



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÀREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERA 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 MULTIPROM de la ciudad de Quito, 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Autora: Cumbicos Camacho, Patricia Isabel

Director: Mba. Pineda Suarez, Marco Reinerio

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mba.

Marco Reinerio Pineda Suarez
DOCENTE DE LA TITULACION

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 MULTIPROM de la ciudad de Quito, 2014** realizado por **Cumbicos Camacho Patricia Isabel**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se apruebe la presentación del mismo

Quito, 30 de marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Cumbicos Camacho Patricia Isabel** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación de Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción MULTIPROM de la ciudad de Quito, 2014 siendo el Mba. Marco Reinerio Pineda Suarez 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 realice con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f)

Autora: Cumbicos Camacho Patricia Isabel
C.I. 1719689141

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo primeramente a Dios, a mi madre y en especial a mi padre por su ejemplo y apoyo que siempre me brindo, por los esfuerzos que realizaron por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí. A mis hermanas y hermano por la ayuda moral como económicamente que siempre me brindaron para concluir mi carrera, a mis familiares y amigos por las palabras de aliento que me daban para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haber acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por haberme brindado una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mi madre Zoila por su apoyo brindado todo este tiempo a mi padre Esteban por las enseñanzas dejadas ya que fue mi ejemplo de esfuerzo, gracias a ellos por los valores inculcados, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi hermano y hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unión familiar y estarnos apoyando en las buenas y en las malas. A mis familiares por sus palabras de aliento brindadas todo este tiempo

A mis profesores por las enseñanzas recibidas, a compañeros y amigos por su apoyo en todo momento.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
1. Filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.....	6
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1. Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2. Justo a tiempo.....	8
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	10
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	14
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	15
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	17
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	18

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones	20
1.3.1. Sistema de costeo.....	20
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.....	22
1.3.3. Punto de equilibrio.....	23
1.3.4. Indicadores financieros de producción.	25
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.....	27
CAPÍTULO II.....	31
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	32
2.1. Filosofía institucional	32
2.1.1. Antecedentes institucionales	32
2.1.2. Misión, visión y objetivos.....	34
2.2. Estructura administrativa y funcional	35
2.3. Análisis de competitividad	36
2.3.1. Matriz de análisis de competencia.....	38
2.3.2. Matriz FODA.....	41
2.4. Análisis de costos de producción y ventas	45
2.4.1. Estructura de costos	45
2.4.2. Ciclo de producción.....	55
2.4.3. Indicadores de producción.....	56
CAPÍTULO III.....	61
3. Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa MULTIPROM	62
3.1. Análisis de la Rentabilidad de los productos.	62

3.2. Análisis de las relaciones de costos-volumen-utilidad.....	71
3.3. Fijación de precios.....	75
3.4. Determinación y análisis de la utilidad.....	81
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	93
Bibliografía	95
Anexos	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cultura de calidad total.....	11
Tabla 2: Matriz de perfil competitivo	37
Tabla 3: Procesamiento de datos valores de parámetro y/o factores	40
Tabla 4: Análisis interno y externo en MULTIPROM	42
Tabla 5: Costos directos.....	45
Tabla 6: Costo anual de materia prima.....	46
Tabla 7: Costos variables de chompa serigrafiada	46
Tabla 8: Costo variable de la camiseta serigrafiada	47
Tabla 9: Costo variable playera serigrafiada	47
Tabla 10: Costo variable gorra serigrafiada.....	48
Tabla 11: Costo variable funda de cambrela serigrafiada tamaño alto	48
Tabla 12: Costo variable funda de cambrela serigrafiada tamaño medio	49
Tabla 13: Costo variable de chompa estampada la.....	49
Tabla 14: Costo variable de la camiseta estampada	50
Tabla 15: Costo variable de la playera estampada.....	50
Tabla 16: Costo variable de gorra estampada.....	50

Tabla 17: Costo variable funda de cambrela estampada tamaño alto	51
Tabla 18: Costo variable funda de cambrela estampada tamaño medio	51
Tabla 19: Costo mano de obra directa	52
Tabla 20: Costos fijos.....	52
Tabla 21: Sueldos de gerente general y el contador	53
Tabla 22: Gastos de suministros y papelería.....	53
Tabla 23: Sueldo del publicista.....	54
Tabla 24: Gastos por ventas	54
Tabla 25: Costos de producción.....	55
Tabla 26: Rotación del inventario	57
Tabla 27: Índice de productividad.....	57
Tabla 28: Índice de productividad de mano de obra	58
Tabla 29: Índice de productividad de materia prima	59
Tabla 30: Índice de productividad total	60
Tabla 31: Análisis de rentabilidad para camiseta serigrafiada	63
Tabla 32: Análisis de rentabilidad de chompa serigrafiada.....	66
Tabla 33: Análisis de rentabilidad de gorra serigrafiada	69
Tabla 34: Ponderación de los gastos que intervienen en el proceso de los productos .	71
Tabla 35: Precio de veta de la chompa serigrafiada	75
Tabla 36: Precio de veta de la camiseta serigrafiada	76
Tabla 37: Precio de veta de la playera serigrafiada.....	76
Tabla 38: Precio de veta de la gorra serigrafiada	77
Tabla 39: Precio de veta de la cambrela serigrafiada tamaño alto	77
Tabla 40: Precio de veta cambrela serigrafiada tamaño medio	78
Tabla 41: Precio de veta de la chompa estampada.....	78
Tabla 42: Precio de veta de la camiseta estampada	79
Tabla 43: Precio de veta de la gorra estampada	79
Tabla 44: Precio de veta cambrela estampada tamaño alto	80
Tabla 45: Precio de veta cambrela estampada tamaño medio	80

Tabla 46: Análisis de las utilidades por venta de cada producto.....	81
Tabla 47: Análisis de las utilidades por venta de cada producto.....	82
Tabla 48: Análisis de las utilidades por venta de cada producto.....	82
Tabla 49: Análisis de las utilidades por venta de cada producto.....	83
Tabla 50: Análisis de las utilidades por venta de cada producto.....	84
Tabla 51: Análisis de las utilidades por venta de cada producto.....	84
Tabla 52: Operaciones totales.....	85
Tabla 53: Análisis de las utilidades totales de todos los productos y su participación de los mismos en los ingresos.	86
Tabla 54: Análisis de variación de precios en los productos con utilidades negativas. .	88
Tabla 55: Punto de equilibrio de utilidad deseada por producción de unidad.	89
Tabla 56: Punto de equilibrio de utilidad deseada por producción de unidad.	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Como mejorar con TOC.....	7
Figura 2: Enfoques sistemáticos del TOC.....	7
Figura 3: Tipos de restricciones.....	8
Figura 4: Objetivos JAT.....	9
Figura 5: Desperdicios.....	10
Figura 6: Cultura de Calidad.....	12
Figura 7: Papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	16
Figura 8: Planeación.....	16
Figura 9: Papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	18
Figura 10: Contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	19
Figura 11: Análisis, Decisión, Puesta en práctica.....	20
Figura 12: Sistema de costeo.....	21
Figura 13: Modelo costo volumen utilidad.....	23
Figura 14: Punto de equilibrio.....	24
Figura 15: Problemas comunes en la toma de decisiones.....	27

Figura 16: Problemas	28
Figura 17: Círculo de Deming y sus 4 etapas	30
Figura 18: Organigrama empresa	36
Figura 19: Matriz de competencias	40
Figura 20: Matriz de competencias para MULTIPROM	41
Figura 21: Factores claves en un análisis FODA	42
Figura 22: Evaluación del análisis interno y externo para MULTIPROM	43
Figura 23: Ciclo de producción	56
Figura 24: Análisis de rentabilidad para camiseta serigrafiada.....	64
Figura 25: Análisis de rentabilidad de chompa serigrafiada	67
Figura 26: Análisis de rentabilidad de gorra serigrafiada.....	70
Figura 27: Punto de equilibrio de camisetas serigrafiadas	73
Figura 28: Punto de equilibrio de chompa serigrafiada	73
Figura 29: Punto de equilibrio de chompa serigrafiada	74
Figura 30: Utilidad de operaciones por producto.....	87

RESUMEN

La presente investigación se realiza con el objetivo de analizar y aplicar herramientas administrativas-financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la Empresa de producción Multiprom ubicada en la ciudad de Quito.

A través de este trabajo se puede visualizar las fortalezas con las que cuenta como también con las debilidades de la empresa en las cuales se tiene que poner mayor énfasis para poder convertirlas en fortalezas. Con el análisis de producción se pretende enfocar en los productos que se tienen mayor producción y rentabilidad en la empresa así como también en los que la producción no genera mayor utilidad.

Con los resultados obtenidos se podrá implementar herramientas administrativas-financieras para tomar las mejores decisiones en la empresa mejorando de esta manera la productividad logrando optimizar tiempo y recurso en el desarrollo de las actividades ya que con las deducciones se obtiene información de mayor precisión y seguridad. Finalmente se sugiere realizar cada año un análisis de los productos que no se tiene mayor rentabilidad para revisar si se sigue produciendo o se elimina estas líneas.

Palabras clave:

Herramientas administrativas- financieras, toma de decisiones, implementación, rentabilidad.

ABSTRACT

In this thesis of research is conducted with the objective to analyze and apply basic administrative-financial tools, for making short-term decisions in Multiport Production Company located in the city of Quito.

Through of this, we can visualize the strengths with those count, as well, the weaknesses of the company in which we must put more emphasis in this also we can turn them into strengths, also with production analysis pretends us to focus on products which those have higher production and profitability in the company, as well which the production doesn't generate much profitability

With the results obtained, we may implement administrative and financial tools to take the best decisions in the company; this will permit to improve the productivity, optimizing time and resource in the development of activities, since the deductions get higher information, precision and safety. Finally, I can suggest performing each year one analysis of the products in which has higher ratability for what we can review as It's producing or in another case if this should be eliminated.

Keywords.

Administrative Tools- financial, decision making, implementation, profitability.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como propósito el análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Multiprom de la ciudad de Quito.

La importancia de analizar las herramientas administrativas financieras nos permitirá una eficiente y eficaz toma de decisión para el manejo de la empresa y su crecimiento económico.

El presente proyecto consta de tres capítulos:

En el primer capítulo se abarcan aspectos teóricos conceptuales que nos ayudaran a comprender el desarrollo del trabajo que se realizara y ha donde va dirigido el siguiente trabajo.

En el segundo capítulo se realizara el diagnóstico de la empresa aquí se presentara a la empresa como funciona, como se muestra frente al mercado mediante el análisis FODA y se realizara el análisis en los aspectos administrativos- financieros

En el tercer capítulo se realizara la propuesta de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones en la empresa Multiprom a donde se aplica el análisis tanto de la rentabilidad de los productos, costo volumen y utilidad, la fijación de precios y la determinación y el análisis de la utilidad para la empresa. En este capítulo se aplicara lo estudiado en los capítulos anteriores.

Con los resultados obtenidos en esta investigación se obtendrá deducciones confiables y precisas para la empresa, que son de gran importancia ya que le ayudaran a tomar decisiones para mejorar su productividad y poder competir en el mercado con los distintos productos que maneja. Cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados que consisten en distinguir las corrientes administrativas, examinar las herramientas administrativas, realizar el diagnostico de dichas herramientas para finalmente implementar herramientas administrativas-financieras que le ayuden a tomar las decisiones.

En el proceso de la investigación se facilitó la recolección de datos por parte del gerente propietario se dio todas las facilidades posibles para el desarrollo del presente trabajo, pero con unos breves inconvenientes de parte de la persona que lleva la contabilidad pero se supo superar todo mal entendido dándonos la facilidad para seguir con nuestro trabajo a realizar. En la presente tesis se utilizaron varios métodos empezando por la recolección de información bibliográfica, datos de la empresa y de su competencia, entrevista al gerente, datos contables de la empresa.

CAPÍTULO I

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas

Mediante la filosofía administrativa existente, se pretende buscar las herramientas más importantes que se han empleado en otras empresas, para de esta manera acoplar las estrategias implementadas mejorando la competitividad de la empresa a estudiar.

En las diferentes fases por las que atraviesan las organizaciones, los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, su importancia en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para que puedan competir en los mercados que se encuentran posicionados dentro del sector al que pertenece la empresa, son algunos de los factores que se deben tomar en cuenta en las actividades que desarrolla la organización para poder contribuir al incremento de su competitividad mediante la toma de decisiones correctas y oportunas ante el surgimiento de posibles problemas.

Es importante analizar los factores que influyen en la toma de decisiones dentro de las organizaciones para de esta manera, formular estrategias empresariales que permitan una toma de decisiones correcta y oportuna en la empresa.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Con la teoría de las restricciones se busca que las pequeñas y medianas empresas puedan hacer un uso adecuado de los tiempos y recursos existentes, para de esta manera maximice sus utilidades.

La teoría de las restricciones es denominada "TOC", surge como una interesante y exitosa alternativa organizacional, que genera optimización de tiempos y recursos, incremento de las utilidades, en lo que respecta especialmente al manejo de los costos, sustituyéndolos por un esquema innovador más productivo. (Heredia, 2007, pág. 213)

El TOC representa un modelo gerencial empresarial global que incluye todas las áreas de la empresa, tomando en cuenta que la organización es un sistema en constante interrelación, pero con un grado de independencia, lo que significa que cada uno de los factores que se involucran depende uno del otro, para el funcionamiento total de la

empresa, pero a la vez tiene que producir sus propios esfuerzos para que se trabaje en forma de sinergia con el resto de áreas y puedan en conjunto cumplir con los objetivos que se ha propuesto inicialmente la empresa. (Heredia, 2007, pág. 213).

Producción: Cómo mejorar con TOC

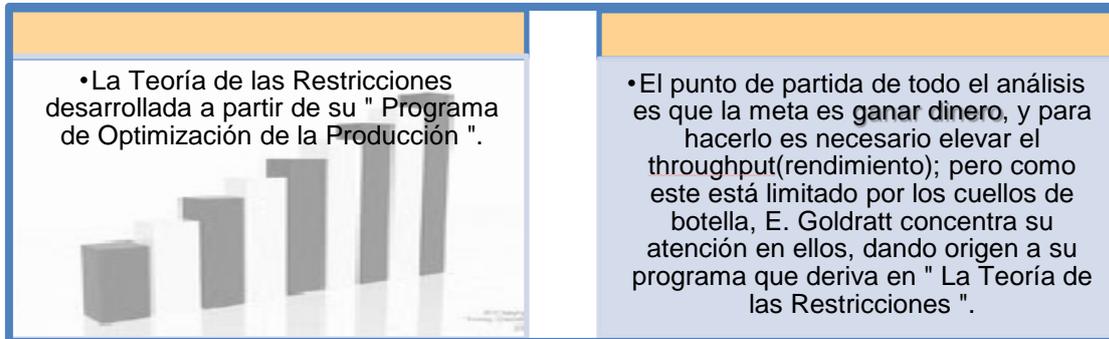


Figura 1: Como mejorar con TOC
Fuente: (Heredia, 2007).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Enfoque sistemático del TOC

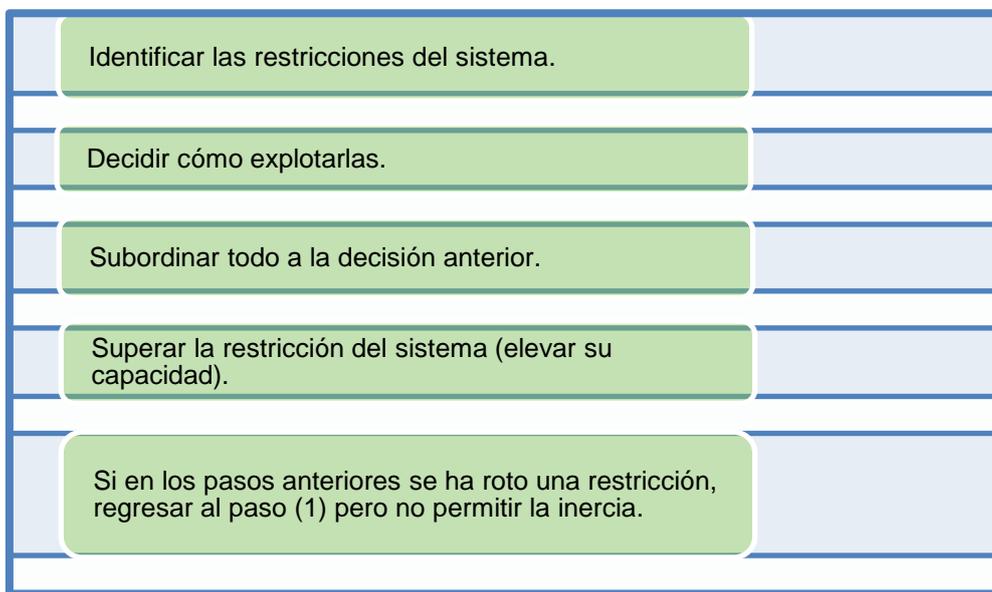


Figura 2: Enfoques sistemáticos del TOC

Fuente: (Heredia, 2007).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Tipos de restricciones

En el TOC, se puede identificar tres tipos de restricciones



Figura 3: Tipos de restricciones

Fuente: (Leidinger, 2012).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

El TOC posee un conjunto de herramientas, que se llama “procesos de pensamiento”, y que ayudan a responder de una manera lógica y sistemática a tres preguntas:

- ¿Qué cambiar?
- ¿A qué cambiar?
- ¿Cómo provocar el cambio?

Por lo tanto se concluye que mediante la teoría de las restricciones y la consideración de los posibles riesgos que se pueden generar en ella, se busca eliminar los cuellos de botella, para así optimizar los recursos y los tiempos que se emplean para cada una de las actividades dentro del proceso de producción que tienen las empresas.

1.1.2. Justo a tiempo.

Justo a tiempo está direccionado a la administración y control del inventario, ya que existen productos en temporadas innecesarios, y manteniendo la posición competitiva incrementando la calidad en la entrega del producto final al cliente.

El justo a tiempo es denominado como JAT, y es un sistema de administración y control del inventario en el cual se adquieren y se incorporan dichos inventarios en la producción en el momento preciso en que son requeridos. (Van Horne & Wachowiz, 2002, pág. 276).

A demás los autores nos indican que en algunas industrias el proceso de producción se presta a un control de inventarios justo a tiempo (JAT). Esto significa que la idea se centra en que los inventarios existentes sean insertados en el proceso de producción en el momento exacto de requerirlo. Siendo la principal idea de este tipo de sistema tomar el inventario del proceso de producción conforme se vaya necesitando, en vez de suministrarlo a medida que se vaya produciendo. Lo cual requiere un sistema muy preciso y detallado de información de producción e inventarios, compras demasiado eficientes, proveedores muy confiables y un método efectivo de manejo de inventarios.

Hay que tomar en cuenta a su vez que si bien es cierto el inventario de materias primas y el inventario en tránsito nunca pueden reducirse a cero, la idea del denominado sistema “justo a tiempo” exige un control riguroso para disminuir los mismos. Así que el objetivo del JAT no es solamente reducir los inventarios, sino también es incrementar la productividad, calidad del producto y flexibilidad de la producción. (Van Horne & Wachowiz, 2002, pág. 276)

Objetivos

Los principales objetivos del Justo a tiempo son:

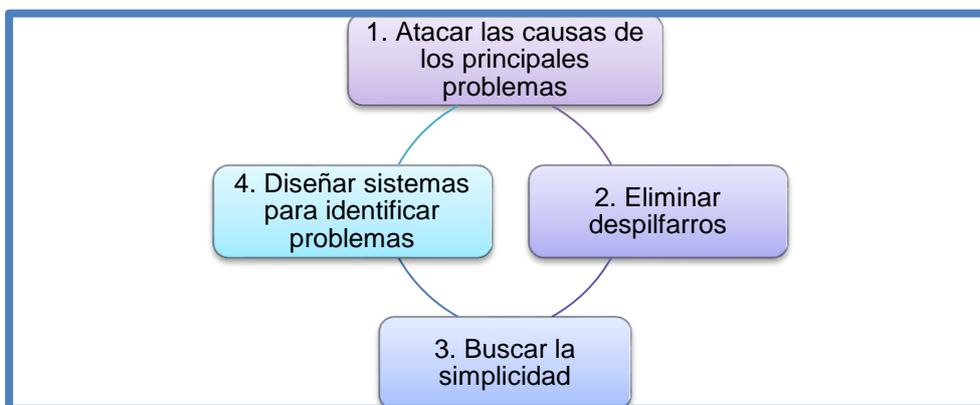


Figura 4: Objetivos JAT

Fuente: (Tuobra, 2012).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Entre los desperdicios incurridos en el proceso de producción se tiene:

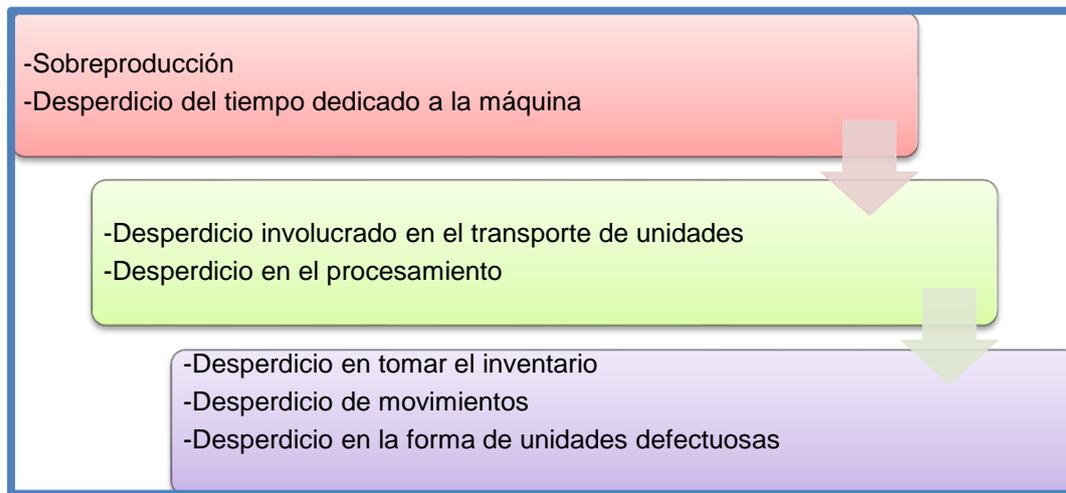


Figura 5: Desperdicios
Fuente: (Tuobra, 2012).
Elaborado por: Patricia Cumbicos

Por lo tanto concluyo que el justo a tiempo tiene como uno de sus objetivos específicos eliminar los desperdicios que se generan dentro de la organización y que evitan que el proceso de producción se realice de una forma continua. Por otro lado, JAT le permite a la empresa poder disminuir sus inventarios, erradicando los problemas relacionados con la producción y que son el eje principal dentro de una organización que se dedica a comercializar bienes.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

La calidad dentro de las empresas es un tema de vital importancia, ya que es el factor clave que hará que un cliente regrese o no. La calidad representa el conjunto de aquellas características inherentes que tiene el producto o servicio y que el cliente las percibe de forma positiva o negativa. De tal modo, que al hablar de calidad total, es hablar de productos correctamente elaborados y que lograr cumplir con las expectativas que tiene el cliente.

La cultura de la calidad total corresponde al tratamiento de una serie de cuestiones como:

- Satisfacción del cliente
- Confianza de la empresa en su personal
- Los resultados y objetivos empresariales por parte del personal
- La innovación

- Los costes
- La empresa
- La tecnología

Una estrategia adecuada es la de la calidad total, es trascendental establecer como cultura ideal en las empresas la denominada cultura de la calidad total. (Plaza Mejía, 2002, pág. 136).

