectación se minimice en el caso de escenarios pesimistas y aprovechar en los casos de escenarios favorables.

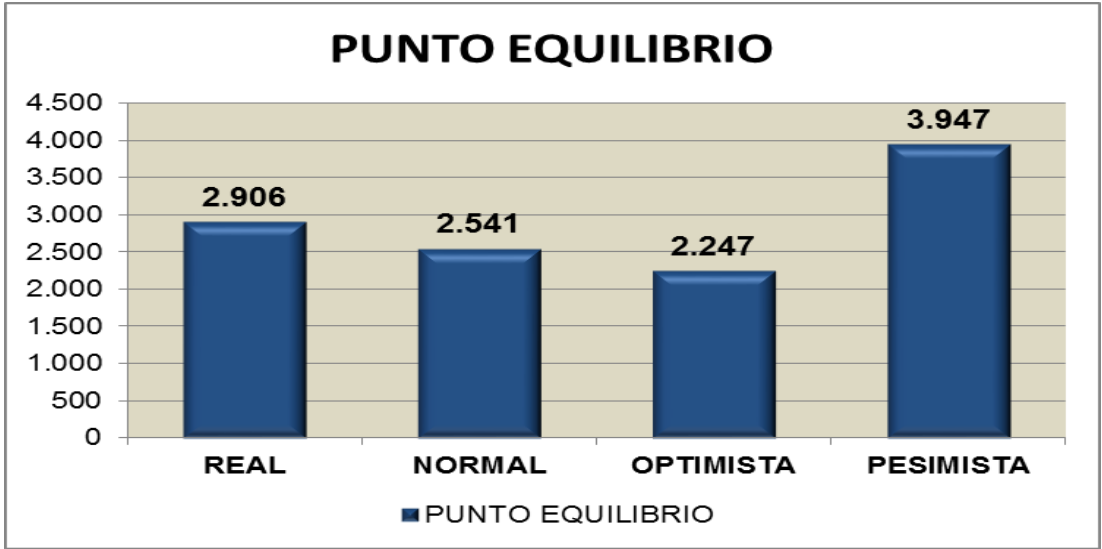


Gráfico 19. Punto de equilibrio comparativo escenarios

Fuente: Según datos de las variaciones de costos y precios de venta

Elaborado por: Gustavo Campaña

Continuando con el análisis de sensibilidad, veamos la afectación que estas variaciones tendrán sobre los resultados de la empresa.

Para visualizar mejor el efecto, se va a presentar las variaciones a los estados financieros comparados con el resultado del años copleto y de esta manera conocer cuales serían sus resultados finales.

Escenario en una situación normal

Tabla 41. Estados financieros escenario normal

CONFECCIONES MANOLO'S
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre 2014

DETALLE CUENTAS	REAL	ESCENARIO NORMAL	% Var
ACTIVO			
Efectivo en caja y bancos	88.125	115.923	32%
Cuentas por cobrar terceros	27.072	33.839	25%
Inventarios	3.886	3.886	0%
Propiedad planta y equipo	13.000	13.000	0%
Total activo	132.083	166.649	26%
PASIVO			
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17.767	26.438	49%
Beneficios a empleados	1.597	1.597	0%
Provisiones	1.785	1.785	0%
Impuestos por pagar	20.706	29.756	44%
Total pasivo	41.854	59.576	42%
PATRIMONIO			
Capital	5.000	5.000	0%
Utilidad (pérdida) del ejercicio	85.228	102.073	20%
Total patrimonio	90.228	107.073	19%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	132.083	166.649	26%

ESTADO DE RESULTADOS
enero - diciembre 2014

Ventas	649.717	649.717	0%
Costo de producción y ventas	532.998	507.617	-5%
(=) Utilidad bruta en ventas	116.719	142.100	22%
(-) Gastos de administración y ventas	10.785	10.271	-5%
(=) Utilidad operacional	105.935	131.829	24%
(-) % Participación trabajadores	0	0	0%
(=) Utilidad antes de impuestos	105.935	131.829	24%
Impuesto a la renta	20.706	29.756	44%
Utilidad neta	85.228	102.073	20%

Fuente: Según datos de las variaciones de costos y precios de venta

Elaborado por: Gustavo Campaña

En este escenario disminuyo un 5% el costo, aunque el precio de venta se mantuvo, generó una utilidad neta anual del 20%. Como se puede evidenciar a continuación, todos los indicadores presentados muestran un incremento respecto a la situación actual o real de la empresa.