Es así que se identifican tres perfiles culturales de la calidad como son:

Tabla 1: Cultura de calidad total

	Con respecto a los productos	Con respecto a los clientes
Detección de errores	<ul style="list-style-type: none"> ● Inspeccionar y detectar errores ● Reducir el despilfarro, los costes de averías y fallos ● Centrada en los resultados y productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evitar molestias a los clientes ● Responder a las quejas rápidamente y con seguridad ● Reducir insatisfacción ● Centrada en las "necesidades" de los clientes
Prevención de errores	<ul style="list-style-type: none"> ● Prevenir errores ● Buscar el cero defectos ● Diseñar correctamente a la primera ● Centrada en los procesos y en las causas de los errores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacer las expectativas de los clientes ● Ayudar a los clientes evitando futuros problemas ● Obtener anticipadamente las preferencias de los clientes y seguirlas ● Centrada en las "preferencias" de los clientes
Calidad creativa y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora continua de los parámetros normales de rendimiento ● Crear nuevas alternativas ● Centrarse en las cosas bien hechas ● Centrada en la gestión de proveedores y clientes tanto como en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sorprender y deleitar a los clientes ● Comprometerse totalmente con indemnizar a los clientes ● Anticiparse a las expectativas de los clientes ● "Crear" las preferencias de los clientes

Fuente: (Plaza Mejía, 2002)

Elaborado por: (Plaza Mejía, 2002)

Por ello es posible delimitar en sentido negativo la cultura de la calidad existente, a partir de la identificación de una serie de comportamientos o actitudes que delatan a las organizaciones que no dan la importancia que merece la calidad para el desarrollo de sus actividades:

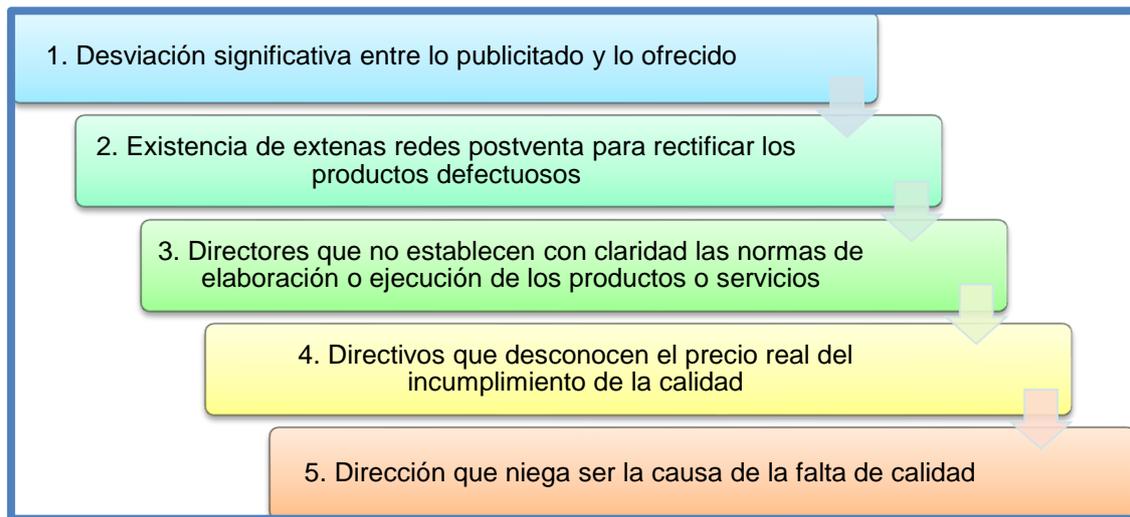


Figura 6: Cultura de Calidad
Fuente: (Plaza Mejía, 2002).
Elaborado por: Patricia Cumbicos

Es importante que el equipo humano, trabaje día a día en la consecución del modelo de calidad total, para la homogeneización y puesta en práctica de una misma filosofía y cultura empresarial en todas las áreas, a través de un modelo único. En este modelo los cinco elementos más importantes y que han de encontrarse en equilibrio son:

1. Cliente
2. Trabajador
3. Proveedor
4. Sociedad
5. Capital

Calidad total

“La calidad total es la voluntad, de hacer productos de calidad o de ofrecer servicios de calidad absoluta”. (Chandezon, 1998, pág. 3)

Hay que tomar en cuenta que no se habla de una subcalidad, ni supercalidad, sino simplemente de la calidad necesaria y suficiente para las operaciones que se realizan.

La calidad total debe concebirse en todos los escalones y en todos los niveles del proceso de fabricación.

10 etapas para realizar una política de calidad total

A demás el autor considera 10 etapas para realizar una política de calidad total:
(Chandezon, 1998, pág. 3)

1. Informar a los altos mandos
2. Diagnosticar mediante una matriz FODA los puntos fuertes y débiles
3. Hacer un sondeo con el personal
4. Hacer un sondeo entre los participantes representativos
5. Proponer un plan correctamente estructurado
6. Revisar el plan
7. Formular acciones preventivas
8. Realizar el primer lanzamiento de los primeros resultados
9. Analizar los resultados
10. Decidir finalmente el seguimiento a realizar que permita aplicar las soluciones o acciones a realizar

Planificación estratégica: Existe muchas ventajas que surgen de la planificación estratégica, entre ellas las más importantes son:

- Corregir el desempeño de la organización
- Implementar una disciplina para tomar en cuenta a largo plazo
- Concientizar sobre el ámbito externo
- Mejorar el dialogo entre los altos mandos sobre los lineamientos
- Fomentar habilidad en los equipos de trabajo
- Estimular el pensamiento prospectivo en la empresa, especialmente entre los principales administradores.

Mejora continua

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde va dirigida la empresa y el monitoreo continuo que se le da para poder llegar hasta donde se desea. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por lo tanto, apoyar una trayectoria continúa hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de la retroalimentación de desempeño. De esta forma existe dos componentes principales para el logro de la mejora continua que son el monitoreo y el ajuste. El monitoreo que es acerca de la medición y el rastreo. Y el ajuste que es acerca del cambio que se desea realizar o se ha realizado. (Guerra Lopez, 2007, pág. 193)

Buenas Prácticas

Buenas prácticas significa hallar las mejores formas de trabajar para la consecución de los objetivos de negocio. Esto significa que se debe mantener al día con las formas en que operan las organizaciones que han podido tener un éxito reconocido y la medición de sus formas de trabajar, comparando con las utilizadas por los líderes del sector al que pertenezcan. (Compañy, 2012)

Una estrategia de implementación de buenas prácticas puede ayudar a las empresas a:

- Incrementar su competitividad
- Incrementar sus ventas
- Desarrollar nuevos mercados
- Reducir costos e incrementar su eficiencia
- Disminuir los riesgos y el impacto de los cambios
- Mejorar las habilidades del recurso humano
- Hacer uso de la tecnología de una forma eficiente
- Disminuir los residuos contribuyendo a la calidad
- Atender de forma efectiva a las innovaciones en el sector

Finalmente, tomando en cuenta los subtemas precedentes, se puede concluir diciendo que, es obligación de la empresa trabajar bajo un esquema de calidad total, donde los requerimientos o necesidades de los clientes sean entendidos, solucionados y satisfechos de forma correcta e inmediata.

La calidad total exige el cumplimiento de normas, políticas y parámetros que permitan a la empresa tener un referente de lo que se debe y no se debe hacer en cada una de las actividades de los diferentes procesos que se tengan dentro de la organización.

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

Es probable que las decisiones a corto plazo son las más complicadas de tomar por que pueden afectar a todas las áreas de la empresa ya que existe menos tiempo para

poder planificar ideas que se puedan analizar y extraer de ellas la que mejor solucione el problema existente en la empresa.

La relevancia de la información depende de la decisión que se esté tomando, lo cual consiste en elegir uno entre varias alternativas de acción. Los contadores juegan un papel importante en el proceso de la toma de decisiones, no como los que toman las decisiones sino como los recolectores y voceros de la información relevante; el objetivo principal de los contadores en la toma de decisiones; es el de un experto técnico en análisis de costos, que ayuda a los administradores a enfocarse a los datos relevantes. Es decir, a la información que los llevará a optar por la mejor decisión.

La información administrativa en la toma de decisiones, permite clasificarla de acuerdo a su relevancia, es decir que es en este punto donde se deberá clasificar y filtrar los datos que sirvan y contribuyan de forma directa a la toma final de decisiones.

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

La contabilidad administrativa en la planeación permite emplear diferentes herramientas contables que en conjunto faciliten la supervisión del proceso productivo y por ende generen informes con resultados confiables, con los cuales la alta dirección pueda agilizar el proceso de la toma de decisiones.

Según el enfoque del autor nos indica que en la planeación de la producción, la consideración primordial de la contabilidad administrativa debe ser la selección de los procedimientos, técnicas y sistemas contables que faciliten el control de todo el proceso productivo y la generación de informes de costos oportunos que satisfagan las necesidades de información y hagan más competitivas a las empresas mediante una mayor calidad a un menor costo. (Peterson Véjar, 2002, pág. 168).

En los procesos productivos, para poder planear y controlar de manera efectiva la producción de los bienes y servicios, es importante disponer de herramientas administrativas que les permitan vigilar las actividades y los diversos procesos a través de los cuales pasa un determinado bien, desde su concepción y elaboración, hasta que es lanzado en el mercado. (Peterson Véjar, 2002, pág. 168).

La planeación es decidir sobre las metas de la organización, predecir los resultados según diversas formas opcionales de lograr dichas metas y posteriormente decidir cómo lograr las deseadas. (Schneider Shpilber, 2007, pág. 109).

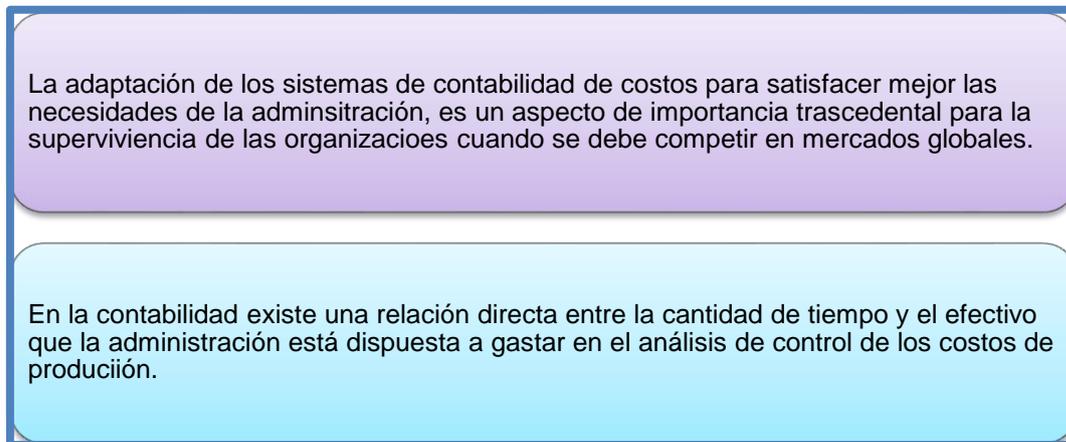


Figura 7: Papel de la contabilidad administrativa en la planeación

Fuente: (Peterson Véjar, 2002)

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Sánchez nos enseña que la planeación se hace necesaria para:

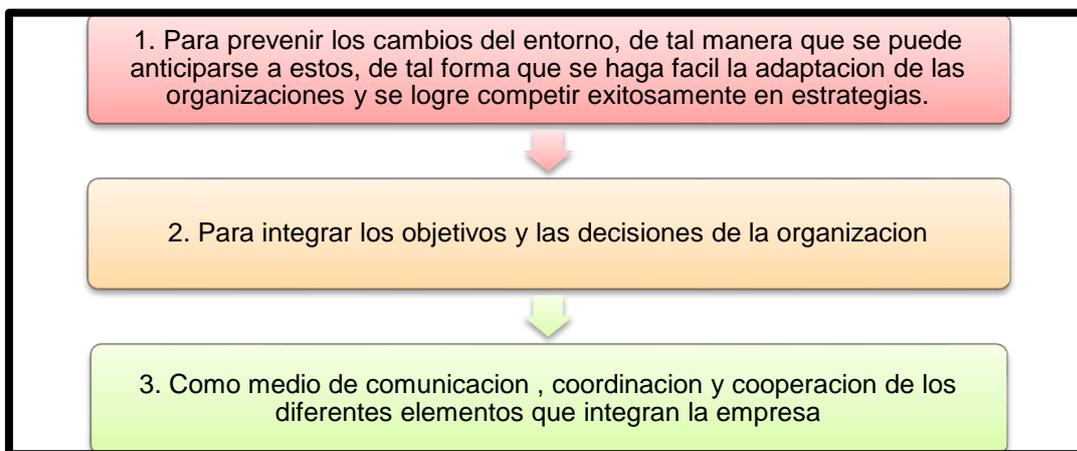


Figura 8: Planeación

Fuente: (Correa Sánchez, 2013).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Se concluye que las herramientas administrativas para vigilar las actividades y los diversos procesos dentro de la organización son de vital importancia, ya que permiten que la empresa incremente su competitividad y por ende que logre posicionarse en un corto o mediano plazo.

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

El control administrativo en las empresas juega un papel muy importante, ya que se relaciona con los diferentes procesos que contribuyen a la toma de decisiones para la correcta ejecución de las actividades, facilitando la identificación de las falencias y problemas existentes, para poder posteriormente dar soluciones oportunas.

La contabilidad administrativa permite a los altos mandos de las empresas hacer más dinámico el proceso administrativo, por lo tanto facilita la planeación, el control administrativo y la toma de decisiones. La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es de forma básica la operativa, ya sea en el proceso de definir precios de venta objetivo, mezcla óptima de producción y venta, estructura de costos, utilidades y rentabilidades atractivas para el negocio. (Berrío Guzmán, 2008, pág. 7).

En el proceso de control administrativo es vital que haya normas de actuación correctamente definidas que permitan identificar desviaciones que con respecto a ellas se están dando y poder tomar las medidas correctivas que garanticen el uso óptimo de los recursos: la información que se genera por la contabilidad administrativa permite evaluar los resultados y propiciar el mejoramiento continuo. En el proceso de toma de decisiones, la contabilidad administrativa ayuda a tomar la mejor decisión, ya que la información que suministra es primordial con relación a las distintas situaciones que estén siendo estudiadas (Berrío Guzmán, 2008, pág. 7).

El control, por su parte, a diferencia de la planeación, es decidir y efectuar acciones que pongan en práctica las decisiones de planeación, así como decidir sobre la evaluación del desempeño y la retroalimentación relacionada que ayudará a la toma de decisiones futuras. (Schneider Shpilber, 2007).

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

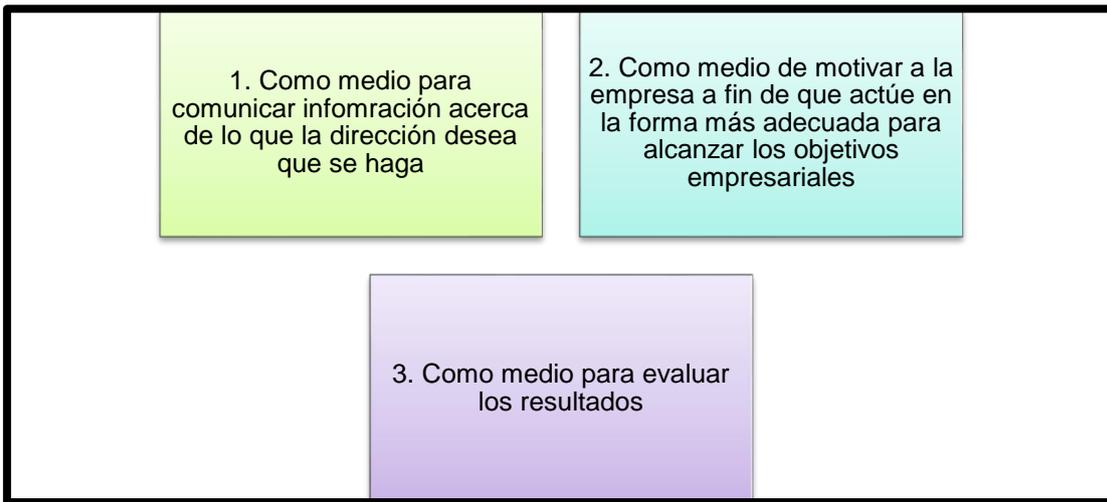


Figura 9: Papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Fuente: (Pérez Pérez, 2014).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

El control administrativo se efectúa por medio de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite realizar los puntos que se mencionan a continuación. (Pérez Pérez, 2014).

- Detectar causas graves de desviaciones
- Conducir hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia
- Se pueden realizar las acciones correctivas consideradas prudentes
- Se logra la efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la empresa

Con lo que puedo concluir que el control administrativo, se puede tener una efectividad en las actividades que se realiza en la empresa y de esta manera plantear acciones tanto preventivas como correctivas para erradicar las falencias o cuellos de botella dentro de los procesos.

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

La contabilidad administrativa en la toma de decisiones juega un papel importante, ya que debe existir relación y coherencia entre los recursos que se emplean y los tiempos para poder ejecutarlos. Es importante hacer énfasis también en herramientas que permitan a la empresa crecer en el mercado, tanto con sus clientes internos como con sus clientes externos.

El autor nos dice que los gerentes toman las decisiones en relación con la utilización del material o con los cambios en los procesos de las plantas y los diseños de productos; es de esta manera que resulta importante mencionar que la información proveniente de los sistemas contables ayuda a tomar esas decisiones. (Schneider Shpilber, 2007).

La administración del costo no se practica de manera aislada; frecuentemente se realiza como parte fundamental de estrategias de administración generales y de su puesta en marcha; entre los ejemplos se incluyen programas que incrementen la satisfacción del cliente y la calidad, y programas que fomenten el desarrollo de productos innovadores. (Schneider Shpilber, 2007).

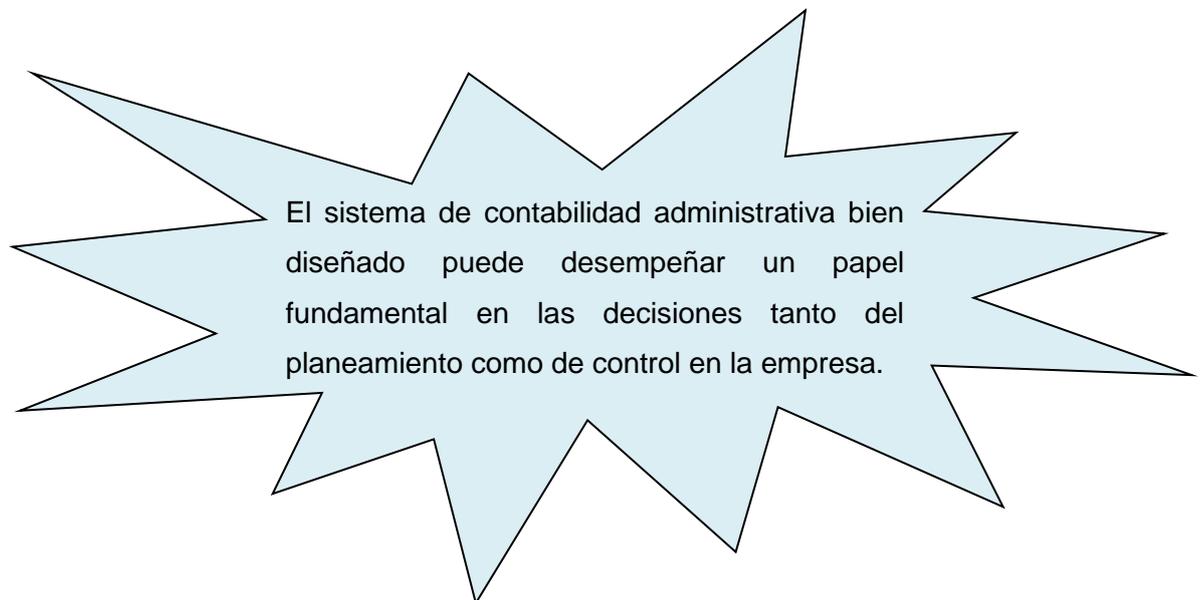


Figura 10: Contabilidad administrativa en la toma de decisiones.

Fuente: Schneider Shpilber, 2007 decisiones.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para tomar decisiones se requiere utilizar el método científico que establece una serie de pasos lógicos y estructurados:

Tenemos el análisis que nos indica que:

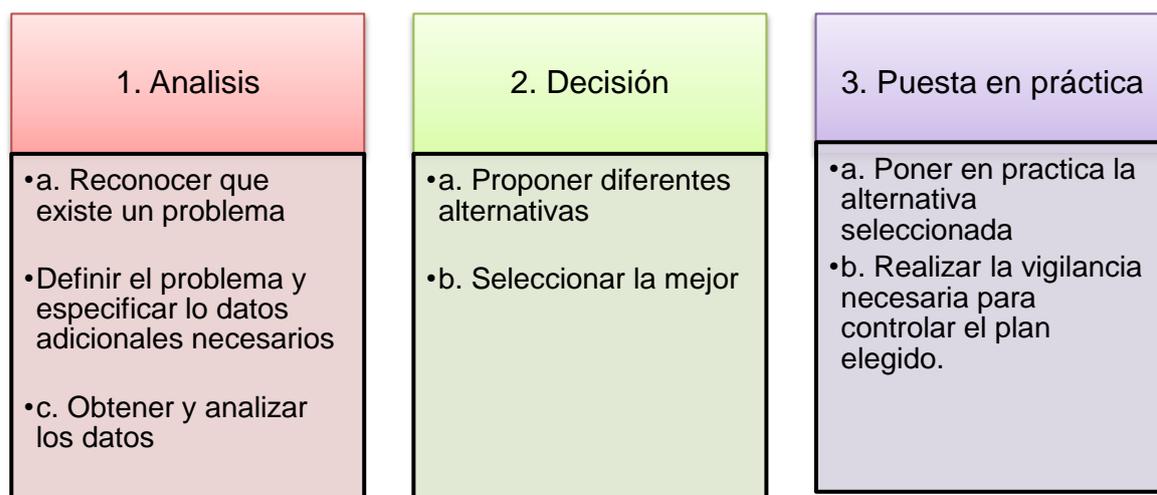


Figura 11: Análisis, Decisión, Puesta en práctica

Fuente: (Correa Sánchez, 2013).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones

La importancia de la implementación de herramientas financieras en una empresa son muy significativos ya que por estas se muestra las utilidades o ganancias de la compañía que son los estados financieros, teniendo claro que las herramientas financieras nos sirven para llevar a cabo nuestro trabajo y las obligaciones dentro de la empresa. La aplicación de herramientas financieras en las empresas nos ayuda la búsqueda de información es útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización

1.3.1. Sistema de costeo.

En el sistema de costeo es importante tener un orden, ya que debe existir secuencia en toda la información que esté siendo objeto de análisis. El costo de producción en las empresas debe tomar en cuenta muchos aspectos que influyen en la elaboración de los productos, por lo que es importante tener presente la materia prima, mano de obra y todos los gastos que influyan de forma directa en la unificación de dicho costo.

Hernández nos explica que los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que se utilizan en la planificación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de las actividades productivas en la organización, de forma interrelacionada con los subsistemas que permiten el control

de la producción y/o servicios y de los recursos tanto materiales, laborables como financieros. (Hernández Martínez, 2009, pág. 4).

Aquí es importante hablar sobre el término de orden, ya que en relación al concepto anterior, es una actividad por la que se gastan recursos para llevar un producto destino, que sea conocido en el mercado. (Hernández Martínez, 2009, pág. 4).

El sistema de costeo se relaciona directamente con la integración del costo de producción, en el cual existe elementos como:



Figura 12: Sistema de costeo
Elaborado por: Patricia Cumbicos

En este caso, las erogaciones se acumulan en cuanto al comportamiento de las mismas. Costos incurridos en la elaboración, eliminando las erogaciones que no cambien en relación al volumen que se produzca, por considerarlas como gastos del período. (Hernández Rodríguez, 2005, pág. 151).

También nos explica que la segregación de gasto fijo o variable debe hacerse tomando en cuenta todos los aspectos que pueden influir en su determinación, ya que en ocasiones cierto elemento del costo puede tener características fijas por existir capacidades no utilizadas. Cuando hay partidas de características semi-variables, la política recomendable es incluirlas en el costo o en los resultados de operación, dependiendo de su grado de variabilidad. (Hernández Rodríguez, 2005, pág. 77).

Por ende es importante dentro del sistema de costeo tener presente:

- ❖ **Calidad:** La calidad constituye un conjunto de cualidades que representan a una persona u objeto, es decir que viene a ser un valor subjetivo que describe las características que posee un elemento.
Desde el inicio de la industria, la calidad ha sido planteada como una manera de medir las características del producto en relación con las funciones para las que fue creado, es de esta manera que con definición y concepción han evolucionado adoptándose como un punto central de un modelo de administración. (Nava Carbellido, 2005, pág. 15)
- ❖ **La inspección de la calidad:** La inspección de la calidad surge cuando se una clara división de las funciones en la administración y se llega a separar entre la planificación y la ejecución de la empresa; en consecuencia una diferenciación entre las personas que ejecutan tareas y las que controlan; así, la inspección surgió de la necesidad de producir componentes intercambiables. (Nava Carbellido, 2005, pág. 17)
- ❖ **El aseguramiento de la calidad:** “El paso a esta nueva etapa se produce cuando se admite que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones en la administración de la empresa y no exclusivamente en el departamento de producción”. (Nava Carbellido, 2005, pág. 18)

Modelo de gestión de calidad: De igual forma como ocurre en varios aspectos de la vida, el ritmo de crecimiento en el desarrollo e implantación de iniciativas para la gestión de la calidad, se ha generado muchas veces, a raíz de perder un cierto control de la manera en que se ha estado llevando a cabo dicho proceso.

Para concluir con el sistema de costeo, es importante mencionar que la calidad debe estar presente en todo momento para transparentar el proceso. Ya que hablar de números en la empresa es un tema de cuidado, se ponen en juego los intereses de la organización y por ende e implícitamente los intereses de cada una de las personas que trabajan en ella. (Nava Carbellido, 2005, pág. 37)

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.

Con el modelo de costo volumen utilidad nos apoya en la planeación y diseño que permiten determinar si la cantidad de producción existente en las empresas es coherente a los costos que son empleados en este proceso y globalmente con las utilidades generadas, de la cual serán beneficiados todos los integrantes de la empresa.

Este modelo es conocido como CVU, y es una herramienta de planeación fundamental que examina el comportamiento de los ingresos totales, los costos totales y la utilidad de operación, según ocurren cambios en el grado de producción, precio de venta, costos variables por unidad o costos fijos. De manera general, los altos mandos en las empresas utilizan el análisis de CVU como una herramienta que les ayuda a resolver distintas incógnitas; al analizar las diversas posibilidades y opciones, el análisis de CVU muestra varios resultados de decisiones, y por ello se convierte en una ayuda de valor inapreciable en el proceso de planeación. (Schneider Shpilber, 2007, pág. 271).

Antes de elegir entre diversas opciones, con frecuencia se realiza un análisis de sensibilidad, que corresponde a una técnica gerencial del tipo “qué sucede si...” para examinar la variación de un resultado, si no se consiguen los pronósticos originales o si cambia un supuesto fundamental. (Schneider Shpilber, 2007, pág. 199).

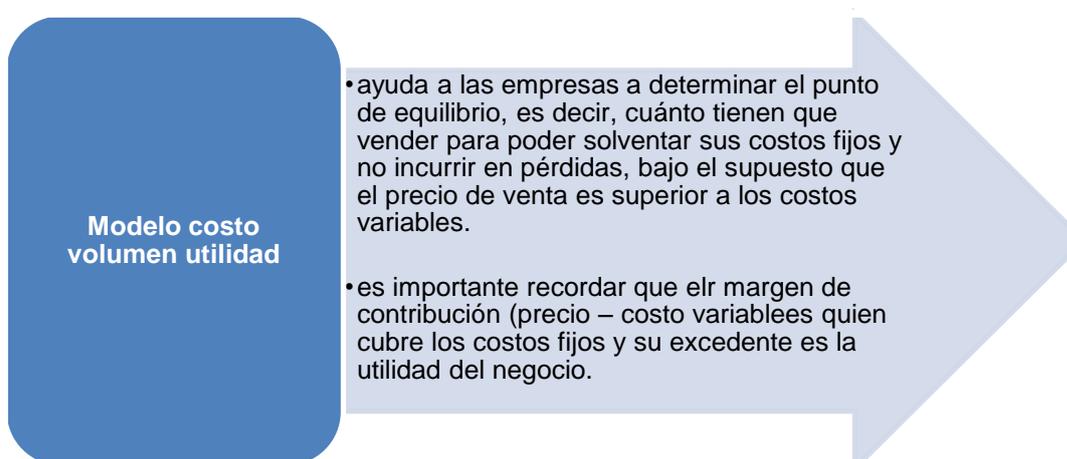


Figura 13: Modelo costo volumen utilidad

Fuente: (Tecmilenio, 2012).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Como se puede observar el modelo de costo volumen utilidad permite hacer una comparación tanto de los costos fijos como de los costos variables para la producción obtenida y que posteriormente será comercializada. La utilidad del negocio está formada por este tipo de costos, ya que son estos los que permiten establecer los precios del bien producido.

1.3.3. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos, es

decir es el punto de actividad en donde no existe utilidades ni perdida, cubriendo todo y exactamente los recursos y costos invertidos en ello.

El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; esto quiere decir que la utilidad operativa es cero. A los altos mandos de las empresas les interesa este denominado punto de equilibrio porque desean evitar las pérdidas operativas. El punto de equilibrio les indica el número de producción que deben vender para evitar una pérdida. (Horngren, Datar, & Foster, 2007, pág. 65).

Pasos para hallar y analizar el punto de equilibrio

A continuación se detalla los pasos para hallar el punto de equilibrio:

<p style="text-align: center;">Definir costos</p> <p>En primer lugar debemos definir nuestros costos. Lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni los impuestos</p>	<p style="text-align: center;">Clasificar costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF)</p> <p>Una vez que hemos determinado los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, pasamos a clasificarlos o dividirlos en Costos Variables y en Costos Fijos</p>
<p style="text-align: center;">Hallar costo variable unitario</p> <p>En siguiente paso consiste en hallar el Costo Variable Unitario (CVU), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables Totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).</p>	<p style="text-align: center;">Aplicar fórmula del punto de equilibrio</p> <p>La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:</p> $Pe = CF / (PVU - CVU)$ <p style="text-align: center;">Donde:</p> <p>Pe: punto de equilibrio (unidades a vender de tal modo que los ingresos sean iguales a los costos).</p> <p>CF: costos fijos.</p> <p>PVU: precio de venta unitario.</p> <p>CVU: costo variable unitario.</p>

Figura 14: Punto de equilibrio
Fuente: (Kume, 2014).
Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para hallar el punto de equilibrio deben estar correctamente definidos cada uno de los costos empleados, tanto fijos como variables, ya que de esto dependerá el costo a obtenerse de forma unitaria y finalmente el precio de venta unitario que se tendrá al público.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros de producción, nos ayudarán a entender si la estrategia, la implementación y la ejecución se están cumpliendo con las expectativas deseadas y así permitan generar una situación financiera estable en la organización, justificando el origen y destino de los recursos.

Los indicadores financieros sirven para analizar la situación financiera de una determinada organización: éstos son muchos y variados, por lo que resulta necesario analizarlos simultáneamente con el fin de tomar decisiones basadas en conclusiones válidas y fundamentadas. (Fleitman, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, 2007, pág. 115).

Hay empresas dedicadas a publicar normas basadas en las mejores prácticas y son aceptadas en el ramo al que pertenezca el negocio; estas normas pueden servir para conocer, comparar y determinar la situación de los indicadores de una empresa de un giro determinado frente a otro del mismo ramo. Es de esta manera que una de la técnicas utilizadas para la planeación financiera de producción es el análisis de razones, que consiste en usar indicadores que se obtienen de empresas del mismo ramo, que poseen un tamaño similar y que tiene características financieras parecidas para verificar si la empresa está en el promedio del ramo. (Fleitman, Evaluación integral para implantar modelos de calidad, 2007, pág. 116).

Índices de productividad

Los índices de productividad que son recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para los ingenieros industriales, los cuales tienen la consigna en aras de aumentar la productividad.

Tenemos los siguientes:

❖ Índices de productividad

Es el cociente entre la producción de las ventas y el recurso utilizado o gasto de dicho proceso.

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso utilizado}}$$

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

❖ Índice de productividad de la mano de obra

Se define como el cociente entre el índice de la venta unitaria por el nivel de producción y el costo de hora mano de obra por el índice de horas trabajadas o el índice de personal ocupado total en el mismo periodo

$$\begin{aligned} & \text{Índice de productividad de mano de obra} \\ &= \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora mano de obra} * \text{N}^\circ \text{ de horas empleadas}} \end{aligned}$$

En este índice se mide el número de las unidades producidas por cada hora hombre empleada.

❖ Índice de productividad de materia prima

Es el cociente entre el índice de la venta unitaria por el nivel de producción y el costo total de materia prima.

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

En este índice se analiza si las ventas obtenidas por las cantidades producidas cubren el costo total de la materia prima utilizada.

❖ Índice de productividad total (IPT)

Es el cociente entre el índice de la venta unitaria por el nivel de producción y el costo total de materia prima.

$$\begin{aligned} & \text{Índice de productividad total (IPT)} \\ &= \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo de M.O} + \text{Costo total de M.P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}} \end{aligned}$$

Se analiza en este índice si los ingresos operativos cubren todos los egresos operativos

En conclusión indicadores financieros e índices de producción permiten tener pautas globales de los resultados que va teniendo la organización a través del tiempo, ya que se establece cada uno de los parámetros que intervienen en cada uno de los ratios a calcularse.

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

La toma de decisiones en las empresas presentan varios problemas, ya que la diversidad de criterios hasta unificar la idea a implementarse en la organización es cuestionada en ocasiones únicamente porque las personas son reacias a los cambios.

Sin duda el deseo de los seres humanos de mundos que les resulten coherentes y entendibles tienen que ver con el predicamento de los denominados modelos racionales, por mucho que tales modelos resulten irreales; algo similar es lo que ocurre con los modelos relacionales de toma de decisiones, presentes con escasas variaciones, en todos los textos que tratan el tema, a pesar de que en la vida y en todos los negocios las decisiones suelen tomarse de acuerdo con, o al menos muy influidas por patrones distintos de los indicados por la teoría. (Lamata, 1998, pág. 326).

En cualquier caso, parece necesario enunciar un modelo de estas características, aunque solo sea por su valor como arquetipo de visión global y sistematización del proceso mental de decidir. (Lamata, 1998, pág. 326).

Un modelo racional de toma de decisiones, que pretende la consecución de la mejor decisión posible en cada caso, se articula a través de una serie de etapas que es posible y útil diferenciar:

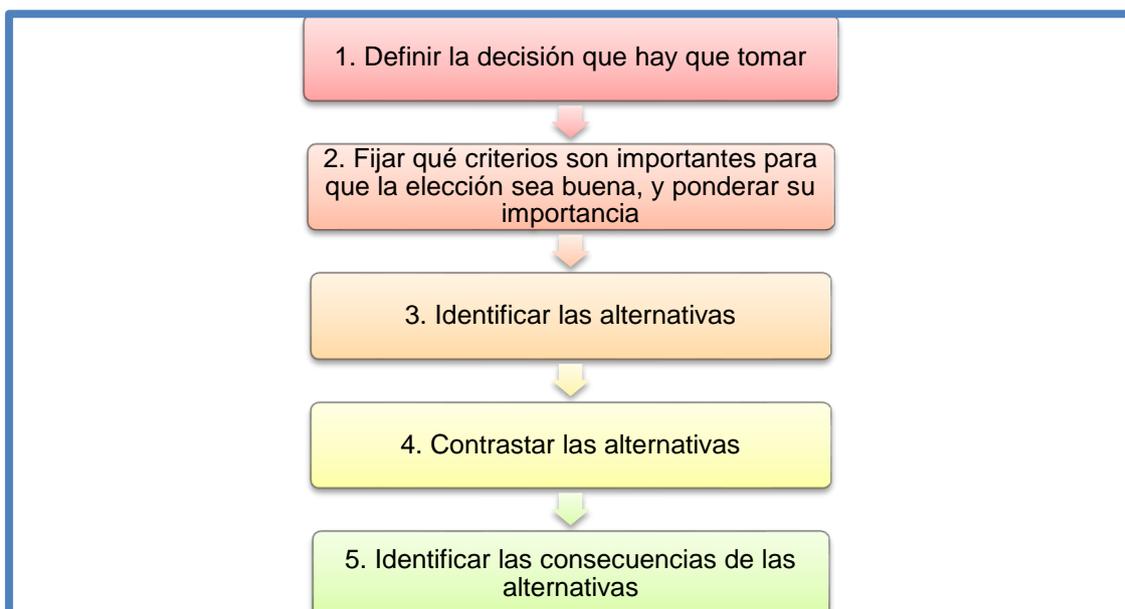


Figura 15: Problemas comunes en la toma de decisiones.

Fuente: (Lamata, 1998).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

La toma de decisiones es el aspecto más importante que se localiza en los altos mandos de una empresa, ya que mediante este, se puede iniciar los procesos de trabajo en las organizaciones. Estas acciones dentro de la Administración corresponden al proceso de Planificación que se desarrollará en la empresa. (Codina, 2012).

Según el autor esta definición demuestra la exigencia de un problema cuando:

1. Hay discrepancia entre lo que ocurre y lo que debería ocurrir.
2. El deseo de hacer algo al respecto.
3. Buscar la solución que pueda hacer.

Para ello existe fuentes de información a las que puede regirse el responsable para identificar problemas que son:

Incumplimiento de planes
Desviación (disminución, deterioro) de resultados anteriores
Quejas de clientes
Desempeño de competidores, que pueden ocasionar pérdidas de clientes y mercados a la empresa
Preocupaciones sobre el desempeño y resultados de su entidad que le planteen sus superiores, colegas, inclusive subordinados
Cambios en el entorno que modifican tecnologías, tendencias en el mercado, expectativas de clientes, entre otros factores

Figura 16: Problemas

Fuente: (Codina, 2012).

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Evaluación de la estrategia

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada porque es importante controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a obtener no sean alterados por la presión de los altos mandos. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles. (Guevara, Monereo , & Baixeras, 2001, pág. 105)

Proceso de la evaluación de la estrategia

El proceso de evaluación de estrategias está compuesto por 3 pasos:

- 1) Analizar los factores internos y externos que sustentan las estrategias propuestas
- 2) Medir el desempeño de la empresa
- 3) Realizar acciones correctivas

La dirección estratégica

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- 1) Definición de objetivos estratégicos:

Aquí se debe definir la filosofía y misión que tiene la organización y formular los objetivos a corto y largo plazo.

- 2) Planificación estratégica:

Dentro de este punto se debe formular estrategias posibles y escoger la que ayudará a conseguir los objetivos establecidos en la misión y poder finalmente desarrollar una estructura que permita la consecución de la estrategia.

- 3) Implementación estratégica:

En la implementación estratégica es indispensable asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y finalmente poder tomar control de la eficacia de la estrategia para la consecución de los objetivos.

Ciclo de Deming

Según Mora (2003), el ciclo de Deming es conocido también como ciclo PDCA, y es un elemento de vital importancia en la gestión de las organizaciones innovadoras. Esta es una metodología que puede ser utilizada tanto para la toma de decisiones profesionales frente a situaciones cambiantes, como para sistematizar reacciones y poder conseguir soluciones racionales a los problemas que se presenten.

Deming: Se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad.

A continuación se presenta una figura en la que se detalla las etapas correspondientes al ciclo de deming:

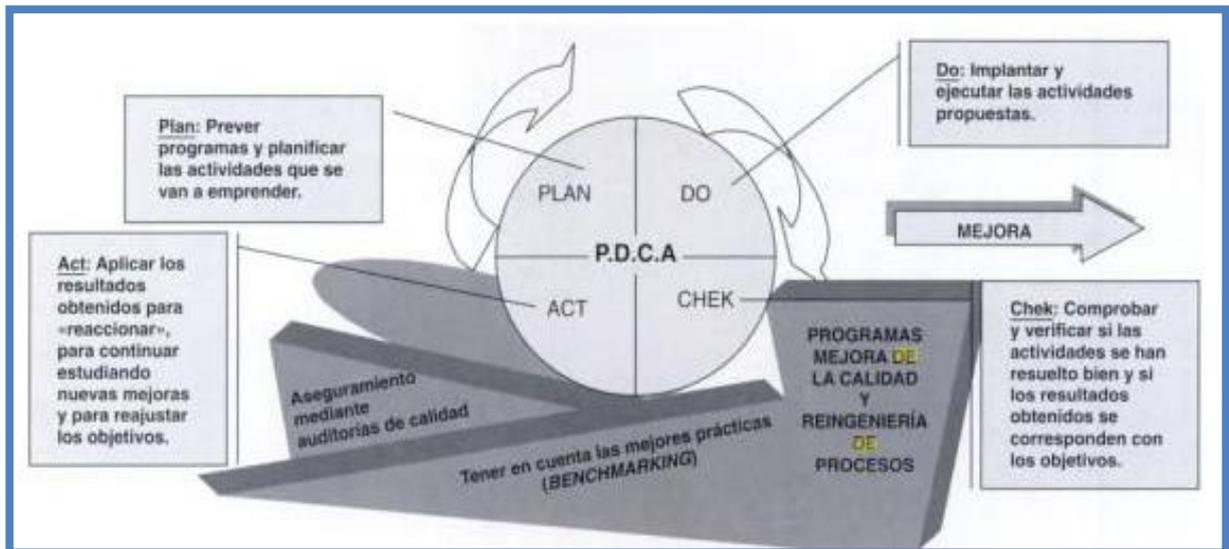


Figura 17: Círculo de Deming y sus 4 etapas

Fuente: (Mora, 2003)

Elaborado por: (Mora, 2003)

La utilización de este ciclo en la resolución de problemas permite conocer las causas que los generan, para de esta manera posteriormente atacarlas y así poder ir erradicando los efectos que influyen en la ausencia de la calidad, generando así una mayor efectividad y eficiencia en el desempeño. (Mora, 2003).

Aplicación del ciclo deming

Esta técnica es bastante sencilla de utilizar, pero es muy poderosa a su vez, básicamente corresponde a técnicas de planear, ejecutar y exhibir los resultados de las mismas acciones.

Es importante mencionar también que este ciclo de mejora continua es aplicable a todo el modelo de calidad total en el servicio que se propone y el uso de éste, debe hacerse en cada paso que se vaya ejecutando.

Respecto al ciclo de deming en la toma de decisiones en la empresa, es un factor de vital importancia, ya que aquí se hace referencia desde la planificación de las actividades a realizar en la organización, pasando por su ejecución y finalmente la retroalimentación de los mismos. Es de esta forma que es recomendable que en la empresa se implante dentro del proceso administrativo el ciclo de Deming para poder mejorar las actividades en cada uno de los departamentos.

CAPÍTULO II

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Filosofía institucional

La filosofía institucional es la piedra angular de la cultura de cada organización, de sus valores, de sus objetos y de su visión futura. Comprende aspectos como la misión y visión de la empresa y los factores que influyen en el crecimiento de ésta, el modo de hacer las cosas y los valores colectivos que ha protegido en los hábitos de todos los integrantes de la empresa.

Su valor filosófico coexiste en su carácter orientador, educador y comprometedor. Orientador porque le ofrece una dirección a seguir a la empresa que a la vez evoluciona, se desarrolla y se adapta a los cambios. Educador porque permite el razonamiento sobre las habilidades gerenciales conceptuales y permite su socialización. Y comprometedor porque genera un sentido de participación y responsabilidad, convirtiéndose en una necesidad de la empresa la cual no se puede eludir.

2.1.1. Antecedentes institucionales

MULTIPROM fue creada en el año 2009 bajo el principio de brindar servicios publicitarios. Ubicada primeramente en la localidad de Carcelén, específicamente en un local ubicado en las calles Rodrigo de Turquendama y Francisco Chávez.

Su iniciador, Diego Penagos, realizaba en aquel entonces todas las funciones requeridas operacionales y comerciales.

En el año 2006 traslada sus servicios a la avenida América y Veracruz, donde se encuentra actualmente.

Cuenta con cinco trabajadores y una persona que es contratada de forma eventual para el registro de las operaciones contables.

Su objetivo principal se centra en dar cobertura a pequeña escala a las empresas y a cualquier cliente eventual en surtidos como: artículos para escritorio, obsequios corporativos, fabricación de llaveros y manillas en plastisol y PVC, impresiones en tampografías, serigrafías y grabado laser. En textiles se realizan trabajos de estampados en camisetas, chompas, gorras y fundas de cambrela (ecológicas)

Posee profesionales dedicados a mantener y aplicar las nuevas tendencias de mercado en cada uno de los diseños que se realizan, perfeccionando sus técnicas y aplicándolas y personalizándolas según los requerimientos de los clientes.

Su principal valor es ofrecer productos de calidad a un reducido precio, ofreciendo los más seguros plazos de entrega, siendo el lema que exhibe: ¡Porque tu marca merece calidad!

Funciona bajo una planificación estratégica establecida con un sistema de costeo para que los procesos productivos se realicen justo a tiempo, con los lineamientos de una cultura de calidad total, haciendo que se puedan tomar decisiones adecuadas y a tiempo, para minimizar riesgos o poder solucionarlos.

En la actualidad, aunque el país tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores, la empresa MULTIPRON no ha desarrollado una estrategia publicitaria que le permita promocionar sus productos de una forma eficaz, siendo una de las debilidades que presenta en estos instantes.

Las nuevas condiciones de producción conllevan a cambios tanto al interior de las unidades de producción, como en lo que atañe a su distribución entre trabajo directo e indirecto y los niveles de calificación requeridos para manipular las nuevas tecnologías.

En el caso de la empresa MULTIPROM ha potenciado la modernización de su tecnología, lo que le permitiría asumir nuevos productos y cubrir así otros servicios ampliamente demandados por sus clientes. Sin embargo para MULTIPROM es una prioridad el medir su capacidad de competencia con las empresas de su entorno regional pues cuenta con el reconocimiento de sus clientes y de las empresas del medio.

Otro de los beneficios para la industria publicitaria es que desde el 2013 la comunicación en el país se rige bajo una nueva ley decretada por la Asamblea Nacional Constituyente. La misma demanda la importancia de establecer que todo trabajo publicitario sea ecuatoriano o de personas residentes y nacionalizadas como tales, lo que favorece a MULTIPROM desde el punto de vista de crecimiento del negocio.

2.1.2. Misión, visión y objetivos

Se dice que, en la definición de la misión, la personalidad de la compañía se hace más evidente porque ella simboliza el fundamento de la filosofía institucional. La visión simboliza la importancia de alcanzar la meta fundamental antes de lo previsto al definir el escenario deseable. Los objetivos son las metas que se percibe y estas vienen de la misión y visión planteadas.

La misión es el término que muestra la razón de ser de la organización. “Expresa la función que una empresa pretende cumplir tanto para los miembros de la organización así como para los clientes y la comunidad en general”. (Thompson, Strickland , & Gamble, 2008, pág. 24)

La visión, “tiene unas imágenes claras y motivadoras, que ofrecen una forma innovadora para mejorar, que reconocen y se fundamentan en las tradiciones y se relacionan con medidas que podrían tomar para realizar el cambio”. (Robbins & Decenso, 2002, pág. 359)

Los objetivos constituyen los resultados, contextos o momentos que una empresa proyecta alcanzar en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos que ha gestionado o pretende gestionar. Su formulación se basa en la visión, la misión y los valores de la organización y determinan las acciones y esfuerzos que se llevarán a cabo.

La misión de la empresa MULTIPROM es la siguiente:

- Somos una empresa confiable que ofrece productos de calidad total a nivel nacional y por qué no mundial. Creando empleos dignos de oportunidades de realización profesional y personal, contribuyendo así al desarrollo económico y social.