			ESCAPENARIO NORMAL	REAL
Margen bruto de utilidades	$= \frac{\text{Ventas - costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{142.100}{649.717}$	0,22	0,18
Margen neto de utilidades	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{102.073}{649.717}$	0,16	0,13
Margen de utilidades operativas	$= \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{131.829}{649.717}$	0,20	0,16

Este es un escenario normal, es decir que podría la gerencia gestionar o revisar sus procesos de compra, los volúmenes, inclusive la forma de pago ya que se puede evidenciar que cuentan con un buen flujo de efectivo lo que podría ser una herramienta para proponer descuentos por pronto pago, por ejemplo.

Escenario en una situación Optimista

Tabla 42. Estados financieros escenario optimista

CONFECCIONES MANOLO'S
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre 2014

DETALLE CUENTAS	REAL	ESCENARIO OPTIMISTA	% Var
ACTIVO			
Efectivo en caja y bancos	88.125	146.717	66%
Cuentas por cobrar terceros	27.072	35.531	31%
Inventarios	3.886	3.886	0%
Propiedad planta y equipo	13.000	13.000	0%
Total activo	132.083	199.135	51%
PASIVO			
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17.767	26.438	49%
Beneficios a empleados	1.597	1.597	0%
Provisiones	1.785	1.785	0%
Impuestos por pagar	20.706	41.126	99%
Total pasivo	41.854	70.946	70%
PATRIMONIO			
Capital	5.000	5.000	0%
Utilidad (pérdida) del ejercicio	85.228	123.189	45%
Total patrimonio	90.228	128.189	42%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	132.083	199.135	51%

ESTADO DE RESULTADOS
enero - diciembre 2014

Ventas	649.717	682.203	5%
Costo de producción y ventas	532.998	507.617	-5%
(=) Utilidad bruta en ventas	116.719	174.586	50%
(-) Gastos de administración y ventas	10.785	10.271	-5%
(=) Utilidad operacional	105.935	164.315	55%
(-) % Participación trabajadores	0	0	0%
(=) Utilidad antes de impuestos	105.935	164.315	55%
Impuesto a la renta	20.706	41.126	99%
Utilidad neta	85.228	123.189	45%

Fuente: Según datos de las variaciones de costos y precios de venta

Elaborado por: Gustavo Campaña

Este escenario optimista como su nombre lo dice, se afecta un 5% en el precio de venta, teniendo un incremento de 0,45 centavos de dólar por unidad al precio promedio de venta, multiplicado por volumen de ventas, y considerando una disminución del 5% en los costos, se obtendría un 45% de incremento en su utilidad y un 66% en su flujo de efectivo. Este escenario es algo más complicado pero no imposible de alcanzarlo, se tendría que realizar un estudio completo del impacto que tendría este incremento en los clientes, Pero según el análisis de competencia de precios, confecciones Manolo´s mantiene precios inferiores a los de la competencia y desde mi punto de vista estaría en condiciones de realizar un incremento en sus precios. Adicionalmente trabajando en estrategias para lograr disminución de los costos podrían llegar a este escenario.

			ESCENARIO OPTIMISTA	REAL
Margen bruto de utilidades	$= \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{174.586}{682.203} =$		0,26	0,18
Margen neto de utilidades	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{123.189}{682.203} =$		0,18	0,13
Margen de utilidades operativas	$= \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{164.315}{682.203} =$		0,24	0,16

En los indicadores presentados se evidencia la variación que se presentó por ejemplo en el margen bruto que del 18% se incrementó al 26%, así también se puede observar en el margen neto que la relación de la utilidad respecto a las ventas pasa de un 13% al 18% y por último el resultado operativo que de un 16% pasa al 24%.

Escenario en una situación Pesimista

Tabla 43. Estados financieros escenario pesimista

CONFECCIONES MANOLO'S
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre 2014

DETALLE CUENTAS	REAL	ESCENARIO PESIMISTA	% Var
ACTIVO			
Efectivo en caja y bancos	88.125	36.222	-59%
Cuentas por cobrar terceros	27.072	32.228	19%
Inventarios	3.886	3.886	0%
Propiedad planta y equipo	13.000	13.000	0%
Total activo	132.083	85.336	-35%
PASIVO			
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	17.767	29.148	64%
Beneficios a empleados	1.597	1.597	0%
Provisiones	1.785	1.785	0%
Impuestos por pagar	20.706	5.456	-74%
Total pasivo	41.854	37.986	-9%
PATRIMONIO			
Capital	5.000	5.000	0%
Utilidad (pérdida) del ejercicio	85.228	42.350	-50%
Total patrimonio	90.228	47.350	-48%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	132.083	85.336	-35%

ESTADO DE RESULTADOS
enero - diciembre 2014

Ventas	649.717	618.778	-5%
Costo de producción y ventas	532.998	559.648	5%
(=) Utilidad bruta en ventas	116.719	59.131	-49%
(-) Gastos de administración y ventas	10.785	11.324	5%
(=) Utilidad operacional	105.935	47.807	-55%
(-) % Participación trabajadores	0	0	0%
(=) Utilidad antes de impuestos	105.935	47.807	-55%
Impuesto a la renta	20.706	5.456	-74%
Utilidad neta	85.228	42.350	-50%

Fuente: Según datos de las variaciones de costos y precios de venta

Elaborado por: Gustavo Campaña

Una disminución del 5% en el precio de venta y un incremento en un 5% a los costos de producción, tienen un efecto del 50% de pérdida en el ejercicio.

			ESCENARIO PESIMISTA	REAL
Margen bruto de utilidades	$= \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{59.131}{618.778} =$		0,10	0,18
Margen neto de utilidades	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{42.350}{618.778} =$		0,07	0,13
Margen de utilidades operativas	$= \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{47.807}{618.778} =$		0,08	0,16

Como lo demuestran los índices de relación del margen de contribución sobre las ventas, disminuye del 18% al 10%, con respecto a las utilidades netas tiene un decremento de 6 puntos porcentuales respecto a la situación actual. Y un 8 % de disminución en el índice del resultado operativo respecto a las ventas.

Como se observa en los índices y en los movimientos en los estados financieros, el efecto de estos puntos porcentuales afectando tanto a la venta como a los costos, al final del periodo impacta notablemente.

Es importante que el gerente analice con mucha cautela este escenario ya que podría darse algún cambio en este sentido. Si bien es cierto considero improbable la disminución del precio de venta, si es posible un incremento en los costos, y una variación de solamente un 5% puede generar una pérdida del 50%.

EL análisis de estos escenarios brinda una claridad para la toma de decisiones y sobre todo estar alerta en todas las operaciones diarias que realiza la empresa.

CONCLUSIONES

- 1.- Confecciones Manolo's al no contar con un sistema de información financiera, corre el riesgo de no poder tomar decisiones oportunas al no disponer de informes, balances, análisis de costos, lo que podría generar que pierda competitividad.
- 2.- La empresa no tiene implementado un sistema de herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones, lo que hace que controlen sus costos y gastos de manera empírica, tienen una persona que acumula la información pero no es una política de empresa tener estas herramientas.
- 3.- Si bien tienen claro el papel que juega la calidad en la producción de sus camisas, pero no existe una política de empresa en donde todos se comprometan con esta filosofía.
- 4.- La empresa de confecciones Manolo's, al ser una empresa de tipo Artesanal tiene como restricción principal, no poder incrementar su producción por cuanto la ley le impide contratar no más de 15 operarios y 5 ayudantes. Lo que es un obstáculo en el caso que se requiera incrementar la producción ya para ellos se necesite aumentar en número la mano de obra.
- 5.- Al estar impedido por ley de abrir más que un almacén para la comercialización de sus productos, se ve impedido de comercializar directamente en otros sitios de la ciudad o provincias del país. Viéndose obligado a mantenerse con la venta directa al por mayor desde las instalaciones de la planta y solo en pocas unidades en el local destinado para la comercialización al detal.
- 6.- Se pudo evidenciar que los precios de venta de Confecciones Manolo's tiene, son los más bajos en comparación de sus competidores. Con lo cual está perdiendo la oportunidad de incrementar sus ganancias.
- 7.- No se han determinado políticas para la utilización del flujo de efectivo. Manolo's genera una cantidad considerable de efectivo, que lo podría utilizar para generar beneficios para la empresa.
- 8.- La empresa está enfocada en el justo a tiempo JIT, esta filosofía es recomendada y utilizada por una gran cantidad de empresas.