Su visión es:

- Llegar a ser la empresa líder en productos de nuestro sector, sean en su producción, distribución y venta de productos a nivel nacional, creando redes de alianzas estratégicas que nos permitan cumplir con nuestra misión.

Objetivos

Generales

- Ofrecer soluciones integrales haciendo conocer la calidad de nuestros productos de tal forma que obtengamos la confianza por parte del cliente y estando a la par de las nuevas tecnologías.

Específicos

- Crear una imagen que establezca una relación cliente empresa, de manera que nuestros consumidores vean a nuestra empresa como parte de su estructura organizacional.
- Lograr nuestros clientes alcancen un alto rendimiento en sus ventas de sus productos y servicios, de manera que sus planes de mercadeo le resulten altamente rentables y provechosos.
- Enriquecer al personal en conocimientos en las diversas áreas de diseño

2.2. Estructura administrativa y funcional

La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2002, pág. 145).

Cada empresa selecciona la estructura más adecuada de acuerdo a sus prioridades y necesidades pues a través de ella se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, Negocios exitosos, 2000, pág. 246)

Al observar el organigrama de la empresa MULTIPROM se puede apreciar una estructura lineal – funcional, agrupada por las principales actividades y su desarrollo se basa principalmente en la integración vertical, propiciando la coordinación y especialización de las tareas al interior de los grupos de trabajo. Es una organización simple de acuerdo a su tamaño y composición, lo que la hace rápida, flexible. Su contabilidad es clara y es por ello que es llevada por un profesional que es contratado eventualmente. La relación jerárquica es cercana y se agiliza la toma de decisiones.

Organigrama de la estructura administrativa de MULTIFOR

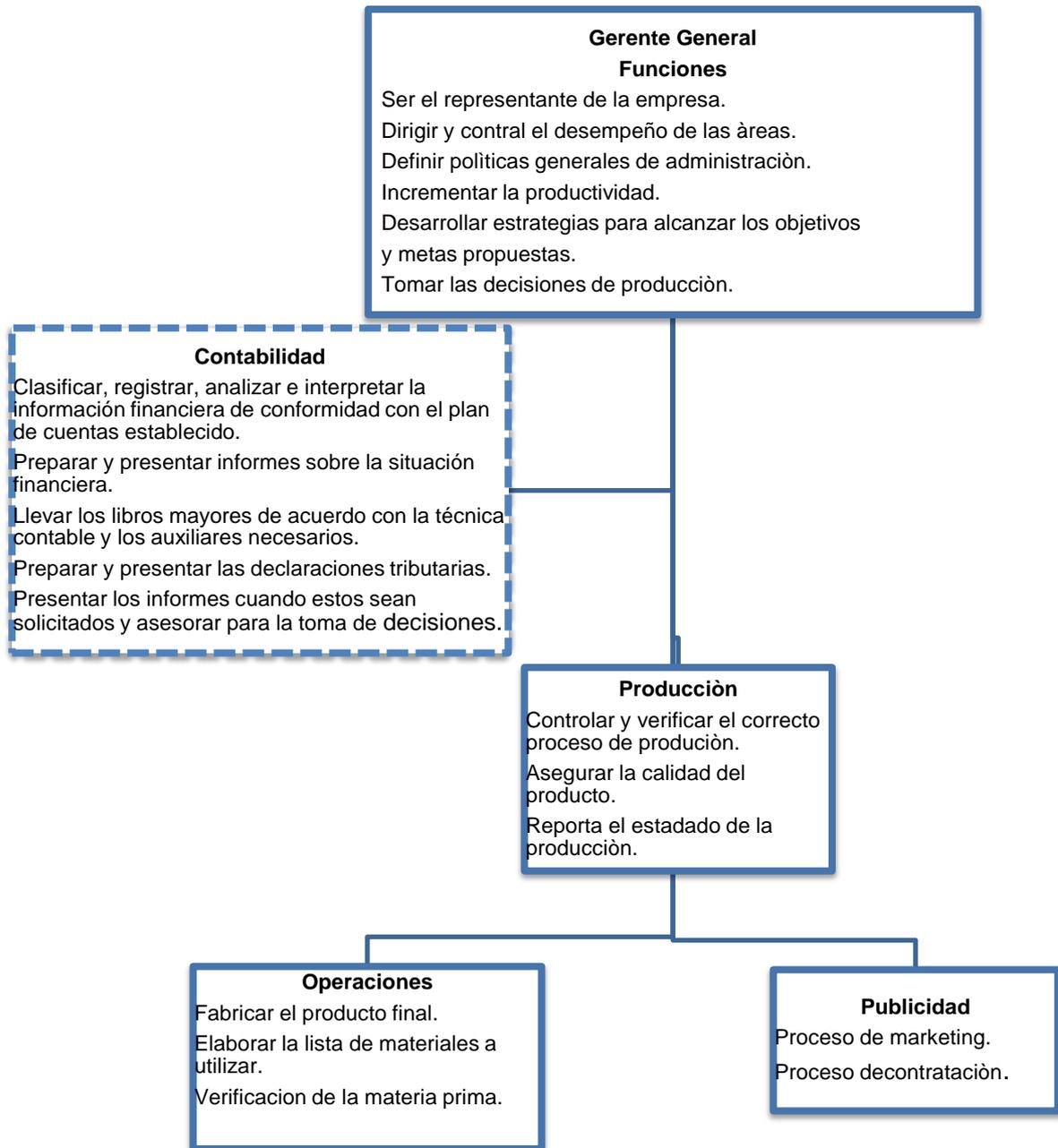


Figura 18: Organigrama empresa

Fuente: Empresa MULTIPROM

Elaborado por: Patricia Cumbicos

2.3. Análisis de competitividad

La competitividad ayuda a las empresas a mejorar, ya que desarrolla y mantiene ventajas competitivas que le permita mantenerse en el mercado mejorando así su calidad.

La competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". (Bengochea, 2008)

A demás considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente. (Bengochea, 2008)

Para el análisis de la competitividad de nuestra empresa nos vamos a regir por la matriz de perfil competitivo de (David, 2003, pág. 112)

Tabla 2: Matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	MULTIPROM			MALETEC		PUBLICOMPRA Y PRADO SPORT	
	VALOR	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE
PUBLICIDAD	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
DIRECCION	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
POSICION FINANCIERA	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
LEALTAD DE LOS CLIENTES	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
TOTAL	1		3,65		3,85		3

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Fuente: Consulta vía telefónica a clientes

En la tabla de matriz de perfil competitivo nos ayuda a identificar a nuestros principales competidores y la posición estratégica de nuestra empresa, en la cual tenemos que

todos los factores analizados contienen el mismo grado de valor. Se analizó con 2 competidores del mercado local que comercializan productos similares o iguales a los que produce nuestra empresa, las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas. El propósito es asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Los resultados son que nuestro mayor competidor es Maletec con una total ponderado de 3.85 ya que dispone de más recursos para poder realizar su publicidad, su posición financiera es mayor así como la participación en el mercado ya que su infraestructura es mayor a la de nuestra empresa pero tenemos que aprovechar la calidad y precio de nuestros productos que son la mayor fortaleza que tenemos para ofrecer a nuestros clientes y tener así su confianza como lo indica el total ponderado 3.65, nuestra mayor debilidad es en la publicidad donde no contamos con una buena información de nuestra empresa dentro del mercado.

Nuestro competidor Publicompra tiene que su mayor fortaleza es la calidad de los productos pero sus debilidades son mayores que sus fortalezas. Tenemos que aclarar en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor que otra en una matriz de perfil competitivo no quiere decir que la primera sea mejor que la segunda, las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia

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

Para construir la matriz de competencia, se han identificado un conjunto de parámetros que conllevaron a identificar las funciones y beneficios de mayor impacto para los compradores potenciales, y para los clientes.

Para realizar dicha definición se recurrió a los miembros de la organización considerándose que los mismos, dada su experiencia y permanencia en el medio, tienen la capacidad de reconocer aquellos parámetros y beneficios que los clientes identifican como los elementos principales en la toma de decisión de compra.

Se utilizó una escala de 1 a 5 para evaluar el grado de importancia de cada parámetro, tal y como se muestra a continuación:

1. Nada importante
2. Poco importante (menos importante)
3. Importante (poco importante)
4. Bastante importante
5. Extremadamente importante (muy importante)

Se calculó la media aritmética (promedio) para cada servicio teniendo en cuenta su importancia (Ii) y la importancia relativa (Wi):

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^n I_i}$$

Se aplicó un cuestionario a un total de 20 clientes para determinar la valoración que le otorgaban a cada uno de los parámetros en correspondencia con la situación real de la empresa y el grado de satisfacción con los productos que oferta, asignando un rango entre 1 y 5 en orden de comportamiento, donde 1 es deficiente, 2 es regular y 3 es medianamente aceptable, 4 es aceptable y 5 satisfactorio. El objetivo de este cuestionario

Posteriormente se procedió a la multiplicación de la importancia relativa de cada factor por la valoración correspondiente, para determinar una valoración ponderada, utilizando la siguiente fórmula:

$$VT = \sum W_i * V_i$$

Seguidamente se han sumado las valoraciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Para efectuar el análisis de los resultados se tuvo en cuenta la valoración total resultante de la suma de las valoraciones ponderadas de cada factor y se analizaron los resultados de cada servicio para su clasificación utilizando una matriz de competencias representada a continuación:

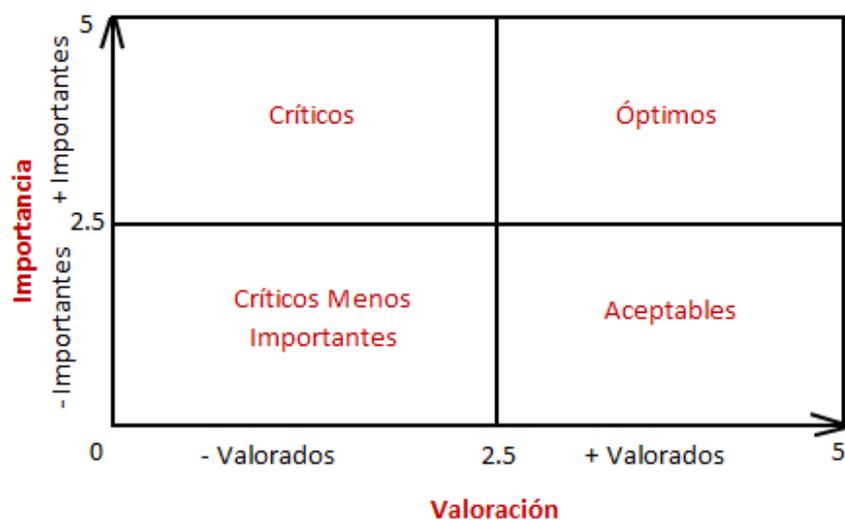


Figura 19: Matriz de competencias
Elaborado por: Patricia Cumbicos

Aplicando los pasos antes mencionados se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 3: Procesamiento de datos valores de parámetro y/o factores

Factores	Importancia (I)	Importancia Relativa (W)	Valoración (V)	Valoración Final (Vt)
Precio	4,79	0,11	3,87	0,44
Calidad	4,83	0,11	3,55	0,41
Características distintivas	3,22	0,08	3,01	0,23
Variedad de productos	4,47	0,11	2,89	0,31
Tiempo de entrega	4,88	0,12	3,21	0,37
Maquinaria y tecnología aplicada	4,34	0,10	2,05	0,21
Características del embalaje	2,79	0,07	2,22	0,15
Facilidades para contactar y solicitar el producto	4,25	0,10	2,13	0,21
Comunicación y trato con el cliente	4,45	0,11	3,58	0,38
Garantías y durabilidad del producto	4,25	0,10	3,21	0,32
	42,27			3,02

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Los clientes consideran que la empresa MULTIPROM ofrece productos aceptables.

Podemos concluir que con la matriz de competencias se obtuvo que la empresa MULTIPROM debiera trabajar en renovar la maquinaria y tecnología aplicada, en las características del embalaje y en las facilidades para contactar y solicitar el producto teniendo en cuenta que son los parámetros que revisten mayor importancia y sin embargo han sido valorados como regulares por sus clientes.

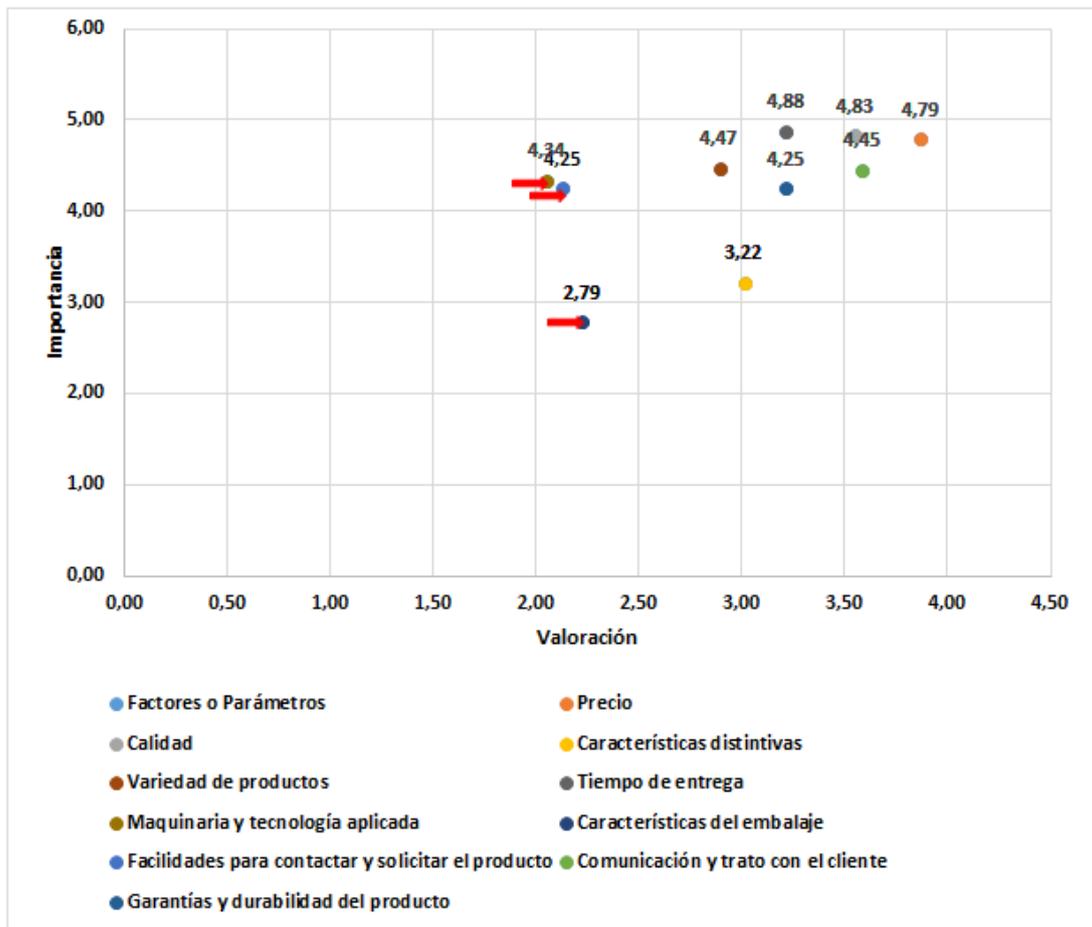


Figura 20: Matriz de competencias para MULTIPROM

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Patricia Cumbicos

2.3.2. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la entidad, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas. (Díaz, 2005, pág. 105).

La separación analítica de los efectos que inciden en una organización en dos aspectos: una interna y otra externa constituye la contribución más importante del análisis FODA.

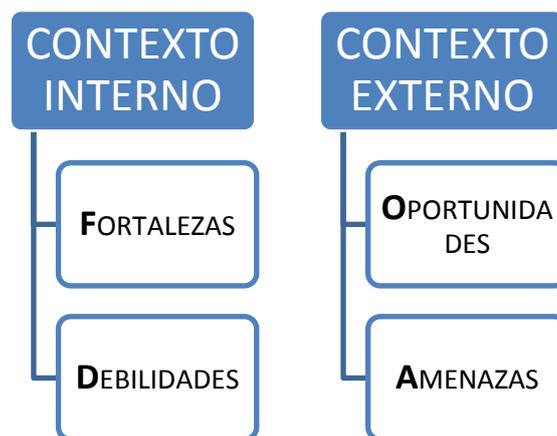


Figura 21: Factores claves en un análisis FODA
Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para su desarrollo son esenciales las siguientes preguntas: Lo que se está analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para la empresa.

Tabla 4: Análisis interno y externo en MULTIPROM

FACTORES INTERNOS			
No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
F 1	Personal capacitado	D1	Falta de publicidad
F 2	Precios accesibles	D2	Infraestructura inadecuada para el crecimiento de la empresa
F 3	Buena imagen institucional	D3	Falta de decisión para hacer crecer la empresa
F 4	Productos de calidad		
.FACTORES EXTERNOS			
No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
O1	Crecimiento del mercado	A1	Incremento de la competencia en el medio
O2	Voluntad de las personas por adquirir el producto	A2	Alta variabilidad en los precios de los productos brindados por los distintas empresas
O3	Posibilidad de agregar nuevos servicios por solicitud de los usuarios.	A3	Incrementos salariales.
O4	Posibilidad de acceso a créditos para hacer crecer el negocio	A4	Distorsiones económicas.
O5	Normativa legal establecida		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para el análisis de la matriz fue utilizada una escala binaria donde **X**: existe influencia
 ●: no existe incidencia. La decisión de emplear esta escala se fundamenta debido a que con solo dos opciones para decisión en el trabajo grupal se ha logrado acortar el tiempo necesario para el completamiento.

Una vez evaluadas las relaciones entre los aspectos internos y externos de acuerdo a la escala fijada, se procede a obtener sumas aritméticas tanto de filas como de columnas, promediando estos resultados en cada caso, es decir un promedio en filas, y un promedio de columnas y se obtiene como resultado las aspectos estratégicos cuyos totales están sobre el promedio obtenido.

$$\text{Valor de la Matriz} = \Sigma \text{ Total suma de filás o columnas}$$

$$N_F = \text{Número de filas}$$

$$N_c = \text{Número de columnas}$$

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	Σ
F1	X	●	X	●	●	2	X	●	X	●	2
F2	X	X	●	●	●	2	X	X	●	X	3
F3	X	X	X	X	X	5	X	●	●	●	1
F4	X	X	●	●	●	2	X	●	●	●	1
Σ	4	3	2	1	1	21	4	1	1	1	14
D1	X	X	●	●	●	2	X	●	●	●	1
D2	X	X	X	●	●	3	X	●	●	●	1
D3	X	●	X	X	●	3	X	●	●	●	1
Σ	3	2	2	1	0	16	3	0	0	0	6

Figura 22: Evaluación del análisis interno y externo para MULTIPROM

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Estrategia principal: estrategia ofensiva

La empresa se encuentra en el cuadrante **FO** lo que indica que debe adoptar una estrategia ofensiva para crecer aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno con las fortalezas que posee.

Estrategias FA, FO, DO, DA:

Estrategias FA: El incremento de la competencia en el medio debe ser una preocupante para los directivos de la empresa MULTIPROM, quienes deben considerar la accesibilidad de sus precios como una estrategia para crear una buena defensa.

Estrategias FO: La empresa MULTIPROM tiene puntos fuertes internos como una buena imagen institucional y precios accesibles que le permiten aprovechar el crecimiento del mercado.

Estrategias DO: la infraestructura inadecuada y la falta de decisión para hacer crecer la empresa son puntos débiles de la empresa MULTIPROM que la hacen competitivamente vulnerable al crecimiento del mercado.

Estrategias DA: La empresa MULTIPROM necesita corregir la falta de publicidad, la infraestructura inadecuada y la falta de decisión para hacer crecer la empresa teniendo en cuenta el incremento de la competencia en el medio.

Determinación del problema estratégico general

Si no se supera la falta de decisión para hacer crecer la empresa y se mejora la Infraestructura existente, entonces ni siquiera contando con el personal capacitado ni estableciendo precios accesibles se podrá continuar potenciando la buena imagen institucional y contrarrestar el incremento de la competencia en el medio, así como tampoco se podrá aprovechar el crecimiento del mercado y la voluntad de las personas por adquirir el producto irá disminuyendo en detrimento del cumplimiento de la misión de la empresa.

Solución estratégica general

Si se tiene en cuenta el campo amplio que posee la empresa para poder expandirse en el mercado de conjunto con la buena imagen construida, los precios accesibles y el personal capacitado, y se trabaja por cambiar la infraestructura existente, entonces será posible aprovechar el aumento de la demanda de productos publicitarios para el cumplimiento de la misión de la empresa, y atenuar así el creciente incremento de la competencia en el medio

RESUMEN: El resultado que se obtiene de la aplicación de la Matriz FODA, según como se muestra en la figura 11, expresa que la empresa MULTIPROM se ubica Cuadrante I, por lo que debe desarrollar una estrategia ofensiva que consiste en aprovechar las oportunidades para aumentar sus fortalezas. Debe trabajar por cambiar la infraestructura existente para poder aprovechar el aumento de la demanda de productos publicitarios y así contrarrestar el incremento de la competencia en el medio.

2.4. Análisis de costos de producción y ventas

Para realizare el análisis de costo de producción y ventas se tiene que tener claro que los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

2.4.1. Estructura de costos

La estructura de costo representa la agrupación proporcional del total de los costos, asociados por tipo en correspondencia con la actividad del sector o de la empresa, teniendo en cuenta para la clasificación su función (de producción, comercialización, de apoyo y financieros), y su relación con el volumen de producción (costos fijos y variables).

Costos de producción

El costo de producción está conformado por todos aquellos que intervienen directamente e indirectamente en el proceso de producción.

Tabla 5: Costos directos

Costos Directos	Costo Mensual	Costo Anual
Mano de Obra	2.700,42	32.405,00
Materia Prima	2.365,53	28.386,40
Total Costos Directos	5.065,95	60.791,40

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbico

Para Multiprom se tiene que el costo directo mensual es de \$ 5.065,95 y el anual tenemos \$ 60.791,40

A continuación se muestran cada uno de ellos según la naturaleza de la entidad:

Costo de materia prima

Para definir el costo de anual de la materia prima, se toma como base de cálculo la cantidad total de producto que interviene en el proceso de producción. Se considera igualmente un año laboral de 260 días. En base a esto se procede a calcular el costo anual de la materia prima el cual se muestra en la tabla No.6

Tabla 6: Costo anual de materia prima

Materia Prima	Consumo Anual	Costo Unitario	Costo Total
Chompa	1.200,00	5,99	7.188,00
Camiseta	960,00	2,92	2.803,20
Camiseta playera	600,00	2,67	1.602,00
Gorra	720,00	0,57	410,40
Funda de Cambrela Tamaño 34 alto 18 frente 12 fuelle	480,00	0,23	110,40
Funda de Cambrela Tamaño 17 alto 9 frente 12 fuelle	480,00	0,11	52,80
Láminas de PVC 1,10 x 1.50 m	40,00	75,17	3.006,80
Pintura Textil (gramos)	58.440,00	0,03	1.753,20
Malla (25*30 cm)	4.080,00	1,50	6.120,00
Marco Bastidor	4.440,00	0,50	2.220,00
Papel Bond (hoja)	4.440,00	0,03	133,20
Papel Transfer(hoja)	4.440,00	0,56	2.486,40
Fundas Biodegradable	5.000,00	0,10	500,00
			28.386,40

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para los costos de materia prima anual tenemos un valor de \$ 28.386,40 en la tabla tenemos los materiales que se utilizan para la elaboración y entrega del producto final.

En la tabla N° 7 se ofrecen los costos variables por artículos a producir:

Tabla 7: Costos variables de chompa serigrafiada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Chompa	1	5,99	5,99
Pintura Textil (gramos)	15	0,03	0,38
Malla (25*30 cm)	1	1,50	1,50
Marco Bastidor	1	0,50	0,50
Papel Bond (hoja)	1	0,03	0,03
COSTO TOTAL DE CADA CHOMPA SIN FUNDA			8,40
Fundas	1	0,10	0,10

Biodegradable			
COSTO TOTAL DE LA CHOMPA			8,50

Fuente: Multiprom S.A.
Elaborado por: Patricia Cumbicos

El costo variable para la chompa serigrafiada es de \$ 8,50 este costo lo utilizaremos más adelante para llegar al precio final de nuestro producto

Tabla 8: Costo variable de la camiseta serigrafiada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Camiseta	1	1,90	1,90
Pintura Textil (gramos)	15	0,03	0,38
Malla (25*30 cm)	1	1,50	1,50
Marco Bastidor	1	0,50	0,50
Papel Bond (hoja)	1	0,03	0,03
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			4,31
Fundas Biodegradable	1	0,10	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			4,41

Fuente: Multiprom S.A.
Elaborado por: Patricia Cumbicos

En la tabla Nª 8 se tiene que para las camisetas serigrafiadas el costo variable que será de \$ 4,41 por unidad.

Tabla 9: Costo variable playera serigrafiada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)
Camiseta playera	1	2,67
Pintura Textil (gramos)	15	0,38
Malla (25*30 cm)	1	1,50
Marco Bastidor	1	0,50
Papel Bond (hoja)	1	0,03
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA		5,08
Fundas Biodegradable	1	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA		5,18

Fuente: Multiprom S.A.
Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para la playera serigrafiada el costo variable es de \$ 5,18

Tabla 10: Costo variable gorra serigrafiada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Gorra	1	0,57	0,57
Pintura Textil (gramos)	7	0,03	0,21
Malla (25*30 cm)	0,5	0,75	0,75
Marco Bastidor	1	0,50	0,50
Papel Bond (hoja)	1	0,03	0,03
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			2,06
Fundas Biodegradable	1	0,10	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			2,16

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

El costo variable para las gorras serigrafiadas será de \$ 2,16 según como esta en la tabla N° 10

También analizaremos los costos variables para las cambrelas serigrafiadas en los distintos tamaños a utilizar

Tabla 11: Costo variable funda de cambrela serigrafiada tamaño alto

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Funda de Cambrela Tamaño 34 alto 18 frente 12 fuele	1	0,23	0,23
Pintura Textil (gramos)	15	0,03	0,38
Malla (25*30 cm)	1	1,50	1,50
Marco Bastidor	1	0,50	0,50
Papel Bond (hoja)	1	0,03	0,03
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			2,64
Fundas Biodegradable	1	0,10	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			2,74

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Tenemos que en la tabla N° 11 el costo variable para cada unidad de funda de cambrela serigrafiada tamaño alto será de \$ 2,74.

Tabla 12: Costo variable funda de cambrela serigrafiada tamaño medio

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Fun­da de Cambrela Tamaño 17 alto 9 frente 12 fuelle	1	0,11	0,11
Pintura Textil (gramos)	10	0,03	0,30
Malla (25*30 cm)	1	1,50	1,50
Marco Bastidor	1	0,50	0,50
Papel Bond (hoja)	1	0,03	0,03
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			2,44
Fundas Biodegradable	1	0,10	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			2,54

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para la funda de cambrela serigrafiada tamaño medio el costo variable es de \$ 2,54.

También se considera el análisis variable de los productos estampados y tenemos:

Tabla 13: Costo variable de chompa estampada la

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Chompa	1	5,99	5,99
Papel Transfer(hoja)	1	0,56	0,56
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			6,55
Fundas Biodegradable	1	0,1	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			6,65

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Así mismo tenemos que para las chompas estampadas tendremos un costo variable de \$ 6,65.

Tabla 14: Costo variable de la camiseta estampada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Camiseta	1	2,92	2,92
Papel Transfer(hoja)	1	0,56	0,56
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			3,48
Fundas Biodegradable	1	0,1	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			3,58

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

En la tabla N°14 tenemos el costo variable es de \$ 3,58 para el producto de camiseta estampada.

Tabla 15: Costo variable de la playera estampada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Camiseta Playeras	1	2,67	2,67
Papel Transfer(hoja)	1	0,56	0,56
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			3,23
Fundas Biodegradable	1	0,1	0,1
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			3,33

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Tenemos que para las playeras estampadas el costo variable es de \$ 3,33

Tabla 16: Costo variable de gorra estampada

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Gorra	1	0,57	0,57
Papel Transfer(hoja)	1	0,56	0,56
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			1,03
Fundas Biodegradable	1	0,1	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			1,13

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbico

En la tabla N° 16 tenemos que el costo variable para la gorra estampada es de \$ 1,13

Tabla 17: Costo variable funda de cambrela estampada tamaño alto

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Funda de Cambrela Tamaño 34 alto 18 frente 12 fuelle	1	0,23	0,23
Papel Transfer(hoja)	1	0,56	0,56
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			0,79
Fundas Biodegradable	1	0,1	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			0,89

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para este producto se tiene que el costo variable es de \$ 0,89

Tabla 18: Costo variable funda de cambrela estampada tamaño medio

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNT. (\$)	COSTO (\$)
Funda de Cambrela Tamaño 17 alto 9 frente 12 fuelle	1	0,11	0,11
Papel Transfer(hoja)	1	0,56	0,56
COSTO TOTAL DE CADA CAMISETA SIN FUNDA			0,67
Fundas Biodegradable	1	0,10	0,10
COSTO TOTAL DE LA CAMISETA			0,77

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Por ultimo tenemos que los costos variables para la funda de cambrela estampada tamaño medio es de \$ 0,77 según tabla N° 19

Costo de mano de obra directa

Mano de obra directa se considera aquella involucrada directamente en el proceso productivo, los resultados se muestran en la Tabla No.19

Tabla 19: Costo mano de obra directa

No. Empleados	Funciones	Sueldo empleado	Aporte patronal	Sueldo mensual	Sueldo anual	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	fondos de reserva	sueldo total anual
1	Jefe de Producción	600	69	600	7.200	600	340	300	600	8.440
2	Operadores de máquina	350	40,25	1.750	21.000	1.750	340	875	1.750	23.965
	TOTAL	950	109,25	2.350	28.200	2.350	680	1.175	2.350	32.405

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

El sueldo total anual es de \$ 32.405 este sueldo se toma tanto para el jefe de producción así como para las personas operarias de la maquinaria

Costos indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no se relacionan directamente con la fabricación, pero forman parte del costo final de producción, esto es: mano de obra indirecta, energía eléctrica, agua, combustible, etc. El detalle de estos costos se muestra a continuación.

Tabla 20: Costos fijos

COSTOS FIJOS	COSTO MENSUAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)
Arriendo de local	200.00	2.400.00
Agua	20.00	240.00
Teléfono	27.00	3.24.00
Luz	60.00	720.00
Depreciación y amortizaciones	388.46	4.661,56
TOTAL	695.46	8.345,56

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

En la tabla de N^a 20 nos indica los costos fijos mensuales es de \$ 695,46 y el costo anual es de \$ 8.345,56

Gastos para la producción

El gasto es la erogación en que se incurre para distribuirlo y para administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos, para operar la empresa o negocio. Tenemos los siguientes gastos:

Gastos administrativos

Los gastos por administración incluyen los sueldos del gerente general y el contador, estos gastos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 21: Sueldos de gerente general y el contador

No. Empleados	Funciones	Sueldo empleado	Aporte patronal	Sueldo mensual	Sueldo anual	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	fondos de reserva	Sueldo total anual
1	Gerente General	1.200	138	1.200	14.400	200	340	600	1.200	16.540
2	Contador	450	51,75	400	4.800	400	340	200	400	5740
	TOTAL:	1.650	189,75	1.600	19.200	1600	680	800	1.600	22.280

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Tenemos que el sueldo total anual para el gerente general y el contador es de \$ 22.280

Gastos de suministros y papelería

En la tabla No.22 se muestra un los gastos de suministros y papelería de oficinas, etc.

Tabla 22: Gastos de suministros y papelería

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	COSTO MENSUAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)
Suministros y papelería de oficinas	50,00	600,00

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para los gastos de suministros y papelería tenemos que \$ 50 se utilizara mensualmente y \$ 600 es el costo anual.

Gastos por ventas

En los gastos por ventas mostrados en las tablas No.23 y se incluye el sueldo del publicista, también se muestra un estimado del costo de publicidad considerándolo como el 2% de las ventas totales.

Tabla 23: Sueldo del publicista

No	Funciones	Sueldo empleado	Aporte patronal	Aporte personal	Sueldo mensual	Sueldo anual	13er sueldo	14to sueldo	vacaciones	fondos de reserva	sueldo total anual
1	Publicista	450,00	51,75	42,53	500,00	6.000,00	500,00	340,00	250,00	500,00	7.090,00

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Se Tiene que \$ 7.090,00 se paga anualmente por los servicios que presta la persona encargada de la publicidad

Tabla 24: Gastos por ventas

GASTOS POR VENTAS	COSTO MENSUAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)
Costo de publicidad	155,57	1866.82

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Otros gastos

Se asumen otros costos menores que pueden incluir compra de algunos materiales, gastos de transporte, alimentación, etc. La cantidad estimada mensual es de \$ 100,00 por lo tanto anual serían \$ 1200,00.

Determinación del costo de producción

El total de los costos de producción anual es la suma de los costos directos e indirectos de fabricación, lo que da un total de \$ 5.953,08

Tabla 25: Costos de producción

TIPO DE COSTOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS DIRECTOS	5.065,95	60.791,40
COSTOS INDIRECTOS	17.302,38	1.441,87
TOTAL COSTOS DE FABRICACION	78.093,78	5.953,08

Fuente: Multiprom S.A.

Elaborado por: Patricia Cumbicos

2.4.2. Ciclo de producción

Se denomina ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir un producto o servicio como lo explica la lectura y se menciona que es importante saber cuánto dura cada ciclo productivo para determinar la productividad que se tiene, es decir cómo se está llevando a cabo la realización de cada unidad, si esta es adecuada en tiempo y forma, además de determinar si se están aprovechando al máximo los recursos.

Es por ello que la lectura menciona que para comprender el ciclo de producción se debe descomponer este en trabajos elementales o por decirlo de otra forma en procesos; y para realizar esa división se deben atender algunos criterios como lo es la clasificación de las tareas en regulares, periódicas, espontaneas, así como clasificar los recursos y además cada tarea en constante o variable, por mencionar solo un criterio necesario para llevar a cabo esto. Todo ello con el fin de asignar el número de recursos necesarios para que las estaciones de trabajo puedan operar eficientemente y no limitar a ninguna línea de producción por causa de estaciones lentas.

Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

Las funciones típicas de un ciclo de producción son:

- * Contabilidad de costos
- * Control de fabricación
- * Administración de inventarios
- * Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

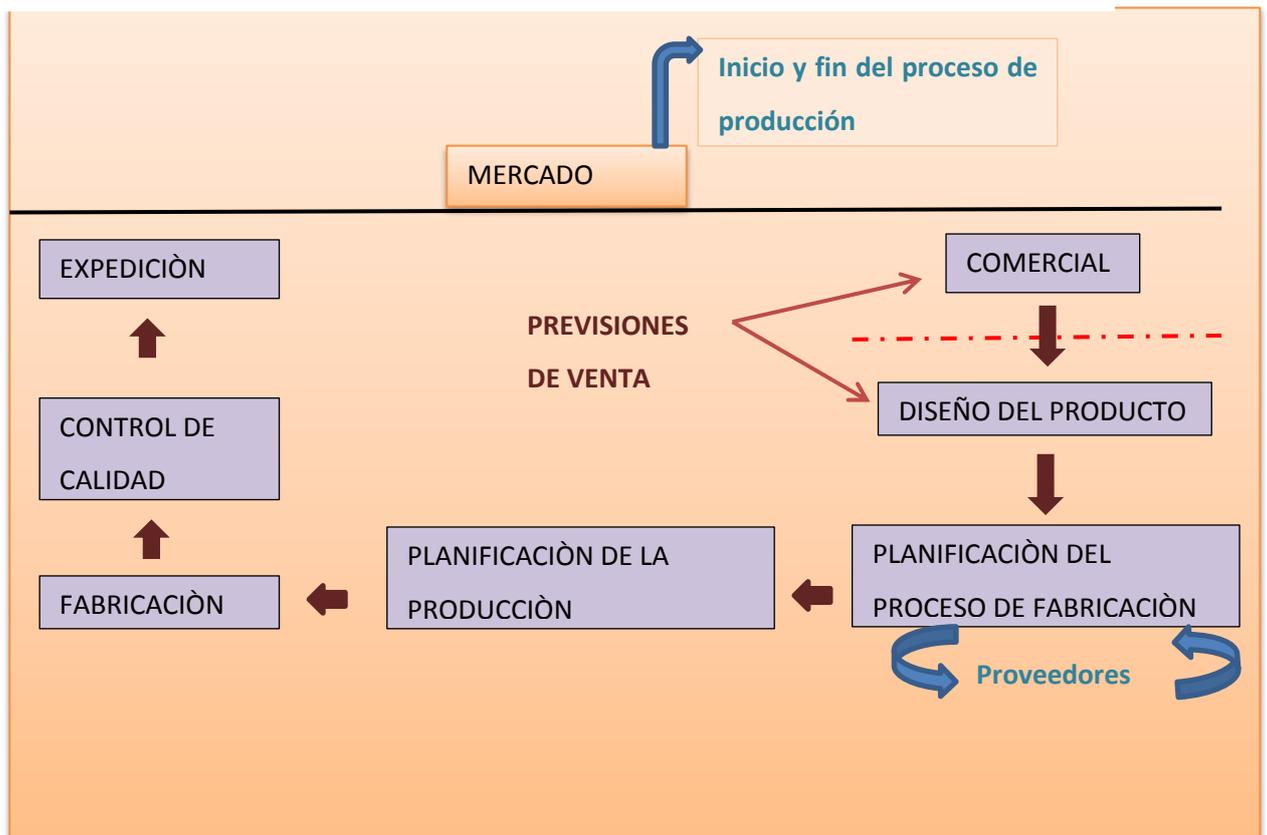


Figura 23: Ciclo de producción

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

2.4.3. Indicadores de producción

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

Rotación del inventario

A medida que los tiempos de respuesta disminuyan en cada uno de los procesos del ciclo logístico, menor se hará la necesidad de conservación del inventario, lo cual mitiga el efecto causado por uno de los mayores despilfarros de las organizaciones.

$$\text{Inventario Promedio en unidades monetarias} = \frac{\text{Inventario Inicial}(\text{costo}) + \text{Inventario Final}(\text{costo})}{2}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costos de Ventas periódicas (unidades monetarias/periodo)}}{\text{Inventario Promedio durante el periodo (unidades monetarias)}}$$

Tabla 26: Rotación del inventario

INDICADOR	VALOR (\$)
Inventario inicial	16.000,00
Inventario final	10.775,00
Inventario promedio	2.612,50
Costo ventas periódicas	33.145,00
Rotación del inventario	12

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Como resultado se obtiene que el inventario rote 12 veces, es decir, que el inventario de productos terminados o mercaderías se ha renovado como resultado de las ventas efectuadas en el período analizado.

Índice de Productividad

La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - ventas) y la cantidad de recursos utilizados; esta es una definición aritmética, dado que en la práctica se utiliza el término productividad, como una variable que define que tanto nos acercamos o alejamos del objetivo principal de un sistema.

Dentro de un sistema productivo existen tantos índices de productividad como existan recursos, pues todos están susceptibles de funcionar como un indicador de gestión tradicional.

Tabla 27: Índice de productividad

INDICADOR	VALOR
Ventas	77,867,00
Recursos utilizados	45,697,00
Productividad	1.7

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso utilizado}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{77867}{45697}$$

$$\text{Índice de productividad} = 1.7 * 100 = 170\%$$

Con los datos que tenemos de la tabla N° 27 y realizando la ecuación se obtiene que el índice de productividad para la empresa Multiprom es de 170% lo que nos quiere decir que con las venta realizadas cubrimos todos los recursos utilizados en un 100% con una diferencia a favor del 70%.

Índice de productividad de mano de obra

El índice de productividad de mano de obra nos indica el número de unidades producidas por cada hora hombre trabajado tenemos:

Tabla 28: Índice de productividad de mano de obra

INDICADOR	VALOR
Precio venta promedio	28.42
Nivel de producción	2.739,00
Costo Hora mano de obra	1,01
Nº horas empleados	1.840,00
Productividad mano de obra	41,9

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora mano de obra} * \text{Nº de horas empleadas}}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{28,42 * 2739}{1,01 * 1840}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{77842,38}{1858,4}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{77842,38}{1858,4}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = 41,88$$

El índice de productividad de la mano de obra en la empresa Multiprom es de 42, esta cantidad nos quiere decir que por cada hora trabajada por lo operarios se produce 42 unidades.

Índices de productividad de materia prima

Ahora se analizara el índice de productividad de materia prima que nos indicara si las cantidades producidas cubre el costo total de la materia prima invertida.

Tabla 29: Índice de productividad de materia prima

INDICADOR	VALOR
Precio venta promedio	28,42
Nivel de producción	2.739,00
Costo materia prima	28.386,40

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

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

$$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = \frac{28,42 * 2739}{28386,40}$$

$$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = \frac{77842,38}{28386,40}$$

$$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = 2,74 * 100$$

Podemos concluir que para las 2.739 unidades producidas tenemos un costo de \$28.386,40 como estos términos tenemos en porcentaje y el porcentaje que se obtuvo es del 274 % con los resultados obtenidos podemos decir que con el nivel de producción están cubiertos todos los costos de materia prima para la empresa Multiprom.

Índice de productividad total

En este índice se analizara si los ingresos operativos cubren todos los egresos operativos en la producción.

Tabla 30: Índice de productividad total

INDICADOR	VALOR
Precio venta promedio	28,42
Nivel de producción	2.739,00
Costo mano de obra	32,405,00
Costo materia prima	28.386,40
Depreciación	4.661,56
Gastos	6.150,82
Productividad Total	1,08

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

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

$$\text{Índice de productividad total (IPT)} = \frac{28,42 * 2739}{32405 + 28386,40 + 4661,56 + 6150,82}$$

$$\text{Índice de productividad total (IPT)} = \frac{77842,38}{71603,78}$$

$$\text{Índice de productividad total (IPT)} = 1,08 * 100 = 108\%$$

El índice de productividad total, obtenido para la empresa Multiprom es de 108% por lo que concluimos que ingresos operacionales cubren en su totalidad a los egresos operacionales.

CAPÍTULO III

3. Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa MULTIPROM

3.1. Análisis de la Rentabilidad de los productos.

Cuando una empresa necesita saber si un producto está siendo rentable en el mercado o a su vez colocar un nuevo producto dentro del comercio necesita realizar un estudio para saber a ciencia cierta si este producto está obteniendo o va a lograr la rentabilidad desea.

En este punto se realiza la identificación y medición de variables que convergen en el costo del producto, sus precios de venta y como consecuencia la contribución marginal. Para lo cual se realizará el cálculo del análisis de rentabilidad para tres productos que son los más comercializados y que mayor demanda poseen. Se comenzará con el análisis de rentabilidad para la camiseta serigrafiada los valores que se presentan en la tabla N° 31 y representación de la figura 24.

Para realizar el análisis de rentabilidad de la camiseta serigrafiada tendremos los datos anuales.

Tabla 31: Análisis de rentabilidad para camiseta serigrafiada

1 CANTIDAD (Q)	2 COSTOS FIJOS (CF)	3 COSTOS VARIABLES (CV)	4 COSTO TOTAL (CT)	5 COSTOS MARGINALES (Cmg)	6 COSTOS TOTALES MEDIOS (CTMe)	7 COSTOS VARIABLES MEDIOS (CVMe)	8 INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	9 INGRESOS TOTALES (IT)	10 INRESO MARGINAL (Img)	11 UTILIDADES (U)
-	8345,56	-	8.345,56	-	-	-	11,00	-	-	-8.345,56
500,00	8345,56	4.900,00	13.245,56	4.900,00	26,49	9,80	10,85	5.425,00	5.425,00	-7.820,56
1.000,00	8345,56	5.750,00	14.095,56	850,00	14,10	5,75	9,50	9.500,00	4.075,00	-4.595,56
1.500,00	8345,56	6.670,00	15.015,56	920,00	10,01	4,45	8,22	12.330,00	2.830,00	-2.685,56
2000,00	8345,56	7.530,00	15.875,56	860,00	6,48	3,07	7,85	19232,50	6902,50	3356,94
2.500,00	8345,56	8.110,00	16.455,56	580,00	6,58	3,24	7,35	18.375,00	2.675,00	1.919,44
3.000,00	8345,56	9.450,00	17.795,56	1.340,00	5,93	3,15	7,10	21.300,00	2.925,00	3.504,44
3.500,00	8345,56	10.800,00	19.145,56	1.350,00	5,47	3,09	6,75	23.625,00	2.325,00	4.479,44
4.000,00	8345,56	12.700,00	21.045,56	1.900,00	5,26	3,18	6,30	25.200,00	1.575,00	4.154,44
4.500,00	8345,56	14.400,00	22.745,56	1.700,00	5,05	3,20	6,00	27.000,00	1.800,00	4.254,44
5.000,00	8345,56	16.300,00	24.645,56	1.900,00	4,93	3,26	5,65	28.250,00	1.250,00	3.604,44
5.500,00	8345,56	17.700,00	26.045,56	1.400,00	4,74	3,22	5,20	28.600,00	350,00	2.554,44
6.000,00	8345,56	18.300,00	26.645,56	600,00	4,44	3,05	5,00	30.000,00	1.400,00	3.354,44
6.500,00	8345,56	19.900,00	28.245,56	1.600,00	4,35	3,06	5,80	37.700,00	7.700,00	9.454,44
7.000,00	8345,56	20.450,00	28.795,56	550,00	4,11	2,92	5,62	39.340,00	1.640,00	10.544,44
7.500,00	8345,56	21.900,00	30.245,56	1.450,00	4,03	2,92	5,44	40.800,00	1.460,00	10.554,44
8.000,00	8345,56	22.700,00	31.045,56	800,00	3,88	2,84	5,22	41.760,00	960,00	10.714,44
8.500,00	8345,56	23.300,00	31.645,56	600,00	3,72	2,74	5,08	43.180,00	1.420,00	11.534,44
9.000,00	8345,56	25.800,00	34.145,56	2.500,00	3,79	2,87	4,90	44.100,00	920,00	9.954,44
9.500,00	8345,56	29.700,00	38.045,56	3.900,00	4,00	3,13	4,75	45.125,00	1.025,00	7.079,44
10.000,00	8345,56	33.100,00	41.445,56	3.400,00	4,14	3,31	4,50	45.000,00	-125,00	3.554,44
10.500,00	8345,56	35.400,00	43.745,56	2.300,00	4,17	3,37	4,22	44.310,00	-690,00	564,44
11.000,00	8345,56	37.900,00	46.245,56	2.500,00	4,20	3,45	4,04	44.440,00	130,00	-1.805,56
11.500,00	8345,56	39.400,00	47.745,56	1.500,00	4,15	3,43	3,80	43.700,00	-740,00	-4.045,56

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

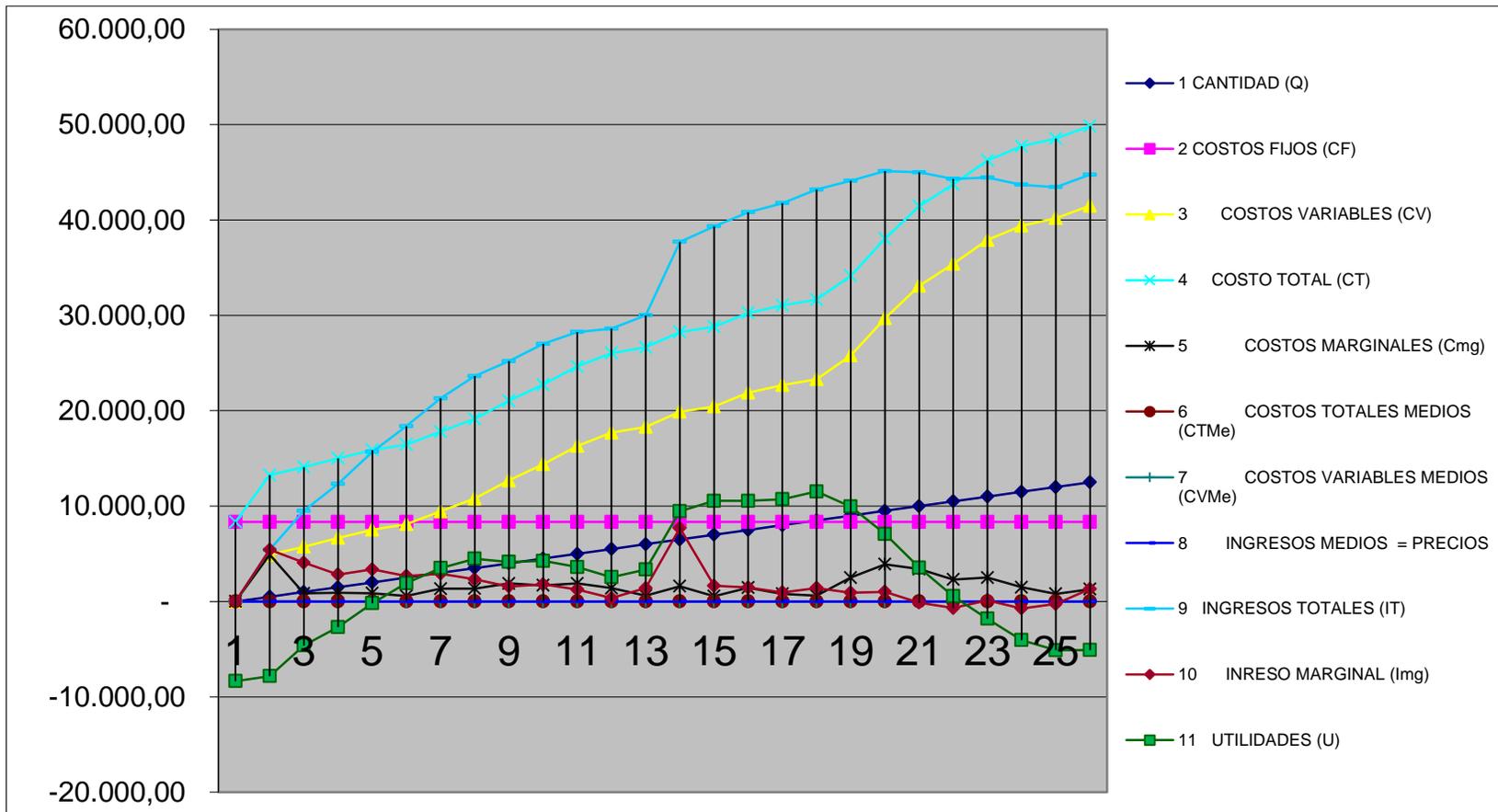


Figura 24: Análisis de rentabilidad para camiseta serigrafiada

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Para realizar el análisis de rentabilidad de este producto se toma los datos de la tabla de análisis punto de equilibrio que dice para las camiseta serigrafiada es de 2.550 unidades a producir a un precio de \$ 7,85 la unidad manteniendo constante los costos fijo en \$ 8.345,56, costos variables en \$ 7.530,00 para un costo total de 15.875,56, como se puede apreciar a ese nivel de producción y precio se logra una Utilidad de \$ 3.356,94 para un Costo Marginal de \$860,00, costos totales medios \$6,48, costos variables medios de \$3,07, lo que genera un Ingreso Total de \$ 19.232,50 y unos Ingresos Marginales de 6.902,50

Ahora como se puede observar si se aumenta las unidades a producir en 50 U. y disminuimos los precios en \$ 0,40 centavos los ingresos marginales disminuyen en \$ 4.227,50, recordar que el ingreso marginal es el ingreso adicional que se generará mediante el aumento de las ventas de productos en 1 unidad. También se puede describir como el ingreso unitario generado por el último elemento vendido de la empresa, es decir que al aumentar la producción en 50 unidades se empieza a generar pérdidas y los costos variables aumentan en \$ 580,00 provocando que los costos totales aumenten también en este valor.

Se continúa con el estudio del análisis de rentabilidad para la chompa serigrafiada, en la tabla N° 32 la representación de la figura 25

Tabla 32: Análisis de rentabilidad de chompa serigrafiada

1 CANTIDAD (Q)	2 COSTOS FIJOS (CF)	3 COSTOS VARIABLES (CV)	4 COSTO TOTAL (CT)	5 COSTOS MARGINALES (Cmg)	6 COSTOS TOTALES MEDIOS (CTMe)	7 COSTOS VARIABLES MEDIOS (CVMe)	8 INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	9 INGRESOS TOTALES (IT)	10 INRESO MARGINAL (Img)	11 UTILIDADES (U)
-	8345,56	-	8.345,56	-	-	-	15,50	-	-	-8.345,56
250,00	8345,56	7.300,00	15.645,56	7.300,00	62,58	29,20	14,85	3.712,50	3.712,50	-11.933,06
500,00	8345,56	8.800,00	17.145,56	1.500,00	34,29	17,60	14,10	7.050,00	3.337,50	-10.095,56
750,00	8345,56	9.600,00	17.945,56	800,00	23,93	12,80	13,75	10.312,50	3.262,50	-7.633,06
1.000,00	8345,56	10.300,00	18.645,56	700,00	18,65	10,30	13,45	13.450,00	3.137,50	-5.195,56
1.250,00	8345,56	11.600,00	19.945,56	1.300,00	15,96	9,28	13,00	16.250,00	2.800,00	-3.695,56
1.500,00	8345,56	12.400,00	20.745,56	800,00	13,83	8,27	12,67	19.005,00	2.755,00	-1.740,56
1.750,00	8345,56	14.540,00	22.885,56	2.140,00	13,08	8,31	12,35	21.612,50	2.607,50	-1.273,06
2.000,00	8345,56	16.880,00	25.225,56	2.340,00	12,61	8,44	12,05	24.100,00	2.487,50	-1.125,56
2.250,00	8345,56	19.760,00	28.105,56	2.880,00	12,49	8,78	11,90	26.775,00	2.675,00	-1.330,56
2.500,00	8345,56	21.450,00	29.795,56	1.690,00	11,92	8,58	11,50	28.750,00	1.975,00	-1.045,56
2.750,00	8345,56	23.200,00	31.545,56	1.750,00	11,47	8,44	11,45	31.487,50	2.737,50	-58,06
3.000,00	8345,56	22.978,00	31.323,56	-222,00	10,44	7,66	11,20	33.600,00	2.112,50	2.276,44
3.250,00	8345,56	24.580,00	32.925,56	1.602,00	10,13	7,56	11,08	36.010,00	2.410,00	3.084,44
3.500,00	8345,56	26.390,00	34.735,56	1.810,00	9,92	7,54	10,90	38.150,00	2.140,00	3.414,44
3.750,00	8345,56	27.100,00	35.445,56	710,00	9,45	7,23	10,55	39.562,50	1.412,50	4.116,94
4.000,00	8345,56	28.000,00	36.345,56	900,00	9,09	7,00	10,35	41.400,00	1.837,50	5.054,44
4.250,00	8345,56	28.700,00	37.045,56	700,00	8,72	6,75	10,10	42.925,00	1.525,00	5.879,44
4.500,00	8345,56	30.500,00	38.845,56	1.800,00	8,63	6,78	9,60	43.200,00	275,00	4.354,44
4.750,00	8345,56	32.300,00	40.645,56	1.800,00	8,56	6,80	9,25	43.937,50	737,50	3.291,94
5.000,00	8345,56	35.860,00	44.205,56	3.560,00	8,84	7,17	9,00	45.000,00	1.062,50	794,44
5.250,00	8345,56	37.500,00	45.845,56	1.640,00	8,73	7,14	8,90	46.725,00	1.725,00	879,44
5.500,00	8345,56	39.500,00	47.845,56	2.000,00	8,70	7,18	8,65	47.575,00	850,00	-270,56
5.750,00	8345,56	41.600,00	49.945,56	2.100,00	8,69	7,23	8,60	49.450,00	1.875,00	-495,56

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

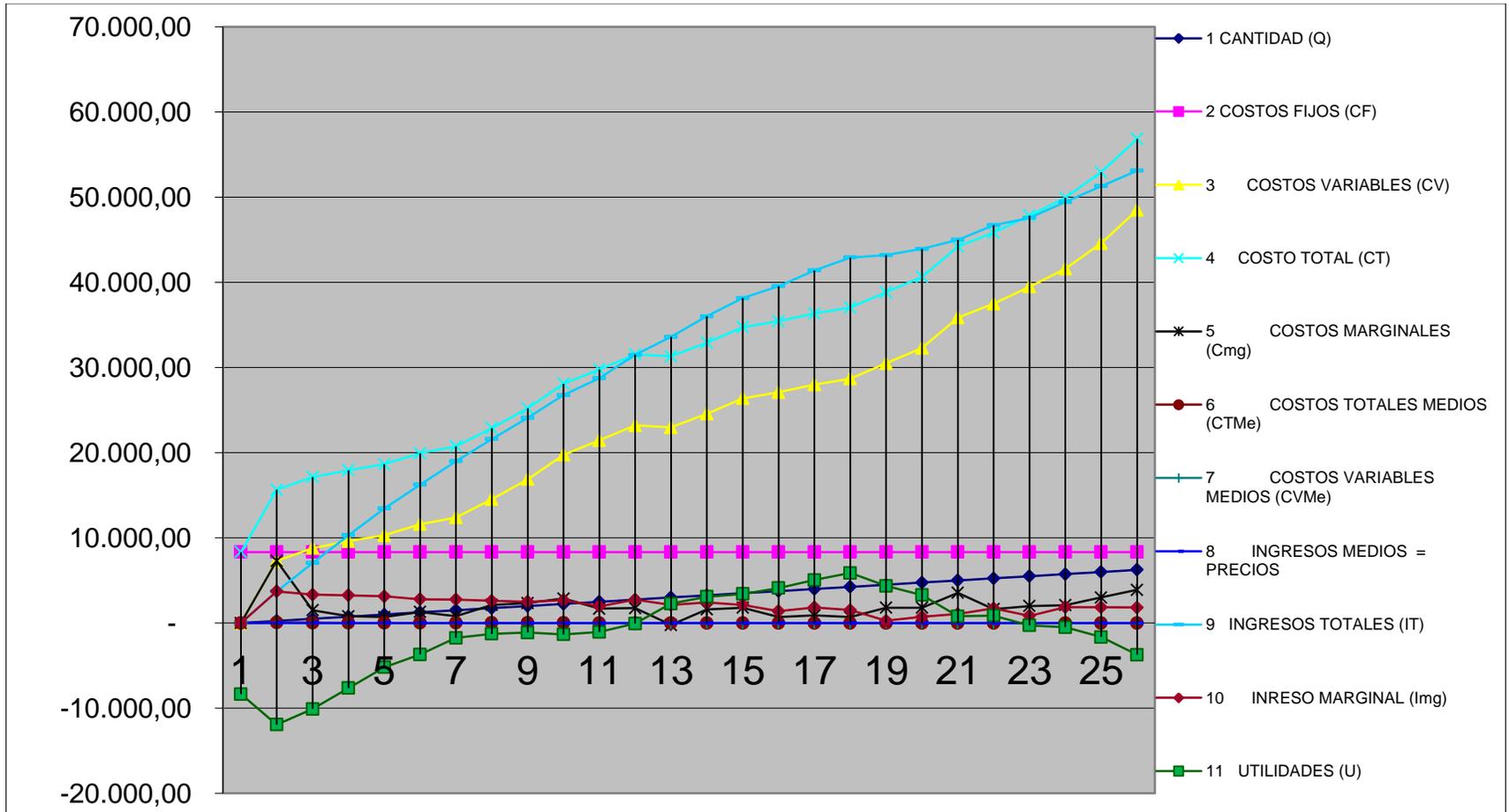


Figura 25: Análisis de rentabilidad de chompa serigrafiada

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se puede observar en la tabla N° 33 que se refiere a el análisis de rentabilidad del producto de chompa serigrafiada, nos da el punto de equilibrio es de 2.830 unidades a producir a un precio de \$ 11,20 la unidad manteniendo constante los costos fijo en \$ 8.345,56 costos variables en \$ 22.978,00 para un costo total de \$ 31.323,56. Como se puede apreciar a ese nivel de producción y precio se logra una utilidad de \$ 2.276,44 para un costo marginal de \$222,00, costos totales medios \$10,44, costos variables medios de \$7,66, lo que genera un ingreso total de \$ 33.600,00 y unos ingresos marginales de \$ 2.112,50

Ahora como se puede observar se aumentan las unidades a producir en 250 U. y se disminuye los precios en \$ 0,12 centavos los ingresos marginales aumentan en \$ 971,94, es decir en este producto a pesar de que el punto de equilibrio nos da 2.830 unidades a producir a un precio de \$ 11,20 la unidad, recomendaríamos realizar un nuevo estudio e ir tanteando una mayor producción de este artículo hasta ver cuál será el nuevo punto de equilibrio. Es decir que al aumentar la producción en 250 unidades se empieza a generar nuevas ganancias y los Costos Variables aumentan en \$ 1.602,00 provocando que los costos totales aumenten también en este valor. En la figura N° 29 se encuentra representado el análisis de rentabilidad y vemos como se produciendo las cantidades a ciertos precios la utilidad sube hasta llegar a un límite después empieza de decrecer.

Se continúa con el análisis de rentabilidad para la producción de gorra serigrafiada que se muestra en la tabla N° 33 y se encuentra representado en la figura N° 26.

Tabla 33: Análisis de rentabilidad de gorra serigrafiada

1 CANTIDAD (Q)	2 COSTOS FIJOS (CF)	3 COSTOS VARIABLES (CV)	4 COSTO TOTAL (CT)	5 COSTOS MARGINALES (Cmg)	6 COSTOS TOTALES MEDIOS (CTMe)	7 COSTOS VARIABLES MEDIOS (CVMe)	8 INGRESOS MEDIOS = PRECIOS	9 INGRESOS TOTALES (IT)	10 INRESO MARGINAL (lmg)	11 UTILIDADES (U)
-	8345,56	-	8.345,56	-	-	-	11,00	-	-	-8.345,56
200,00	8345,56	700,00	9.045,56	700,00	45,23	3,50	10,60	2.120,00	2.120,00	-6.925,56
400,00	8345,56	970,00	9.315,56	270,00	23,29	2,43	10,40	4.160,00	2.040,00	-5.155,56
600,00	8345,56	1.500,00	9.845,56	530,00	16,41	2,50	9,96	5.976,00	1.816,00	-3.869,56
800,00	8345,56	1.900,00	10.245,56	400,00	12,81	2,38	8,75	7.000,00	1.024,00	-3.245,56
1.000,00	8345,56	2.400,00	10.745,56	500,00	10,75	2,40	8,15	8.150,00	1.150,00	-2.595,56
1.200,00	8345,56	2.870,00	11.215,56	470,00	9,35	2,39	7,95	9.540,00	1.390,00	-1.675,56
1.400,00	8345,56	3.000,00	11.345,56	130,00	8,10	2,14	7,55	10.570,00	1.030,00	-775,56
1.600,00	8345,56	3.300,00	11.645,56	300,00	7,28	2,06	7,20	11.520,00	950,00	-125,56
1880,00	8345,56	3.535,00	11.880,56	235,00	6,32	1,88	6,60	12408,00	888,00	527,44
2.000,00	8345,56	3.800,00	12.145,56	265,00	6,07	1,90	6,52	13.040,00	1.160,00	894,44
2.200,00	8345,56	4.100,00	12.445,56	300,00	5,66	1,86	6,20	13.640,00	600,00	1.194,44
2.400,00	8345,56	4.700,00	13.045,56	600,00	5,44	1,96	6,00	14.400,00	760,00	1.354,44
2.600,00	8345,56	5.215,00	13.560,56	515,00	5,22	2,01	5,75	14.950,00	550,00	1.389,44
2.800,00	8345,56	5.900,00	14.245,56	685,00	5,09	2,11	5,54	15.512,00	562,00	1.266,44
3.000,00	8345,56	6.300,00	14.645,56	400,00	4,88	2,10	5,25	15.750,00	238,00	1.104,44
3.200,00	8345,56	7.800,00	16.145,56	1.500,00	5,05	2,44	5,10	16.320,00	570,00	174,44
3.400,00	8345,56	8.200,00	16.545,56	400,00	4,87	2,41	4,85	16.490,00	170,00	-55,56
3.600,00	8345,56	8.900,00	17.245,56	700,00	4,79	2,47	4,60	16.560,00	70,00	-685,56
3.800,00	8345,56	9.350,00	17.695,56	450,00	4,66	2,46	4,45	16.910,00	350,00	-785,56
4.000,00	8345,56	10.100,00	18.445,56	750,00	4,61	2,53	4,22	16.880,00	-30,00	-1.565,56

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

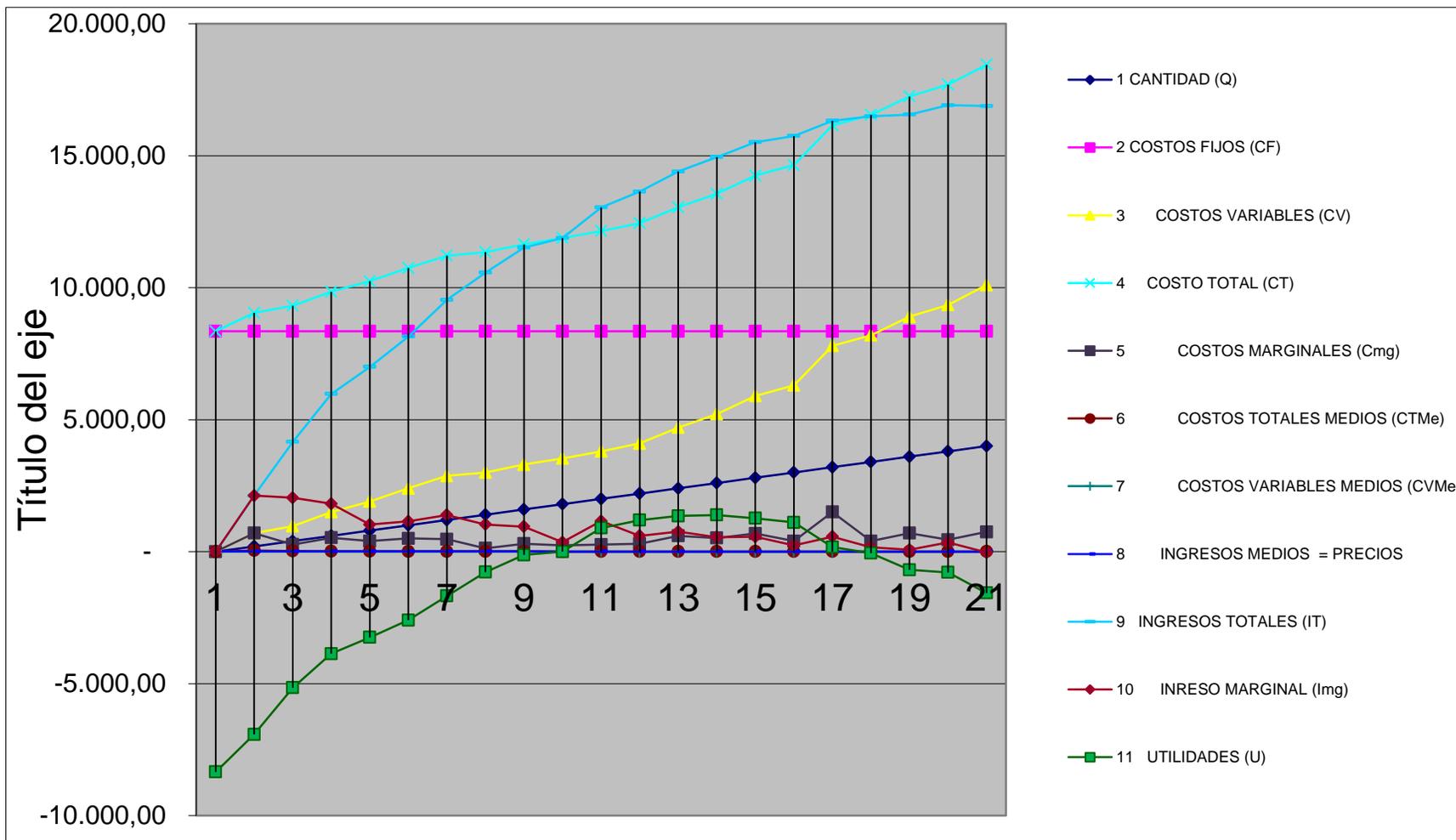


Figura 26: Análisis de rentabilidad de gorra serigrafiada

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Como se puede observar el punto de equilibrio para las gorras serigrafiada es de 1.880 unidades a producir a un precio de \$ 6,60 la unidad manteniendo constante los costos fijo en \$ 8.345,56, costos variables en \$ 3.535,00 para un costo total de \$ 11.880,56, como se puede apreciar a ese nivel de producción y precio se logra una utilidad de \$ 527,44 para un costo marginal de \$235,00 costos totales medios \$6,32, costos variables medios de \$1,88, lo que genera un ingreso total de \$ 12.408,00 y unos ingresos marginales de \$ 888.00

Ahora como se puede observar si se aumenta las unidades a producir en 20 U. y disminuye los precios en \$ 0,08 centavos, los ingresos marginales aumentan en \$ 367,00, es decir que al aumentar la producción en 20 unidades se empieza a observar un ligero incremento en la utilidades marginales, los costos variables aumentan en \$ 265,00 provocando que los costos totales aumenten también en este valor.

También se procede a realizar la ponderación de los gastos en la tabla N° 34.

Tabla 34: Ponderación de los gastos que intervienen en el proceso de los productos

Ponderación de Gastos en los productos	Anual	Mensual	Distribuido en 12 productos
Gastos Administrativos	22.280,00	1.856,67	154,72
Gastos por Ventas	1.866,82	155,57	12,96
Costo Mano de Obra	32.405,00	2.700,42	225,03
Costos de Producción	5.953,08	496,09	41,34

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Con los datos de ponderación de los gastos que intervienen en el proceso de los productos servirá para realizar el análisis de precio de venta por producto de acuerdo al nivel de venta de cada uno de ellos, para luego realizar el análisis de la utilidad por ventas.

3.2. Análisis de las relaciones de costos-volumen-utilidad.

Ahora se realizará el análisis de costo volumen utilidad teniendo en cuenta que el costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del

proceso de planeación. El CVU está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

Ahora bien aquí se realizará un estudio de factibilidad buscando que precio de venta o que producción es necesaria para revertir estos productos con utilidades negativas.

Se parte de un supuesto en que aumentamos la producción de estos productos manteniendo todo lo demás constante, ya que al realizarse un estudio en el mercado alrededor los precios son exactamente los mismos con tendencia a bajar en algunos días de semana específicos. (domingo y lunes).

A continuación se realizara la representación gráfica de tres productos de nuestra empresa comenzando por el punto de equilibrio para las camisetas serigrafiadas los costos fijos totales es de \$ 8.345,56, el costo variable de \$ 4,41 y a un precio de venta por cada unidad de \$ 7,85 tenemos:

Análisis del punto de equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio	2.427
Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio	19.051,95

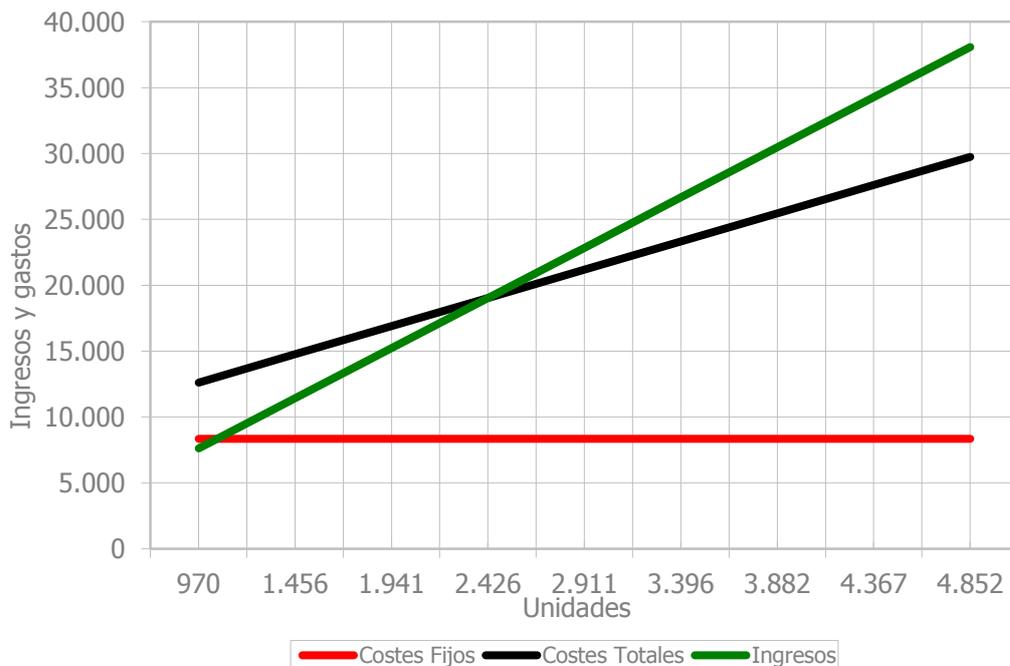


Figura 27: Punto de equilibrio de camisetas serigrafiadas

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

Se puede decir que el punto de equilibrio para las camisetas serigrafiadas se da cuando la producción es de 2.427 unidades y las ventas es de \$19.051,95 teniendo unos costos fijos totales de \$ 8.345,56.

Para la representación de la chompa serigrafiada se tiene:

Análisis del punto de equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio	2.830
Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio	32.403,50

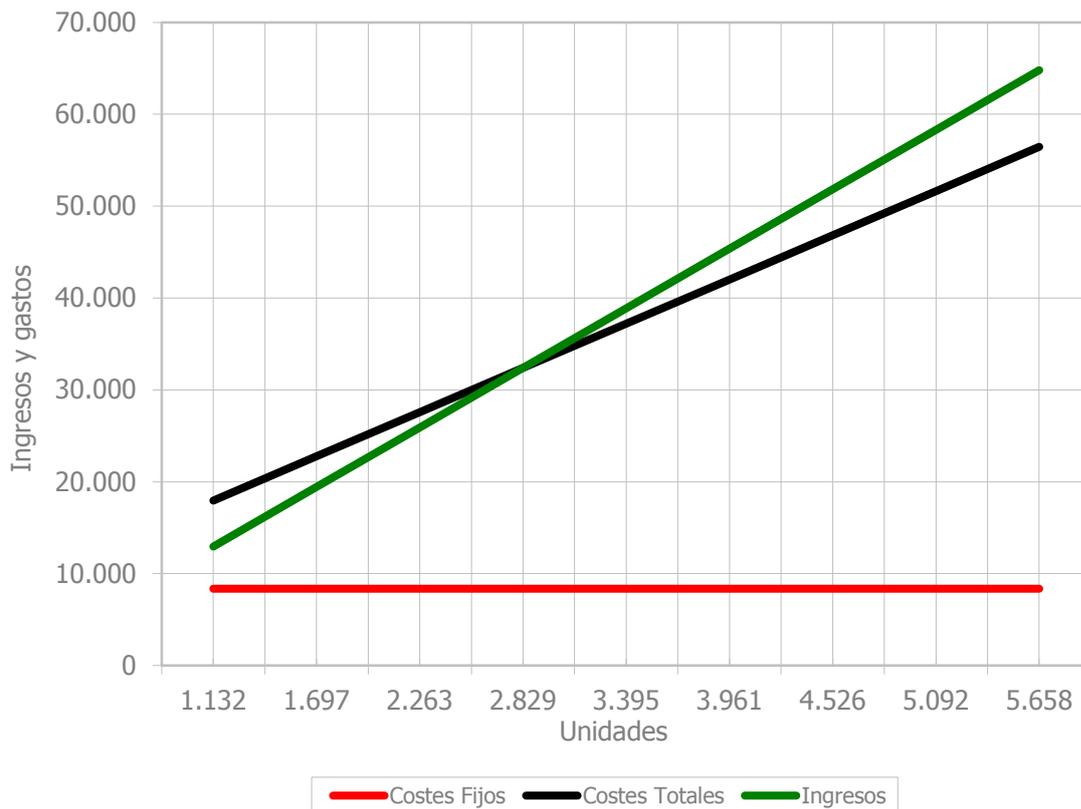


Figura 28: Punto de equilibrio de chompa serigrafiada

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbico

Se concluye que para la obtención del punto de equilibrio para las chompas serigrafiadas la producción es de 2.830 unidades y las ventas es de \$ 32.403,50 manteniendo un costo fijo de \$ 8345,56.

Por último se realizará la representación de la gorra serigrafiada.

Análisis del punto de equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio	1.880
Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio	12.408,00

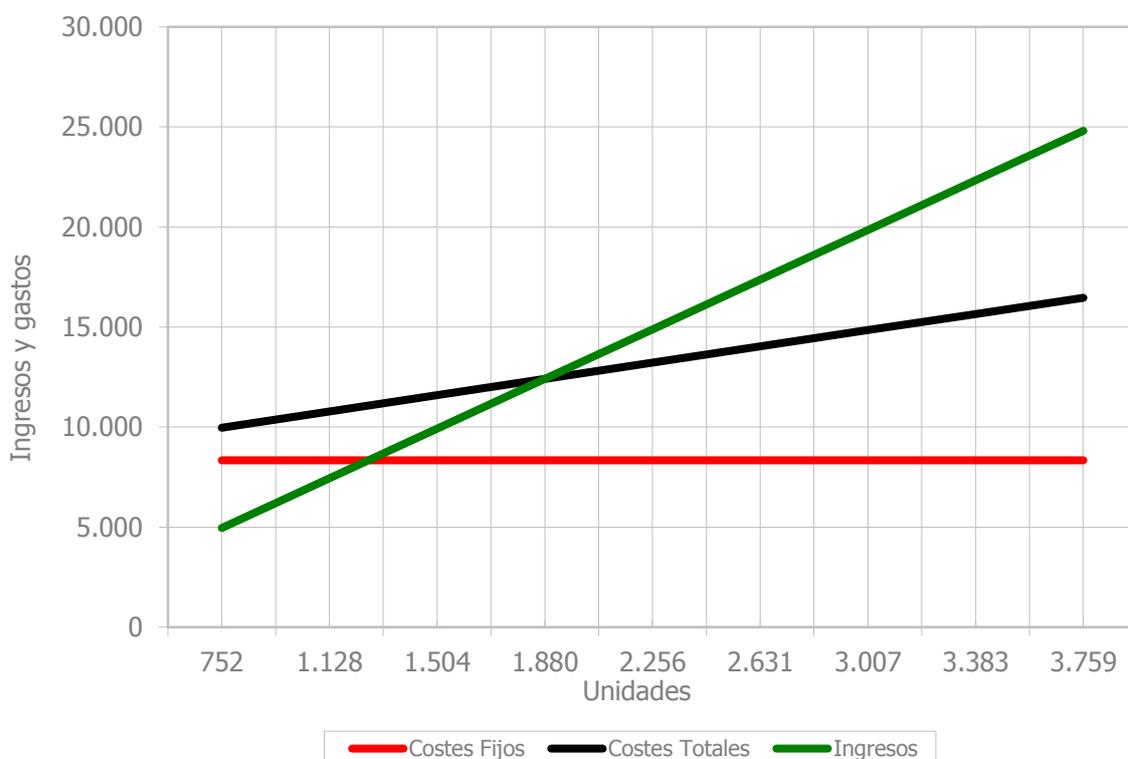


Figura 29: Punto de equilibrio de gorra serigrafiada

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

La figura N° 29 indica que el punto de equilibrio para la gorra serigrafiada se da cuando se produce 1.880 unidades y el precio total de ventas alcance el valor de \$ 12.408,00 teniendo los gastos fijos \$ 8.345,56.

Con los datos obtenidos se puede realizar un diagnóstico y control de la empresa si se está produciendo en las unidades mayores al valor del punto de equilibrio.

3.3. Fijación de precios.

La mayor parte de las malas interpretaciones de la dirección, está en el área entre los departamentos de ventas y de contabilidad, y se relaciona con los costos y la fijación de precios. Al tomar decisiones sobre los precios, una de las variables más importantes es el volumen.

Los precios rara vez tienen una relación rígida con el costo del producto, porque la competencia y la elasticidad de la demanda y de los costos están presentes en las decisiones con respecto a los precios. Las utilidades dependen de que se logre una combinación satisfactoria entre precio, volumen y los artículos vendidos; por esta razón se debe considerar el volumen como un elemento variable al reunir informaciones sobre los costos que han de guiar en la fijación de los precios. Los costos estimados, sean directos o totales, se usan solamente como punto de partida para la determinación de los precios de venta.

Para realizar la fijación de precios en la empresa Multiprom se realizará para cada producto. Empezando la fijación de precio para la chompa serigrafiada con cantidades producidas mensualmente.

Tabla 35: Precio de venta de la chompa serigrafiada

Precio de Venta					
Producto	Compa Seri grafiada		Cantidad que se producen mensuales		
Precio de Costo	8,5		150		
Gasto Administrativo	1,03				
Gastos por Ventas	0,09				
Costo Mano de Obra	1,50				
Costos de Producción	0,28				
Impuesto	0,05				
Precio de Venta	11,45	11,45	Precio de Venta Ponderado		

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Tenemos el resultado que el precio para cada unidad de chompa serigrafiada tendrá un costo de \$ 11,45

En la tabla N° 36 se realizará la fijación de precio para la camiseta serigrafiada y tenemos:

Tabla 36: Precio de venta de la camiseta serigrafiada

Precio de Venta					
Producto	Camiseta Seri grafiada		Cantidad que se producen mensuales		
Precio de Costo	5,41		300		
Gasto Administrativo	0,52				
Gastos por Ventas	0,09				
Costo Mano de Obra	1,50				
Costos de Producción	0,28				
Impuesto	0,05				
Precio de Venta	7,85	7,85	Precio de Venta Ponderado		

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

El precio de venta para la camiseta serigrafiada es de \$ 7,85

La fijación de precio para la playera serigrafida se muestra a continuación

Tabla 37: Precio de venta de la playera serigrafiada

Precio de Venta					
Producto	Playera Seri grafiada		Cantidad que se producen mensuales		
Precio de Costo	5,17		450		
Gasto Administrativo	0,34				
Gastos por Ventas	0,03				
Costo Mano de Obra	0,50				
Costos de Producción	0,09				
Impuesto	0,05				
Precio de Venta	6,18	6,20	Precio de Venta Ponderado		

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

El precio de venta para este producto es de \$ 6,18 pero se sugirió aumentar a \$ 6,20 para aumentar un poco más la rentabilidad pero el precio sugerido es para clientes con cantidades pequeñas a comprar.

En la tabla N° 38 se presenta el precio de venta para la gorra serigrafiada

Tabla 38: Precio de venta de la gorra serigrafiada

Precio de Venta					
Producto	Gorra Seri grafiada		Cantidad que se producen mensuales		
Precio de Costo	2,16		100		
Gasto Administrativo	1,55				
Gastos por Ventas	0,13				
Costo Mano de Obra	2,25				
Costos de Producción	0,41				
Impuesto	0,05				
Precio de Venta	6,55	6,60	Precio de Venta Ponderado		

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Para la venta de cada gorra serigrafiada se da a un precio de \$ 6,60 el precio real que nos dio es de \$ 6,55 el aumento de %0,05 centavos se da ya que en la utilidad en este producto es muy baja, pero se toma en cuenta el precio según el pedido de cantidad del producto.

El análisis para el precio de venta de la cambrela serigrafiada tamaño alto se muestra en la tabla N° 39.

Tabla 39: Precio de venta de la cambrela serigrafiada tamaño alto

Precio de Venta					
Producto	Cambrela Serigrafiada Tamaño Alto		Cantidad que se producen mensuales		
Precio de Costo	2,74		250		
Gasto Administrativo	0,62				
Gastos por Ventas	0,05				
Costo Mano de Obra	0,90				
Costos de Producción	0,17				
Impuesto	0,05				
Precio de Venta	4,53	4,55	Precio de Venta Ponderado		

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

El precio para cada cambrela serigrafiada en tamaño alto será de \$ 4,55, pero si la compra se realiza en un número alto de unidades el precio se lo realizara en \$ 4,53.

En la siguiente tabla se presentará el precio de venta para la cambrela serigrafiada en tamaño medio.

Tabla 40: Precio de veta cambrela serigrafiada tamaño medio

Precio de Venta				
Producto	Cambrela Serigrafiada Tamaño Medio		Cantidad que se producen mensuales	
Precio de Costo	2,54		250	
Gasto Administrativo	0,62			
Gastos por Ventas	0,05			
Costo Mano de Obra	0,90			
Costos de Producción	0,17			
Impuesto	0,05			
Precio de Venta	4,33	4,33	Precio de Venta Ponderado	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se puede concluir que el precio de venta para la cambrela en tamaño medio es de \$ 4,33 cada unidad.

Se continúa con la presentación de fijación de precios, y se tiene los productos que se realizan en estampado iniciando con la chompa estampada.

Tabla 41: Precio de veta de la chompa estampada

Precio de Venta				
Producto	Chompa Estampada		Cantidad que se producen mensuales	
Precio de Costo	6,65		300	
Gasto Administrativo	0,52			
Gastos por Ventas	0,04			
Costo Mano de Obra	0,75			
Costos de Producción	0,14			
Impuesto	0,05			

Precio de Venta	8,15	8,15	Precio de Venta Ponderado
-----------------	------	-------------	----------------------------------

Fuente: Multiprom
Realizado por: Patricia Cumbicos

La venta de cada unidad de chompas estampadas se lo realizara a un precio de \$ 8,15.

En la tabla N° 42 se presenta la fijación de precio para la camiseta estampada.

Tabla 42: Precio de venta de la camiseta estampada

Precio de Venta			
Producto	Camiseta Estampada		Cantidad que se producen mensuales
Precio de Costo	3,58		200
Gasto Administrativo	0,77		
Gastos por Ventas	0,06		
Costo Mano de Obra	1,13		
Costos de Producción	0,21		
Impuesto	0,05		
Precio de Venta	5,80	5,80	Precio de Venta Ponderado

Fuente: Multiprom
Realizado por: Patricia Cumbicos

La fijación de precio para la camiseta estampada es de \$ 5,80, este precio es el valor de venta de cada unidad.

Para el precio de venta de la gorra estampada tenemos:

Tabla 43: Precio de venta de la gorra estampada

Precio de Venta			
Producto	Gorra Estampada		Cantidad que se producen mensuales
Precio de Costo	1,13		150
Gasto Administrativo	1,03		
Gastos por Ventas	0,09		
Costo Mano de Obra	1,50		
Costos de Producción	0,28		
Impuesto	0,05		
Precio de Venta	4,07	4,10	Precio de Venta Ponderado

Fuente: Multiprom
Realizado por: Patricia Cumbicos

El precio de venta para cada unidad de gorra estampada es de 4,70 este precio se ofrecerá si el pedido es alto, en caso que el pedido sea bajo el precio que se da es de \$ 4,10. Esto ya que en este producto la utilidad es muy baja.

Seguimos con el precio de la cambrela en tamaño alto.

Tabla 44: Precio de veta cambrela estampada tamaño alto

Precio de Venta				
Producto	Cambrela estampada Tamaño Alto		Cantidad que se producen mensuales	
Precio de Costo	0,89		250	
Gasto Administrativo	0,62			
Gastos por Ventas	0,05			
Costo Mano de Obra	0,90			
Costos de Producción	0,17			
Impuesto	0,05			
Precio de Venta	2,68	2,70	Precio de Venta Ponderado	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

El precio de venta para este producto es de \$ 2,68 por cada unidad producida, pero se sugiere vender a \$2,70 ya que este producto no es de alta demanda.

Por último se tiene la fijación de precios para la cambrela en tamaño medio.

Tabla 45: Precio de veta cambrela estampada tamaño medio

Precio de Venta				
Producto	Cambrela estampada Tamaño Medio		Cantidad que se producen mensuales	
Precio de Costo	0,77		250	
Gasto Administrativo	0,62			
Gastos por Ventas	0,05			
Costo Mano de Obra	0,90			
Costos de Producción	0,17			
Impuesto	0,05			
Precio de Venta	2,56	2,56	Precio de Venta Ponderado	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se concluye que el precio de venta para cada unida de cambrela producida en tamaño medio es de \$ 2,56.

Al tener estos datos del precio de venta y la cantidad de producción por mes,se puede pasar al análisis de las Utilidades por venta y por producto.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

Para determinar la utilidad de cada producto se tiene que tener presente que el costo fijo anual es de \$ 8345,56 a este valor lo dividimos entre los 12 meses del año y Obtenemos que los costos fijos mensual serían de \$ 695.46 y si se le distribuye por productos impregnándole un valor de \$ 57,96.

Ahora se pasa a realizar el análisis de la rentabilidad de los productos, por lo que se usa una hoja de cálculo realizada en el programa Microsoft Excel,

Tabla 46: Análisis de las utilidades por venta de cada producto

ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES POR VENTAS DE CADA PRODUCTO				
	PRODUCTOS			
	Chompa Serigrafiada		Camiseta Serigrafiada	
Ventas	1.672,50	100%	3.532,50	100%
Costo de Ventas	651,66	39%	651,66	18%
Margen de Contribución	1.020,84	61%	2.880,84	82%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,10		0,20	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	5,59		11,81	
Utilidad de Operaciones	1.015,25		2.869,03	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se tiene que para la chompa serigrafiada la utilidad es de \$ 1.015,25 y para camiseta serigrafiada la utilidad es de \$ 2.869,03, siendo estas la ganancia en estos productos.

En la tabla N° 47 se presenta el análisis de la utilidad de la venta de la playera serigrafiada y la gorra serigrafiada

Tabla 47: Análisis de las utilidades por venta de cada producto

ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES POR VENTAS DE CADA PRODUCTO				
	PRODUCTOS			
	Playera Serigrafiada		Gorra Serigrafiada	
Ventas	2.790,00	100%	660,00	100%
Costo de Ventas	651,66	23%	651,66	99%
Margen de Contribución	2.138,34	77%	8,34	1%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,16		0,04	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	9,33		2,21	
Utilidad de Operaciones	2.129,01		6,13	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

El resultado dice que la utilidad de operaciones para la playera serigrafiada es de \$ 2.129,01, mientras tanto para la gorra serigrafiada la utilidad es muy baja dándonos un valor de \$ 6,13 se tendría que analizar el precio si se lo mantiene o se sube su precio o de otra manera se tendría que tomar decisiones si le conviene seguir fabricando este producto.

La siguiente tabla a analizar las utilidades es para los productos de cambrela serigrafiada en tamaño alto y cambrela estampada en tamaño alto.

Tabla 48: Análisis de las utilidades por venta de cada producto

ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES POR VENTAS DE CADA PRODUCTO				
	Productos			
	Cambrela Serigrafiada Tamaño Alto		Cambrela estampada Tamaño Alto	
Ventas	1.125,00	100%	675,00	100%
Costo de Ventas	651,66	58%	651,66	97%
Margen de Contribución	473,34	42%	23,34	3%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,06		0,04	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	3,76		2,26	
Utilidad de Operaciones	469,58		21,08	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se tiene que las utilidades de operación para el producto de cambrela serigrafiada en taño alto son de \$ 469,58, y para la cambrela estampada en tamaño alto es de \$ 21,08, se tiene que analizar la producción de este último producto.

En la tabla N° 49 se cuenta con el análisis de utilidades para los productos de cambrela serigrafiada en tamaño medio y de la chompa estampada.

Tabla 49: Análisis de las utilidades por venta de cada producto

ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES POR VENTAS DE CADA PRODUCTO				
	PRODUCTOS			
	Cambrela Serigrafiada Tamaño Medio		Chompa Estampada	
Ventas	1.075,00	100%	2.445,00	100%
Costo de Ventas	651,66	61%	651,66	27%
Margen de Contribución	423,34	39%	1.793,34	73%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,06		0,14	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	3,59		8,18	
Utilidad en Operación	419,75		1.785,17	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Para esta tabla se concluye que la utilidad de venta de la cambrela serigrafiada en tamaño medio da un valor de \$ 419,75 y para la chompa estampada la utilidad es de \$ 1.785,17.

Se sigue con el análisis de la utilidad para los productos de camiseta estampada y playera estampada.

Tabla 50: Análisis de las utilidades por venta de cada producto

ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES POR VENTAS DE CADA PRODUCTO				
	PRODUCTOS			
	Camiseta Estampada		Playera Estampada	
Ventas	1160	100%	945	100%
Costo de Ventas	651,66	56%	651,66	69%
Margen de Contribución	508,34	44%	293,34	31%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,07		0,05	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	3,88		3,16	
Utilidad en Operación	504,46		290,18	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se puede concluir que la utilidad al vender camisetas estampadas es de \$ 504,46, para la playera estampada es de \$ 290,18

Por último se analizará la utilidad de las ventas para la gorra estampada y cambrela estampada en tamaño medio

Tabla 51: Análisis de las utilidades por venta de cada producto

ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES POR VENTAS DE CADA PRODUCTO				
	PPRODUCTOS			
	Gorra Estampada		Cambrela estampada Tamaño Medio	
Ventas	615	100%	637,5	100%
Costo de Ventas	651,66	106%	651,66	102%
Margen de Contribución	-36,66	-6%	-14,16	-2%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,04		0,04	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	2,06		2,13	

Utilidad en Operación	-38,71		-16,29
-----------------------	--------	--	--------

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Se puede concluir que para la gorra estampada y la cambrela estampada en tamaño medio no tiene utilidad ya que los costos de ventas son mayores a las ventas que se tiene de estos dos productos lo que se recomendaría la fabricación en un mayor número de unidades o ya no ofrecer estos dos productos, en el caso de las gorras estampada se tiene una pérdida de \$ 38,71 y en la cambrela estampada tamaño medio la perdida es de \$ 16,29.

Se realizará las ventas, costos de ventas y margen de contribución de los distintos productos fabricados y tenemos:

Tabla 52: Operaciones totales

Total de Ventas	17.332,50
Total de Costo de Ventas	7.819,90
Total de Margen de Contribución	9.512,60

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Como observamos en estos análisis de las utilidades por ventas en cada producto nos percatamos que dos de ellos generan utilidades negativas para con esos volúmenes de producción y costos de ventas por lo que se realizará un análisis en estos renglones de gastos y volúmenes de producción, también se efectuará un análisis sobre los precios de cada producto, es decir se analizarán los precios existentes de productos similares en los mercados para ver su variabilidad de ser posible.

A continuación se relaciona los productos que generan utilidades negativas. A pesar que en general la empresa presenta utilidades pues los otros productos absorben estas pérdidas.

Tabla 53: Análisis de las utilidades totales de todos los productos y su participación de los mismos en los ingresos.

	Totales	%
Total de Ventas	17332,50	100
Total de Costo de Ventas	7819,90	45,12
Total de Margen de Contribución	9512,60	54,88
Participación de los ingresos totales en la empresa	100%	
Costos Fijos Totales	695,46	4,01
Costos Fijos Asignados	695,46	4,01
Utilidad en Operación	8817,14	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Para poder comprender de mejor manera a continuación se presentara gráficamente la utilidad de operaciones por producto. Utilidad de Operaciones por Productos.

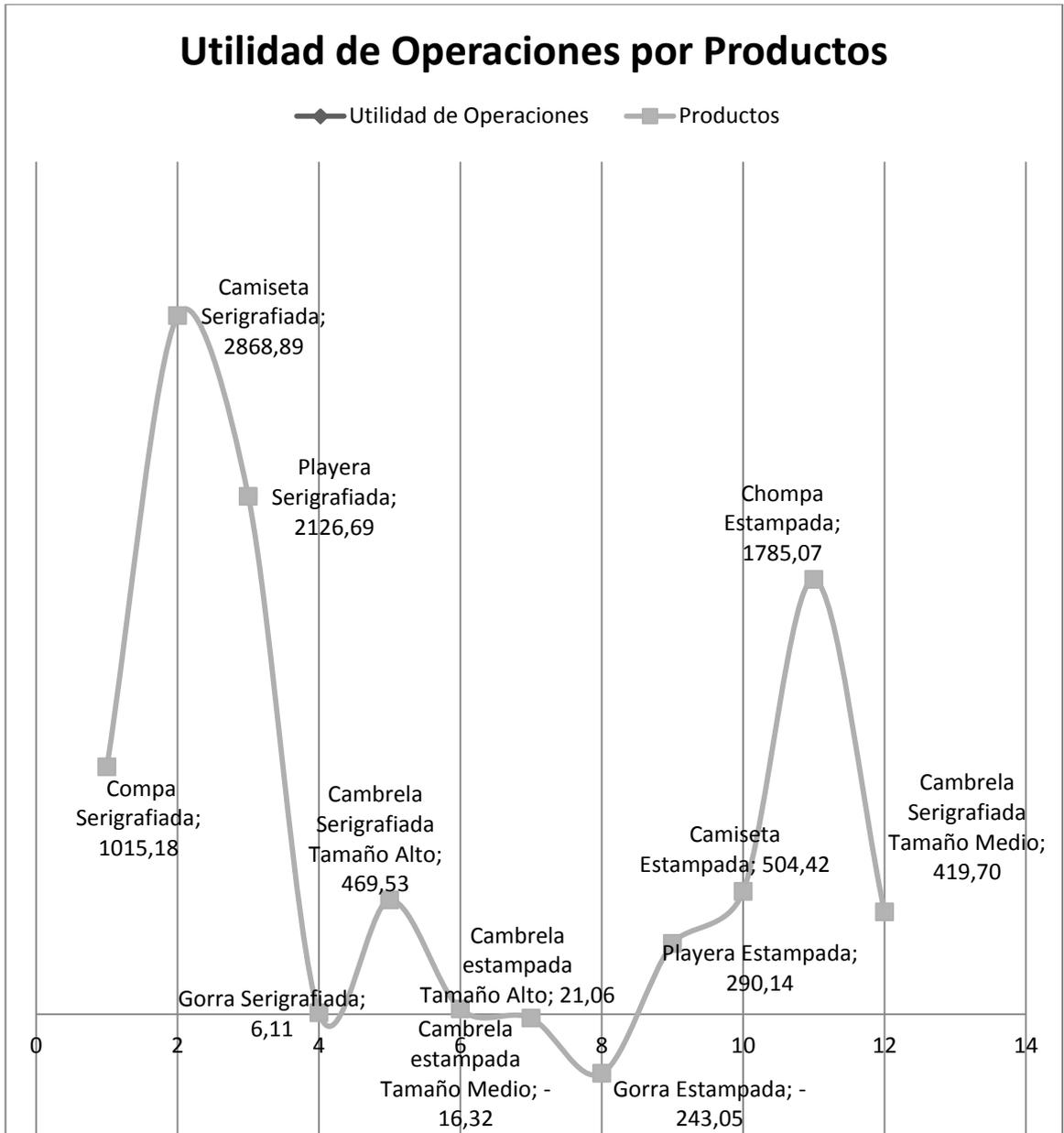


Figura 30: Utilidad de operaciones por producto

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

Tabla 54: Análisis de variación de precios en los productos con utilidades negativas.

	Gorra Estampada		Cambrela Estampada Tamaño Medio	
Ventas	400,00	100%	600,00	100%
Costo de Ventas	651,66	159%	651,66	109%
Margen de Contribución	-251,66	-59%	-51,66	-9%
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,02		0,04	
Costos Fijos Totales	57,96		57,96	
Costos Fijos Asignados	1,36		2,03	
Utilidad en Operación	-253,02		-53,69	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

De acuerdo al estudio de aumentar la fabricación de estos productos solamente en 10 unidades se observa que la utilidad deja de ser negativa convirtiéndose en positiva lo que aportaría utilidades a la empresa. Ahora se realizará un estudio donde se definirán las cantidades de unidades a producir para generar un equilibrio del producto en la empresa se apoyará en la fórmula del punto de equilibrio por unidad del Producto.

En esta Formula T = Factor de Impuesto aplicada a las ventas que en esta empresa es del 15%.

$$PEU = \frac{\text{Costos Fijos} + \left[\frac{\text{Utilidad deseada despues de Impuestos}}{1 - T} \right]}{\text{Margen de Contribucios}}$$

Al calcular el punto de equilibrio de la unidad para cada producto arrojó lo siguiente.

En estos productos gorra estampada y cambrela estampada tamaño mediano habría que aumentar la producción en 58 unidades y la utilidad después de impuesto que se generaría sería positiva, por lo que se recomienda a la empresa.

1. Aumentar la fabricación de estos productos que generan pérdidas. Logrando una utilidad después de impuesto de \$ 216,31 para gorra estampada y \$ 212,08 para cambrela estampada.
2. Mantener los mismos aunque generen pérdidas por producto no por la suma de los productos en su totalidad, para mantener presencia en el mercado y en un futuro dictar políticas en función de poder bajar los costos fijos a largo plazo.
3. Distribuir los costos que se utilizan en estos productos en otros que generan utilidad.

El análisis realizado del punto de equilibrio deseado por producción por unidad del producto quedaría de la siguiente manera al aumentar la producción en 58 unidades en cada producto.

Tabla 55: Punto de equilibrio de utilidad deseada por producción de unidad.

Gorra Estampada		
Ventas	1.025,00	100%
Costo de Ventas	651,66	106%
Margen de Contribución	373,34	0,06
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,06	
Costos Fijos Totales	57,96	
Costos Fijos Asignados	3,28	
Utilidad en Operación	370,06	
Impuestos sobre las ventas	358,75	
Utilidad después de Impuesto	11,31	
Punto de Equilibrio de la Unidad	58	

Fuente: Multiprom

Elaborado por: Patricia Cumbicos

El punto de equilibrio de utilidad deseada por producción de unidad nos dice que para la gorra estampada se tiene que aumentar 58 unidades más para poder tener utilidad en la fabricación de este producto.

Tabla 56: Punto de equilibrio de utilidad deseada por producción de unidad.

Cambrela estampada Tamaño Medio		
Ventas	1.020,00	100%
Costo de Ventas	651,66	102%
Margen de Contribución	368,34	0,06
Participación de los ingresos totales en la empresa	0,06	
Costos Fijos Totales	57,96	
Costos Fijos Asignados	3,26	
Utilidad en Operación	365,08	
Impuestos sobre las ventas	357	
Utilidad después de Impuesto	8,08	
Punto de Equilibrio de la Unidad	58	

Fuente: Multiprom

Realizado por: Patricia Cumbicos

De la misma manera para la cambrela estampada se tiene que aumentar las unidades producidas en 58 para así obtener una utilidad por este producto.

Conclusiones

1. La empresa se dedica a diferentes actividades que incluyen a los sectores de las artes gráficas, el diseño gráfico, arte y estampado. Se trata de sectores muy relacionados entre sí, poco regulados y en desarrollo. Gracias al desarrollo de las tecnologías, el sector del diseño gráfico continúa en crecimiento, aunque las artes gráficas está más estancado.
2. Pese a la acogida que tiene por parte de sus clientes la empresa Multiprom no cuenta con una gran publicidad para poder promocionar de mejor manera sus productos.
3. Su infraestructura es demasiado reducida para la producción que mantiene por lo que el personal no puede trabajar adecuadamente en la elaboración del producto final y por ende no ha logrado renovar y mejorar su equipamiento de maquinaria.
4. La empresa no cuenta con una herramienta de análisis financiero que permita medir los resultados, en consecuencia no tiene una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración en la toma de decisiones.
5. La producción en gorra estampada, cambrela estampada en tamaño medio, es muy baja generando pérdidas de acuerdo al análisis realizado sobre la contratación, sobre el poder inmediato de actuar sobre los Costos Variables y los Costos Fijos es nulo además de acuerdo al estudio de mercado realizado por la empresa vemos que los precios son estándar para nuestros productos.
6. Los productos gorra serigrafiada y cambrela estampada en tamaño alto, se debe realizar un mejor análisis ya que los cuales están al límite, en la actualidad generando utilidades, pero muy pequeñas.
7. La mantención de los mismos productos genera la confiabilidad de los clientes aunque algunos generen pérdidas por producto no por la suma de

los productos en su totalidad, para mantener presencia en el mercado y en un futuro dictar políticas en función de poder bajar los costos.

8. Los costos que se utilizan en estos productos son muy restringidos debido al contrato que se tiene con el proveedor.
9. Se cuenta con inventario de años anteriores y no ha sido vendido ni se lo ha utilizado en los últimos meses.
10. La empresa Multiprom cuenta con clientes estables y estos a su vez están ayudando al reconocimiento de la empresa tanto así que se está trabajando con instituciones públicas y privadas ya que por su buena calidad en los productos, tiempo de entrega le hace ser una empresa confiable.

Recomendaciones.

1. Se recomienda tener bien definido los productos en los que tiene mayor aceptación en el mercado y los de mayor rotación ya que esto le facilitara a poder seguir compitiendo.
2. Crear una página web a donde pueda realizar mayor publicidad de los distintos productos que ofrece ya que hoy en día las búsquedas por internet ayudan en gran parte a la empresa a darse a conocer y las personas verán los productos que ofrece la empresa Multiprom.
3. Ampliar su lugar de operaciones de producción, su personal es muy eficiente pero con mejor adecuación realizaran mejor su trabajo diario ya que esto sería una motivación al personal con esta ampliación puede mejorar su maquinaria y en algunos casos realizar cambios como es el caso de la pre-secadora ya que este equipo sirve para realizar el secado de las camiseta serigrafiada.
4. Aplicar herramientas de análisis financiero que incluya indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad entre otros, para que se pueda realizar un análisis de la información proporcionada en los estados financieros de la empresa Multiprom, además que sirva a los administradores y usuarios de la información financiera, como un instrumento en la toma de decisiones financieras y administrativas.
5. Realizar cada 6 meses un estudio de análisis de las utilidades por producto, ya que nos ayudara a saber si los productos están teniendo la rentabilidad deseada y tomar decisiones en especial de la gorra estampada y cambrela estampada tamaño grande.
6. Aumentar la producción en la gorra serigrafiada y cambrela estampada en tamaño alto, ya que generaría mayor utilidad para la empresa.

7. Realizar al menos anualmente un estudio de Mercado, no solo sea en el sector aledaño sino también a sus alrededores.
8. Reestructurar la política de contratación en el sector de materias primas que aunque la misma genera utilidades y es de gran calidad, encierra a la empresa a cantidades específicas y estas no se pueden variar en todo el año.
9. Se sugiere a la empresa, que realice un inventario completo de las existencias de sus activos fijos y con ello poder realizar una planificación estratégica de venta de acuerdo a la antigüedad de los mismos.
10. Realizar un estudio de mercado para hacer crecer la empresa ya que si se produce a mayor escala su rentabilidad sería mucho mejor ya que esta empresa tiene una muy buena aceptación por sus clientes.

Bibliografía

- Bengochea, V. P. (23 de SEPTIEMBRE de 2008). *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*. Obtenido de www.degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Berrío Guzmán, D. (2008). *Costos para gerenciar*. Barranquilla: UNINORTE.
- Codina, A. (16 de Septiembre de 2012). *Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva*. Recuperado el Noviembre de 2014, de Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva: <http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal>
- Compañy, B. (20 de Septiembre de 2012). *Mejorando el negocio a través de las buenas prácticas*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014, de http://www.bitcompany.biz/beneficios-implementar-buenas-practicas/#.VUWR6_I_Oko
- Correa Sánchez, J. H. (Jueves 31 de Enero de 2013). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA apoyo para la toma de decisiones*. Obtenido de CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA apoyo para la toma de decisiones: <http://contativa.blogspot.com/2013/01/la-contabilidad-administrativa-y-la.html>
- Chandezon, G. (1998). *Hacia la Calidad Total*. Mexico: Bigsa.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- David, F. R. (2003). *CONCEPTO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicación a la organización*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: ISBN.
- Guerra Lopez, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Global Business Press.

- Guevara, M., Monereo, B., & Baixeras, B. (2001). *Ser estrategico y autonomo aprendiendo*. Barcelona: GRAO.
- Heredia, N. L. (2007). *Gerencia de compras* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Hernández Martínez, N. (2009). *Sistemas de Costeo*. Córdoba.
- Hernández Rodríguez, J. (2005). *Costo de ventas fiscal*. México: ISEF.
- Hornigren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos*. México: PEARSON.
- Kume, A. (2014). *El punto de equilibrio*. Obtenido de El punto de equilibrio: <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Lamata, F. (1998). *Manual de Administración y gestión*. Madrid: DÍAZ DE SANTOS.
- Leidinger, R. (2012). *TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES*. Obtenido de TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES: http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa_teoriarestric.htm
- Manuel, N. C. (2005). *¿Qué es la Calida?* México: Editorial limusa S.A.
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *¿Qué es la Calida?* México: Editorial limusa S.A.
- Pérez Pérez, C. (2014). *El papel de la contabilidad administrativa en el Control Administrativo*. Obtenido de El papel de la contabilidad administrativa en el Control Administrativo: http://carlos.ucoz.com/index/el_papel_de_la_contabilidad_administrativa_en_el_control_administrativo/0-34
- Peterson Véjar, G. (2002). *Contabilidad de costos por procesos*. México: ISBN.
- Pico, F. S. (2012). *Gestión Estrategia de Negocios Edición II*. Quito: Managemente .
- Plaza Mejía, M. Á. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total*. EDI.
- Robbins, S., & Decenso, D. (2002). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson .
- Robbins, Stephen y de Cenzo, David. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educacion.
- Schneider Shpilber, B. (2007). *Resiliencia: cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: EDITORIAL NORMA.
- Tecmilenio. (2012). *Modelo costo-volumen-utilidad*. Obtenido de Modelo costo-volumen-utilidad:

[http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/at8q3ozr5p/prof/cf/cf09101/anexos/explic
a12.htm](http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/at8q3ozr5p/prof/cf/cf09101/anexos/explic
a12.htm)

Thompson, A. y Strickland, J. . (1999). *La Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

Thompson, A., Strickland , A., & Gamble, J. (2008). *Administracion estrategica teoria y casos*.
Mexico: Mc Graw-Hill.

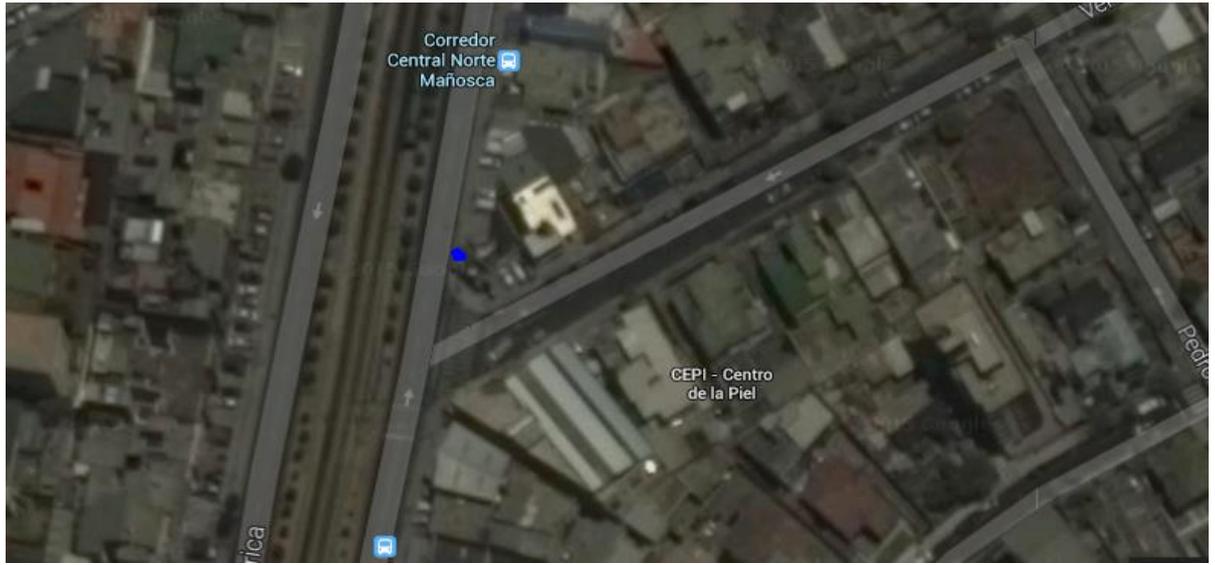
Tuobra. (2012). *Título: El Kaizen en la gestión pública*. Obtenido de Título: El Kaizen en la
gestión pública: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-El.html>

Van Horne, J., & Wachowiz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Méxco,
Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Anexos

Anexo 1

Ubicación de la empresa Multiprom



Anexo 2

Estados financieros

Estado de pérdida y ganancia de la empresa Multiprom

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Ventas		17.332,50
(-) Costo de Ventas		7.819,90
= Utilidad Bruta		9.512,60
(-) Gastos operativos		4.244,82
GA	2.378,00	
		<hr/>
GV	<u>1.866,82</u>	
= Utilidad operativa		5.267,78

Estado de costos de producción y ventas

EMPRESA DE PRODUCCIÓN MULTIPROM
ESTADOS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Material directo	28.405,00
Mano de obra directa	32.405,00
Costos indirectos de Fabricación	<u>1.441,87</u>
Costo de producción	62.251,87
(+) Inventario inicial de productos en proceso	<u>16.000,00</u>
= Costo de productos en proceso	78.251,87
(-) Inventario final de productos en proceso	<u>10.775,00</u>
= Costo de productos terminados	67.476,87
(+) Inventario inicial de productos terminados	
= Costo de productos disponible para la venta	67.476,87
(-) Inventario final de productos terminados	<u>-</u>
= Costo de productos vendidos	67.476,87
(+) Variación- costos indirectos	5.953,08
= Costos de productos vendidos	73.429,95

Anexo 3

Ruc de la empresa



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1725236077001
APELLIDOS Y NOMBRES: PENAGOS CAMPO DIEGO FERNANDO
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 14/12/1977 **FEC. ACTUALIZACION:**
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/02/2013 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 14/02/2013 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA DE ARTICULOS PROMOCIONALES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Calle: AV. AMERICA Número: N34-14 Intersección: VERACURZ Referencia: JUNTO A FUNERARIA LA PAZ Teléfono: 023316760

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y a presentación de sus obligaciones será mensual.

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

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: RMAG100308

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y

Fecha y hora: 14/02/2013 12:15:22

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1725236077001

APELLIDOS Y NOMBRES: PENAGOS CAMPO DIEGO FERNANDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	14/02/2013
NOMBRE COMERCIAL:	MULTIPROM				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
VENTA DE ARTICULOS PROMOCIONALES.						

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Barrio: RUMIPAMBA Calle: AV. AMERICA Número: N34-14
Intersección: VERACURZ Referencia: JUNTO A FUNERARIA LA PAZ Oficina: PB Teléfono Domicilio: 023316780



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: RMAC100308

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y

Fecha y hora: 14/02/2013 12:15:22

Anexo 4

Carta de autorización para realización de tesis en empresa Multiprom

PROYECTAMOS TUS IDEAS ✓

multiprom
RUC- 1725236077001

Quito, 11 de Junio del 2014

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente Yo, Diego Fernando Penagos, Gerente Propietario de la empresa MULTIMARKET PUBLICIDAD, autorizo a la Señorita Patricia Isabel Cumbicos Camacho con C.I. 171968914-1 a que realice su trabajo de titulación en mi empresa y el cumplimiento de todo lo expuesto en la misma.

Atentamente,

Diego Fernando Penagos
Gerente Propietario
R.U.C. 1725236077001

MULTIMARKET PUBLICIDAD

Soluciones Publicitarias

AMERICA N34-412 Y VERACRUZ
TELFs: 3316760 / 0998 325852 / 099 8 325472
mpublici@uio.satnet.net
QUITO- ECUADOR

Anexo 5

FODA

F.

- ▶ Se dispone de personal capacitado para la elaboración del producto.
- ▶ Los clientes regresan por nuestros productos ya que los precios son bajos.
- ▶ Por la comunicación que se tiene con nuestros clientes para la entrega o retraso del producto y a demás el orden que se tiene de las entregas.
- ▶ La elaboración de los productos requieren de mano de obra de calidad por ende el producto final es de la calidad que el cliente requiere.

D.

- ▶ No se tiene spot publicitario en los diferentes medios de comunicación.
- ▶ Infraestructura muy pequeña para el trabajo que se realiza.
- ▶ Se tiene gran demanda de algunos productos por lo que hay días que en algunos no hay lugar.

O.

- ▶ En el último tiempo se existe una demanda de los distintos productos que se ofrecen.
- ▶ Los clientes con la satisfacción que tienen los productos y comunican a otros amigos nuestra buena calidad y así estar adquiriendo también los productos ofrecidos.
- ▶ Existe innovación en nuevos productos ya que la tecnología va avanzando por lo que se está ofreciendo nuevos productos.
- ▶ Por nuestra buena demanda que mantenemos nuestros productos se está proponiendo el acceder a un crédito bancario para poder extendernos más.
- ▶ Se están cumpliendo con la norma que persigue la empresa que es la satisfacción de nuestro cliente.

A.

- ▶ Al existir gran demanda de los productos ofrecidos se han creado más empresas que nuestro sector ofrece.
- ▶ Al aumentar más la competencia existe gran variación de los precios en las distintas empresas de producción.
- ▶ Las normativas que el gobierno implementa cada año están elevando el incremento salarial afectando a la producción.
- ▶ Las distintas medidas que el gobierno está tomando frente a las crisis como de impuestos afectan mucho para nuestra producción.

Anexo 6

Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa Multiprom para saber un poco más la forma de trabajo y el producto fabricado.

Empresa de Producción: Multiprom			
Nombre del Gerente General: Diego Penagos			
Fecha: Quito 15 de noviembre del 2014			
N°	Pregunta	Si	NO
1	Su empresa tiene una persona encargada del manejo de los productos ofertados?	x	
2	Para la fabricación del producto se sigue estándares de calidad?		x
3	Para la fijación de precio del producto dispone de algún método para realizarlo?		x
4	Mide la rentabilidad de sus productos producidos		x
5	La materia prima para la fabricación de los productos la obtienen localmente?	x	
6	Le gustaría realizar cambios para poder definir los precios en cada producto fabricado?	x	
8	Las personas con las que trabajan son eficientes y eficaces en sus labores?	x	
9	Aplicado alguna tecnología últimamente para la fabricación de los productos?		x
10	El tiempo de entrega del producto es siempre el acordado con el cliente?	x	
11	La ganancia que percibe son utilizadas para el mejoramiento de la producción?		x

12	La empresa cuenta con página web?		x
13	La persona que lleva la contabilidad da sugerencias cuando los resultados esperados no son alcanzados?		x
14	El sitio a donde se encuentran ubicados piensa que es uno de los factores para que se mantenga su producción?	x	
15	Si le gustaría realizar cambios para las operaciones administrativas y financiera de su empresa?	x	

Podemos decir que el Sr. Diego Penagos no utiliza ningún método para la fijación de precios lo realiza teniendo en cuenta el valor de la materia prima y aumentándole una pequeña utilidad. Adicional a esto los productos que ofrece son de calidad ya que siempre sus clientes regresan.

Anexo 7

Fotografías de la elaboración de los distintos productos y maquinaria que utiliza

Maquinaria

Pulpo que sirve para la serigrafía



Pre- secadora: Sirve para el secado de las distan prendas



Elaboración de artículos promocionales



Producto final terminado



Materia prima utilizada