9.- Al implantar los indicadores administrativos y financieros a los datos proporcionados por la empresa, se pudo evidenciar resultados muy favorables para la empresa. Con esto puedo concluir que la empresa esta adecuadamente dirigida pero de manera empírica.

10.- Al analizar los resultados de los indicadores de producción y rentabilidad los mismos que proporcionan utilidades adecuadas y comprar con los precios de venta de los competidores, se puede concluir que es preferible seguir fabricando todos los productos que comprar y vender.

11.- Los departamentos están íntimamente relacionados entre sí por lo que la eliminación de uno acarrearía inconvenientes, de ser el caso y/o necesario, se tendría que buscar otras alternativas como la subcontratación, etc. Este tema debe ser analizado con mucho cuidado, por todas las restricciones legales que tiene este tipo de empresa.

12.- A la pregunta si la empresa debería cerrar o seguir operándola, con el análisis obtenido en el capítulo 3 se puede concluir que lo mejor es seguir operando la empresa.

13.- EL aceptar o rechazar un pedido especial debe ser analizado adecuadamente ya que al momento la empresa se encuentra en el tope de su capacidad, en el sentido de la capacidad de MOD, por las restricciones ya explicadas anteriormente.

14.- Igualmente los resultados obtenidos en los análisis de los productos, proporcionan un rendimiento adecuado por lo que no sería necesario la eliminación de ninguna línea o producto ya que los tres productos contribuyen con un buen porcentaje a las ventas de la empresa.

15.- Al tener la restricción de MOD, el agregar una nueva línea de producto, podría acarrear inconvenientes en los cumplimientos de la producción normal. Aunque nunca se debe cerrar a la posibilidad de ampliarse, se debe estudiar muy minuciosamente este particular, se podría aplicar las técnicas que ayuden a realizar las mezclas de producción adecuada.

16.- No se han visto nuevas alternativas de compra de materias primas e insumos que pudiera beneficiar a la empresa con una disminución del precio, podría ser la compra directa o importación directa ya que al ser una empresa artesanal se tiene beneficios al momento de importar materias primas y de esta manera evitaríamos los intermediarios.

RECOMENDACIONES.

1.- Se recomienda a Confecciones Manolo's, obtener un sistema de información que permita tener actualizado su movimiento operativo de ingresos, costos y gastos, esto conlleva a designar como se lo va a administrar y actualizar, lo recomendable sería tener una persona que haga este trabajo.

2.- De la misma manera se debería implementar un sistema de herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones, sobre todo por los cambios de políticas gubernamentales que al final del día pueden afectar a artículos como materias primas para la producción, y como se vio en las simulaciones de la sensibilidad un incremento en un 5% de los costos puede generar una reducción de la utilidad de más del 20%. Esto se puede detectar si se mantiene un sistema apropiado de herramientas administrativas financieras.

3.- Establecer como política de empresa para que todos los empleados estén conscientes del efecto nocivo que puede tener que los productos salgan al mercado con fallas en su procesamiento.

4.- Realizar un análisis de sensibilidad, para establecer si es conveniente o no salir del tipo de empresa Artesanal y convertirse en una empresa de producción normal. Tomando en cuenta que la afectación del IVA 12% sería en la compra de materias primas e insumos, adicionalmente el incremento de un 22% en los costos de nómina, con lo que sí o sí se verían afectados los precios de venta. Además que los trabajadores también tendrían el derecho a recibir las utilidades por parte del empleador.

Claro que podrían incrementar su producción y cobertura al poder abrir más almacenes incluso a nivel nacional.

Como una de las fortalezas de esta empresa son precios populares y las ventas están orientadas a ese nicho de mercado.

5.- En la actualidad los precios de venta de Confecciones Manolo's, están muy debajo de la competencia, por lo que se recomienda sean revisados, de esta manera ver la posibilidad de incrementar precios o tener una estrategia ante algún evento no deseado.

6.- Establecer políticas para el uso de los recursos financieros en beneficio de la empresa, como puede ser un beneficio por pronto pago.

7.- Al manejar la política de JIT, se corre el riesgo de verse en inconveniente al no poder cumplir a los clientes con sus pedidos, por lo que se recomienda analizar muy cuidadosamente esta herramienta para no tener rotura de inventarios, que se evitaría con una muy buena planificación.

8.- Implantar los sistemas de información y herramientas para la toma de decisiones, para que la empresa sea manejada de una forma técnica.

9.- Estudiar la posibilidad de entrar en un proceso de subcontratación de esta manera se podría ampliar la producción, siempre y cuando las leyes no lo impidan.

10. Se recomienda seguir operando la empresa, ya que de los análisis realizados, tiene buenos resultados pues sus indicadores son favorables.

11.- En el sentido de aceptar o rechazar un pedido se recomienda el analizar detenidamente si la capacidad actual puede cubrir la demanda de un pedido especial.

12.- Igualmente se recomienda no se recomienda eliminar ninguna línea de producción ya que las tres presentan buenos resultados y buenos márgenes de contribución.

13.- Analizar la alternativa de cambiar la forma de comprar, evitando intermediarios, como puede ser con importación directa de las materias primas e insumos, lo que podría generar ahorros y por lo tanto beneficios para la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- Altahona, Q. T. (2009). Libro Práctico sobre Contabilidad de Costos. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI).
- Barrera, E. (2011). Slideshare Filosofía Empresarial. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014>
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros. México: Mcgraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). Administración de Costos Contabilidad y Control. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones. México: Pearson Educación.
- Hornigren, C., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial. México: Pearson Educación.
- Laborda, L., & De Zuani, E. (2009). Fundamentos de Gestión Empresarial Teoría Y Práctica desde un Enfoque Sistémico. Buenos Aires: Valleta Ediciones S.R.L.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). Estrategia y Tácticas de Precios Una Guía Para Tomar Decisiones Rentables. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ramírez, P. (2008). Contabilidad Administrativa. México: Mc Graw Hill.
- Rodriguez, C. E. (2009). Diccionario de Economía. Mendoza: UNC.
- Rojas, R. A. (2007). Sistemas de Costos un proceso para su implementación. Manizales: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
- Thompson, A., Strickland III, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). Administración Estratégica Teoría y Casos. México: Mc Graw Gill Educación.

Uribe, M. R. (2011). Costos para la Toma de decisiones. Bogotá: Mc. Graw Hill.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Educación.

ANEXOS:

Anexo 1 Organismos de gestión acreditados

Servicio de Acreditación Ecuatoriano
ORGANISMOS DE GESTION ACREDITADOS
CERTIFICACION DE SISTEMAS DE GESTION



No.	Nombre del Orga. de Certificación	Certificado de Acreditación	Campos	Contacto	Teléfono	Ciudad
1	BUREAU VERITAS ECUADOR S.A.	OAE CSC C 09-002	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	ALEJANDRA VILLARREAL	593 (0)2 2273202	QUITO
2	CALIDAD INTERNACIONAL DE CERTIFICACIONES C.I.C.S.A	OAE CSC C 14-001	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	ING. BEATRIZ MONDEJA	(593) (0)2 2250535	QUITO
3	CERGESTCAL AMERICA CERTIFICATION GROUP ACG S.A.	OAE CSC-C-09-001	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	AMPARO OCHOA	593 (0)2 2907640	QUITO
4	COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LTDA.	OAE CSC C 12-001	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	ALBERTO GUEVARA	+57 (1) 7427655	BOGOTA
5	INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC	OAE CSG C 10-003	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	Monica vivas	593 (0)2 2463384	BOGOTA
6	SGS DEL ECUADOR S.A.	OAE CSC C 10-002	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	yuly mendoza	593 (0)4 2252300	GUAYAQUIL
7	INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC	OAE CSG C10-003	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS ISO 22000:2005	Juan Cristóbal Becerra (Colombia), David Jaramillo (Ecuador)	593 (0)2 2463384	BOGOTA, QUITO
8	SGS DEL ECUADOR S.A.	OAE CSC C10-002	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS ISO 22000:2005	Ing. Yuly Mendoza	593 (0)4 2252300	GUAYAQUIL

9	INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC	OAE CSG C10-003	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS FSSC 22000	Juan Cristóbal Becerra (Colombia), David Jaramillo (Ecuador)	593 (0)2 2463384	BOGOTA, QUITO
10	SGS DEL ECUADOR S.A.	OAE CSC C10-002	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS FSSC 22000	Ing. Yuly Mendoza	593 (0)4 2252300	GUAYAQUIL
11	SGS DEL ECUADOR S.A.	OAE CSC C10-002	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN 2537:2010	Ing. Yuly Mendoza	593 (0)4 2683033	GUAYAQUIL

Fuente: <http://www.acreditacion.gob.ec/2440-2/>

AI 15-02-2015

Servicio de Acreditación Ecuatoriano

Anexo 2. Información SRI personas naturales



El SRI	Transparencia	Rendición de cuentas 2014	Información	Servicios en línea	Capacitaciones	Normativa Tributaria	Contacto
--------	---------------	---------------------------	-------------	--------------------	----------------	----------------------	----------

[Inicio](#) / [Personas Naturales](#)

Personas Naturales

¿Quiénes son las personas naturales?

Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

El registro de ventas y compras puede ser realizado bajo el siguiente formato:

- Persona Natural
- PYMES
- Sociedades
- Grandes contribuyentes

+ MÁS EN ESTA SECCIÓN

- [RISE](#)
- [Régimen General](#)
- [Calendario Tributario](#)
- [Servicios en Línea: Sistema de Facturación](#)
- [Servicios en Línea: Consulta de RUC](#)

Fuente: <http://www.sri.gob.ec/de/31>

Anexo 3. Tabla de valores base para pago del impuesto a la renta

ANEXO No. 3

Año 2011 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	9.210	0	0%
9.210	11.730	0	5%
11.730	14.670	126	10%
14.670	17.610	420	12%
17.610	35.210	773	15%
35.210	52.810	3.413	20%
52.810	70.420	6.933	25%
70.420	93.890	11.335	30%
93.890	En adelante	18.376	35%

NAC-DGERCGC10-00733 publicada en el S. S. R.O. 352 de 30-12-2010

Año 2012 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	9.720	-	0%
9.720	12.380	-	5%
12.380	15.480	133	10%
15.480	18.580	443	12%
18.580	37.160	815	15%
37.160	55.730	3.602	20%
55.730	74.320	7.316	25%
74.320	99.080	11.962	30%
99.080	En adelante	19.392	35%

NAC-DGERCGC11-00437 publicada en el S. S. R.O. 606 de 28-12-2011

Año 2013 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.180	-	0%
10.180	12.970	-	5%
12.970	16.220	140	10%
16.220	19.470	465	12%
19.470	38.930	855	15%
38.930	58.390	3.774	20%
58.390	77.870	7.666	25%
77.870	103.810	12.536	30%
103.810	En adelante	20.318	35%

NAC-DGERCGC12-00835 publicada en el S. S. R.O. 857 de 26-12-2012

Año 2014 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.410	0	0%
10.410	13.270	0	5%
13.270	16.590	143	10%
16.590	19.920	475	12%
19.920	39.830	875	15%
39.830	59.730	3.861	20%
59.730	79.660	7.841	25%
79.660	106.200	12.824	30%
106.200	En adelante	20.786	35%

Fuente: <http://www.sri.gob.ec/de/167>

Anexo 4. RUC Confecciones Manolo's

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NÚMERO RUC:	0502035165001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MEDINA TAPIA AZUCENA MARGOTH		
NOMBRE COMERCIAL:	CONFECCIONES MANOLO'S		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	57228	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:	25/07/1973	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	06/04/1998
FEC. INSCRIPCIÓN:	25/05/1998	FEC. ACTUALIZACIÓN:	02/12/2013
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

FABRICACION DE PRENDAS PARA VESTIR DE DIARIO Y ETIQUETA.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA Calle: CARANQUI Numero: OE4-113 Interseccion: QUISQUIS Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE LA MAGDALENA Telefono: 022645314 Email: jorgedeardonai@yahoo.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA