



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Creaciones Kristty” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, 2014

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Arias Villalta, Johanna Gabriela

DIRECTOR: Torres Ayala, Wilson Arturo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero.

Wilson Arturo Torres Ayala.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Creaciones Kristty de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, 2014 realizado por Arias Villalta Johanna Gabriela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Arias Villalta Johanna Gabriela declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Creaciones Kristty de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, 2014, de la Titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo el Ing. Wilson Arturo Torres Ayala director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Arias Villalta Johanna Gabriela

C.I: 1719359356

DEDICATORIA

Con mucho amor:

Dedico esta tesis a Dios; ser todo poderoso, quien ha guiado y ha cuidado cada uno de mis pasos, quien siempre ha sido esa fortaleza y fuente de fe y sabiduría que me ha permitido cumplir con cada uno de mis sueños y metas planteados y sobre todo por haberme regalado una maravillosa familia.

A mis padres; a ti Jeanette y a ti Luis, que han sido mi mejor ejemplo de superación y fortaleza, quienes con su amor infinito me han brindado toda su confianza y apoyo en todo momento, quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, la mano amiga que me ha ayudado a reponerme de mis caídas y han sabido guiarme de manera correcta para ser una persona de bien.

A mi hermana; quien es y será mi mejor amiga, a ti Jessenia, quien has sabido estar a mi lado para apoyarme y aconsejarme en los momentos en que más lo he necesitado, por el amor y cariño desinteresado que me has brindado a lo largo de mi vida, y de quien he aprendido que en la vida siempre es mejor dar que recibir.

A mi esposo; a ti Marco, quien con todo su amor ha sabido darme empuje para realizar todo lo que me proponga, quien con su paciencia y comprensión incondicional me ha apoyado en este nuevo éxito profesional, y sobre todo por compartir su vida junto a la mía.

JOHANNA

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el resultado de constantes sacrificios, trabajo arduo y perseverancia reflejados en la elaboración del mismo; este trabajo demuestra la culminación de una de las etapas de mi vida, abriendo las puertas hacia un mundo lleno de retos y metas por alcanzar.

La presente investigación no habría sido posible sin la colaboración y ayuda de personas quienes desinteresadamente estuvieron dispuestas a proporcionarme toda la información y dirección necesaria, mediante la cual se pudo llevar a cabo este estudio.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, noble Institución, que me abrió sus puertas y me acogió durante mis tres años de estudio con docentes excepcionales, mismos que me impartieron todos los conocimientos necesarios para la consecución de mi carrera profesional.

Brindo mi gratitud de manera especial a mi director de trabajo de fin de titulación el Ingeniero Wilson Torres, quien con su ayuda, tiempo, tutoría y su valioso aporte ha sabido guiarme en la ejecución del presente trabajo.

Finalmente y con gran cariño agradezco a mis padres, mi hermana y mi esposo, quienes con su amor y apoyo incondicional, he podido llegar a la cúspide de esta nueva faceta profesional.

JOHANNA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.	6
1.1.1. Teoría de las restricciones.	6
1.1.2. Justo a tiempo.	10
1.1.2.1. Principios de operación del sistema justo a tiempo.	13
1.1.3. Cultura de la calidad total.	16
1.1.3.1. Clasificación de los costos de calidad.	19
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	21
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	22
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	23
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	24
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.	25
1.3.1. Sistemas de costeo.	26
1.3.1.1. Fundamentos del costeo directo y del costeo absorbente.	27
1.3.1.2. Diferencias entre el costeo directo y el costeo por absorción.	28
1.3.1.3. Ventajas y desventajas del costeo directo.	29

1.3.2. Modelo costo-volumen-utilidad.	31
1.3.2.1. <i>Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad.</i>	32
1.3.2.2. <i>La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad.</i>	32
1.3.2.3. <i>Análisis de cambios en las variables modelo costo-volumen-utilidad.</i>	34
1.3.3. Punto de equilibrio.	37
1.3.4. Indicadores financieros de producción.	40
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.	47
CAPÍTULO II	52
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CREACIONES KRISTTY	53
2.1. Filosofía institucional.	53
2.1.1. Antecedentes institucionales.	54
2.1.1.1. <i>Antecedentes institucionales de Creaciones Kristty.</i>	55
2.1.1.2. <i>Base legal de Creaciones Kristty.</i>	56
2.1.2. Misión, visión y objetivos.	57
2.1.2.1. <i>Misión.</i>	57
2.1.2.2. <i>Visión.</i>	58
2.1.2.3. <i>Objetivos.</i>	59
2.2. Estructura administrativa y funcional.	60
2.2.1. Estructura administrativa y funcional de Creaciones Kristty.	61
2.3. Análisis de competitividad.	69
2.3.1. Análisis de competitividad de Creaciones Kristty.	76
2.3.1.1. <i>La competencia de vendedores rivales</i>	78
2.3.1.2. <i>La competencia de nuevos participantes a la industria.</i>	79
2.3.1.3. <i>La competencia de los productos sustitutos.</i>	79
2.3.1.4. <i>El poder de negociación de los proveedores.</i>	80
2.3.1.5. <i>El poder de negociación de los clientes.</i>	82
2.3.2. Matriz de análisis de competencia.	83
2.3.3. Matriz F.O.D.A.	85
2.3.3.1. <i>Análisis F.O.D.A. de Creaciones Kristty.</i>	87
2.4. Análisis de costos de producción y venta.	89
2.4.1. Estructura de costos.	89
2.4.1.1. <i>Estado de costos de producción y ventas de Creaciones Kristty.</i>	94

2.4.2. Ciclo de producción.	100
2.4.3. Indicadores de producción de Creaciones Kristty.	103
CAPÍTULO III	108
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CREACIONES KRISTTY	109
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.	109
3.1.1. Estado de Resultados.	109
3.1.2. Importancia del Estado de Resultados.	110
3.1.3. Descripción de las principales cuentas del Estado de Resultados.	110
3.1.3.1. Rentas operacionales.	110
3.1.3.2. Ventas.	110
3.1.3.3. Costo de ventas.....	111
3.1.3.4. Ganancia bruta en ventas.	111
3.1.3.5. Gastos.	112
3.1.3.6. Gastos no operacionales.	112
3.1.3.7. Gastos operacionales.	113
3.1.3.8. Utilidad operacional.	113
3.1.3.9. Utilidad o pérdida del ejercicio.	113
3.1.4. Análisis de contribución marginal por producto.	113
3.1.5. Análisis de la rentabilidad de los productos de Creaciones Kristty.	114
3.2. Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad.	116
3.2.1. Relaciones del costo-volumen-utilidad de Creaciones Kristty.	117
3.2.2. Resultados obtenidos de la relación costo-volumen-utilidad.	119
3.2.3. Análisis del punto de equilibrio de Creaciones Kristty.	120
3.3. Fijación de precios.	123
3.3.1. Objetivos de la fijación de precios.	123
3.3.2. Como fijan el precio las empresas.	124
3.3.2.1. Selección de los objetivos del precio.	124
3.3.2.2. Cálculo de la demanda.	126
3.3.2.3. Estimación de costos.	127
3.3.2.4. Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia.	127
3.3.2.5. Selección de una estrategia de fijación de precios.	127
3.3.2.6. Selección del precio final.	130

3.3.3. Adaptación del precio.	130
3.3.4. Fijación de precios de Creaciones Kristty.	132
3.3.4.1. <i>Análisis de costos incurridos.</i>	132
3.3.4.2. <i>Precios basados en el valor percibido por el cliente y calidad del producto.</i> ..	132
3.3.4.3. <i>Precios referenciales de la competencia.</i>	133
3.4. Determinación y análisis de la utilidad.	134
3.4.1. Cambios en la variable de los precios unitarios.	136
3.4.2. Cambios en la variable de los costos fijos totales.	137
3.4.3. Cambios en la variable de los costos unitarios.	138
3.4.4. Análisis de sensibilidad en el modelo costo-volumen-utilidad.	140
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	151

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en el análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo, aplicada en la empresa de producción Creaciones Kristty de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, 2014 el mismo se elaboró y desarrolló con la finalidad de evaluar el desempeño de los procesos productivos de dicho ente económico; la aplicación de estas herramientas permiten desarrollar un modelo de análisis productivo con el objeto de medir el grado de efectividad con la que se han administrado los recursos disponibles, ayudando de esta manera a mejorar la actividad productiva manufacturera; un modelo útil que brinde información oportuna para la la toma de decisiones y el logro de las metas propuestas a corto plazo.

El análisis y aplicación de las herramientas administrativas - financieras, básicamente tienen como fin bajar costos, optimizar recursos, reducir tiempos, incrementar la productividad, controlar y monitorear todas las actividades operativas del proceso productivo; no sólo en Creaciones Kristty, sino también en empresas manufactureras que se dediquen a este tipo de actividad comercial.

PALABRAS CLAVES: gestión administrativa, mejora continua, administración por procesos.

ABSTRACT

This research is based on analysis of administrative and financing tools for decision making in the short term, applied to the production company Kristty's Creations of Quito, it was prepared and developed in order to evaluate the performance of the production processes of such economic entity; the application of these tools allow to develop a model of productive analysis in order to measure the effectiveness we've got managing the available resources, thus helping to improve the manufacturing activity; a useful model to provide timely information for decision making and achieving the goals proposed in the short term.

The analysis and application of administrative and financial tools, basically aim to reduce costs, optimize resources, reduce time, increase productivity, control and monitor all operational activities of the production process; not only in Kristty's Creations, but also in manufacturing companies engaged in this type of business.

KEYWORDS: administrative management, continuous improvement, administration process.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de titulación tiene como objetivo fundamental el análisis y aplicación de las herramientas administrativas - financieras, para la toma de decisiones a corto plazo en la pequeña empresa productiva “Creaciones Kristty”; el propósito de este análisis es proporcionar un modelo viable que ayude a un correcto funcionamiento en los procesos productivos y al monitoreo interno de los mismos; así como también una herramienta útil que sirva de apoyo al microempresario para ser más competitivo dentro de un mundo globalizado.

La aplicación de las herramientas administrativas - financieras, en la empresa manufacturera de producción “Creaciones Kristty” dedicada a la fabricación y comercialización de ropa de bebé; tiene como finalidad proveer un instrumento de análisis apropiado para controlar, evaluar y dar seguimiento al desempeño de sus operaciones productivas, a través de un adecuado proceso de planificación, organización, dirección, y ejecución de dichos procesos, creando un clima de control efectivo y preventivo sobre la cual se tomarán las mejores decisiones a corto plazo para la búsqueda de un mejoramiento continuo operacional.

La metodología utilizada en esta investigación fue la descriptiva; la misma se realizó aplicando técnicas de recopilación documental, observación de campo y entrevistas, con la finalidad de recolectar la información suficiente para poder procesarla y estudiarla; para luego interpretar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El desarrollo de este trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se presenta información básica sobre las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo; temas relacionados con las ideología de la teoría de las restricciones, justo a tiempo, cultura de la calidad total, la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo y herramientas financieras para la toma de decisiones.

En el segundo capítulo, se describe los aspectos generales de la empresa de estudio, como la filosofía institucional, la estructura administrativa y funcional, estudio de la competitividad, análisis de los costos de producción y venta y evaluación de los indicadores financieros.

En el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta y aplicación de las herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa "Creaciones Kristty"; en la misma se detalla el análisis de la rentabilidad de los productos, la relación costo-volumen-utilidad, la implementación del análisis de sensibilidad, el punto de equilibrio y la determinación de la utilidad operacional en cada una de las mezclas de contribución marginal por línea de producto.

Toda empresa manufacturera independientemente al mercado que se dirija, debe tener un eficiente control de sus procesos productivos para obtener los resultados esperados y evitar un desequilibrio económico dentro de su actividad comercial; por tal razón, este análisis es de suma importancia porque constituye una aportación investigativa y novedosa que servirá como instrumento de apoyo tanto para "Creaciones Kristty" como para empresas dedicadas a la misma actividad o similares, permitiendo de esta forma la detección oportuna de debilidades existentes en el funcionamiento de cada una de sus operaciones, y así poder establecer un plan estratégico de mejora continua que les permita solucionar los problemas en sus actividades operativas diarias; además se considera que este proyecto de investigación, tiene un impacto positivo en la sociedad, porque fomentará la generación de empleo y adicionalmente las empresas manufactureras tendrán la posibilidad de evolucionar en uno de los sectores más complejos, como es la industria textil.

En cuanto al problema planteado, la investigación contribuyó a dar soluciones a las falencias encontradas dentro de este análisis, por lo que los resultados fueron satisfactorios; en lo referente al alcance de los objetivos establecidos para la presente investigación se cumplieron a cabalidad.

Los propietarios de la empresa "Creaciones Kristty", otorgaron toda la información necesaria para la realización de dicha investigación, cabe mencionar que no se me presentó ninguna complicación en esta investigación por lo que se me facilitó dicho análisis.

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

En la actualidad, el mundo empresarial se enfrenta a una serie de cambios debido a la globalización, es por esto, que las empresas de hoy deben buscar los medios necesarios que sirvan de apoyo a la gestión empresarial, de tal manera, que permita mejorar las actividades productivas y tener un desarrollo constante para así llegar a ser más competitivos dentro del mercado actual.

Ramírez (2013) expresa. “Las diferentes filosofías administrativas contemporáneas, durante los últimos años han sido la clave del éxito de muchas empresas” (p.106); ya que las mismas permiten obtener información necesaria útil para impulsar la competitividad.

Las filosofías que se van a estudiar en este apartado son: la teoría de las restricciones, la filosofía de justo a tiempo y la cultura de calidad total enfocada en la relevancia que tiene el monitoreo de la mejora continua.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Para que un ente empresarial genere riqueza y mantenga su funcionalidad a lo largo del tiempo, es indispensable identificar los factores desfavorables que están afectando al desarrollo y crecimiento del mismo; para esto es necesario acudir al enfoque de la teoría de restricciones, que es una filosofía que ayuda a los administradores y gerentes de empresas a detectar los aspectos más críticos de la organización, pudiendo ser éstos tanto internos como externos que afectan a la eficacia del accionar diario de la empresa; el modelo administrativo de la teoría de las restricciones permite al administrador empresarial tomar las mejores decisiones para minimizar estos aspectos críticos y poder alcanzar la meta propuesta.

El modelo de la teoría de restricciones, es diseñada especialmente para optimizar los recursos humanos, productivos, financieros y demás recursos, que ayudan a la organización a mejorar sus objetivos y metas propuestas, a través de un proceso continuo de mejora en base a un correcto manejo y funcionamiento empresarial.

La teoría de las restricciones (Theory of Constraints - TOC) es una metodología desarrollada en Israel por el físico Eliyahu Goldratt. Esta teoría se plantea como una

respuesta de Occidente a los crecientes avances de las industrias instaladas en el sudeste asiático, países como Japón, Tailandia, Singapur y Corea del Sur son considerados Tigres Asiáticos por haber conseguido tasas de crecimiento promedio del 6% al año. (Aguilera, 2000, p.53)

En su artículo, Aguilera (2000) señala. “La teoría de las restricciones, es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial” (p.53).

En el contexto de la teoría de las restricciones, la excelencia empresarial tiene como única medida global la utilidad continua a través del tiempo. La utilidad neta, es pues, la mejor expresión de resultado de un sistema empresarial. (Aguilera, 2000, p.56)

La empresa como sistema económico funciona desde el presupuesto de continuidad, éste se alcanza cuando se obtiene utilidad líquida durante largos períodos; cuando una empresa tiene utilidad negativa en forma continua, el presupuesto de continuidad deja de existir, simplemente la empresa no es viable.

La teoría de las restricciones propone la utilización de tres medidas para alcanzar el propósito por el cual la empresa fue creada y son las siguientes: (Aguilera, 2000, p.57)

a) La utilidad neta

Ella mide en términos absolutos la cantidad de dinero que el sistema empresa está generando, se define como la ganancia menos los gastos operacionales. La ganancia (throughput) es el índice que revela la generación de dinero que logra la empresa a través de las ventas.

La ganancia corresponde al valor de los productos vendidos, menos los valores pagados por concepto de materiales, comisiones a vendedores, transporte, etc.; ya que los productos producidos y no vendidos no generan ganancia a la empresa.

Los gastos operacionales son constituidos por todo el dinero que la empresa gasta transformando el inventario en ganancia, aquí se consideran gastos operacionales

los salarios directos, indirectos y administrativos; igualmente, todos los demás gastos, como intereses bancarios, depreciación de maquinaria; etc., independientemente de si se realizan o no las ventas.

En la teoría de las restricciones, el valor del producto terminado es dado apenas por el valor de las materias primas utilizadas en su fabricación.

b) El retorno sobre el capital empleado

El Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE), es la segunda medida de carácter global, tiene como propósito dimensionar el esfuerzo necesario para el alcance de un determinado nivel de ganancia.

El retorno sobre el capital empleado es definido matemáticamente como la utilidad neta dividida para el inventario.

c) El flujo de caja

El Flujo de Caja es la tercera medida, se trata de un indicador de equilibrio que se constituye en una condición necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

Las tres medidas: la utilidad neta, el retorno sobre el capital empleado y el flujo de caja son muy importantes ya que generan respuestas a las preguntas que más interesan a los gerentes, como son:

- ¿Cuánto dinero está generando la empresa?
- ¿Cuánto dinero está siendo capturado por la empresa?
- ¿Cuánto dinero estamos gastando para operar la empresa?

La combinación de las medidas mencionadas anteriormente ayuda a las gerencias de las empresas a crear un modelo administrativo con el fin de medir la eficacia empresarial y poder tomar las decisiones necesarias para llegar a su meta o propósito empresarial.

Para Ramírez (2013). “La filosofía de la teoría de restricciones tiene como misión alcanzar las metas estratégicas de la empresa, va encaminado a maximizar el throughput, que es el

efectivo que se genera a través de las ventas” (p.122). En síntesis, se trata de reducir el tiempo que se utiliza desde que se transforma los insumos hasta que se entrega al cliente el producto o se preste el servicio; esta reducción se logra mediante la eliminación continua de las diferentes restricciones que enfrentan las organizaciones.

Ramírez (2013), define una restricción como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro” (p.122).

El objetivo principal de la teoría de restricciones es incrementar el throughput (efectivo que se genera mediante las ventas) a través del aumento de las ventas, la adecuada administración de los inventarios y la reducción de los gastos de operación. Cuando se incrementa el throughput la utilidad neta y la tasa de rendimiento sobre la inversión se incrementan y el flujo de efectivo mejora.

El modelo de ésta teoría menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas, las mismas son las siguientes:

- **Identificar las restricciones de la organización:** determinar las restricciones internas y externas.
- **Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones:** se logra si se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo con las restricciones existentes.
- **Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2:** Implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
- **Implantar un programa de mejora continua para reducir las limitaciones de las restricciones existentes:** dirigir el esfuerzo hacia aquellas restricciones donde el incremento del throughput es mayor que en otras.
- **Volver a empezar en el punto 1.**

El autor de esta filosofía comenta, que la teoría de restricciones al ser aplicada por primera vez, los resultados esperados son satisfactorios pues permite incrementar las utilidades, entregar a tiempo los productos o servicios a los clientes y eliminar las restricciones originales. Un factor clave de esta teoría es la mejora continua y la asimilación de que este proceso nunca termina, ya que siempre es posible que aparezcan otras restricciones.

Con todo lo mencionado anteriormente, se concluye que una restricción, es un factor de impedimento para que la empresa como unidad de negocio obtenga un desempeño óptimo y alcance su meta estratégica, que es el de ganar dinero; por lo que es de vital importancia aplicar la filosofía de la teoría de restricciones, que es una metodología que ayuda a las empresas a tener una correcta administración de los recursos y hace posible que las mismas puedan llegar a cumplir su objetivo o meta principal por el cual la empresa fue creada.

Por último, es muy importante que las empresas identifiquen aquellos impedimentos o restricciones que inciden sobre sus metas a alcanzar; para esto es necesario conocer las restricciones tanto internas (procesos, recursos, etc.) como externas (mercado, proveedor, clientes, etc.), y así generar las estrategias necesarias para poder minimizarlas y conseguir los resultados óptimos esperados.

1.1.2. Justo a tiempo.

La metodología de Justo a tiempo, es un factor muy importante en los procesos de producción de las empresas, ya que el mismo permite reducir el nivel de inventarios, eliminar desperdicios y cuellos de botella y por ende existe una reducción de costos en los procesos productivos.

Esta teoría busca mantener una alta eficiencia en los procesos productivos, de tal forma que los mismos se realicen de manera ordenada, produciendo sólo lo que se requiera, lo cual facilitará la toma de decisiones para el mejor desempeño de la empresa y un mejor resultado de eficacia en los procesos de producción.

Hay (2002), manifiesta:

El concepto de Justo a tiempo comenzó poco después de la segunda guerra mundial como el sistema de producción Toyota. A raíz de la segunda crisis mundial del petrolero en 1976, los japoneses empezaron a ver que la curva de crecimiento económico e industrial, comenzaba a resquebrajarse; además, que en el futuro se iban a presentar altibajos en la industria manufacturera. Los dirigentes del mundo de los negocios comenzaron a buscar maneras de mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles, y así descubrieron el sistema de la empresa Toyota. (p.2)

Por su parte Ramírez (2013) comenta que a raíz de la apertura de los mercados, los adelantos del transporte y de las telecomunicaciones han provocado una gran competencia global; los avances tecnológicos han reducido el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad. Ante el panorama anterior y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productos domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo. (p.125)

Según Warren, Reeve y Fress, (2008) definen la filosofía del JIT (Just in Time), como “una filosofía enfocada en reducir el tiempo, el costo y la mala calidad dentro de los procesos de manufactura y de no manufactura” (p.414), se lo conoce también al JIT como ciclo corto o manufactura simplificada.

Para Ramírez (2013). “Justo a tiempo es una filosofía de administración de inventarios, que busca eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y aumentar la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes” (p.125).

Esta nueva manera de administrar los inventarios se denomina justo a tiempo y tiene dos objetivos: por un lado, aumentar las utilidades mediante la eliminación de costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejorar la posición competitiva de la empresa a través del aumento de la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Cuando se implanta esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa.

La misión de la filosofía justo a tiempo, a más de reducir los costos de inventarios, también, impulsa la mejora de todo el proceso de producción, a través del diseño de estrategias necesarias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, lo cual implica un cuidadoso análisis de compras, producción y venta para evitar la existencia de inventarios innecesarios mediante la coordinación de todas las actividades de la cadena que configura a la empresa. A este proceso de coordinación de actividades se le conoce como *jalar el sistema*, lo cual implica que nada se realiza hasta que el siguiente departamento lo pida. (Ramírez, 2008, p.125)

El sistema de jalar, reduce los inventarios de artículos terminados y en proceso, de materia prima y de otros materiales indirectos, pues se determinan en función de un sistema que jala, más que uno que empuja (filosofía de producir todo lo que la capacidad permita generando inventarios innecesarios).

La filosofía de jalar el sistema, permite administrar con mucha destreza los inventarios y aplicar la filosofía de justo a tiempo; una de las técnicas que facilitan implantar esta manera de administrar los inventarios es el *Kanban*, que consiste en una etiqueta colocada en los contenedores y en los estantes en donde se guardan los componentes con el fin de asegurar los insumos y la producción, esto permite a los administradores de la empresa saber cuánto comprar, cuándo y cuánto producir, y cuándo y cuánto mantener en bodega para vender. Este sistema es el corazón de justo a tiempo como método de administración de inventarios. (Ramírez, 2008, p.125)

Esta tecnología de justo a tiempo apoyada en la cultura de jalar permite una mejor utilización de la capacidad de la empresa, al manejar un balance correcto de las diferentes líneas, además, permite obtener información muy confiable de costos, pues los administradores se concentran en monitorear los recursos y su asignación enfocando sus energías en optimizar los recursos.

Existen algunos beneficios al utilizar esta filosofía, entre ellos se tiene:

- Reduce los niveles de inventarios y los costos de almacenaje.
- Minimiza pérdidas por causa de suministros obsoletos.
- El sistema es más flexible y permite cambios más rápidos.
- Disminuyen las inversiones para mantener el inventario
- Aumenta la rotación del inventario.
- Reduce las pérdidas de material.
- Mejora la productividad global.
- Ahorro en los costos de producción.
- Menor espacio de almacenamiento.
- Obtención de pocos desperdicios.
- Toma de decisiones en el momento justo.
- Cada operación produce solo lo necesario para satisfacer la demanda.

Así como esta filosofía permite tener beneficios, también podría presentarse el riesgo de que al contar con niveles bajos de inventarios, puede ocurrir que al presentarse una cantidad no esperada de nuevos pedidos no se cuente con los suministros requeridos, corriendo el riesgo de no poder cumplir la totalidad de los pedidos, lo cual generaría la pérdida del cliente.

1.1.2.1. Principios de operación del sistema justo a tiempo.

Para Warren et al. (2008), la filosofía justo a tiempo cuenta con algunos principios que son de mucha ayuda en el análisis de los procesos operativos de una manufactura, y estos son los siguientes:

a) Reducción de inventarios

Warren et al. (2008) comenta que los partidarios de la manufactura justo a tiempo consideran que el inventario es dispendioso e innecesario; ellos afirman que el inventario puede esconder problemas de producción fundamentales, por ejemplo el inventario de usa con frecuencia para mantener ciertos niveles de venta y producción durante las interrupciones de la producción por diversas causas, como averías de maquinas, cambios en el programa de manufactura, retrasos en operaciones inesperadas, entre otras. (p.415)

El objetivo importante de la manufactura justo a tiempo es suprimir o eliminar los niveles de inventarios de materiales, producción en proceso y artículos terminados.

b) Reducción de los tiempos de procesamiento

El tiempo de procesamiento, llamado también tiempo de rendimiento, es una medida del tiempo que transcurre desde que se pone en marcha la unidad de producción y se inicia el proceso, hasta que se obtiene la unidad del producto terminada. (Warren et al., 2008, p.415)

El tiempo total de procesamiento se divide en dos: tiempo con valor agregado y tiempo sin valor agregado. El *tiempo de procesamiento con valor agregado* es el que se requiere para la manufactura real de la unidad de un producto; es el tiempo de

conversión para una unidad. El *tiempo del procesamiento sin valor agregado* es el tiempo que una unidad de producto permanece en los inventarios o en proceso de traslados innecesarios, se presenta en los procesos de producción deficientes.

Con la manufactura de justo a tiempo se intenta acortar en forma considerable el tiempo de procesamiento sin valor agregado, con lo cual se reduce el costo y mejora la velocidad de producción. Con frecuencia la reducción del tiempo de procesamiento sin valor agregado está relacionada directamente con la reducción de inventarios.

c) Reducción de tiempo de preparación y ajuste

El tiempo de preparación y ajuste es el esfuerzo necesario para preparar una operación para una nueva corrida de producción. Si los tiempos de preparación y ajuste son prolongados y costosos, la orden de producción (lote) tiene que ser grande para que la compañía recupere el costo del tiempo de preparación. Los lotes grandes incrementan el inventario, y los inventarios mayores incrementan el tiempo de procesamiento. (Warren et al., 2008, p.418)

Las organizaciones que aplican prácticas justo a tiempo tratan de reducir los tiempos de preparación a fin de disminuir el tamaño de los lotes. Al reducir el tiempo de preparación, el inventario de producción en proceso y el tiempo de espera también disminuyen.

d) Énfasis en la distribución orientada al producto

La organización del trabajo en torno de los productos se conoce como *distribución orientada al producto*, mientras la organización del trabajo en torno a los procesos se conoce como *distribución orientada al proceso*.

La organización del trabajo alrededor de los productos reduce la cantidad de movimientos de materiales, la necesidad de coordinación entre las operaciones y el inventario de producción en proceso, en consecuencia, el tiempo de procesamiento y los costos de producción disminuyen. (Warren et al., 2008, p.418)

e) Énfasis en la participación del empleado

Para Warren et al. (2008), La participación del empleado como un sistema de administración hace recaer en los empleados la responsabilidad y la autoridad de la toma de decisiones sobre las operaciones, en lugar de depender únicamente de las instrucciones de la gerencia. (p.418)

f) Énfasis en la manufactura de arrastre

Otro principio importante consiste en producir artículos solamente cuando el cliente los necesita, este principio se llama *manufactura de arrastre (pull)* o producción sobre pedido; en la manufactura de arrastre, el estado de la siguiente operación determina en qué momento serán trasladados o fabricados los productos.

El sistema por el cual se lleva la manufactura de arrastre recibe el nombre de *Kanban*, término japonés que significa “tarjetas”; las mismas indican las cantidades de producción que deben ser entregadas por una operación a la entrega de la siguiente. (Warren et al., 2008, p.418)

g) Énfasis en lograr cero defectos

En la práctica de la manufactura la mala calidad redundaba en la necesidad de hacer más inspecciones, más interrupciones de la producción y una creciente necesidad de efectuar reajustes, llevar un recuento adicional de desperdicio e incurrir en mayores costos para cumplir con las garantías de los productos. Así, uno de los objetivos principales de la manufactura justo a tiempo consiste en mejorar el proceso para fabricar bien los productos desde la primera vez. (Warren et al., 2008, p.419)

h) Énfasis de asociarse con el proveedor

La manufactura justo a tiempo consiste en establecer acuerdos a largo plazo con los proveedores. El cultivo de relaciones a largo plazo entre cliente y proveedor se conoce como asociación con el proveedor, esta práctica alienta a los proveedores a comprometerse con el fabricante para que los materiales que este compra sean de alta calidad, bajo costo y entrega puntual. (Warren et al., 2008, p.419)

Como conclusión, después de todo lo mencionado por los autores, se puede acotar que la filosofía de Just in time se relaciona con los procesos de manufactura, y con su aplicación los administradores tendrán una mejor visión para la toma de decisiones y lograr resultados muy satisfactorios en sus procesos productivos pudiendo ser éstos, el incremento de productividad, simplificación de procesos, eliminación de desperdicios, reducción de tiempo de fabricación, producir sólo lo que necesiten los clientes ,entre otros, pero lo más importante es que al aplicar ésta filosofía se obtendrá un mejoramiento continuo de los procesos productivos y de esta manera conseguir un producto o servicio de calidad que va desde la recepción del pedido o servicio hasta la entrega del mismo al cliente y así mejorar el desempeño y la eficacia empresarial.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

El enfoque de la calidad total, se refiere al control de los procesos productivos para asegurar que un producto o servicio se fabrique con las especificaciones y expectativas de los clientes, dando como respuesta a la demanda un producto o servicio bien elaborado usando materiales de buena calidad, herramientas y maquinaria con tecnología de punta, que genere valor agregado a los clientes.

Debido a la severa competitividad tanto en el mercado internacional como en el doméstico, en el que se desenvuelven las empresas, éstas han tenido que recurrir a nuevas tecnologías para enfrentar con éxito este reto, una de estas nuevas filosofías en el control total de la calidad, cuya misión es promover entre quienes colaboran con la empresa un compromiso para la mejora continua de los procesos y áreas que la integran, desde sus proveedores hasta la entrega del producto o servicio a sus clientes. (Ramírez, 2013, p.128)

Según González y Fernández (2000):

La calidad total es un enfoque global de sistema, y es parte integral de la estrategia de alto nivel, trabaja de forma horizontal a través de las funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, proveedores y clientes, lo cual requiere que la organización se transforme y por lo tanto para ello tiene que cambiar el modo de pensar y actuar de sus directivos y empleados. En esta ponencia se presentan los aspectos que permiten transformar la cultura de la organización para la calidad total. (p.100)

Para Polimeni (1994):

El control de la calidad se define como un sistema continuo de retroalimentación necesario para la toma de decisiones a fin de garantizar la calidad óptima del producto, el departamento de control de la calidad debe garantizar las condiciones necesarias para fabricar productos aceptables para el consumidor al más bajo costo posible. (p.405)

Para Ramírez (2013), el control total de calidad se define como “una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente”. (p.129)

La filosofía del control total de calidad se sustenta en los siguientes fundamentos:

a) Estándares de calidad fijadas por el cliente (customer - driven quality standars)

Se refiere a que el juicio y las demandas del cliente sobre la calidad deben ser tomados en cuenta en el momento en que fijan los niveles de calidad aceptables; para esto se requiere investigaciones de mercado que informen exactamente qué quiere el cliente, así como diseñadores del producto para desarrollar un producto o servicio que pueda ser elaborado con el nivel de calidad deseado.

Se puede definir la *calidad de un producto o servicio* como la calidad de su diseño y la calidad de conformidad. La *calidad de diseño*, que se refiere al valor inherente del producto en el mercado y es una decisión estratégica de la empresa, incluye dimensiones como: funcionamiento, características, seguridad, durabilidad, forma en que se brinda el servicio, entre otras. La *calidad de conformidad* se refiere al grado en que se alcanzan las especificaciones del diseño del producto o servicio.

b) Lazos Proveedor-cliente (supplier- customer links)

Dentro de la compañía todos tienen un cliente pudiendo ser interno o externo; el cliente más relevante en el que compra el producto o servicio, pero también es importante estar conscientes de que una organización es una red de relaciones entre personas, donde cada una depende de sus compañeros de trabajo para crear un

producto o servicio, por tal razón, pensar en la línea de producción, es solo un modo sencillo de crear una red cooperativa enfocada en lograr resultados que requiere el cliente final.

c) Orientación hacia la prevención (Prevention orientation)

El objetivo principal de esta filosofía es promover un deseo constante y coherente de prevenir en lugar de corregir, es decir, planear antes de ejecutar un trabajo para evitar reprocesos innecesarios.

El departamento de calidad es el encargado de inspeccionar los productos cuando ya concluyó el proceso para saber si cumplen o no con los estándares de calidad; los que lo cumple salen a la venta, los que no, son reprocesados o eliminados.

d) Calidad desde el inicio (Quality at the source)

Cada trabajador tiene un deseo constante de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga más adelante. Para concretar este enfoque se requiere un cambio de actitudes y de acciones de todos los miembros de la organización, lo cual inicia con la alta gerencia.

Durante el proceso, los inspectores ayudan a identificar defectos y a corregirlos antes de que el producto pase a la siguiente etapa de la producción.

e) Mejora continua (Continuous Improvement)

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

La metodología establecida para una mejora es la denominada 5W2H:

What: ¿Qué se requiere mejorar?

Why: ¿Por qué se requiere mejorar?

Where: ¿Dónde se realizará la mejora?

When: ¿Cuándo debe estar implantada la mejora?

Who: ¿Quiénes integrarán el equipo de mejora?

How: ¿Cómo es el enfoque de solución?

How Much: ¿Cuál es el costo/beneficio de hacer la mejora?

Esta filosofía va de la mano con el concepto de la reingeniería de procesos, que es definido como: “el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de los negocios para lograr mejoras dramáticas en los factores críticos como son costo, calidad, servicios, y tiempo de respuesta”. (Ramírez, 2008, p.130).

La diferencia fundamental es que el enfoque de la mejora continua, comienza con el supuesto de que los procesos de un negocio y la estructura de la empresa ya están definidos y sobre ellos se efectúan las mejoras; mientras que la reingeniería comienza con el supuesto de que los procesos de los negocios y las estructuras de la empresa se pueden cuestionar y cambiar.

La calidad se logra mediante mejoras al proceso, lo cual incrementa uniformemente el resultado del producto y reduce el reprocesos con menor esfuerzo.

1.1.3.1. Clasificación de los costos de calidad.

Esta filosofía de calidad total se apoya en la estadística como herramienta para promover la mejora continua y verificar que ésta realmente se produzca. Para Ramírez (2013), los costos de calidad se pueden clasificar de la siguiente manera: (p.133)

a) Costos por fallas internas

Son aquellos que podrían ser evitados si no existieran defectos en el producto antes de ser entregados al cliente, entre ellos están:

- **Costos de reproceso.** Son los costos de corregir defectos de los productos para que estos puedan ser útiles en función del uso que deben tener.
- **Costos de desechos.** Son costos como la pérdida de materiales, mano de obra y algunos costos indirectos variables que no pueden ser corregidos por defectuosos y no pueden ser utilizados para ningún propósito.

- **Costos por tiempo ocioso.** Son aquellos derivados de tener maquinaria o instalaciones paradas.

b) Costos por fallas externas

Son aquellos que podrían ser evitados si los productos o servicios prestados no tuvieran defectos; estos costos surgen cuando los defectos se detectan después de que el producto es entregado al cliente. Entre estos costos están:

- **Costos por productos devueltos.** Son los asociados con la recepción y sustitución de productos defectuosos devueltos por el cliente.
- **Costos por reclamaciones.** Son los costos atribuibles por atender a los clientes que se quejan por un producto defectuoso o servicio no ofrecido correctamente.
- **Costos de garantía.** Son los que genera el servicio prestado a los clientes de acuerdo con los contratos de garantía.
- **Costos por rebajas.** Son aquellos que se originan cuando el cliente acepta quedarse con un producto que tiene algún defecto o falla, y en lugar de devolverlo acepta que se le haga alguna rebaja al precio original.

c) Costos de evaluación

Son aquellos en que se incurren para determinar si los productos o servicios cumplen con sus requerimientos y especificaciones. Entre estos están los siguientes:

- **Costos de verificación.** Se incurren en ellos para comprobar la calidad de los materiales o productos que se reciben de los proveedores.
- **Costos de inspección.** Se incurre en ellos cuando se debe controlar la conformidad del producto a través de todo el proceso de fábrica, incluida la revisión final, así como el empaque y el envío del producto.

d) Costos de prevención

Son los costos en que se incurre antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos de productos defectuosos. Entre ellos se mencionan:

- **Costos de planeación de calidad.** Incluyen aquellos costos relacionados con el diseño, preparación de manuales y procedimientos necesarios para implantar un programa de calidad total, así como el plan general de calidad, el de inspección, el de verificación, etc.
- **Costos de capacitación.** Comprenden todos los costos relacionados con los programas de capacitación para lograr que se trabaje con base en la cultura de calidad.
- **Costo de revisión de nuevos productos.** Incluyen los costos referentes al diseño, preparación de nuevas propuestas para nuevos productos y programas de ensayo o simulación para lograr nuevos productos.
- **Costos de obtención y análisis de datos de calidad.** Engloban los costos en que se incurren para mantener un programa que permita obtener los datos sobre la calidad y monitorear los niveles de mejora alcanzados, con el fin de tomar las acciones correctivas oportunas.

Estas cuatro categorías de costos mencionadas anteriormente, se pueden agrupar en dos: *Costos de fallas* (internas y externas) y *costos de control* (prevención y evaluación).

Como conclusión se cita, que debido a la competitividad de hoy en día, las empresas están obligadas a crear estrategias innovadoras que sirvan de mejora permanente tanto a su organización como a sus procesos de producción, ya que en la actualidad una empresa que no posee una cultura de calidad no se puede desarrollar dentro de un mundo globalizado como el actual, ya que influye muchos factores de importancia como son avances tecnológicos, necesidades del mercado, expectativas del cliente, entre otras, que demandan a las empresas a estar siempre al día en desarrollos tecnológicos, constante capacitación del personal, y demás aspectos que sirven de apoyo para tener un control de calidad total en su organización y un desempeño eficiente dentro de sus procesos.

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

En la actualidad existe un ambiente lleno de ventajas competitivas y adelantos tecnológicos empresariales, es necesario e importante que las empresas cuenten con un sistema de información administrativo que permita el seguimiento, control y monitoreo de sus actividades, para poder evidenciar y corregir las fallas de cada área de la empresa a fin de

que se oriente a los administradores a utilizar todos los recursos que tiene la empresa de manera óptima y eficaz para poder alcanzar la meta propuesta.

Para éste análisis de información, a continuación se menciona: el papel de la contabilidad administrativa en la planeación, en el control administrativo y en la toma de decisiones, que son sistemas de información administrativos que ayudan a la administración de la organización en estos tres aspectos importantes: la planeación, la toma de decisiones y control administrativo, que sirven de ayuda para el desempeño y crecimiento de las organizaciones en base a sus objetivos y metas propuestas.

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

La actividad de planeación ha adquirido mayor importancia en la actualidad, debido a aspectos de desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee hoy en las empresas en la que se encuentra la mayoría de los países. (Ramírez, 2013, p.13).

La planeación es necesaria por los diferentes motivos:

- Para prevenir cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos, les sea más fácil adaptarse a las organizaciones y puedan competir exitosamente con estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Los autores Backer, Jacobsen y Ramírez (1983), argumentan: “la actividad de planeación es el diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definida” (p. 425). De acuerdo con esta definición, se puede planear o diseñar acciones a corto y largo plazo; pudiendo referirse también como planeación táctica o de operación, y planeación estratégica.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado en lo referente a la operación de empresas, usando diferentes herramientas tales como el presupuesto y el modelo costo-volumen-utilidad.

El presupuesto es la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, cuyo fin es colocar a la organización en un determinado nivel durante cierto periodo. En lo referente al modelo costo-volumen-utilidad, tiene la capacidad de interrelacionar las variables de precios, costos y volumen para una planeación de operación adecuada. (Backer et al., 1983, p.425)

Tanto los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad, son herramientas que apoyan desde el punto de vista informativo en la planeación, pero no se puede negar que existen otros instrumentos dentro de la contabilidad administrativa que también sirven a tales efectos.

La planeación estratégica, se encarga de hacer proyecciones a largo plazo, proyecciones mayores a una año; por lo que es de suma importancia contar con toda la información generada por la contabilidad administrativa. La contabilidad administrativa se enfoca especialmente en la planeación a corto plazo, la cual consiste en el diseño de cursos de acción para alcanzar los objetivos operativos de la empresa.

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

Ramírez (2013), afirma que el control administrativo “es el proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos eficiente y efectivamente, en función de los objetivos organizacionales” (p.14).

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

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar sus objetivos.

- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos frutos se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener un mejor control; una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planteados, de tal manera, que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. (Ramírez, 2013, p.14)

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas de desviaciones y conduce a la alta gerencia a la administración por excepción, de tal modo que al manifestarse algún desvío puedan aplicarse las acciones correctivas necesarias para lograr la efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos que posee la organización. (Backer et al., 1983, p.427)

Ramírez (2013), comenta que, en los países de desarrollo, entre más difícil la economía más actual es el principio administrativo que afirma: "Sistema que no se controla, se degenera" (p.15).

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

Según Ramírez (2013), la contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones; a continuación se muestra el modelo científico a utilizar para la toma de decisiones dentro de una organización.

Paso 1. Definir el problema

Paso 2. Identificar alternativas

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

Paso 4. Considerar factores cualitativos

Paso 5. Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio

Paso 6. Monitorear la alternativa seleccionada.

No cabe duda, que la calidad de las decisiones de cualquier tipo de empresa, está en función directa del tipo de información disponible, pues, si se espera que una organización se desarrolle correctamente debe contar un buen sistema de información administrativo, ya que a mejor calidad de información, mejor decisión se puede tomar.

El mejor modelo de sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo supra sistema de información cuantitativo. (Backer et al. 1983, p.427)

Es importante recalcar que en la toma de decisiones, es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, con base a su experiencia profesional y conocimientos, junto con la información contable, que le permiten elegir correctamente la toma de decisiones.

En toda organización se toman decisiones diariamente, pudiendo ser decisiones simples o muy complejas, lo cual es necesario para una correcta toma de decisiones poseer toda la información requerida y necesaria para poder tomar las decisiones en base a los objetivos propuestos por la organización.

Para los autores, el papel de la contabilidad administrativa, es de vital importancia para cualquier tipo de organización, ya que ayuda a evaluar el uso eficiente de los recursos de la organización, sirve de apoyo en el control de las operaciones diarias, permite conocer el desempeño de cada área o centro de responsabilidad con las que cuenta la organización, detecta errores que pueden afectar su desempeño y demás factores que sirven de información útil y necesaria para poder planear las estrategias a corto y largo plazo, monitorear el desempeño de todos los departamentos de la organización, controlar el uso de recursos de manera eficiente y por supuesto direcciona la toma de decisiones correctamente que permitan alcanzar la meta propuesta, desarrollar las estrategias más idóneas para su crecimiento y la creación de valor para la empresa.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.

En el estudio de este apartado, se explican las siguientes herramientas financieras para la toma de decisiones a corto plazo: el sistema de costeo, el modelo costo-volumen-utilidad, el

punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad, los indicadores financieros de producción y los problemas comunes en la toma de decisiones.

1.3.1. Sistemas de costeo.

Antes del advenimiento de la industrialización y sus variadas inversiones en equipos y otras áreas sólo se reconocían dos costos de producción como relevantes: los de material y los de mano de obra directa, llamados costos primos, y que eran los únicos que formaban parte del costo del inventario. (Ramírez, 2013, p.196)

Una vez que las inversiones se expandieron y las organizaciones se desarrollaron, surgió el concepto de costos indirectos de fabricación y fue entonces cuando adquirió relevancia diferenciar entre costos de producción fijos y variables, así como entre costos directos e indirectos. Fue hasta hace poco tiempo que los contadores comenzaron a tomar en cuenta estas diferencias de costos, antes sólo se pensaba en costos de producción y de no producción.

A principios del siglo XX el método de costeo que se utilizaba era el absorbente o total, eso se debía a que el tratamiento contable tradicional se dedicaba a salvaguardar los activos utilizados, los cuales se controlaban a través de los estados de resultados, pero se prestaba poca atención a los problemas específicos de información para la toma de decisiones administrativas. Sin embargo, al incrementarse el nivel de complejidad de las organizaciones se hizo patente la necesidad de preparar informes que proveyeran y facilitaran la información para la toma de decisiones y planeación a largo plazo. Hacia 1930 surgió la alternativa al método del costeo absorbente, conocida como costeo directo o variable. (Ramírez, 2013, p.196)

Cada uno tiene una misión especial que cumplir: el costeo directo provee información de una manera tal que facilita los procesos de toma de decisiones, planeación y control, mientras que el absorbente resulta conveniente para reportes a usuarios externos.

1.3.1.1. Fundamentos del costeo directo y del costeo absorbente.

Para Ramírez (2013):

El *costeo absorbente*, es un método de costeo que incluye en el costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable"; el costeo absorbente es el que más se utiliza con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas latinoamericanas. En cambio, el *costeo directo*, es en método de costeo que incluye sólo los costos variables; los costos fijos de producción se llevan al periodo; por ello no asignan ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas" (p.196).

Ambos tipos de costos contribuyen a generar los productos, y, por lo tanto, se deben incluir los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los costos variables y los fijos para reemplazar los activos.

Bajo el *costeo por absorción*, algunas veces denominado *costeo total o convencional*, todos los costos indirectos de fabricación tanto fijos como variables, se tratan como costos del producto; bajo el *costeo directo*, solo los costos indirectos de fabricación que varían con el volumen se cargan a los productos; es decir, únicamente los costos de los materiales directos, mano de obra directa y los costos de fabricación variables como costos del producto; los costos indirectos de fabricación fijos bajo el costeo directo no se incluyen en el inventario; el concepto de costeo directo considera los costos indirectos de fabricación fijos como un costo del periodo. En el costeo directo, los costos fijos se diferencian de los variables no solo en los informes internos sino también en las diversas cuentas de costos. (Polimeni, 1994, p.523)

El uso del costeo directo ha aumentado en los últimos años porque es más apropiado para las necesidades de la planeación, control y toma de decisiones de la gerencia. Puesto que la utilidad bajo el costeo directo se mueve en la misma dirección del volumen de ventas, los estados de operación pueden comprenderse de manera más fácil por parte de la gerencia general, los ejecutivos de mercado y de producción y por los diferentes supervisores departamentales. (Polimeni, 1994, p.523)

El costeo directo es útil en la evaluación del desempeño y suministra información oportuna para realizar importantes análisis de las relaciones costo-volumen-utilidad.

1.3.1.2. Diferencias entre el costeo directo y el costeo por absorción.

A continuación se exponen las principales diferencias entre los dos sistemas de costos citados por Ramírez (2013):

- El sistema de costeo directo considera los costos fijos de producción como costos del periodo, mientras que el costeo absorbente los distribuye entre las unidades producidas.
- Para valorar los inventarios, el costo directo sólo considera los costos variables; el absorbente incluye tanto costos fijos como variables.
- El costeo absorbente presenta el estado de resultados desde una perspectiva funcional (ventas - costos de ventas = Utilidad bruta - gastos de operación = utilidad operativa); mientras que el costeo directo toma una perspectiva marginal (ventas - costos variables = margen de contribución - costos fijos = utilidad de operación).
- De acuerdo al método absorbente, las utilidades pueden ser cambiadas de un periodo a otro con aumentos o disminuciones en los inventarios, la utilidad crece cuando se incrementan los inventarios finales y se reduce cuando éstos disminuyen.

Para Polimeni (1994), las principales diferencias entre estos dos sistemas de costeo son las siguientes:

- Los defensores del costeo por absorción sostienen que todos los costos de fabricación, variables o fijos, son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto; la producción no puede realizarse sin incurrir en costos indirectos de fabricación fijos.
- Los defensores del costeo directo afirman que los costos del producto deben asociarse al volumen de producción, sostienen que los costos indirectos de fabricación fijos se incurrirán aun sin producción; los costos indirectos de fabricación fijos son, en esencia, un costo del periodo relacionado con el tiempo y no tienen beneficios futuros y son, por ende, un costo no inventariable.

Es importante tener en cuenta que para los informes financieros externos debe utilizarse el costeo por absorción, mientras que para los informes internos, la gerencia prefiere el costeo directo porque su orientación hacia el comportamiento del costo es el único elemento fundamental en la planeación, el control y en la toma de decisiones. (Polimeni, 1994, p.524).

1.3.1.3. Ventajas y desventajas del costeo directo.

Entre las principales ventajas Ramírez (2013) menciona:

- Facilita la planeación, utilizando el modelo costo-volumen-utilidad, gracias al sistema de costeo directo en la presentación del estado de resultados.
- La preparación del estado de resultados facilita a la administración identificar las áreas que afectan más significativamente los costos y la toma de decisiones adecuadas, basándose en el criterio de márgenes de contribución.
- El análisis marginal de las diferentes líneas que se elaboran ayuda a la administración a escoger la composición óptima que deberá ser la pauta para que el departamento de ventas alcance sus objetivos.
- El análisis marginal de las líneas ayuda a determinar cuáles deben apoyarse y cuáles deben ser eliminadas debido a que producen márgenes de contribución negativos.
- El análisis marginal de las líneas ayuda a evaluar opciones respecto a reducciones de precios, descuentos especiales, campañas publicitarias para incrementar las ventas, entre otras.
- Es un marco de referencia sustancial para aprovechar pedidos especiales a precios inferiores de lo normal, colocados con la idea de utilizar la capacidad ociosa, de tal forma que ayuden a cubrir los costos fijos.
- Debido a que este sistema ofrece un índice para saber hasta dónde se puede reducir el precio con un margen de contribución, es vital para tomar decisiones como comprar o fabricar, fabricar o alquilar, lanzar menos líneas de productos, etc.
- Facilita la rápida valuación de los inventarios, pues considera sólo los costos variables.
- Es una herramienta esencial para determinar estrategias que optimicen la capacidad instalada.
- Los informes gerenciales basados en el costeo directo son mucho más efectivos para el control gerencial.

Según Ramírez (2013), entre sus principales desventajas se encuentran:

- La separación de costos en variables y fijos es una tarea muy compleja. Si no se realiza con mucho cuidado genera errores en la valuación de los inventarios y, por consiguiente, en la determinación de la utilidad.
- El uso de análisis marginal a largo plazo puede ser perjudicial para fijar los precios a corto plazo, bajándolos en ocasiones con el fin de que generen un mínimo margen de contribución; como no es posible alcanzar la recuperación necesaria de los costos fijos de la capacidad instalada, se genera una pérdida de potencial productivo a largo plazo; en ocasiones, aumentar los precios que se han manejado a niveles bajos puede ser difícil por el efecto que generan en la competencia internacional.

Tanto el sistema de costeo absorbente como el directo tienen misiones diferentes; así, la actividad de costear correctamente los productos y valorar los inventarios está restringida para el costeo absorbente, el cual debe ajustarse a las normas de la contabilidad financiera, mientras que el costeo directo tiene por objeto facilitar el proceso de toma de decisiones y diseñar estrategias para que las empresas puedan permanecer a largo plazo.

Los autores, citados anteriormente coinciden en que el costeo directo es el más adecuado para el uso interno de las organizaciones, ya que sus informes permiten a las gerencias una mejor orientación hacia la planeación, control y toma de decisiones; mientras que el costeo absorbente se utiliza para fines externos.

El costeo directo es una herramienta muy importante para el control de las operaciones en las organizaciones. Bajo el costeo directo, los costos del producto se incluyen aquellos costos de manufactura que se encuentran relacionados con el volumen de producción, los costos indirectos de fabricación fijos no se incluyen porque no se consideran parte del costo del producto; en cambio, en el sistema de costeo absorbente se incluyen todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales y administrativos, por tanto incluye costos de depreciación, arriendos, seguros y demás costos indirectos de fabricación fijos además de materiales directos, mano de obra y costos indirectos de fabricación variables.

1.3.2. Modelo costo-volumen-utilidad.

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración principalmente en 3 funciones; planeación, toma de decisiones y control.

El modelo costo-volumen-utilidad, junto con los presupuestos, son herramientas fundamentales para poder llevar a cabo la planeación operativa de las empresas; existen tres elementos a los cuales la empresa debe prestar atención al realizar su planeación operativa: costos, volúmenes y precios. (Ramírez, 2013, p.155)

a) Costo

De las tres variables que conforman el costo-volumen-utilidad, el costo es quizá el único que puede ser controlado directamente por la empresa; la tendencia es intentar reducirlos al máximo posible y, al mismo tiempo, hacer más eficiente su utilización.

b) Volumen

Esta variable depende de factores diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto del que brindan otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y marketing, etc. Por lo tanto, la empresa debe realizar constantemente estudios de mercado y la industria, para conocer cuál es la capacidad de demanda que su producto o servicio puede tener y en función a ello establecer sus estrategias para el futuro.

c) Precio

El precio debido a la apertura económica y comercial no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el que fijan sus competidores. Son pocas las industrias en donde la empresa puede definir el precio de su producto sin considerar al mercado; esta excepción se presenta en el caso de productos nuevos sin competencia directa o en donde la estrategia de la empresa es la diferenciación; sin embargo, la decisión en cuanto al precio tenderá a

orientarse más al mercado en el momento en que otros fabricantes lancen productos similares.

El éxito del proceso de planeación a corto plazo depende de la creatividad e inteligencia con que se manejen las tres variables (precio, volumen y costo), lo importante es tener la capacidad para analizar los efectos que tendría la variación de cualquiera de ellas, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa.

1.3.2.1. Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad.

Ramírez (2013) argumenta:

Para entender las bases del modelo costo-volumen-utilidad (CVU) se debe explicar el concepto fundamental del margen de contribución, que “es la representación de la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos” (p.155); bajo este enfoque, la utilidad de operación se obtiene de la siguiente manera:

Ventas
(-) Costos variables
(=) Margen de contribución
(-) Costos fijos
(=) Utilidad de operación

Para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

- Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos.

1.3.2.2. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad.

El presente modelo ayuda a la administración a determinar qué acciones se deben tomar para cumplir cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas se llama utilidad; la misma debe ser suficiente para remunerar el capital invertido en la empresa. Según el

objetivo de cada organización, se puede determinar cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr la utilidad deseada. (Ramírez, 2013, p.161)

Para incluir una meta de utilidad antes de impuestos se utiliza la siguiente fórmula:

$$X = \frac{CF + UD}{P - V}$$

Donde:

X = Número de unidades a vender

P = Precio por unidad

V = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

UD = Utilidad antes de impuestos deseada

Es común que la meta de utilidades se presente como un porcentaje de las ventas; si este porcentaje representa la relación utilidad de operación a ventas se denomina *margen de operación*; si la relación es con la utilidad neta, se le conoce como *margen neto*.

Para calcular el efecto de la utilidad como porcentaje de las ventas, la fórmula anterior se debe adaptar de la siguiente manera:

$$X = \frac{CF}{((P - V) - (MO\% * P))}$$

Donde:

$MO\%$ = Margen de operación

Lo anterior indica el número de unidades que se deben vender para alcanzar el margen de utilidad que la organización anhela alcanzar en un período determinado.

En algunas organizaciones es importante considerar el efecto fiscal para la planeación de las utilidades; la fórmula es la siguiente:

$$X = \frac{CF + \frac{UND}{(1 - t)}}{P - V}$$

Donde:

UND = Utilidad neta deseada

t = Tasa de impuestos

La fórmula anterior demuestra el nivel de ventas que una empresa debe alcanzar para conseguir la utilidad deseada después de impuestos.

1.3.2.3. Análisis de cambios en las variables modelo costo-volumen-utilidad.

Para el análisis de cambios en las variables del modelo CVU, se utiliza una herramienta conocida como *análisis de sensibilidad o simulación*, que permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de llevarlas a la práctica; este modelo permite analizar los efectos de los cambios en los costos, precios y volúmenes, así como en las utilidades de la empresa.

La simulación es un método que crea un modelo de una situación real y luego manipula dicho modelo para evaluar el efecto que tendrían variaciones en las diferentes variables en el resultado. Esta descripción no es otra cosa que la aplicación del modelo costo-volumen-utilidad en la planeación de una empresa. (Ramírez, 2013, p.163)

Horngren, Datar y Rajan, (2012) afirman:

El análisis de sensibilidad es una técnica de supuestos (¿qué sucedería sí?) que usan los gerentes para examinar cómo cambiaría un resultado, si no se llega a la información pronosticada original o si se si cambia una suposición subyacente. El análisis de sensibilidad amplía las perspectivas de los gerentes con respecto a los posibles resultados que podrían ocurrir antes que se comprometan los costos. (p.69)

Para Emery, Finnerty y Stowe (2000), “un análisis de sensibilidad varía parámetros claves de un proceso para determinar la sensibilidad de los resultados a la variación en cada partida” (p.388). La pregunta que el análisis de sensibilidad trata de contestar es: ¿qué sucede si las cosas no ocurren como se esperaba?. Este análisis de sensibilidad ofrece un panorama general de la rentabilidad de un proyecto bajo diferentes escenarios posibles.

Por otro lado, Gitman (2003), expresa: “el análisis de sensibilidad es un modelo de evaluación, que utiliza varias estimaciones de rendimiento posible para obtener una idea de variabilidad entre resultados” (p.194). Un método común implica hacer estimaciones pesimistas (las peores), más probables (esperadas) y optimistas (las mejores) de los rendimientos asociados.

Según el Instituto Nacional del Emprendedor, el análisis de sensibilidad es una de las técnicas más empleadas, ya que mide cómo los valores esperados en un modelo financiero o de mercado, serían afectados por cambios en la base de datos para su formulación.

El beneficio máximo de ese análisis es que provee de inmediato una medida financiera sobre las consecuencias de posibles errores de predicción, además, ayuda a enfocar los puntos o variables que son más sensibles.

Según Ramírez (2013), entre las ventajas de la simulación se encuentran:

- Permite experimentar con un modelo de sistema y no con el sistema real.
- Facilita la proyección de hechos futuros y detecta cuál será la reacción del sistema real.
- Ayuda a que la empresa conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir con la liquidez y la rentabilidad, antes de comprometerlos con una acción determinada.

- Permite analizar en forma independiente cada una de las variables que integran el modelo.
- Disminuye el riesgo del negocio cuando se enfrenta un problema, al elegir la acción adecuada basada en información objetiva.

Sin duda, el modelo CVU, junto con el análisis de sensibilidad, ofrece a la administración una gran ayuda en su labor de planificar, sobre todo en esta época de cambios acelerados que la obliga a una constante búsqueda de oportunidades para lograr la supervivencia.

Dentro de los cambios en las variables que se presentan en este modelo están los siguientes: cambios en la variable de los costos unitarios, cambios en la variable del precio, cambios en la variable de los costos fijos y cambios en la variable volumen; los mismos se explican a continuación. (Ramírez, 2013, p.163)

a) Cambios en la variable de los costos unitarios

Una estrategia para incrementar utilidades y hacer bajar el punto de equilibrio, es tratar de reducir los costos variables; este objetivo se logra mediante la utilización eficaz de los recursos o insumos de materia prima más barata; esta es una estrategia de productividad.

Cuando disminuye el costo variable, el margen de contribución se incrementa; en cambio, si aumentan los costos variables unitarios, el margen de contribución disminuye, y por ende las utilidades sufren las mismas consecuencias.

b) Cambios en la variable del precio

La variable del precio rara vez puede ser modificada por la organización, puesto que la misma se rige por el mercado; sin embargo, en ciertas circunstancias, la compañía puede realizar modificaciones a esta variable por las siguientes razones: es el único proveedor en el mercado, se trata de un producto nuevo, su nicho de mercado es diferente al del resto de la compañía, etc. Por lo tanto, es conveniente analizar qué efecto tendría sobre las utilidades la variación en el precio, teniendo en mente que una variación en esta variable probablemente conllevará un cambio en la demanda esperada.

Cuando existe una disminución en la variable del precio, las utilidades se ven afectadas, ya que en ellas también se produce una disminución; en cambio si existe un aumento en esta variable sucede todo lo contrario.

c) Cambios en la variable de los costos fijos

Al igual que en la variable de costos unitarios y de precio, la variable de costos fijos también puede ser modificada por la organización; si esta variable se incrementa, la empresa tiene que realizar un esfuerzo adicional para poder cubrir sus nuevos costos.

d) Cambios en la variable volumen

Este análisis es muy simple, cualquier incremento que se produzca en esta variable por arriba del punto de equilibrio representa un aumento en las utilidades de la organización, y cualquier disminución trae consigo un baja en las utilidades.

En el análisis de las variables mencionadas anteriormente lo más importante es simular diferentes situaciones respecto a los costos, precios y volumen, a fin de conocer que repercusión tendría las utilidades con los cambios que se realicen mediante los supuestos planteados, y de esta maneras aplicar las diferentes estrategias que la empresa considere necesarios e indispensables para cumplir con sus metas y objetivos organizacionales.

1.3.3. Punto de equilibrio.

Ramírez (2013) afirma. “El punto de equilibrio, es el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, en él no hay utilidad ni pérdida” (p.156).

Este punto de equilibrio es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

Según Ramírez (2013), el punto de equilibrio se lo puede representar de dos maneras: de manera algebraica y gráfica.

a) Algebraica

Se ha establecido que el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos; se puede expresar algebraicamente de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}IT &= CT \\P(X) &= V(X) + CF \\P(X) - V(X) &= CF \\X(P - V) &= CF \\X &= CF / P - V\end{aligned}$$

Donde:

IT = Ingresos totales

CT = Costos totales

P = Precio por unidad

X = Número de unidades por vender

V = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales para la diferencia entre el precio unitario y el total de costos variables por unidad, dicha diferencia se conoce como *margen de contribución por unidad*, la cual se define como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es decir, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad. (Ramírez, 2013, p.156)

En el momento de calcular el punto de equilibrio, tanto en los costos variables como en los costos fijos deben incluirse los costos de producción, administración, ventas y financieros.

En muchas ocasiones, los datos del precio unitario y costos variables no se encuentran disponibles, pero si el dato total; en estos casos, el cálculo de punto de equilibrio sustituirá el margen de contribución por unidad por el *margen de contribución porcentual*.

El margen de contribución se obtiene de la siguiente manera:

$$MC\% = \frac{MCT}{IT}$$

Donde:

MC% = Margen de contribución porcentual

MCT = Margen de contribución total

IT = Ingresos totales

Otra forma de calcular el margen de contribución porcentual es:

$$MC\% = \frac{P - V}{P}$$

Donde:

P = Precio

V = Costo variable por unidad

Con el resultado de la ecuación anterior, para calcular el punto de equilibrio se aplica la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MC\%}$$

Al aplicar cualquiera de las fórmulas mencionadas anteriormente, se puede conocer tanto en términos de unidades como en términos monetarios cuánto la empresa necesita vender para encontrarse en el punto cero; es decir en el punto donde la compañía no gane ni pierda.

b) Gráfica

El punto de equilibrio muestra cómo los cambios producidos en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, es decir, genera utilidades o pérdidas, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. Punto de equilibrio

Fuente: Ramírez, D. (2013)

Elaborado por: Horngren, C., Datar, S., y Rajan, M. (2012)

El eje horizontal representa la cantidad de unidades para las ventas, y el vertical representa la variable en dinero; en donde se puede observar que el punto de equilibrio se encuentra en la intersección de la línea de los ingresos con la línea de costos, lo cual demuestra el número de unidades que se debe vender para que una organización se encuentre en el punto cero, en otras palabras, donde no hay ganancia ni pérdida. (Ramírez, 2013)

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Para Zapata (2008), "un índice o razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros" (p.449); pueden existir

decenas de razones; el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar.

Los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual comparativamente con la competencia o con el líder del mercado, la mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros; así, los indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir una quiebra futura. (Enciclopedia financiera, s.f.)

Para Emery, et al. (2000), “una razón o indicador financiero es el resultado de dividir una partida del estado financiero entre otra” (p.89). Estas razones ayudan a los analistas a interpretar los estados financieros concentrándose en relaciones específicas.

Entre las razones por las cuales los índices de productividad son útiles se encuentra:

- Los índices de productividad se pueden usar para comparar la productividad del negocio con la de la competencia, esto es, para saber si se está llevando a cabo una adecuada administración de los recursos.
- Los índices de productividad permiten al administrador controlar el desempeño de la empresa, en particular, para detectar algún cambio en la productividad de la empresa.
- Los índices de productividad pueden usarse para comparar los beneficios relativos que pueden obtenerse con algún cambio en la utilización de los factores de producción, por ejemplo, la compra de un nuevo equipo, o la utilización de materia prima diferente, etc.
- Los índices de productividad pueden usarse para propósitos administrativos internos.

Entre los indicadores de producción se tienen los siguientes:

A) Indicadores financieros de productividad

Un índice de productividad, “es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso”. Un índice de productividad puede utilizarse para

comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en un conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular. (Acción Consultores, s.f.); entre los indicadores de productividad se encuentran:

a) Indicadores financieros de productividad parcial

Cuando un administrador sospecha que su empresa no es productiva, la acción inmediata será investigar por qué no lo es; para este efecto, se puede considerar los índices de productividad parciales (materia prima, mano de obra), por ejemplo, con ellos, podrá saber si está consumiendo mucha materia prima y, en ese caso, deberá investigar cuáles son las fuentes de desperdicio. (Acción Consultores, s.f.)

Por esta razón, es necesario considerar índices de productividad parciales con la finalidad de tener mayor información; entro éstos índices están:

Tabla 1. Indicadores financieros de productividad parcial

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
<i>Indice de productividad</i>	<i>Ventas / Recurso utilizado</i>
<i>Indice de productividad de mano de obra</i>	$\frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora de M.O.} * \text{Nivel de horas empleadas}}$
<i>Indice de productividad de materia prima</i>	$\frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo total de materia prima}}$
<i>% Desperdicio de materia prima</i>	$\frac{\text{Materia prima desperdiciada} * 100}{\text{Materia prima consumida}}$
<i>% Unidades fabricadas rechazadas</i>	$\frac{\text{Número de rechazos} * 100}{\text{Número de unidades fabricadas}}$
<i>% Devoluciones de unidades fabricadas</i>	$\frac{\text{Número de devoluciones} * 100}{\text{Número de unidades fabricadas}}$

Fuente: Acción Consultores (s.f.)

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

b) Indicadores financieros de productividad total

Para Mejía (s.f.), “los índices de la productividad total indican el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, precisando el rendimiento o superávit que se genera en un tiempo determinado” (p.1); entre éstos están:

Tabla 2. Indicadores financieros de productividad total

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
<i>Productividad total</i>	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}}$
<i>Productividad total</i>	$\frac{\text{Producción total a precio de productor}}{\text{Insumos totales a costo de productor}}$
<i>Productividad total</i>	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Gastos laborales} + \text{Materias primas} + \text{Gastos indirectos}}$
<i>Productividad total</i>	$\frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}}$

Fuente: Mejía (s.f.)

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

c) Indicadores financieros de productividad laboral

Para Mejía (s.f.), la productividad laboral significa: “producir más con el mismo consumo de recursos o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos insumos, de modo que los recursos economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes” (p.1). Se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma; entre éstos índices se encuentran los siguientes:

Tabla 3. Indicadores financieros de productividad laboral

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
<i>Productividad laboral</i>	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}}$
<i>Productividad laboral</i>	$\frac{\text{Valor de la producción a precios constantes}}{\text{Número horas hombre}}$
<i>Productividad laboral</i>	$\frac{\text{Producción a precios constantes}}{\text{Número de personal ocupado}}$
<i>Productividad costos laborales</i>	$\frac{\text{Producción a precios constantes}}{\text{Gtos. Laborales a precios constantes}}$
<i>Productividad por valor agregado</i>	$\frac{\text{Valor agregado a precios constantes}}{\text{Horas hombre laboradas}}$

Fuente: Mejía (s.f.)

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

d) Indicadores financieros de productividad y eficiencia técnica

Para Mejía (s.f.), los índices de productividad técnica relacionan los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados. (p. 3)

Se llama eficiencia técnica, al resultado de comparar la producción efectiva diaria (lo realmente logrado) contra la capacidad técnica actual (lo que debiéramos haber logrado).

El indicador de eficiencia total de la planta agrupa todos los efectos derivados de un mayor o menor tiempo de utilización, como los derivados de los mayores rendimientos. Los tiempos de utilización apuntan más hacia los problemas de demanda y hacia la capacidad de ventas de la empresa, mientras que los mayores o menores rendimientos apuntan hacia la eficiencia del personal, la organización de la producción, el mantenimiento de los equipos, etc; entre los índices de productividad y eficiencia técnica se encuentran:

Tabla 4. Indicadores financieros de productividad y eficiencia técnica

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
<i>Utilización capacidad instalada</i>	$\frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}}$
<i>Eficiencia técnica</i>	$\frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}}$
<i>Rendimiento real por hora</i>	$\frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}}$
<i>Eficiencia total</i>	$\frac{\text{Horas utilizadas} * \text{Producción efectiva diaria}}{\text{Horas programadas} * \text{Capacidad técnica actual}}$

Fuente: Mejía (s.f.)

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Para obtener los índices citados anteriormente para cada máquina de producción por punto de trabajo, se debe saber:

- Tipo de máquina
- Horas programadas a la semana
- Horas utilizadas en la semana
- Capacidad técnica actual
- Capacidad técnica actual/semana
- Producción efectiva semanal

B) Indicadores financieros de actividad

Para Zapata (2008), “Los índices de actividad indica la intensidad (veces) con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y, por ende, la utilidad” (p.450); entre éstos índices están:

Tabla 5. Indicadores financieros de actividad

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
<i>Rotación cuentas por cobrar</i>	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$
<i>Plazo promedio de cobranza</i>	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$
<i>Rotación de inventarios</i>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventario}}$
<i>Plazo de reposición de inventarios</i>	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$
<i>Rotación de activos totales</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
<i>Inventarios en existencias</i>	$\frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de mercaderías vendidas}}$
<i>Periodo de cobro</i>	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas a crédito}}$

Fuente: Zapata (2008)

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

C) Indicadores financieros de rentabilidad

Para Zapata (2008), “Los índices de rentabilidad, miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir” (p.452); entre los índices de rentabilidad se encuentran:

Tabla 6. Indicadores financieros de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
<i>Margen neto de utilidad</i>	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Ventas netas}}$
<i>Mg. bruto de utilidad sobre ventas</i>	$\frac{\text{Utilidad bruta en ventas} * 100\%}{\text{Ventas netas}}$
<i>Rentabilidad sobre el capital</i>	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Capital accionario}}$
<i>Rentabilidad sobre el patrimonio</i>	$\frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Patrimonio}}$
<i>Rendimiento sobre el capital invertido</i>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Capital total}}$
<i>Ganancia por acción</i>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Cantidad de acciones en circulación}}$
<i>Rendimiento sobre activos totales</i>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos} + \text{Interés}}{\text{Activos totales}}$
<i>Margen de utilidad operativa</i>	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos}}$ O $\frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Ingresos}}$

Fuente: Zapata (2008)

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

Para Polimeni (1994), existen 6 problemas comunes que afectan a la toma de decisiones y éstos son los siguientes: (p.558)

- Aceptar una orden especial
- Hacer o comprar
- Eliminar una línea de producto
- Mezclar productos o servicios, restricción única
- Vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto

- Decisión de fijación de precios de productos
- Decisión de vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto

a) Aceptar una orden especial

Los productos vendidos a las cadenas a menudo se modifican y se venden a precios más bajos que aquellos que llevan el nombre del fabricante; además de producir y vender sobre una base regular, algunas veces una firma está en posición de aceptar una orden especial única para sus productos a un precio por debajo de lo normal. En el término a corto plazo, una firma puede incrementar sus utilidades globales aceptando órdenes a “precios” (es decir, ingreso diferencial) que exceden sus costos diferenciales. Los costos diferenciales de una orden especial por lo general se componen sólo de costos variables, aunque no siempre son relevantes para la decisión. Por ejemplo, las comisiones por ventas son costos variables pero usualmente no se pagan en una orden especial y, por consiguiente, serían irrelevantes para la decisión de la orden especial.

Para una orden especial, los costos fijos por los general, no se tiene en cuenta puesto que, aunque son costos futuros, se incurrirán también sea que se acepte o no la orden especial; sin embargo, si la orden especial, incrementa el nivel de actividad productiva de la fábrica hasta el punto de requerir supervisión, maquinaria, planta, equipo, seguros, etc., esos costos fijos son relevantes.

Una orden especial podría incrementarse sí:

- El ingreso incremental excede el costo incremental de la orden especial.
- Las instalaciones para utilizar en la orden especial están ociosas y no tienen otro uso alternativo más rentable.
- La orden especial no altera el mercado de la producción regular de la firma.

El énfasis debe hacerse en los efectos que una orden especial tendrá sobre las ventas futuras de la firma a precios regulares (requerimiento 3). Los consumidores potenciales pueden tomar ventajas de productos que se ofrecen a precios reducidos por parte del cliente de la orden especial, en vez de comprar el producto bajo el nombre de la marca de la compañía. Además, los clientes existentes pueden llegar a

disgustarse por la política de la empresa y si no se les ofrece precios reducidos pueden suspender sus compras futuras y actuales.

b) Decisión de hacer o comprar

Cuando existe equipo, espacio y mano de obra ociosa, la gerencia tiene la posibilidad de escoger entre producir partes internamente o comprarlas a un proveedor externo; esta elección se la conoce como la decisión de hacer o comprar. Frecuentemente, los componentes manufacturados pueden producirse a costos más bajos que los cargados a los proveedores externos.

Además del incentivo de la utilidad, las compañías a veces deciden producir sus propios componentes porque dudan de la confiabilidad de los proveedores externos en términos de estabilidad económica y capacidad de despachar en forma constante y a tiempo para satisfacer los programas de producción; también con frecuencia se considera que al producir internamente, una compañía puede obtener una mejor calidad de producto que la que recibe en la actualidad de fuentes externas.

Existen casos, sin embargo, en que los proveedores en mercados competitivos pueden proveer partes a precios más bajos y/o mayor calidad que la que puede obtenerse de la producción interna.

c) Decisión de eliminar una línea de producto

Cuantitativamente, una línea de producto debe eliminarse si, al hacerlo, la reducción en costos excede los ingresos. Los factores cualitativos incluyen el impacto de discontinuar la línea de producto sobre las restantes de la compañía y la habilidad de la gerencia para usar los recursos liberados de una forma alternativa. A menudo, la eliminación de una línea de producto no causa disminución en las ventas de otras líneas. Ambos elementos, cualitativos y cuantitativos, deben estudiarse antes de llegar a una decisión de retirar una línea de producto.

d) Decisión de mezclar productos o servicios: restricción única

Si una compañía elabora productos múltiples usando instalaciones independientes para cada producto, no enfrenta un problema de mezcla de producto. Cada producto individual puede fabricarse si puede venderse hasta la capacidad máxima de cada una de las instalaciones por separado. Sin embargo, un problema de mezcla de producto resulta cuando se fabrican productos múltiples en una instalación común.

Por consiguiente, es probable que un fabricante enfrente una o más restricciones; estas limitaciones pueden ser los escasos recursos disponibles, como una cantidad fija de horas-máquina disponibles o una cantidad fija de unidad disponibles de materiales directos. La gerencia tendría que tomar una decisión en cuanto a la combinación óptima de productos que va a manufacturar a la luz de las limitaciones de producción.

Es importante anotar que el problema de la mezcla de productos no es exclusivo de los fabricantes. Es una situación que continuamente enfrentan los comerciantes, como también las organizaciones que prestan servicios.

e) Decisión de vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto

Los productos conjuntos son el resultado de un proceso de producción único que genera dos o más productos principales. Los productos conjuntos se encuentran a menudo en industrias que procesan materias primas comunes. Entre los ejemplos se incluyen la industria química, petrolera, y maderera, así como los fabricantes de productos ganaderos o lácteos.

Si existen mercados externos para productos semielaborados, el fabricante debe decidir cuáles productos son más rentables para vender en el punto de separación y cuáles procesar adicionalmente al punto de separación y antes de la venta. El punto de separación es aquel punto donde los productos identificables emergen del proceso conjunto.

Los costos incurridos antes del punto de separación son irrelevantes en la determinación adicional de procesar o no lo productos. En el momento en que los

productos conjuntos alcanzan el punto de separación ya se han incurrido en los costos conjuntos.

Los costos conjuntos deben considerarse para determinar si emprender o no un proceso conjunto. El análisis incremental provee las bases para resolver el problema de “vender o procesar adicionalmente”. La siguiente regla es consistente: si el ingreso adicional ganado por el procesamiento adicional es mayor que el costo adicional, el producto debe procesarse adicionalmente; sin embargo, si el costo adicional del proceso adicional es mayor que el ingreso adicional ganado, el producto debe venderse en el punto de separación.

Cuándo se evalúan las alternativas para tomar una decisión a corto plazo se deben examinar todos los posibles acontecimiento actuales y futuros en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar una decisión se asegure el éxito no sólo del proyecto específico, sino de toda la organización. (Ramírez, 2013)

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CREACIONES KRISTTY

2. Análisis situacional de la empresa Creaciones Kristty.

El análisis situacional de una empresa, se refiere al estudio del medio en donde se desenvuelve y se desarrolla la misma en un determinado momento, tomando en cuenta factores internos y externos.

Para Orozco (1999), el análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa” (p.5).

Según Ferrell y Hartline (2006), “el proceso de planeación empieza con un análisis a fondo de los ambientes internos y externos de la organización, que en ocasiones se conoce como análisis de situación” (p.23).

2.1. Filosofía institucional.

“Se denomina filosofía institucional, al conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad” (Leguizamon, 2012).

Se podría definir a la filosofía organizacional, como una disciplina de normas, valores que estas a su vez forman una cultura con el propósito de llevar al éxito a las organizaciones; buscando a su vez un equilibrio en diferentes aspectos como en el ambiente, la sociedad, servicio al cliente; y así al utilizar esta herramienta se podría alcanzar la eficiencia deseada y al interactuar con el entorno se obtendría grandes beneficios en las empresas. (Leguizamon, 2012)

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe. (Castillo, 2012)

No se halla filosofía organizacional sin un grupo o equipo de trabajo, debido a que el planificar un deseo personal seguramente es más fácil de cumplir un plan de acción y satisfacer sus deseos, que a diferencia de una idea colectiva la cual deben coordinar, complementar y tolerar las ideas del otro, esto conlleva a un punto de partida para que la

cultura organizacional tenga buenas bases y principios, de tal manera que sea llevadera lo más acertado posible.

Dentro de la filosofía organizacional se va a encontrar la *misión*, caracterizada por ser el propósito o razón para que exista la organización; también se encuentra la *visión* que es una percepción presente y como se quiere ver en un futuro. (Avendaño, 2012)

Con todo lo mencionado anteriormente se puede enfatizar que el tema de filosofía organizacional o institucional es un aspecto primordial dentro de una organización, porque permite crear una cultura con todos los miembros de la organización para poder alcanzar los objetivos planteados, así mismo esta filosofía permite motivar, recompensar al personal, para el logro de sus metas dentro de la misma organización, creando así un buen ambiente y equipo de trabajo. Esta filosofía organizacional, al ser un pilar fundamental, también permite que las organizaciones se vuelvan más competitivas en el mercado y puedan llegar al éxito deseado.

2.1.1. Antecedentes institucionales.

En este apartado se va a comentar sobre los antecedentes empresariales y la base legal de Creaciones Kristty.

2.1.1.1. Antecedentes empresariales de Creaciones Kristty.

Creaciones Kristty, abre sus puertas, como fruto de la experiencia en la rama de la producción y fabricación de prendas de vestir por parte de su propietaria y por la experiencia en la rama de comercialización y ventas por parte de su propietario. Toda esta experiencia y el deseo de crecimiento y desarrollo fomentan la iniciativa de crear una pequeña empresa dentro del sector manufacturero.

Creaciones Kristty se dedica a la fabricación y comercialización de ropa de bebé de 0 a 2 años de edad; la empresa ha tenido un significativo desarrollo durante los últimos años como consecuencia de un arduo trabajo y esfuerzo por parte de los propietarios del negocio, de tal forma que su participación comercial se ha extendido hacia otros mercados fuera de la ciudad de Quito.

La empresa es de constitución familiar, está conformada por el primer núcleo familiar que son padres e hijos, trabajan conjuntamente con la finalidad de hacer crecer el negocio y desarrollarlo aún más hacia el futuro, hacerlo más competitivo, aumentando por ende su prestigio y fomentando fuentes de trabajo.

En la actualidad Creaciones Kristty se dedica a fabricar prendas de vestir en tallas desde la 0 a la 2, que son destinados para bebés de 0 a 2 años, estos productos se diferencian de la competencia por su moda, diseño, y estilo, factores por los cuales la empresa está llegando a ser una fuerte competencia en el mercado, ofreciendo su producto a nivel nacional, donde ha logrado conseguir la aceptación de sus clientes, brindando siempre un producto de calidad.

Creaciones Kristty con el paso del tiempo, se ha caracterizado por la innovación en sus productos; tratando siempre de sacar al mercado nuevos diseños, con una extensa variedad de colores y una excelente calidad.

Entre las prendas de vestir para bebés que ofrece Creaciones Kristty están: pantalones, busos, conjunto de pantalón y buso, monos, ombligueros, ajuar de bebé, entre otros.

2.1.1.2. Base legal de Creaciones Kristty.

Creaciones Kristty inició sus actividades hace 34 años, con las aportaciones iniciales de sus propietarios, el matrimonio del Sr. Luis Arias y la Sra. Jeanette Villalta en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Se creó en el año de 1980 con un capital de 500.000 sucres, posteriormente para el año de 1989, se radicaron en la ciudad de Quito, donde actualmente se encuentra la fábrica, la misma está ubicada en la Av. Francisco de Piña y Andrés Hurtado.

Es una empresa de constitución privada, legalmente constituida el 03 de Febrero de 2009 mediante el RUC N°. 1705511325001. Creaciones Krist ty está registrada por el Servicio de Rentas Internas, como persona natural no obligada a llevar contabilidad, siendo su representante legal, el Sr. Luis Arias.

2.1.2. Misión, visión y objetivos.

La misión, visión y objetivos son parte de la planeación estrategia de una organización. Para Ramírez (2013), la estrategia del negocio es “la piedra angular de todas las actividades de la organización con objeto de alcanzar su objetivo fundamental como empresa” (p.218).

La empresa debe tener bien claro cuál es su razón de ser, la meta que desea alcanzar en el futuro y la manera en que llegará a ella.

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

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012):

Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. Una compañía manifiesta un propósito estratégico cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo. (p.38)

Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).

2.1.2.1. Misión.

Para Ramírez (2013). “La misión es un enunciado que refleja el objetivo principal de la empresa, pues ésta establece el propósito medular del negocio” (p.218). Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará.

Para Thompson et al. (2012), la declaración de la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí; una declaración de misión bien planteada comunica el *propósito* de una compañía en

un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. (p.27)

2.1.2.2. Visión.

Thompson et al. (2012), define la visión como:

Las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio; una visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (p.26)

Para Ramírez (2013), la visión “es la manera de como la organización se percibe en el futuro; esto es las condiciones a las que aspira llegar la empresa en el largo plazo” (p.219).

2.1.2.3. Objetivos.

Thompson et al. (2012) expresan:

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la empresa. (p.29)

Para Ramírez (2013). “Los objetivos es la manera de como la compañía tratará de pasar de la situación actual a la situación deseada, los objetivos deben marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años”. (p.221)

La manera en que las empresas se proyecten con estos tres pilares fundamentales como es la misión, visión y objetivos, ayuda mucho a lograr un equilibrio organizacional buscando de esta manera una directriz hacia dónde dirigirse teniendo como propósito final alcanzar todas sus metas propuestas.

La misión, visión y objetivos de Creaciones Kristty se detallan a continuación:

Misión

“Ser una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, fabricación y comercialización de ropa de bebé de 0 a 2 años de edad, brindando una amplia gama de prendas de vestir de alta calidad que busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes con diseños innovadores siempre a la moda, se cuenta con personal con experiencia y muy capacitado dentro de la industria de la moda; gracias al crecimiento de mercado la organización se dedica a la venta al por mayor y menor dentro y fuera de la ciudad abasteciendo de esta manera a la costa y oriente de nuestro país”

Visión

“Ser la empresa líder en la industria de manufactura de ropa de bebé para el 2019, logrando una mayor participación en el mercado de la costa y oriente; llegar a ser la mejor opción por los consumidores al momento de su compra, brindar siempre prendas de vestir de la más alta calidad y a precios muy competitivos, contar con una excelente organización, tecnología de punta y personal idóneo adecuado para ser más competitivos dentro del mercado al cual se dirigen”

Objetivos

Objetivo general

Diseñar, fabricar y comercializar ropa de bebé de alta calidad, con acabados exclusivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con diseños innovadores siempre a la moda, a precios muy competitivos para todos los consumidores.

Objetivos específicos

- Innovar cada cierto periodo de tiempo las prendas de vestir de los infantes en diseños y colores.

- Buscar nuevos sistemas industriales en la producción de prendas de vestir para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos.
- Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores y clientes.
- Proporcionar un clima laboral adecuado entre todos los miembros de negocio.
- Mantener un stock de prendas para pedidos de último momento o pedidos urgentes.
- Ofrecer capacitación permanente al personal de la empresa para que estén al día en conocimientos de la industria de la confección de prendas de vestir de ropa de bebé, así como también capacitación en maquinaria industrial.
- Utilizar materia prima de excelente calidad.
- Satisfacer los pedidos del cliente en los tiempos establecidos.
- Tener siempre un presupuesto establecido para la compra de insumos para la fabricación de las prendas.
- Lograr que cada área de la empresa cuente con el suficiente personal capacitado para que su funcionamiento sea de forma organizada y controlada.

2.2. Estructura administrativa y funcional.

Una estructura administrativa de una organización refleja un doble propósito; en primer lugar, se realiza una división del trabajo, es decir, de las diferentes actividades que se han de llevar a cabo para conseguir los fines propuestos por la organización; en segundo lugar, se concreta la coordinación de esas mismas actividades.

Polimeni (1994) expresa:

Una gerencia efectiva requiere una estructura organizacional cuidadosamente definida; y esta es la estructura administrativa y funcional, dentro de la cual se realizarán las actividades de la compañía que exige una definición de las obligaciones de cada ejecutivo. (p.9).

A través de la creación de una organización sólida, la compañía es capaz de coordinar las actividades de muchos departamentos y subdivisiones; dirigidos por individuos a quienes se les asignan grados variables de autoridad y responsabilidad.

Para Thompson et al. (2012). “La estructura organizacional de una empresa abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa” (p.342).

Sin una estructura de apoyo, lo más probable es que la ejecución de la estrategia se estanque por confusiones administrativas. Un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia.

Las estructuras administrativas se pueden representar gráficamente a través de los organigramas.

Según Orozco (1996):

La palabra organigrama proviene del prefijo *organi*, que implica organización y *grama* que significa gráfico; quiere decir gráfico de una organización. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal y la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (p.87)

Para Polimeni (1994). “Un organigrama es un diagrama de jerarquía de la compañía, que representa claramente el flujo de autoridad que va desde los accionistas hasta los ejecutivos corporativos y los niveles operativos” (p.9).

Un organigrama indica las responsabilidades de los principales cargos dentro de la organización.

2.2.1. Estructura administrativa y funcional de Creaciones Kristty.

Creaciones Kristty al ser una empresa pequeña no posee mucho personal, los propietarios controlan directamente los procesos productivos.

La estructura organizacional de Creaciones Kristty es la siguiente:

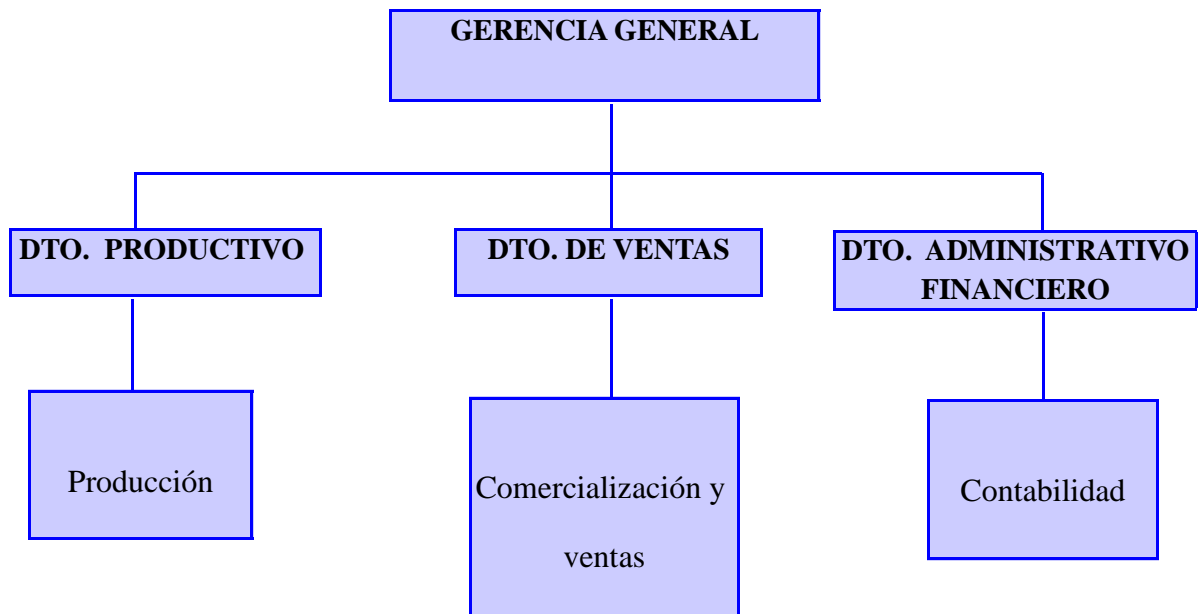


Figura 2. Organigrama Creaciones Kristty

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Creaciones Kristty, en lo que se refiere a la estructura funcional cuenta con las siguientes puestos y sus funciones se mencionan a continuación:

Tabla 7. Funciones de Gerencia

CREACIONES KRISTTY		
Asunto	Descripción de cargos	Pág.: 01
Código	006	Vigencia desde: 01/01/2014
Aprobado por	Propietarios de la empresa	Hasta: 31/12/2016

Denominación del cargo:	Responsable de la dirección de la empresa
Departamento:	Administrativo-Financiero
Responsable ante:	Propietarios de la empresa
Supervisa a:	Todas las áreas de la empresa
Propósito del cargo	Direccionar correctamente la administración de la empresa
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar legalmente a la empresa. ➤ Establecer metas y objetivos de la entidad. ➤ Coordinar los contratos de trabajo con el personal, clientes y proveedores. ➤ Supervisar el trabajo de cada área de la empresa. ➤ Aprobar los presupuestos de la entidad. ➤ Revisar la situación financiera de la empresa. ➤ Coordinar reuniones con los responsables de cada área o departamento. ➤ Buscar el desarrollo y mejora de los procesos productivos de la organización. 	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Tabla 8. Funciones del responsable de llevar la contabilidad

CREACIONES KRISTTY	
Asunto	Descripción de cargos
Código	006
Aprobado por	Gerente

Pág.: 02
Vigencia desde: 01/01/2014
Hasta: 31/12/2016

Denominación del cargo:	Responsable de llevar la contabilidad de la empresa
Departamento:	Administrativo-financiero
Responsable ante:	Gerente
Supervisa a:	
Propósito del cargo	Mantener al día la información contable
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar el presupuesto y situación económica de la empresa. ➤ Realizar conciliaciones bancarias ➤ Revisar los pagos realizados por los clientes mediante depósitos o transferencias bancarias. ➤ Llevar un registro de cada uno de los clientes y mantener al día su historial crediticio y obligaciones pendientes de recaudar. ➤ Realizar las declaraciones mensuales de IVA al Servicio de Rentas Internas. ➤ Realizar los pagos al personal. ➤ Mantener al día la situación económica de la entidad. ➤ Fijar los precios de las prendas confeccionadas a ser entregadas a los clientes de acuerdo a los costos y gastos realizados en el periodo de producción. ➤ Archivar todos los documentos contables de respaldo así como también toda la información contable. ➤ Llevar un registro de todos los anticipos recibidos por sus clientes para la fabricación de sus pedidos. ➤ Archivar las facturas en orden secuencial entregadas al cliente así como también las recibidas por los proveedores. 	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Tabla 9. Funciones del responsable de compras

CREACIONES KRISTTY		
Asunto	Descripción de cargos	Pág.: 03
Código	006	Vigencia desde: 01/01/2014
Aprobado por	Gerente	Hasta: 31/12/2016

Denominación del cargo:	Responsable de compras
Departamento:	Administrativo-Financiero
Responsable ante:	Gerente
Supervisa a:	Área de fabricación (corte)
Propósito del cargo	Administrar adecuadamente el proceso de compras
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Receptar las solicitudes de pedidos requeridas por los clientes. ➤ Analizar todos los materiales e insumos a necesitar para la producción de lo solicitado. ➤ Coordinar el presupuesto establecido para la compra de insumos para el proceso productivo de los pedidos. ➤ Adquisición de la materia prima e insumos para ser entregados al departamento de producción para su fabricación. ➤ Entrega de facturas por las compras realizadas al área financiera. 	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Tabla 10. Funciones del responsable de los procesos de fabricación y producción

CREACIONES KRISTTY		
Asunto	Descripción de cargos	Pág.: 04
Código	006	Vigencia desde: 01/01/2014
Aprobado por	Gerente	Hasta: 31/12/2016

Denominación del cargo:	Responsable de los procesos de fabricación y producción
Departamento:	Producción
Responsable ante:	Gerente
Supervisa a:	Operarias
Propósito del cargo	Supervisar que los procesos se realicen adecuadamente
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar que lo procesos sean realizados adecuadamente. ➤ Coordinar las actividades productivas de la empresa para obtener un buen rendimiento en la optimización de recursos y tiempos de entrega de los pedidos de acuerdo a lo acordado con el cliente. ➤ Supervisar los procesos de armado de prendas para mantener la calidad en diseño y fabricación de las mismas. ➤ Realizar un cronograma semanal para optimizar tiempo en la entrega de los pedidos a los clientes. ➤ Trazar los diseños de las prendas de vestir de bebé a confeccionar. ➤ Realizar el corte de los moldes de las prendas a fabricar. ➤ Confeccionar las prendas requeridas por los clientes. ➤ Revisar que las prendas estén bien confeccionadas y en buen estado para ser enviadas al área de planchado, empaque y etiquetado. ➤ Controlar los desperdicios de insumos en el proceso de fabricación de las prendas de vestir. 	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Tabla 11. Funciones de las operarias de producción

CREACIONES KRISTTY	
Asunto	Descripción de cargos
Código	006
Aprobado por	Gerente

Pág.: 05
Vigencia desde: 01/01/2014
Hasta: 31/12/2016

Denominación del cargo:	Operarias de producción
Departamento:	Producción
Responsable ante:	Responsable de los procesos de fabricación y producción
Supervisa a:	
Propósito del cargo	Confeccionar adecuadamente las prendas de vestir

Responsabilidades

- Confeccionar las prendas de vestir solicitadas por el departamento de producción.
- Cortar los hilos que han quedado en la prenda por la fabricación de la misma.
- Planchar cada una de las prendas cuando sea necesario.
- Etiquetar las prendas por tallas y diseños.
- Empacar en fundas plásticas las prendas confeccionadas.
- Entregar al departamento de comercialización los pedidos a ser entregados a los clientes.

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Tabla 12. Funciones del asesor comercial

CREACIONES KRISTTY	
Asunto	Descripción de cargos
Código	006
Aprobado por	Gerente

Pág.: 06
Vigencia desde: 01/01/2014
Hasta: 31/12/2016

Denominación del cargo:	Asesor comercial
Departamento:	Ventas
Responsable ante:	Gerente
Supervisa a:	
Propósito del cargo	Entregar en tiempo y fecha establecida los pedidos.
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar semanalmente que el o los pedidos estén completos antes de ser entregados a sus clientes (los pedidos se entregan cada fin de semana) ➤ Entregar los pedidos ya fabricados a sus clientes y cobrar los mismos. ➤ Receptar los pedidos solicitados por sus clientes cada semana. ➤ Entrega de requerimientos de órdenes de pedido al área de compras. ➤ Ofrecer su gama de productos a clientes nuevos. ➤ Buscar nuevos mercados potenciales y posibles nuevos clientes. ➤ Estructurar cada semana su ruta de viajes para la entrega de los pedidos. ➤ Negociación con clientes, en temas relacionados con créditos otorgados y facilidades de pago. 	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

2.3. Análisis de competitividad.

Mejorar la competitividad es el principal desafío de la industria, hacerlo permitirá ingresar y posicionarse en mercados foráneos, incentivar la producción y por lo tanto generar importantes plazas de empleo.

Kotler (2006) expresa: “los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores” (p.346).

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno; ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. (Muñiz, 2015)

Este análisis es la base sobre la cual se diseñará la estrategia, para ello se debe conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, el competidor aquel que fabrica un producto genérico como el de la empresa, sino aquel que satisface las mismas necesidades que una organización ofrece con respecto al mismo público objetivo o consumidor. (Muñiz, 2015)

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria, por tal razón se toma en consideración para este análisis de la competencia, a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Thompson et al. (2012) mencionan. “El modelo de las cinco fuerzas de competencia, es la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las

principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una” (p.54).

Las cinco fuerzas competitivas incluyen:

- La competencia de vendedores rivales
- La competencia de nuevos participantes en la industria
- La competencia de los productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes

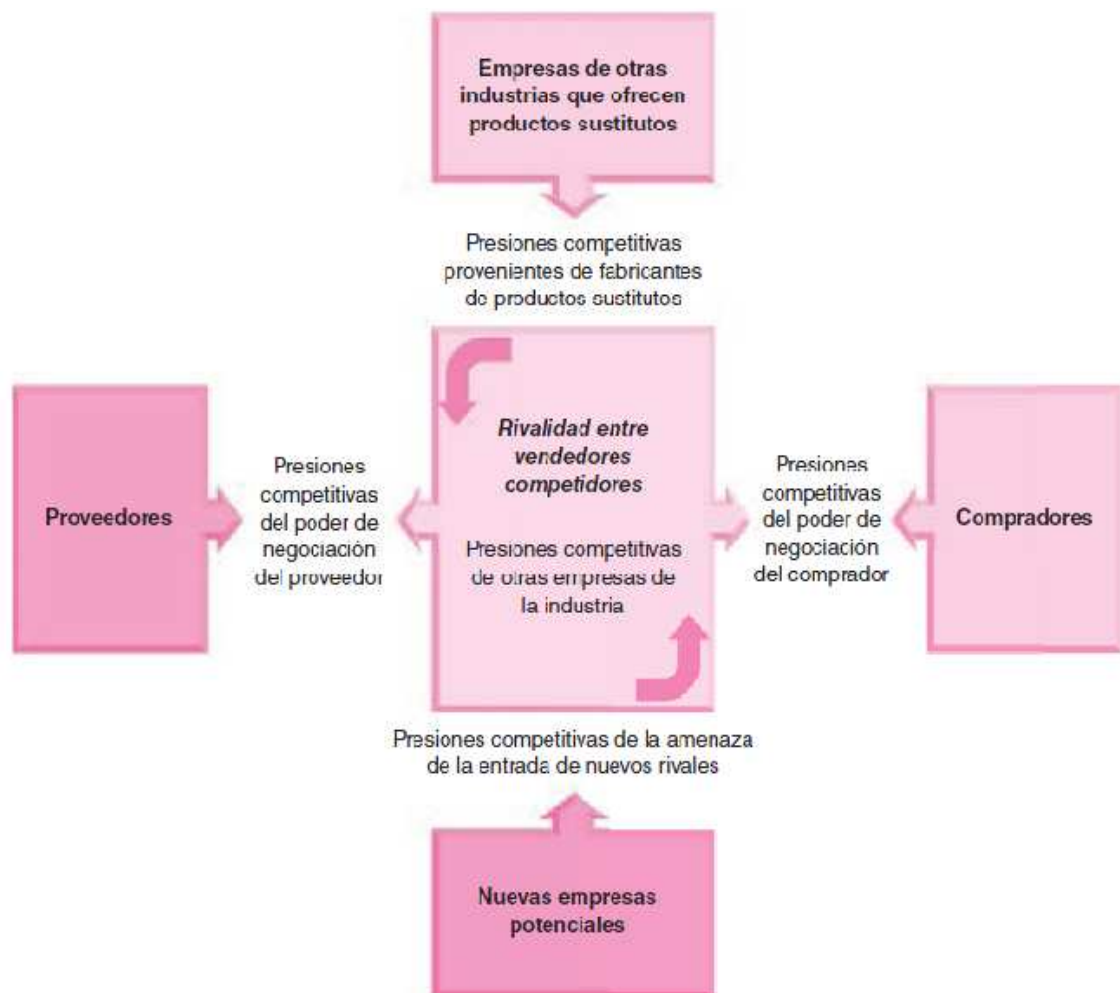


Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: Thompson et al. (2012)

Elaborado por: Thompson et al. (2012)

a) La competencia de vendedores rivales

Para Thompson et al. (2012), la más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. (p.54)

Los vendedores rivales son propensos a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias; el reto es idear una estrategia competitiva que permita que una empresa produzca una ventaja competitiva sobre los rivales.

Thompson et al. (2012), Entre las estrategias más utilizadas están:

- Descuentos en precios
- Publicidad de sus productos y sus características
- Innovación para mejorar la calidad del producto
- Formar una mejor y más fuerte red de distribuidores
- Mejora de garantías en productos o servicios
- Publicación de cupones o medios de prensa escritos

La intensidad de la rivalidad varía de industria a industria, a continuación se detallan los dos factores de cuando es más fuerte y más débil ésta rivalidad:

La rivalidad entre los competidores es más fuerte cuando:

- La demanda del comprador crece con lentitud
- La demanda del comprador decrece y los vendedores se encuentran con capacidad o inventarios excesivos
- Los costos del cambio de marca son bajos para el comprador
- Los productos de los miembros de la industria son mercancías o tienen una débil diferenciación
- Las empresas en la industria tienen altos costos fijos o de almacenamiento
- Los competidores son numerosos o más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva
- Los rivales tienen objetivos, estrategias o países de origen distintos

- Los rivales tienen intereses emocionales en el negocio o enfrentan altas barreras para su salida

La rivalidad es más débil cuando:

- La demanda del comprador crece con rapidez
- Los costos del cambio de marca son altos para el comprador
- Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta
- Los costos fijos y de almacenamiento son bajos
- Las ventas se concentran entre unos cuantos grandes vendedores
- El tamaño, la fuerza, los objetivos, las estrategias y los países de origen de los miembros de la industria son relativamente homogéneos
- Las barreras para la salida son bajas

Para Thompson et al. (2012):

La rivalidad se caracteriza como: *encarnizada* o *brutal* cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios; la rivalidad *fuerte* cuando la participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se exprimen hasta quedar casi en ceros, La rivalidad *moderada* o *normal* cuando la competencia, permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables; la rivalidad es *débil* cuando la mayoría de las compañías de la industria están satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado y gracias a la debilidad de las fuerzas de la competencia perciben ingresos consistentemente buenos. (P.59)

b) **La competencia de nuevos participantes en la industria**

Para Thompson et al. (2012), las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. (p.59). La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.

Las barreras más comunes que los candidatos deben superar son las siguientes:

- Los costos fijos y de almacenamiento son bajos
- Las ventas se concentran entre unos cuantos grandes vendedores
- Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje
- Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente
- Altos requisitos de capital
- Dificultades de construir una red de distribuidores
- Políticas gubernamentales restrictivas

De hecho, las presiones más fuertes asociadas al ingreso potencial suelen provenir no de empresas desconocidas, sino de empresas que ya participan en la industria, que tienen fuertes capacidades y buscan oportunidades de crecimiento.

c) La competencia de los productos sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. (Thompson et al., 2012, p.63)

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

Si los sustitutos están disponibles con facilidad. La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas. Tal tope de precios limita al mismo tiempo las ganancias que pueden obtener los miembros de la industria a menos que recorten sus costos.

Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño,

características, precio y otros atributos para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria.

Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos. Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos; los costos habituales de estos cambios implican tiempo, inconveniencias, equipo adicional, tiempo y costos de probar la calidad y confiabilidad del sustituto, costos psicológicos de terminar con relaciones antiguas con el proveedor y establecer otras, pagos por ayuda técnica y costos de capacitación para los empleados.

La decisión sobre los límites de la industria es necesaria para determinar las empresas que son rivales directos y cuáles producen sustitutos. Por regla general, mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos.

d) **El poder de negociación de los proveedores**

“El poder de negociación de los proveedores, es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Puede ser más holgada o menos holgada en función de la concentración de empresas” (Gómez, 2013). Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Los proveedores representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. (Thompson et. al. 2012, p.65)

Entre los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores se encuentran:

- Escasez de los artículos de los proveedores
- Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.
- Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro
- Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores
- Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores.

Al identificar el grado de poder de los proveedores en una industria es importante reconocer que es probable que varios tipos de proveedores tengan diferente poder de negociación.

e) El poder de negociación de los clientes

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según el grado en que los compradores tienen poder de negociación y según la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. (Thompson et. al. 2012, p.67)

La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, el cual varía de acuerdo con el grupo de compradores de que se trate pudiendo ser mayoristas, grandes cadenas, minoristas, pequeños minoristas o consumidores. Los compradores pueden limitar el potencial de utilidades de una industria por las siguientes razones: (Thompson et. al. 2012)

- El poder de negociación de los compradores es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.

- El poder del comprador se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferenciación es débil.
- Los compradores tienen más poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores.
- El poder del comprador se incrementa si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos.
- Los compradores ganan poder si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor.
- El poder del comprador se incrementa si puede retrasar sus compras o incluso abstenerse de comprar.
- La sensibilidad al precio del comprador se incrementa cuando tiene bajos ingresos o bajas utilidades.

El punto de partida para el análisis de los compradores como fuerza competitiva es identificar los diferentes tipos de compradores a lo largo de la cadena de valor y luego analizar el poder de negociación y la sensibilidad al precio de cada tipo por separado.

2.3.1. Análisis de competitividad de Creaciones Kristty.

Al ser la manufactura una industria en crecimiento en el mercado ecuatoriano, para este análisis se ha considerado competencia a las empresas pequeñas que son productoras y comercializadoras de ropa de bebé en el sector sur, mismo sector donde se encuentra ubicado Creaciones Kristty.

Los principales competidores de la empresa son:

- Creaciones Infantiles Edwin
- Ropa de Bebé "Belén"
- Sefran
- Menuco
- Finatex
- Mundo infantil
- Variedades Jacqueline

- Azul y Rosa
- Ternura

Los primeros cinco negocios se dedican a la fabricación y comercialización de prendas de vestir al por menor, su distribución al por mayor es muy baja, excepto para Menuco y Creaciones Infantiles Edwin, que mantiene volúmenes de ventas considerables, sus ventas al por mayor son realizadas a los comerciantes que tienen el mismo tipo de negocios en otros sitios de la ciudad como son el centro comercial “bueno, bonito y barato o conocido comúnmente como el BBB”, ubicado en el centro de la ciudad; al ser la mayoría de ellos negocios informales, no cuentan con la maquinaria necesaria y capital para poder abastecerse en grandes cantidades de prendas de vestir por lo que recurren a comprar a Menuco y Creaciones Infantiles Edwin, por un lado, porque siempre tienen stock de mercadería y por otro, porque la calidad de sus productos son buenos y sus precios son muy competitivos.

Con respecto a Mundo Infantil, Variedades Jacqueline y Azul y Rosa, están ubicados en el sector de Solanda y Santa Rita, se dedican sólo a la comercialización de prendas de vestir por lo que su distribución es sólo al por menor, su calidad es buena y sus precios son bastante cómodos; estos establecimientos a más de vender prendas de vestir se dedican a la venta de todo lo que se necesita para bebé, desde un biberón hasta una cuna.

Ternura se dedica a la fabricación y comercialización de ropa de bebé, en la parte delantera se encuentra el almacén y en la parte de atrás está la fábrica de producción; existen tres establecimientos, una de ellas se encuentra ubicada en la ciudadela Atahualpa al sur de Quito, y las dos restantes en el centro de la ciudad; las fábricas que se encuentran en el sector centro a más de ropa de bebé, fabrican y comercializan pijamas para adultos; la distribución de las prendas de vestir son al por mayor y menor, las mismas son de buena calidad y los precios son muy accesibles para todos.

A continuación se realiza el *análisis de competitividad de Creaciones Kristty* utilizando las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.3.1.1. La competencia de vendedores rivales

Actualmente existe un gran número de competidores potenciales en la industria manufacturera de ropa de bebé, sobre todo, por aquellos que han tenido un deseo de superación y crecimiento en su entorno laboral.

Al hablar de empresas pequeñas, la rivalidad entre ellos es baja, no cuentan con un presupuesto económico lo suficientemente estable para poder realizar campañas publicitarias, en donde cada uno de ellos pudieran establecer estrategias competitivas para poder ganar participación de mercado y aumentar su nicho de mercado objetivo.

Para aquellos que sólo se dedican a la distribución al por menor la idea de hacer campañas publicitarias es un gasto de dinero innecesario ya que sus volúmenes de ventas no son lo suficientemente fuertes para cubrir sus gastos y por ende tendrían más salidas de dinero por publicidad que ingresos por sus ventas.

En lo concerniente a precios, todos ellos ofrecen prendas de vestir para bebé a precios similares con diferencias de máximo un dólar, por lo que la rivalidad en precios tampoco es un factor fuerte entre ellos; ya que en el supuesto caso de que alguno de estos negocios ofreciera sus productos a precios significativamente más altos que sus rivales, no conseguiría buenas ventas y perdería de vender su mercadería, por lo que todos ellos tienen precios bien similares y en algunos casos los precios son los mismos.

En lo referente a la innovación de los productos, ninguno de ellos ofrecen prendas de vestir para bebé con diseños nuevos y atractivos, ellos fabrican o comercializan siempre los mismos modelos tradicionales; por lo que son muy poco creativos y no tienen ninguna ventaja competitiva de diferenciación en este aspecto; es más, entre ellos los diseños y colores son los mismos.

Por último, este factor sí es de rivalidad entre ellos, es la calidad de la materia prima con que fabrican las prendas de vestir, no todos los productores o comercializadores cuentan con productos de buena calidad; este es un factor muy importante ya que el consumidor para adquirir su producto, a más del precio también analiza la calidad de las prendas; por supuesto el consumidor va a optar por el proveedor que le ofrezca un producto de excelente calidad a un muy buen precio, y el vendedor que le ofrezca al consumidor un producto de

baja calidad al mismo precio que su competidor rival tiende tendencia a perder la venta, que es lo que sucede en muchos casos.

Por todo lo analizado anteriormente, se determina que el factor diferenciador entre los vendedores rivales es la calidad del producto que se ofrece a los clientes.

2.3.1.2. La competencia de nuevos participantes en la industria.

La cantidad de nuevos participantes en la industria o nuevos competidores, en distintos sectores de la economía ecuatoriana depende mucho de las barreras de entrada y el incentivo de la ganancia o utilidad del tipo de negocio a desarrollar. En el caso del sector textil relacionadas con la confección de prendas de vestir, no existe mayor impedimento para la proliferación de pequeñas industrias dedicadas a esta actividad.

La industria manufacturera de ropa de bebé, es una industria que está en crecimiento, por lo que éste sector es muy atractivo para la participación e ingreso de nuevos competidores en la manufactura de fabricación y comercialización de ropa de bebé.

Como se mencionó anteriormente el único factor de competencia entre vendedores rivales podría ser la calidad de los productos, no existen barreras de entrada fuertes para evitar el ingreso de nuevas empresas competidoras; al contrario las barreras son muy débiles y como consecuencia este negocio es de fácil de acceso y es muy rentable para aquellos que quieren incursionar en el mundo de la moda infantil.

2.3.1.3. La competencia de los productos sustitutos.

En este tipo de manufactura, no existe un producto sustituto para las prendas de vestir para bebé, ya que las mismas cubren la necesidad de abrigo para un recién nacido.

Para el presente análisis se consideran ciertas características en la ropa de bebé, como son el precio, la calidad de la prenda, la marca, el tipo de comercialización y demás aspectos que pueden ser considerados como características a ser sustituidas o mejoradas en las prendas de vestir; pero al hablar en sí de la prenda de vestir no hay sustitutos que reemplacen la necesidad de vestido de un bebé.

2.3.1.4. El poder de negociación de los proveedores.

Para el siguiente análisis se considerarán como proveedores a los distribuidores o vendedores de las materias primas e insumos para la fabricación de la ropa de bebé.

En lo que se refiere a proveedores de éste tipo de materia prima, existe una gran cantidad de los mismos, de los cuales se puede abastecer de toda las materias primas necesarias para la producción de prendas de vestir de bebé, ofrecen una amplia gama de tejidos de diferente calidad, dependiendo del requerimiento del comprador siendo éstas, telas de punto, térmicas, polar llano, estampados martillados y demás telas que son necesarias para la fabricación de ropa de bebé.

Entre los proveedores más destacados se encuentran:

- Tintex Colores
- Almacén Deport Punto
- Pintex Industria textil
- Almacén José Puebla
- Almacén Beatriz Puebla
- Fantasías Herrera
- Almacén Puente
- Almacén La Palmera

Los primeros cinco proveedores son los encargados de abastecer de materias primas a Creaciones Kristty, telas de muy buena calidad y a precios razonables; en el caso de Tintex Colores y Deport Punto, a más de proveer las materias primas, poseen sus propias fábricas y máquinas industriales de tejido de hilos, lo que significa que producen sus propias telas; además de esto, se encargan de tinturar las mismas, por lo que tanto sus precios como la calidad de los tejidos son muy atractivos.

Por otro lado, los tres últimos proveedores citados son los encargados de abastecer a Creaciones Kristty insumos de materia prima indirecta para la fabricación de la ropa de bebé como son: botones, hilos, broches, encajes, cintas, entre otros, necesarios para los acabados de las prendas de vestir.

Los proveedores de insumos textiles en nuestro país, cuentan con una asociación de textileros que los representa y permite que su gremio cuente con capacitación e impulse la industria local, ésta entidad es la “Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)”.

AITE, es una entidad gremial sin fines de lucro, con personería jurídica propia, constituida mediante aprobación conferida por el Acuerdo Ejecutivo No. 222 del 30 de septiembre de 1943, se rige por la norma legal anotada, por el ordenamiento jurídico de la República del Ecuador. (Aite, 2014)

Los objetivos que determinaron su creación fue la necesidad de unir a los industriales textiles de la república en un organismo homogéneo que los representara para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el Gobierno, con los trabajadores y con el público. Esta institución ha servido de foro para discutir y analizar los problemas económicos y financieros del país, así como su repercusión en las actividades industriales.

Por todo lo citado anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alta, debido a que existe una gran cantidad de proveedores y es el comprador en éste caso quién elije dónde y cuánto comprar, dependiendo de las características de las materias primas e insumos que ofrecen los proveedores.

El *poder de negociación del proveedor*, depende mucho del acuerdo que se establezca con el comprador que le sea más rentable, de esta manera podrá generar más ganancias por sus ventas que los demás proveedores; es decir, en el caso del comprador que se abastece de gran cantidad de materia prima, el poder de negociación del proveedor puede ser mediante descuentos por cantidad de kilos o rollos de tela que el comprador necesite, los pagos también pueden ser otro poder de negociación pudiendo ser con cheques, en efectivos, cheques posfechados, etc., entre otros acuerdos que se pueden dar entre el proveedor y comprador.

Hay proveedores que no establecen acuerdos de compras con sus clientes; por lo cual, los compradores que se abastecen de grandes cantidades de materiales para la producción, prefieren ser clientes de proveedores que les ofrezcan buenas negociaciones referentes a sus adquisiciones, que ser clientes de proveedores que no les ofrecen absolutamente ningún tipo de acuerdo.

Mientras mejor es el poder de negociación del proveedor a la percepción del comprador, mayores serán sus compromisos y ganancias con sus clientes fijos y consolidados que lo prefieren a él antes que a otros proveedores.

2.3.1.5. El poder de negociación de los clientes.

Para este análisis, los clientes se clasifican en dos grupos: el primer grupo está constituido por personas que compran la prenda de vestir al por menor, ya sea para su bebé, o para el infante de algún familiar o amistad; el segundo grupo son aquellos compradores o clientes que se abastecen de mercadería al por mayor, este grupo posee pequeños negocios en los cuales se dedican a la reventa de las prendas de vestir adquiridas al consumidor final.

Creaciones Kristty, al ser una empresa fabricante de prendas de vestir para bebé al por mayor, el precio de sus productos son muy cómodos y su calidad de producción es excelente; las ventas al por menor son muy pocas pero sus precios siguen siendo relativamente similares a los precios de compra al por mayor, sus clientes minoritarios se encuentran dentro de la ciudad de Quito, mientras que los mayoritarios están en la costa y el oriente.

En este sentido el poder de negociación de los clientes es baja, hasta podría decirse nula, ya que Creaciones Kristty ofrece productos muy diferenciados en diseños e innovación a sus clientes, sus precios son muy buenos y su calidad es incomparable.

Hoy en día, existe una gran cantidad de competidores dentro de la industria manufacturera de ropa de bebé, sin embargo la competencia que más sobresale es la china, algunos de estos competidores ofrecen ropa de bebé a los mismos clientes de Creaciones Kristty, los precios de venta de la competencia son más bajos que los que establece la empresa, la calidad de las prendas es muy estándar, la presentación de las mismas no son las correctas ni adecuadas para este tipo de productos y el acabado está por debajo de lo que ofrece Creaciones Kristty; a pesar de que el precio de la competencia es mucho más bajo, los clientes de Creaciones Kristty siguen prefiriendo los productos que la empresa ofrece, más que los que ofrecen la competencia china; son clientes fieles que prefieren un producto innovador y de buena calidad, más que un producto económico y con estándares de calidad muy bajos.

Todo lo citado anteriormente respecto a los proveedores chinos, han sido comentarios propios realizados por los clientes de la empresa.

2.3.2. Matriz de análisis de competencia.

Soriano, (1990) expresa:

La matriz de análisis comparativo de la empresa y su competencia, permite una visión comparada de la empresa respecto a la competencia; en este caso lo que se pretende es determinar en qué áreas la empresa es superior, igual o inferior a sus principales competidores. (p.27)

La elaboración de este instrumento permite identificar los factores valiosos que puedan ser utilizados en el desarrollo de las estrategias y definen el marco general dentro del cual han de implementarse dichas estrategias.

Se considera competencia de Creaciones Kristty, a todos aquellos negocios que son productores de ropa de bebé en el sector sur de Quito; dichos negocios se dedican a la fabricación y comercialización de las prendas de vestir al por mayor, los mismos que satisfacen las necesidades de sus clientes potenciales y ellos a su vez se dedican a la reventa del producto al cliente final.

Para el análisis de la matriz de la competencia de Creaciones Kristty, se toma en cuenta una ponderación para calificar las variables de diseño, calidad, precio, acabado y atención al cliente; misma ponderación que va en escala del 1 al 5, siendo: 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular y 1 malo.

A continuación se muestran las variables con su calificación respectiva de Menuco, Creaciones Edwin y Sefran, que son los tres competidores más fuertes que tiene al momento la empresa.

Tabla 13. Matriz de análisis de competencia

VARIABLES	Ponderación	Creaciones Kristty	Menuco	Creaciones Edwin	Sefran
Diseño	5	5	4	3	3
Calidad	5	5	4	3	3
Precio	5	5	3	3	2
Acabo	5	5	4	3	4
Servicio al cliente	5	5	4	4	3
TOTAL	25	25	19	16	15

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Con los resultados obtenidos anteriormente, se determina que Menuco es el competidor más fuerte, ya que la ponderación de las características de sus productos son muy altas, los diseños de las prendas de vestir son muy atractivos, la calidad de las materas primas, el precio y el acabado del producto son variables satisfactorias para el cliente; en lo referente a la atención que brinda a los clientes en el momento de comprar el producto, es muy buena, ya que trata con respeto y amabilidad a los clientes.

En el caso de Creaciones Edwin y Sefran, la ponderación en las características de los productos son similares, ambos poseen mercadería de calidad estándar, sus diseños no son tan innovadores, los precios de venta con referencia al acabado y al producto en sí no son muy accesibles para el cliente.

A diferencia de los competidores, Creaciones Kristty ofrece un producto con diseños siempre modernos e innovadores, la prenda terminada es un artículo de alta calidad, la atención que brinda a sus clientes es personalizada, los pedidos son entregados directamente al cliente en las fechas acordadas entre ambas partes. Todos los factores mencionados anteriormente, son variables que aportan un valor agregado con relación a los competidores; por lo que Creaciones Kristty se convierte en la mejor opción.

2.3.3. Matriz F.O.D.A.

Una buena planeación dentro del ambiente organizacional, tiene su fundamento en la comprensión del ámbito de marketing; de manera que el primer paso en la planeación del entorno del marketing es realizar un análisis comprensivo en dicho entorno. Una Organización dirige un análisis S.W.O.T para comprender su ambiente interno y externo. (Solomon y Stuart, 2001)

Solomon y Stuart (2001) expresan:

El análisis S.W.O.T., por sus siglas en inglés: Strengths (fortalezas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades) and Threats (amenazas), hace posible que la Organización pueda capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas, porque puede desarrollar estrategias que sintonicen con lo que la empresa hace mejor dando pie a lucrativas oportunidades en los nuevos mercados. (p.41)

Un marco de referencia que se utiliza con frecuencia para organizar y utilizar las piezas de datos e información obtenidas del análisis de situación, es el análisis F.O.D.A., (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Un análisis F.O.D.A., comprende los ambientes internos y externos de la empresa. (Ferrell y Hartline, 2006).

Ferrell y Hartline (2006) afirman:

El análisis F.O.D.A., es una estructura sencilla y directa que proporciona una dirección y sirve como catalizador para el desarrollo de planes de marketing viables; cubre esta función estructurando la evaluación del ajuste entre lo que la empresa puede hacer y aquello que no puede hacer (fortalezas y debilidades), así como las condiciones ambientales que funcionan a favor y en contra de la empresa (oportunidades y amenazas). Si se realiza en forma correcta, este análisis no sólo organiza los datos y la información, sino que puede ser muy útil al descubrir ventajas estratégicas que es posible aprovechar en la estrategia de marketing de la empresa. (p.73)

Mediante este instrumento de análisis se obtiene un diagnóstico que permite una visión de conjunto, es decir conocer las potencialidades y los problemas que puedan presentarse

dentro de un ente económico; este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

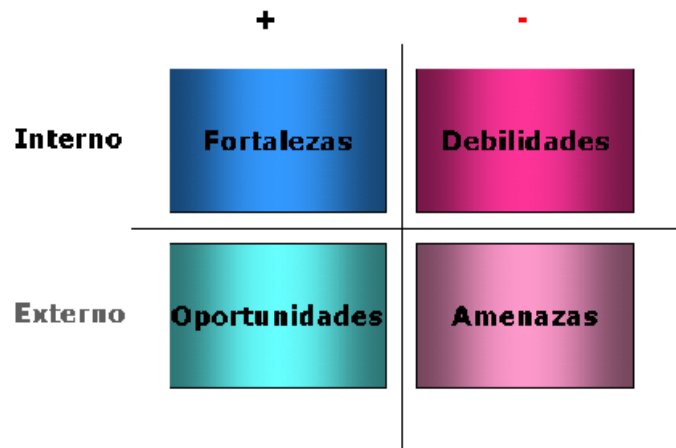


Figura 4. Análisis Interno y Externo
Fuente: Ferrell y Hartline (2006)
Elaborado por: Ferrell y Hartline (2006)

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar, las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito. (Orlich, 2014, p.2)

A continuación se explica el ambiente interno y externo dentro de una organización.

a) Análisis interno

El primer aspecto de un análisis de situación comprende la evaluación crítica del ambiente interno de la empresa en cuanto a sus objetivos, estrategias, desempeño, distribución de los recursos, entre otros. (Ferrell y Hartline, 2006, p.49)

Para Orlich (2014), en este análisis están las fortalezas y las debilidades de la Organización (p.1).

- **Fortalezas.** Las fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva).
- **Debilidades.** Las debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

b) Análisis externo

Este análisis incluye el estudio de todos los factores externos de la organización como pueden ser factores competitivos, económicos, políticos, legales, entre otros; que ejercen una presión directa e indirecta considerable sobre las actividades de marketing. (Ferrell y Hartline, 2006, p. 53)

Para Orlich (2014), en este análisis se encuentran las oportunidades y amenazas de la Organización (p.1).

- **Oportunidades.** Las oportunidades son aquellos factores externos a la organización, que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas.** Las amenazas son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

2.3.3.1. Análisis F.O.D.A. de Creaciones Kristty.

A continuación se presenta la matriz de análisis F.O.D.A: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Creaciones Kristty.

Tabla 14. Matriz F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una pequeña empresa muy emprendedora con un alto deseo de superación, los propietarios tienen mucha experiencia en el manejo de este tipo de negocio. ✓ Las prendas que la empresa confecciona son de excelente calidad y los tiempos de entrega de los pedidos son los acordados con los clientes. ✓ Poseen maquinaria apropiada para la fabricación de las prendas de vestir. ✓ Utilizan insumos de buena calidad para la fabricación de las prendas. ✓ Cuentan con personal muy capacitado en todas las áreas de la empresa. ✓ Manejan un excelente precio con relación a la calidad en los productos terminados, ofreciendo productos muy diferenciados con relación a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No poseen un presupuesto fijo para la compra de materia prima, por lo que a veces se necesita pedir un adelanto de pago a los clientes para la fabricación de los pedidos. ✓ No poseen una política de crédito o cobro a sus clientes. ✓ Falta de maquinaria de estampado, por lo que deben contratar este servicio a otros negocios, lo cual representa un costo para la empresa, denominado costos de maquila. ✓ No poseen una máquina industrial de pegar collarate, la misma optimizaría el proceso en relación al tiempo de fabricación de las prendas de vestir.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un alto desarrollo y crecimiento del mercado objetivo, debido a la publicidad boca a boca de los clientes fieles y satisfechos de la empresa a clientes potenciales. ✓ Innovación constante para fabricar un mejor producto y dar un valor agregado a los clientes. ✓ Los materiales e insumos son de excelente calidad, por lo que el producto terminado es el resultado de un producto bien fabricado, confeccionado y duradero, lo que diferencia a la entidad de la competencia, ya que ellos ofrecen un producto de baja a calidad. ✓ Los costos de producción son bajos ya que trabajan con altos volúmenes de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La competencia China a la que se enfrenta la empresa, ya que ellos ofrecen un producto a muy bajo costo. ✓ Existe mucha competencia en este tipo de negocios que dejan sus productos a muy bajos costos sin considerar que la calidad es un factor importante para la satisfacción del cliente. ✓ Microempresas y demás negocios del sector textil que ofrecen todo tipo de prendas a bajo costo.

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Analizando el F.O.D.A., de Creaciones Kristty, se concluye que la empresa tiene una amplia experiencia en este tipo de negocio y una innovación constante de los productos lo cual genera un valor agregado tanto para sus clientes fijos como para sus posibles clientes potenciales; a pesar de que la competencia es muy fuerte y se ha intensificado en los últimos años con aquellos negocios informales, han podido fidelizar su mercado gracias a los estándares de calidad que poseen sus productos; para los propietarios este tema de vendedores informales no es un factor primordial para su crecimiento, debido a que sus clientes saben qué tipo de material utilizan para la fabricación de sus pedidos; el producto terminado, es un producto de alta calidad que satisface las necesidades y requerimientos de sus clientes; por cuanto, dichos clientes se sienten muy contentos y satisfechos por el producto que reciben.

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

Para Ramírez (2013). “El análisis del presupuesto de costo de producción y ventas tiene como función determinar el costo de lo vendido y el valor del inventario final que se mostrará posteriormente en el estado de situación financiera presupuestado” (p.239).

De este presupuesto se desprenden datos importantes:

- a) El costo de ventas presupuestado.
- b) El inventario final de materia prima.
- c) El inventario final de producto terminado.

El estado de costos de producción y ventas tiene una naturaleza mixta pues en él, se incluyen cuentas relacionadas con el estado de resultados (compras, costo de mano de obra, etc.) y del estado de situación financiera o balance general (inventario de materia prima, inventario de productos terminados).

2.4.1. Estructura de costos.

Ramírez (2013) expresa: “por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para adquirir un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro” (p.28). Dicho de otra manera, un costo es un sacrificio hecho el día de hoy, con la esperanza de que produzca un beneficio más adelante.

Un aspecto importante al momento de analizar la estructura de costos (es decir, la mezcla de costos de producción, gastos de operación, gastos financieros, etc., de la compañía) es conocer el giro del negocio, debido a que de acuerdo con él, la estructura de costos diferirá.

En la estructura de costos se encuentran los costos de producción, costos de distribución o ventas y costos de administración; los mismos se detallan a continuación:

A) Costos de producción

Para determinar la cantidad de unidades que una empresa produce de cada una de las líneas de productos que posee; hay que considerar las siguientes variables. (Ramírez, 2013)

- Ventas presupuestadas de cada línea,
- Inventarios finales deseados para cada tipo de línea, y
- Los inventarios iniciales de cada línea.

Para Ramírez (2013), “Los costos de producción son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados” (p.31). Se subdividen en las siguientes categorías:

a) Costos de materia prima

El costo de materia prima, es el costo de materiales integrados al producto. (Ramírez, 2013, p.31)

Para Horngren, Datar y Rajan (2012):

Los costos de materia prima, son los costos de adquisición de todos los materiales que, en última instancia, se convertirán en parte del objeto de costos (productos en elaboración y luego productos terminados), y que se pueden atribuir al objeto de costos de una manera económica factible. (p.36)

Para Polimeni (1994), “Los materiales o suministros, son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de

mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción” (p.76). Los costos de materiales pueden ser directos o indirectos.

Los *materiales directos*, son aquellos que pueden identificarse con la producción de un artículo terminado, que puedan asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado.

Los *materiales indirectos*, son los demás materiales o suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos; los materiales indirectos forman parte de los costos indirectos de fabricación.

b) Costos de mano de obra

Para Ramírez (2013), “El costo de mano de obra, es el costo que interviene directamente en la transformación del producto” (p.31)

Para Horngren et al. (2012), “Los costos de mano de obra, incluyen la remuneración de toda la mano de manufactura que se puede atribuir al objeto de costos (productos en elaboración y luego productos terminados), de una manera económicamente factible”. (p.36)

Para Polimeni (1994), “La mano de obra es el esfuerzo físico o mental que se emplea en la elaboración de un producto” (p.84). El costo de la mano de obra es el precio que se paga por emplear los recursos humanos.

Para Zapata (2007), “La mano de obra, representa la fuerza creativa del hombre, de carácter físico intelectual, requerida para transformar con la ayuda de máquinas, equipos o tecnologías los materiales en productos terminados” (p.10).

Desde el punto de vista contable se clasifica en:

- Mano de obra directa (M.O.D.)
- Mano de obra indirecta (M.O.I.)

La *mano de obra directa*, es la remuneración a los trabajadores de las diferentes secciones de producción, que intervienen en forma directa en el proceso de elaboración del producto terminado.

La *mano de obra indirecta*, es el pago a los que colaboran de manera indirecta a la labor productiva; la Mano de Obra Indirecta forma parte de los Costos Indirectos de Fabricación.

Gómez (2001) comenta, que es muy importante que el microempresario establezca medidas de control para el cumplimiento de la jornada laboral, para lo cual debe emplear las tarjetas reloj, en la que se registra la hora de entrada y salida de los operarios. (p.68)

De igual manera, es relevante que se conozca el tiempo que cada trabajador dedique a las ordenes producción, mediante el uso de las tarjetas de tiempo de trabajo, “en la cual se registra el nombre del trabajador, la hora de iniciación y culminación del trabajo en cada operación, la fecha y el número de trabajo, las unidades terminadas, la forma de aprobación del supervisor o jefe de sección, etc.”

c) Costos indirectos de fabricación

Para Ramírez (2013), “Los costos indirectos de fabricación, son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa” (p.31)

Para Horngren et al. (2012), “Los costos indirectos de fabricación, son todos los costos de manufactura que están relacionados con el objeto de costos (productos en elaboración y luego productos terminados), pero que no pueden atribuirse a ese objeto de costos de una manera económicamente factible” (p.36)

Para Zapata (2007), “Los costos indirectos de fabricación constituyen aquellos ingredientes materiales e inmateriales complementarios que son necesarios para generar un bien o un servicio” (p. 10).

Los costos indirectos de fabricación están compuestos por:

- Materia prima indirecta
- Mano de obra indirecta
- Otros costos indirectos

Los *materiales indirectos*; son aquellos insumos que son fácilmente identificables pero no están involucrados directamente en la fabricación del producto. (Franco, 2000)

La *mano de obra indirecta*, es aquella mano de obra que no interviene directamente en la producción o transformación de la materia prima y en la obtención del producto final.

Otros costos indirectos, son gastos que emergen de las actividades de explotación, fabricación o transformación de la materia prima, es decir son todos aquellos costos que se generan en el área de producción, se dan por causa de las actividades productivas.

Zapata (2007), menciona que los costos indirectos de fabricación se dividen en fijos, variables y semivARIABLES. Los *costos indirectos fijos*, son aquellos que permanecen constantes por períodos cortos, dentro del ciclo contable de la empresa. Los *costos indirectos variables*, son los que varían en forma proporcional al volumen de producción. Cabe recalcar que los más variables son los materiales y la mano de obra. Los *costos indirectos semivARIABLES*, son aquellos que encierran elementos fijos y variables; además aumentan o disminuyen con los cambios de producción, pero no en forma proporcional al volumen de actividad como los costos variables, tampoco permanecen fijos, como los costos fijos.

B) Costos de distribución o venta

Para Ramírez (2013), "Los costos de distribución o venta son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor final"(p.31)

Son los costos que se incurren en el momento en que los bienes se mueven del fabricante a la cadena de distribución o de abastecimiento. Un sistema de distribución sólido va a generar utilidades durante años e incluso décadas. (Ferrell y Hartline, 2006)

C) Costos de administración

Son los costos que se originan en el área administrativa, como por ejemplo, los sueldos del personal administrativo, los gastos de las oficinas generales como teléfono, energía eléctrica, etc. (Ramírez, 2013. p.31)

Son los ocasionados en el desempeño del objeto social principal del ente económico y registra, sobre la base de causación, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionado con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa del ente económico. (Fierro, 2011, p.207).

2.4.1.1. Estado de costos de producción y ventas de Creaciones Kristty.

Por su parte Luna (2013) expresa:

El estado de costo de producción y ventas es un documento contable que muestra detalladamente cómo se llevó a cabo la producción en la empresa industrial de que se trate, tanto la producción terminada como la que quedó en proceso; es un estado dinámico porque su información se refiere a un periodo determinado. (p.2)

Para Mendoza (2004), la elaboración del estado de costos de producción y ventas es esencial para que una empresa pueda determinar la utilidad bruta y estimar la utilidad o pérdida de un período” (p.138)

Franco (2008) manifiesta:

El estado de costos de producción y ventas es un estado específico de la contabilidad de costos que proporciona información sobre los costos en un período determinado, desglosando en materia prima directa (MPD), mano de obra directa

(MOD) y costos generales de fabricación (CGF). El resultado final representa el costo de los productos vendidos en un período. (p.27)

Según los datos proporcionados por Creaciones Kristty, el estado de costos está compuesto por materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, la misma que se distribuye de la siguiente manera:

a) Presupuesto de materias primas y compras

Para Ramírez (2013), “el presupuesto de materia primas y compras proporciona el marco de referencia para diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos” (p.234). En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Los beneficios del presupuesto de requisitos de materia prima son:

- Indica las necesidades de materia prima de determinado periodo presupuestal, lo que evita la formación de cuellos de botella por falta de abastecimiento.
- Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- Determina niveles adecuados de inventarios de cada tipo de materia prima.
- Ejerce el control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja la materia prima.

Con base en el presupuesto de materias primas y las políticas de inventarios que se establezcan para cada materia prima, determinará el número de unidades y el tiempo en que se llevarán a cabo las compras y el costo en que se incurrirán al realizar dichas operaciones.

El presupuesto de compra de las materias primas de Creaciones Kristty, se lo realiza de acuerdo a los pedidos requeridos por los clientes, las materias primas a utilizar son: tela jersey delgada estampada, tela jersey llana, tela jersey gruesa estampada,

tela toalla, tela polar panelada y tela interlock estampada. El detalle del presupuesto anual de materia prima por cada producto se encuentra en el Anexo 1.

b) Presupuesto de mano de obra directa

Ramírez (2013), menciona que “el presupuesto de mano de obra directa trata de diagnosticar las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requisitos de la producción planeada” (p. 235).

El presupuesto de la mano de obra directa de Creaciones Kristty, está fijado por la política de pago por prenda confeccionada en el día laboral, es lo que en este mercado se conoce comúnmente como el costo por maquila; en este caso, las operarias de producción laboran veinte días al mes, cinco horas diarias; el pago se lo realiza de manera mensual de acuerdo a todo lo producido en el mes. El detalle del presupuesto de mano de obra anual se encuentra en el Anexo 2.

c) Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Ramírez (2013) menciona:

El presupuesto de gastos de fabricación indirectos debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que al elaborar dicho presupuesto se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción, mientras que los fijos se planeen independientemente del volumen de producción presupuestado. (p.236)

El presupuesto de los gastos indirectos de fabricación de Creaciones Kristty se ha determinado por todos aquellos costos variables que no se relacionan directamente con la producción. El presupuesto anual de los costos indirectos de fabricación se detalla en el Anexo 3.

En base a los datos del año histórico trabajado, Creaciones Kristty cuenta al momento con siete productos, los mismos se detallan a continuación con sus

respectivos costos de materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 15. Presupuesto de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación

PRODUCTO A (docenas producidas anuales) 288 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL		METROS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Jersey delgada estampada		873.60	3.51	3,066.80	
TOTAL				3,066.80	
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
367.46	0.94	345.60	367.46	0.65	237.54
TOTAL		345.60	TOTAL		237.54
COSTO TOTAL				3,649.93	
UNIDADES PRODUCIDAS				288.00	
COSTO UNITARIO				12.67	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

PRODUCTO B (docenas producidas anuales) 120 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL		METROS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Jersey llana		1,756.80	2.05	3,606.06	
TOTAL				3,606.06	
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
1224.88	0.94	1,152.00	1224.88	0.65	791.79
TOTAL		1,152.00	TOTAL		791.79
COSTO TOTAL				5,549.86	
UNIDADES PRODUCIDAS				120.00	
COSTO UNITARIO				\$46.25	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

PRODUCTO C (docenas producidas anuales) 102 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	METROS		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Interlook llana	337.20		3.33	1,124.00	
TOTAL				1,124.00	
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA		BASE	TASA	COSTO TOTAL
260.29	0.94	244.80	260.29	0.65	168.26
TOTAL		244.80	TOTAL		168.26
COSTO TOTAL					1,537.06
UNIDADES PRODUCIDAS					102.00
COSTO UNITARIO					\$15.07

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

PRODUCTO D (docenas producidas anuales) 84 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	METROS		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Jersey gruesa estampada	712.80		3.13	2,227.50	
TOTAL				2,227.50	
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
160.77	0.94	151.20	160.77	0.65	103.92
TOTAL		151.20	TOTAL		103.92
COSTO TOTAL					2,482.62
UNIDADES PRODUCIDAS					84.00
COSTO UNITARIO					\$29.56

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

PRODUCTO E (docenas producidas anuales) 48 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	METROS		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Toalla	432.00		3.57	1,542.86	
TOTAL				1,542.86	
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
183.73	0.94	172.80	183.73	0.65	118.77
TOTAL		172.80	TOTAL		118.77
COSTO TOTAL					1,834.43
UNIDADES PRODUCIDAS					48.00
COSTO UNITARIO					\$38.22

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

PRODUCTO F (docenas producidas anuales) 36 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	METROS		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Polar Panelada	432.00		4.25	1,836.00	
TOTAL					1,836.00
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
68.90	0.94	64.80	68.90	0.65	44.54
TOTAL		64.80	TOTAL		44.54
COSTO TOTAL					1,945.34
UNIDADES PRODUCIDAS					36.00
COSTO UNITARIO					\$54.04

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

PRODUCTO G (docenas producidas anuales) 42 DOCENAS					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	METROS		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Tela Interlock estampada	378.00		3.50	1,323.00	
TOTAL					1,323.00
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
133.97	0.94	126.00	133.97	0.65	86.60
TOTAL		126.00	TOTAL		86.60
COSTO TOTAL					1,535.60
UNIDADES PRODUCIDAS					42.00
COSTO UNITARIO					\$36.56

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Una vez que se ha determinado los presupuestos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, se presenta el estado de costos de producción y ventas presupuestado de Creaciones Kristty.

Tabla 16. Estado de costos de producción y ventas presupuestado

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PRESUPUESTADO			
Inventario Inicial de materia prima	0.00		
+ Compras de materia prima	14,726.22		
= Materia prima disponible para su uso		14,726.22	
- Inventario final de materia prima	0.00		
= Materia prima utilizada en la producción		14,726.22	
+ Mano de obra utilizada	2,257.20		
+ Costos indirectos de fabricación	1,551.42		
= Total de costos de manufactura		18,534.84	
+ Inventario inicial de productos en proceso	0.00		
= Total de costos en proceso		18,534.84	
- Inventario final de productos en proceso	0.00		
= Costo de artículos terminados		18,534.84	
+ Inventario inicial de productos terminados	0.00		
= Costo de artículos disponibles para la venta		18,534.84	
- Inventario final de productos terminados	0.00		
= Costo de ventas			\$18,534.84

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

En lo que se refiere a los inventarios iniciales y finales no se establece ningún costo, debido a que la producción es fabricada en base al requerimiento de los clientes y es entregada en su totalidad, quedando en cero los inventarios.

2.4.2. Ciclo de producción.

Se entiende al ciclo de producción, como el período de tiempo que transcurre desde el inicio del proceso productivo de un producto o servicio hasta la entrega del mismo al cliente, que tienen un valor en el mercado con la combinación de mano de obra, maquinaria y demás herramientas necesaria para su transformación.

Para González (2006), “El ciclo de producción de un producto es el tiempo que se tarda en realizar una unidad del mismo” (p.108).

Para conocer el ciclo de producción, es necesario dividirlo en tareas:

- **En función de su repetición.** *Tareas esporádicas*, que son las que surgen de manera aleatoria en cualquier ciclo. *Tareas regulares*, que son las que se repiten en todos los ciclos de producción y pueden a su vez clasificarse en periódicas si se repiten cada cierto número de ciclos fijo.
- **En función del recurso que las realiza.** *Tareas hechas por el hombre*, es decir las hechas sin intervención de la máquina. *Tareas hecha por la máquina*, o lo que es lo mismo, tareas tiempo máquina.
- **En función de su duración.** *Tareas constantes*, donde la duración es siempre la misma en cualquier ciclo. *Tareas variables*, donde la duración varía de un ciclo a otro.
- **Proceso de producción.** El proceso de producción es la secuencia de pasos individuales realizados para el proceso de fabricación; incluye muchas etapas, desde el diseño del producto hasta cuando este se encuentre disponible para la venta.

El *ciclo de producción* de Creaciones Kristty consta de varias etapas y a continuación se detallan las mismas:

- Recepción del pedido del cliente
- Patronaje y diseño
- Trazado y corte
- Confección
- Etiquetado y empaçado
- Entrega del pedido

a) Recepción del pedido del cliente

Este paso consiste en detallar en una solicitud u orden de pedido el requerimiento del cliente; en ésta solicitud constan los datos del cliente, los datos específicos del pedido como son: el tipo de producto que desea, la cantidad, las tallas, los colores y la fecha de entrega del mismo; además si el cliente hace algún abono en efectivo o en cheque en ésta orden de pedido consta dicha información.

b) Patronaje y diseño

La etapa del patronaje y diseño comprende la creación de manera manual de patrones o moldes de las prendas a ser confeccionadas, cada molde se lo realiza por tallas; éste patrón es realizado en una hoja de papel periódico para luego plasmarlo en cartón.

Esta etapa se realiza una sola vez, en el caso de que no se tenga los moldes para realizar la confección de la prenda de vestir.

c) Trazado y corte

Una vez que se tiene el molde de la prenda, el siguiente paso es el trazado, que consiste en colocar dicho molde sobre la tela para realizar el marcado del mismo y así posteriormente proceder a cortar. Se debe tener en cuenta algunos factores al momento del trazado de la tela, entre estos están:

- Revisar hacia qué dirección va el hilado de la tela, para proceder a marcar y evitar que la tela se deshile mientras está en proceso de fabricación.
- Algunas telas son estampadas, cuadrículadas, rayadas, entre otras texturas, se debe considerar estas características en el caso de que al momento de confeccionar la prenda deban coincidir éstos patrones.
- Conocer el ancho de la tela antes de trazar, ya que no todas las telas tiene los mismos metros, por ejemplo el rollo de tela de punto pesado tiene menos metros que el rollo de tela de punto liviano, por lo que en este caso, si el trazo se hace en la tela de punto liviano se tendrá más piezas de corte que en la tela de punto pesado.

Es de suma importancia que al momento de trazar el patrón se lo debe realizar de manera precisa y exacta, con el fin de evitar la menor pérdida de desperdicio posible de tela al cortar las piezas de la prenda.

Luego del trazado del molde de la prenda se procede al corte de la misma siguiendo la línea del marcado que se realizó anteriormente; dependiendo del tipo y cantidad de tela, el corte es realizado con tijeras o con cortadoras industriales.

d) Confección

Esta etapa comprende la fabricación de la prenda de vestir, es decir, es la unión de las piezas cortadas previamente para la obtención del producto terminado; a más de la unión de la prenda se procede a colocar los materiales necesarios para los acabados de la misma pudiendo ser éstos; cierres, botones, broches, cintas, apliques, la talla de la prenda, entre otros insumos que forman parte del acabado de la prenda.

Una vez confeccionada la prenda, se procede a revisarla con la finalidad de que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, es decir, se revisa que la prenda este bien cosida, que no contengan hilos y que todo este en perfecto estado.

e) Etiquetado y empacado

Una vez que la prenda se encuentra terminada, el siguiente paso es etiquetarla, doblarla y empacarla en fundas de papel celofán para una presentación impecable.

f) Entrega del pedido

La última etapa es la entrega del pedido al cliente en el tiempo establecido por ambas partes, una vez entregado el pedido se procede a la entrega de la factura y al cobro de la misma de acuerdo al compromiso pactado; pudiendo ser el pago en ese momento sea en su totalidad o una cierta parte y la diferencia a crédito personal, mediante depósitos o transferencias bancarias, entre otras formas de pago.

2.4.3. Indicadores de producción de Creaciones Kristty.

La aplicación de indicadores de producción cobra mucha importancia dentro de las organizaciones porque permiten analizar la eficiencia de los procesos productivos ayudando a la mejora continua de los mismos, además, en base a los resultados obtenidos se pueden plantear estrategias para optimizar de mejor manera los recursos de una organización, permitiendo de esta manera el desarrollo de la misma en el mercado en que se desempeñan.

El presente análisis es realizado en base a los datos históricos obtenidos del 1ro de enero al 31 de diciembre 2014. Los indicadores de producción en base a los datos de Creaciones Kristty, son los siguientes:

A) Indicadores de rentabilidad

a) Margen neto de utilidad

Zapata (2008), expresa. “El margen neto de utilidad, demuestra el porcentaje de utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos” (p.452). Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta} * 100\%}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\$5,671.16}{\$28,272.00} * 100\% = \mathbf{20.06\%}$$

El porcentaje de utilidades que se ha generado de ganancia en todo el año es del 20%.

b) Margen bruto de utilidad sobre ventas

Zapata (2008), menciona. “El margen bruto de utilidad sobre ventas indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería facturada” (p.452). Como resultado de la aplicación del indicador en mención se tiene:

$$\text{Mg. bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas} * 100\%}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Mg. bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\$9,737.16}{\$28,272.00} * 100\% = 34.44\%$$

El margen bruto de utilidad sobre las ventas, representa el 34% sobre el total de las ventas realizadas en un año de trabajo.

B) Indicadores de actividad

a) Inventarios en existencia

Según el Instituto Nacional de Contadores Públicos (2014). “El inventario en existencia mide el número de días de inventarios disponibles para la venta; a menor número de días, mayor eficiencia en la administración de inventarios” (p.108). Aplicando la fórmula de dicho indicador da como resultado lo siguiente:

$$\text{Inventarios en existencias} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de mercadería vendida}}$$

$$\text{Inventarios en existencias} = \frac{0.00}{\$18,534.84} * 365 = 0.00$$

Lo anterior demuestra que Creaciones Kristty no cuenta con inventarios en existencias, todo lo que fabrica se vende, esto se da debido a que su producción se basa por pedidos; lo cual significa que su administración de inventarios es eficiente.

b) Periodo promedio de cobro

Según el Instituto Nacional de Contadores Públicos (2014). “El período promedio de cobranza mide la frecuencia con que se recauda la cartera” (p.109).

Este indicador decir mide el número de días que ha demorado en convertirse en efectivo las cuentas por cobrar. Al aplicar la fórmula el resultado es el siguiente:

$$\textit{Periodo promedio de cobro} = \frac{\textit{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \textit{ días}}{\textit{Ventas a crédito}}$$

$$\textit{Periodo promedio de cobro} = \frac{\$848.16}{\$8,481.60} * 365 = 36.50$$

El resultado refleja que después de la entrega de los pedidos a los clientes, la empresa demora máximo 37 días en recaudar sus ventas a crédito; lo que demuestra que siempre recupera la cartera vencida dentro del mismo período de ventas que en este caso es del año trabajado.

c) Rotación de cuentas por cobrar

Para Zapata (2008). “La rotación de cartera indica en número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un período determinado” (p.450). Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Ventas anuales a crédito}}{\textit{Promedio de Cuentas por cobrar}}$$

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\$8,481.60}{\$848.16} = 10.00$$

Las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 10 veces durante dicho período, es decir en el año trabajado.

A) Índice de productividad parcial

a) Desperdicio de materia prima

Según la información obtenida del portal de productividad laboral, (2007), este indicador ayuda a optimizar el uso de materia prima, ya que el resultado nos da a conocer qué porcentaje de nuestra materia prima está siendo desperdiciada y de esta manera buscar el origen del desperdicio, y poder resolver el problema.

Al aplicar la fórmula de dicho indicador da como resultado lo siguiente:

$$\% \text{ Desperdicio de materia prima} = \frac{\text{Materia prima desperdiciada} * 100}{\text{Materia prima consumida}}$$

$$\% \text{ Desperdicio de materia prima} = \frac{5.00}{150.00} * 100 = 3.33\%$$

El desperdicio de materia prima es de 3.33%, es decir, que por cada 150 metros de tela utilizadas en la producción, apenas 5 metros corresponden a materia desperdiciada, dicho desperdicio comprende los retazos mínimos que quedan al momento de realizar el proceso productivo, es un nivel bastante bajo por lo que se considera que Creaciones Kristty es muy eficiente en la optimización de su materia prima y casi no tiene desperdicios excepto los propios que se obtienen por el respectivo proceso productivo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CREACIONES KRISTTY

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.

Uno de los informes contables más usados y leídos por el dueño, socio o accionistas, según la conformación de la empresa, es el Estado de Pérdidas y Ganancias también conocido como Estado de Resultados. (Zapata, 2008)

Por medio de este informe los socios averiguan el origen de la rentas y la manera cómo los costos y los gastos las disminuyen; de tal forma que, en virtud de esta situación, los socios puedan definir políticas que aseguren una base mínima de utilidades que garanticen, por un lado, su inversión, y por otro, el incremento sostenido del valor de la empresa.

El gerente también se vale de la información que ofrece este estado para tomar decisiones trascendentales que conlleven a satisfacer las aspiraciones de la empresa, puesto que en él se podrá encontrar la información sobre las rentas, costos y gastos operacionales; precisamente, a partir de estos datos el gerente definirá las estrategias para incrementar las rentas y reducir los costos y gastos, sin comprometer la imagen, no dejar de cumplir con las obligaciones legales, morales y sociales que toda empresa debe acatar, si quiere permanecer en el tiempo.

3.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.

Según Zapata (2008).

El Estado de pérdidas y ganancias es un informe contable básico que presenta de manera clasificada y ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, con el fin de medir los resultados económicos, es decir, utilidad o pérdida de una empresa durante un período determinado, producto de la gestión acertada o desacertada de la Dirección, o sea, del manejo adecuado o no de los recursos por parte de la gerencia. (p.306)

El Estado de pérdidas y ganancias o de resultados también se puede denominar:

- Estado de de gastos y rendimientos
- Estado de operaciones
- Estado de situación económica

3.1.2. Importancia del Estado de Resultados.

Comenta Zapata (2008), lo siguiente:

El Estado de resultados mide la calidad de la gestión, puesto que del manejo económico de los activos, que conlleva decisiones, así como del control de los gastos y de las deudas, que demanda así mismo decisiones gerenciales, dependerá que una empresa gane o pierda; en tal virtud, uno de los catalizadores apropiados para evaluar los aciertos o desaciertos del gerente es este informe.

3.1.3. Descripción de las principales cuentas del Estado de Resultados.

Para Zapata (2008), las principales cuentas de un estado de resultado son las siguientes:

3.1.3.1. Rentas operacionales.

Por rentas operaciones se entenderán “todos aquellos beneficios realizados por las continuas actividades empresariales que son propias del giro normal del negocio, las mismas que generan ingresos de dinero o la reducción de una deuda” (Zapata, 2008, p.309). Se caracterizan porque:

- Son propias del giro del negocio,
- Son recurrentes, y
- Aportan cantidades significativas al resultado económico

3.1.3.2. Ventas.

Zapata (2008) manifiesta:

Es toda transacción por medio de la cual los bienes que son objeto de comercio, mejor conocidos como mercancías, o determinados servicios que traspasan a la propiedad de otro, recibiendo a cambio una promesa de pago posterior o el equivalente en dinero o la combinación de éstos. (p.310)

3.1.3.3. Costo de ventas.

Para Zapata (2008), “el costo de ventas representa el valor de las ventas registradas al costo” (p.312). En la empresa comercial es la cuenta de resultados que anota el precio de adquisición de las mercancías vendida dentro del período; en una empresa de servicios la cuenta se denomina “Costo de servicios prestados” y en una industria se le como “Costo de producción y ventas”.

López (2014), afirma:

El costo de ventas es el importe realmente pagado por los artículos vendidos y se atribuye más bien a bienes físicos que a servicios. En las empresas comerciales, el costo de los productos se determina según el valor de la factura más gastos de importación y fletes, y en el caso de las industrias el costo de los artículos que producen y venden lo forman el material directo, la mano de obra y gastos de fabricación. (p.2)

Según Roca (2011), “el rubro costo de ventas, muestra el costo de adquisición de los productos vendidos, derivado de ello, la entidad puede presentar un nivel de utilidad o pérdida bruta” (p.8).

3.1.3.4. Ganancia bruta en ventas.

Zapata (2008), menciona, “la ganancia bruta en ventas es el resultado obtenido al restar de las ventas el costo de las mercaderías vendidas” (p.310). Esta primera presentación de renta empresarial es la más significativa y decisiva dentro de los resultados económicos de la empresa.

En una empresa industrial esta ganancia bruta en ventas se la conoce como Margen de Contribución. La obtención de este resultado tendrá vinculación entre el precio de venta que se fije y el costo de adquisición de la mercadería.

3.1.3.5. Gastos.

Para Zapata (2008), “los gastos son desembolsos presentes, pasados o futuros realizados al adquirir bienes y servicios que, al ser usados, consumidos o utilizados, proporcionan beneficios o satisfacciones e impulsan directamente a la generación de una renta” (p.312).

Dicho de otra manera, constituyen aquellas utilizaciones necesarias y efectivas de bienes y servicios que la empresa debe efectuar para cumplir sus actividades administrativas, por ejemplo, sueldos, arriendos, depreciación, útiles de oficina, etc.

Los gastos pueden clasificarse de la siguiente manera:

➤ Según el objeto:

- ✓ Sueldos y salarios
- ✓ Beneficios Sociales
- ✓ Honorarios
- ✓ Viáticos y movilización
- ✓ Comisiones
- ✓ Transporte
- ✓ Impuestos
- ✓ Amortizaciones
- ✓ Depreciaciones

➤ Según la función

- ✓ Gastos de administración
- ✓ Gastos de comercialización
- ✓ Gastos de cobranzas

3.1.3.6. Gastos no operacionales.

Según Zapata (2008), “los gastos no operacionales son todos aquellos consumos, usos o utilizaciones de bienes y servicios, que siendo necesarios no serían indispensables para la gestión empresarial” (p.332).

3.1.3.7. Gastos operacionales.

Zapata (2008), afirma, “los gastos operacionales constituyen los consumos de bienes y servicios que directamente impulsan la generación de las rentas operacionales y contribuyen a viabilizar la gestión empresarial” (p.321).

3.1.3.8. Utilidad operacional.

Resultado importante que se obtiene al restar de la utilidad bruta en ventas el monto de los gastos operacionales; esta información es trascendental, puesto que este resultado medirá la bondad de la gestión administrativa. (Ramírez, 2008, p.233)

3.1.3.9. Utilidad o pérdida del ejercicio.

La utilidad operacional “es el resultado neto obtenido por el desarrollo tanto de las actividades operacionales o regulares, como de aquellas que son periódicas y extraordinarias” (Zapata, 2008, p.332)

Para conocer con exactitud la rentabilidad de los productos o servicios que una empresa obtiene al final de un período determinado, se debe preparar un estado de resultados; en el caso de empresas industriales que manejan varios productos, la ganancia bruta en ventas se denomina margen de contribución y la utilidad operacional se lo determina mediante el análisis de la “mezcla de contribución marginal por producto o por línea de producto”.

3.1.4. Análisis de contribución marginal por producto.

Para Ramírez (2003), “El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables; y representa el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad” (p.156).

Toda la utilidad del sistema de costos variable se origina gracias al cálculo del margen de contribución (MC) cifra que refleja la verdadera rentabilidad de los productos, es decir el remanente de los ingresos una vez cubiertos todos los costos variables que permiten cubrir los costos fijos y las utilidades. (Morillo, 2015)

Morillo (2015), afirma:

El análisis de la rentabilidad marginal conocida también como análisis de contribución marginal, consiste en un estudio comparativo de los distintos márgenes de contribución reportados por cada línea de producto, así como el estudio de las relaciones existentes entre los costos variables, los ingresos generados y los volúmenes de producción de cada una de las líneas o tipos de productos.

Las empresas deberán ir en la medida de lo posible, eliminando aquellos productos cuyo margen de contribución sea negativo o muy poco significativo, lo cual implica una decisión de desinversión, para ocupar su atención en elaborar y vender aquel producto que contribuya en una mayor medida a cubrir sus costos fijos y a generar utilidades.

3.1.5. Análisis de la rentabilidad de los productos de Creaciones Kristty.

Una vez que se han presupuestado las ventas y los costos de la empresa, es posible conformar el estado de resultados presupuestados; en él, el administrador puede ver con antelación cuál será el margen operativo o de contribución que la empresa podrá alcanzar dado los niveles de ventas y producción que se han pronosticado. (Ramírez, 2008)

A continuación se presenta la rentabilidad de cada una de las líneas de los productos de Creaciones Kristty, resultado obtenido mediante el análisis de la mezcla de contribución marginal por producto; los costos fijos totales son de: \$ 4.066,00, distribuidos para cada producto de acuerdo a su participación porcentual, siendo de esta manera el 23% para el producto A, el 24% para el producto B, el 15% para el producto C, el 13%, para el producto D, el 8% para el producto E, el 9% para el producto F, y el restante 8% para el modelo G. El detalle de los costos fijos anuales se encuentra en el Anexo 4.

Los datos presentados son tomados de fuentes históricas de Creaciones Kristty comprendidos del 1ro de enero al 31 de diciembre de 2014.

Tabla 17. Análisis de la rentabilidad por línea de producto

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO									
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL	
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	%
Ventas	6,384.00	6,768.00	4,140.00	3,816.00	2,304.00	2,592.00	2,268.00	28,272.00	100%
Costos variables	3,649.93	5,549.86	1,537.06	2,482.62	1,834.43	1,945.34	1,535.60	18,534.84	66%
Contribución marginal	2,734.07	1,218.14	2,602.94	1,333.38	469.57	646.66	732.40	9,737.16	34%
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%		100%
Costos fijos totales	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	14%
Costos fijos asociados	918.13	973.35	595.40	548.81	331.35	372.77	326.18	4,066.00	
Utilidad operacional	\$1,815.94	\$244.79	\$2,007.54	\$784.57	\$138.22	\$273.89	\$406.22	\$5,671.16	

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

La mezcla de producción arroja valores positivos con relación a la rentabilidad de cada una de las líneas de productos, siendo el producto A con \$1,815.94, el producto B con \$244.79, el producto C con \$2,007.54 y el producto D con \$784.57, los mismos reflejan la mayor participación de utilidad operativa, dichos productos son muy indispensables y necesarios para un bebé, ya que son prendas de vestir básicas que usualmente se utilizan en infantes de la edad de 0 a 2 años, como por ejemplo: pantalones, escaarpines, mitones, ombligueros, busos, entre otras prendas muy básicas para cubrir la necesidad de vestido; estos modelos de ropa de bebé se encuentran diseñados en varios colores y en diferentes texturas, a gusto del cliente.

Con relación a los restantes productos el E con \$138.22, el F \$273.89 y el G \$406.22, también generan margen de rentabilidad, ciertamente un porcentaje más bajo a diferencia de los demás; dicha diferencia se da por el motivo de que dichos productos, a más de ser básicos son productos que cubren la necesidad de cuidado y abrigo, estos son más complementarios para el uso del infante; los mismos son confeccionados con materiales textiles más gruesos como es la tela polar simple, tela polar martillada, tela panelada, tela toalla y tela interlock; se fabrican en una sola talla, entre están por ejemplo: cobijas, sabanas, juego de toalla, monos, tops, entre otros modelos que cubren la necesidad de abrigo y cuidado para el bebé; estos productos también se confeccionan en varios colores y en diferentes texturas, siendo llanas y estampadas de acuerdo a la necesidad del cliente.

Como resultado de toda la mezcla de producción, se considera que todas las líneas de productos de Creaciones Kristty, son muy indispensables y necesarias dentro de la vestimenta de un bebé, por lo que las mismas deben seguir siendo confeccionadas ya que aportan un valor importante, tanto para el infante como para la empresa.

3.2. Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad.

Para Polimeni (1997), “El modelo costo-volumen-utilidad puede usarse para indicar el nivel de ventas necesario para lograr un nivel de utilidades objetivo”. (p.621)

Con frecuencia, la gerencia requiere información en cuanto a la utilidad para determinado nivel de ventas y el nivel de ventas necesario para lograr una utilidad objetivo. Para cualquier nivel dado de ventas, puede determinarse la utilidad para una línea de productos específica así:

$$Utilidad = Ingreso Total - Costo variable total - Costo fijo total$$

Como ya se había mencionado en el capítulo 1, bajo el enfoque de la herramienta costo volumen-utilidad, la utilidad de operación se obtiene de la siguiente manera:

Ventas
(-) Costos variables
(=) Margen de contribución
(-) Costos fijos
(=) Utilidad de operación

Este modelo ayuda a la administración a determinar qué acciones se deben tomar para cumplir cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas se llaman utilidad. Las utilidades deben ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con el objetivo de cada una de ellas, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr determinadas utilidades. (Ramírez, 2013, p.161).

Es común que la meta de utilidades se presenta como un porcentaje de las ventas. Si este porcentaje representa la relación utilidad de operación a ventas, se denomina margen de

operación; si la relación es con la utilidad neta, se le conoce como margen neto. (Ramírez, 2013, p.161).

3.2.1. Relación del costo-volumen-utilidad de Creaciones Kristty.

Para realizar el análisis de la relación costo-volumen-utilidad de Creaciones Kristty, se asumen los siguientes supuestos:

- Los porcentajes de participación de cada producto van a ser constantes.
- El valor de los costos fijos totales no van a cambiar, se van a mantener a lo largo del siguiente año contable.
- Los costos de las materias primas no van a subir, los proveedores van a seguir ofreciendo sus productos al mismo precio que el año anterior.
- Los precios de venta por docena se van a mantener estables a lo largo del presente año.
- No se va a realizar el cálculo del impuesto a la renta, porque la base imponible no supera el monto que establece el Servicio de Rentas Internas.
- Este año se espera que el margen de operación sea de un 25% de las ventas con relación a sus datos históricos presentados en el literal anterior.

La fórmula para determinar cuántas unidades se requieren para alcanzar la meta de utilidad con el margen del 25% es:

$$X = \frac{CF}{((P - V) - (MO\% * P))}$$

Donde:

X = Número de unidades a vender

CF = Costos fijos totales

P = Precio por unidad

C = Costo variable por unidad

$MO\%$ = Margen de operación

Aplicando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$X = \frac{4066.00}{14.30 - 25\% (39.27)} = 908 \text{ docenas}$$

Para obtener la utilidad deseada, el nuevo volumen de producción ha aumentado, de 720 a 908 docenas anuales; las mismas se distribuyen para cada producto de acuerdo a su participación correspondiente.

Tabla 18. Nuevo volumen de producción con utilidad deseada

DETALLE	PRODUCCIÓN DATOS HISTÓRICOS	PRODUCCIÓN CON UTILIDAD DESEADA
	DOCENAS	DOCENAS
PRODUCTO A	288	205
PRODUCTO B	120	217
PRODUCTO C	102	133
PRODUCTO D	84	123
PRODUCTO E	48	74
PRODUCTO F	36	83
PRODUCTO G	42	73
TOTAL DOCENAS ANUALES	720	908

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Con los nuevos datos y supuestos presentados, el nuevo análisis costo-volumen-utilidad de la mezcla de producción de Creaciones Kristty es la siguiente:

Tabla 19. Modelo costo-volumen-utilidad con porcentaje de utilidad deseada

ESTADO DE RESULTADOS PRES UPUESTADO									
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL	
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	%
Ventas	4,543.40	12,255.39	5,394.96	5,565.77	3,550.68	5,991.77	3,932.10	41,234.05	100%
Costos variables	2,597.60	10,049.59	2,002.98	3,620.99	2,827.02	4,496.92	2,662.32	28,257.43	66%
Contribución marginal	1,945.79	2,205.79	3,391.97	1,944.78	723.66	1,494.85	1,269.78	12,976.22	34%
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%		100%
Costos fijos totales	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	14%
Costos fijos asociados	918.13	973.35	595.40	548.81	331.35	372.77	326.18	4,066.00	
Utilidad operacional	\$1,027.66	\$1,232.44	\$2,796.57	\$1,395.97	\$392.31	\$1,122.08	\$943.60	\$8,910.62	

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

En el Anexo 5 se presenta el desglose de las docenas, precio unitario y costos variables unitarios por cada línea de producto.

3.2.2. Resultados obtenidos de la relación costo-volumen-utilidad.

Una vez realizado el análisis de la rentabilidad de la producción de Creaciones Kristty, los resultados alcanzados son los siguientes:

- Los datos obtenidos se calcularon en base a la información histórica recopilada de un año calendario, año comprendido del 1ro de enero al 31 de diciembre de 2014, por lo que el nuevo volumen de producción a fabricar de acuerdo al análisis del costo-volumen-utilidad son representadas por docenas anuales.
- Con la aplicación de la herramienta costo-volumen-utilidad y el efecto de utilidad deseada en base a un incremento en el porcentaje de ganancia con relación al total de las ventas anuales, da como resultado un aumento en el número de docenas a vender con relación al año histórico, es decir un aumento en el volumen de producción anual, el mismo que es de 908 docenas.
- Con los resultados obtenidos se puede observar que los ingresos generados por ventas han aumentado, no porque haya existido un incremento en el precio, sino porque se produjo un aumento en el volumen de producción que es un factor muy

importante para el desarrollo y crecimiento de Creaciones Kristty, ya que de esta manera los clientes no son afectados con relación a la variable del precio; al contrario, el cambio se da en la variable de volumen de producción; en dicho caso, se puede dar dos alternativas: a) los clientes actuales pueden aumentar sus pedidos y b) Creaciones Kristty en este nuevo año puede fidelizar nuevos clientes.

- En los referente a los costos variables por unidad se mantiene el mismo costo, no ha existido ningún cambio con relación a los datos históricos por el supuesto planteado anteriormente, por lo que se entiende que dicha variable se mantiene estable; en relación a los costos variables totales si hay un aumento debido al incremento en el volumen de la producción; a pesar de dicho aumento en esta variable, Creaciones Kristty sigue manteniendo un margen de contribución significativo lo que le permitirá cubrir todos sus costos; sin considerar, que si se diera el supuesto de aumentar el precio de venta unitario su contribución marginal sería mayor y su efecto sería aún más positivo y beneficioso para la empresa.
- Con relación a los costos fijos, no se realiza ningún cambio, debido a que se considera que con toda la capacidad instalada y con todo lo que posee al momento Creaciones Kristty es suficiente para cubrir su nuevo volumen de ventas.
- Por último se obtiene una mayor utilidad operacional, debido a la aplicación de la herramienta costo-volumen-utilidad con el efecto de utilidad deseada, esta ganancia corresponde a \$3,239.46 (tres mil doscientos treinta y nueve dólares con cuarenta y seis centavos); el nuevo resultado de utilidad operacional en base a la nueva mezcla de producción es de \$8,910.62 (ocho mil novecientos diez dólares con sesenta y dos centavos).

3.2.3. Análisis del punto de equilibrio de Creaciones Kristty.

En la mayoría de las empresas no se fabrica un sólo producto, se elaboran varias líneas de productos, por lo que es de suma importancia calcular el punto de equilibrio para múltiples líneas de producción.

Para conocer cuál es el punto de equilibrio en varias líneas se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio varias líneas} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

Los costos fijos totales son de \$4,066 y el margen de contribución ponderado de Creaciones Kristty es el siguiente:

Tabla 20. Resultado del margen de contribución ponderado por línea de producto

MEZCLA POR LÍNEA DE PRODUCTOS								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	22.17	56.40	40.59	45.43	48.00	72.00	54.00	
Costo variable	12.67	46.25	15.07	29.56	38.22	54.04	36.56	
Margen de contribución	9.49	10.15	25.52	15.87	9.78	17.96	17.44	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	100%
Mg. contribución ponderado	\$2.14	\$2.43	\$3.74	\$2.14	\$0.80	\$1.65	\$1.40	\$14.30

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Aplicando la fórmula de punto de equilibrio para varias líneas de productos, se tiene lo siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio varias líneas} = \frac{\$4,066.00}{\$14.30} = 284 \text{ docenas}$$

El resultado obtenido es de 284 docenas, las mismas que se relacionan con los porcentajes de participación correspondientes para cada una de las líneas de productos, con el propósito de determinar la cantidad de docenas que deben venderse por cada línea para llegar al punto de equilibrio.

La distribución por línea de producto es la siguiente:

Producto A	=	284	*	23%	=	64	docenas
Producto B	=	284	*	24%	=	68	docenas
Producto C	=	284	*	15%	=	42	docenas
Producto D	=	284	*	13%	=	38	docenas
Producto E	=	284	*	8%	=	23	docenas
Producto F	=	284	*	9%	=	26	docenas
Producto G	=	284	*	8%	=	23	docenas

Con el resultado obtenido por cada línea de producto, se presenta el punto de equilibrio:

Tabla 21. Punto de equilibrio

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Ventas	1,423.60	3,840.01	1,690.42	1,743.94	1,112.54	1,877.42	1,232.05	12,919.98
Costos variables	813.91	3,148.87	627.60	1,134.57	885.80	1,409.03	834.19	8,853.98
Contribución marginal	609.68	691.15	1,062.82	609.36	226.75	468.38	397.86	4,066.00
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Costos fijos totales	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00
Costos fijos asociados	918.13	973.35	595.40	548.81	331.35	372.77	326.18	4,066.00
Utilidad operacional	(\$ 308.45)	(\$ 282.20)	\$ 467.42	\$ 60.55	(\$ 104.60)	\$ 95.61	\$ 71.68	\$ 0.00

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

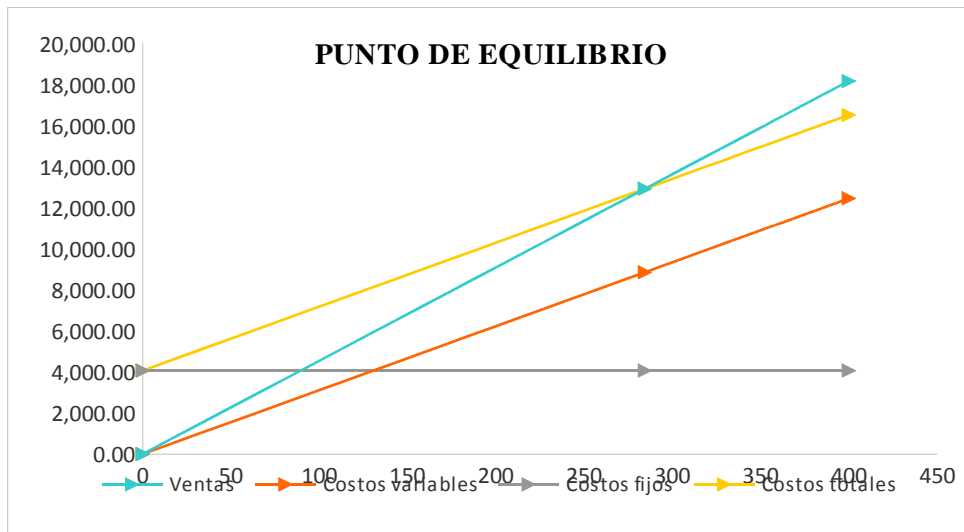


Figura 5. Punto de equilibrio
Fuente: Creaciones Kristty
Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Con los resultados obtenidos se concluye que la empresa Creaciones Kristty para obtener una utilidad de operación, debe vender mínimo 284 docenas anuales, las mismas que representan en dinero a \$12,919.98 (doce mil novecientos diecinueve dólares con noventa y ocho centavos)

3.3. Fijación de precios.

El precio es el valor en dinero que pagan los consumidores por un determinado producto o servicio adquirido.

Según Ferrell (2006), el precio “es el único elemento de la mezcla de marketing que da lugar a ingresos y utilidades”. El precio tiene una conexión directa con la demanda del cliente.

3.3.1. Objetivos de la fijación de precios.

Algunos de los objetivos más comunes son los siguientes:

- Maximizar el beneficio a largo plazo.
- Incrementar el volumen de ventas (cantidad).
- Crecimiento de la compañía.
- Mantener el liderazgo en precios.

- Desmotivar la entrada de nuevos competidores en la industria.
- Igualar precios de los competidores.
- Mejorar la imagen de la firma, marca o producto.
- Ser percibido como "justo" por consumidores y consumidores potenciales.
- Crear interés y entusiasmo por un producto.
- Mejorar la rotación del producto.

3.3.2. Como fijan el precio las empresas.

Las empresas fijan sus precios de formas diferentes; en las pequeñas empresas suele ser el jefe quien los fija, en las empresas más grandes, son los directores de las distintas divisiones y los gerentes de líneas de productos quienes fijan el precio, en industrias en donde el precio es un factor clave, las empresas cuentan con un departamento específico para precios que se encarga de fijarlos, o de ayudar a otros en esta labor. Otras personas con influencia sobre los precios son los gerentes de ventas, los de producción, los gerentes financieros y contables. (Kotler, 2006, p.433)

Las empresas deben fijar un precio por primera vez cuando desarrollan productos nuevos, cuando introducen un producto existente en un canal de distribución diferente o en una región geográfica nueva, y cuando presentan ofertas en procesos de licitación. Las empresas deben posicionar su producto en términos de calidad y precio.

Las empresas tienen que considerar muchos factores para determinar sus políticas de precios, entre los siguientes están: selección de los objetivos de precios, cálculo de la demanda, estimación de costos, análisis de costos, precios y ofertas de la competencia, selección de un método de fijación de precios y selección del precio final. (Kotler, 2006, p.437)

3.3.2.1. Selección de los objetivos del precio.

La empresa debe decidir dónde quiere posicionar una oferta. Cuánto más claro están sus objetivos, más fácil resultará fijar el precio para sus productos. Una empresa debe perseguir cualquiera de los cinco objetivos siguientes a través de sus precios: supervivencia, maximización de las utilidades, maximización de la participación de mercado, maximización del mercado por descremado o liderazgo en calidad del producto. (Kotler, 2006, p.437)

➤ **Supervivencia**

Las empresas persiguen la supervivencia como su principal objetivo si se encuentran con un exceso de capacidad o una competencia feroz, o cuando los deseos de los consumidores cambian constantemente. Mientras los precios cubran los costos variables y los costos fijos, la empresa podrá seguir en el negocio. (Kotler, 2006, p.437)

La supervivencia es un objetivo de corto plazo, ya que a largo plazo, la empresa debe aprender cómo generar valor a sus productos, caso contrario se enfrentará a su extinción.

➤ **Maximización de utilidades**

Muchas empresas intentan fijar un precio que sirva para maximizar las utilidades actuales, así, calculan la demanda y los costos asociados las alternativas de precios, y seleccionan el precio que genere un máximo de utilidades, en base a su flujo de efectivo o tasa de rendimiento de la inversión. Esta estrategia supone que la empresa conoce sus funciones de demanda y costos. (Kotler, 2006, p.437)

➤ **Maximización de la participación de mercado**

Algunas empresas tratan de maximizar su participación de mercado, animadas por la idea de que un mayor volumen de ventas permitirá reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo. (Kotler, 2006, p.437)

Así, estas empresas fijan el precio más bajo posible, con lo que dan por hecho que el mercado es sensible a los precios.

➤ **Maximización del mercado por descremado**

Las empresas que descubren algún avance tecnológico suelen favorecer los precios altos para maximizar el mercado por descremado. (Kotler, 2006, p.438)

Según Stanton, Etzel y Walker (2004) “poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado” (p.423). De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta; esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto.

El término descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos. Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes. (Lamb, Hair y McDaniel, 2002, p.607)

Esta estrategia tiene sentido en las siguientes condiciones:

- Existe una gran demanda por parte de un número suficiente de compradores.
 - Los costos unitarios de producir un volumen reducido de unidades no son tan altos como para desestimular la producción.
 - El alto precio inicial no atrae a más competidores al mercado.
 - El precio alto transmite la imagen de un producto superior.
- **Liderazgo en calidad del producto**

Una empresa puede aspirar a ser el líder del mercado en calidad de productos. Muchas marcas se esfuerzan por convertirse en “lujos accesibles” es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores. (Kotler, 2006, p.437)

3.3.2.2. Cálculo de la demanda.

El precio que la empresa fije conducirá a un nivel de demanda diferente, y por tanto, tendrá impacto diferente en los objetivos de marketing de la empresa. La demanda y el precio están en relación inversa: cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda. (Kotler, 2006, p.439)

El primer paso para calcular la demanda es entender qué influye en la sensibilidad al precio; los consumidores se muestran más sensibles al precio con productos caros o que se adquieran con frecuencia, por otra parte, se preocupan menos por el precio con productos baratos o que no acostumbran a comprar.

3.3.2.3. *Estimación de costos.*

La demanda determina el límite superior de los precios que puede cobrar una empresa por sus productos, mientras que los costos determinan el límite inferior. Las empresas necesitan fijar un precio que cubra sus costos de producción, distribución y venta del producto, incluido una utilidad razonable por los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos. (Kotler, 2006, p.441)

$$\mathbf{PVP} = \text{Costo total} + \text{beneficio deseado}$$

3.3.2.4. *Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia.*

Kotler (2006) menciona:

Dentro de los límites que determinan la demanda del mercado y los costos, la empresa debe tener en cuenta los costos, los precios y las posibles reacciones de los competidores; la empresa debe considerar en primer lugar el precio de su competidor más cercano. Si la oferta de la empresa tiene características que no ofrece el competidor principal, se debe calcular el valor de estas características para el consumidor y sumarse al precio del producto rival. (p.444)

Una vez que se fija el precio, es muy probable que los competidores reaccionen y también modifiquen sus precios.

3.3.2.5. *Selección de una estrategia de fijación de precios.*

Una vez conocido las funciones de la demanda de los clientes, de los costos y de los precios de los competidores, la empresa ya está en condiciones de fijar el precio. Los costos suponen el límite inferior del precio; los precios de los competidores y de los productos

sustitutos sirven como punto de referencia; las percepciones de los consumidores en relación con las características de la oferta de la empresa establecen el límite superior del precio. (Kotler, 2006, p.444)

Las empresas deben seleccionar un sistema de precios que incluya una o más de estas consideraciones; a continuación se explica cinco métodos de fijación de precios: fijación de precios mediante márgenes, fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión, fijación de precios basada en el valor percibido y fijación de precios basado en la competencia. (Kotler, 2006, p.444)

➤ **Fijación de precios mediante márgenes**

Es el método más sencillo de fijación de precios, consiste en agregar un margen estándar al costo del producto, es decir, una margen de ganancia.

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{rentabilidad esperada sobre las ventas})}$$

➤ **Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión**

Consiste en calcular el precio que arrojará la tasa deseada de rendimiento sobre la inversión, el precio para alcanzar la rentabilidad deseada está determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Costo unitario} + \frac{\text{rentabilidad deseada} * \text{capital invertido}}{\text{Unidades vendidas}}$$

➤ **Fijación de precios basado en el valor percibido**

Cada vez más empresas fijan sus precios en función del valor percibido por los consumidores, así, las empresas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor.

El valor percibido se compone de diversos elementos: la imagen que tiene el comprador sobre los resultados del producto, el canal de distribución, la calidad de la garantía, los servicios de atención al cliente y otros atributos.

El valor percibido marca el límite superior del precio; si el precio actual es mayor que el valor percibido, la empresa deberá reducir el precio o efectuar acciones promocionales que sugieran la calidad del producto y traten de mejorar el valor percibido, si por el contrario, el precio actual es inferior al valor percibido, la empresa está desaprovechando la oportunidad de obtener beneficios mayores.

En los últimos años muchas empresas han adoptado la técnica de fijación de precios basado en el valor, que consiste en conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad.

Esta fijación de precios no consiste simplemente en fijar precios más bajos, sino en rediseñar las operaciones de la empresa para convertirla en un fabricante de costos bajos sin sacrificar la calidad, y en reducir los precios lo suficiente como para atraer a un gran número de consumidores sensibles al valor.

➤ **Fijación de precios basado en la competencia**

La fijación de precios basado en la competencia, consiste en que las empresas establecen sus precios, en gran medida, en función de los de la competencia, esto significa que la empresa podría fijar un precio similar, mayor o menor que el de sus competidores.

Esta estrategia goza de bastante aceptación; cuando los costos son difíciles de medir o la respuesta de los competidores es incierta, las empresas recurren a este método porque refleja la sabiduría colectiva del sector.

3.3.2.6. Selección del precio final.

Los métodos de fijación de precios reducen el abanico de posibilidades entre las que puede elegir una empresa para el precio final, para seleccionarlo, la empresa debe considerar factores adicionales, incluido el impacto del resto de actividades de marketing, de políticas

de precios de la empresa, el reparto de riesgos y ganancias, y el impacto del precio en terceros. El precio final debe tener en cuenta la calidad de la marca y la publicidad, respecto a los competidores. (Kotler, 2006, p.448)

El precio debe ser coherente con las políticas de la empresa.

3.3.3. Adaptación del precio.

Para Kotler (2006), las empresas no suelen fijar un único precio, sino que más bien elaboran una estructura de precios en función de las variaciones de la demanda y los costos por región geográfica, de las exigencias de los diferentes segmentos, del calendario de compras, del volumen de pedidos, de la frecuencia del suministro, de las garantías y de otros factores. (p.451)

Entre las diferentes estrategias de adaptación de precios están: precios geográficos, descuentos e incentivos de compra, precios de promoción y diferenciación de precios.

- **Precios geográficos.** La fijación de precios por región geográfica supone que la empresa debe decidir qué precios ofrecer a los diferentes clientes en diversos lugares y países.

- **Descuentos e incentivos de compra.** La mayoría de las empresas modifican su precio a través de descuentos y otros incentivos para recompensar a los diferentes clientes por pronto pago, grandes volúmenes de compra y compras fuera de temporada.

Esta modalidad se ha convertido en el *modus operandi* de un número sorprendentemente elevado de empresas que ofrecen tanto productos como servicios, esta estrategia de precios se puede dar en descuentos en pagos en efectivo, descuento por cantidad comprada, descuentos por temporada, etc.

- **Precios de promoción.** Las empresas tiene a su disposición varias técnicas de fijación de precios para estimular la compra temprana, entre ellas están:
 - ✓ Reducción de precios de productos líderes

- ✓ Precios especiales en fechas señaladas
- ✓ Descuentos en efectivo
- ✓ Financiamiento a tasas de interés baja
- ✓ Financiamiento a largo plazo
- ✓ Descuento psicológico

Las estrategias para promover los precios son a menudo un juego, si funcionan los competidores las imitarán y entonces perderán su efectividad, si no dan buen resultado, suponen para la empresa una pérdida de dinero que podría haberse destinado al desarrollo de las herramientas de marketing, como por ejemplo aumentar la calidad del producto o servicio, mejorar la publicidad, entre otros. (Kotler, 2008)

- **Diferenciación de precios.** Las empresas con frecuencia modifican el precio básico de los productos para ajustarlo a las diferencias entre consumidores, productos, ubicaciones, etc.; es decir, se establecen los precios según las características del consumidor. El objetivo de la diferenciación de precio es conseguir participación de mercado en las categorías que presentan mayor potencial de crecimiento.

En este caso se presenta la discriminación de precios, el mismo que tiene lugar cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios diferentes que no reflejan una diferencia proporcional en costos. (Kotler, 2008)

Para Kotler (2008), existen tres niveles de discriminación de precios; en el primer nivel el vendedor asigna un precio diferente a cada cliente en función de la intensidad de la demanda; en segundo nivel, el vendedor cobra menos a los compradores que adquieren un mayor volumen; en tercer lugar el vendedor asigna precios diferentes a los distintos tipos de compradores como en los siguientes casos: precios por segmentos de consumidores, precios por versiones o tipo de producto, precios por imagen, precios por canal, precios por ubicación, precios por estación o tiempo, entre otros. (p.455)

El fenómeno de ofrecer diferentes escalas de precios a consumidores distintos y de ajustar los precios de manera dinámica está en plena efervescencia.

La mayoría de las empresas con frecuencia modifican el precio estándar de los productos para ajustarlo a los diferentes consumidores, con la finalidad de ganar mayor participación de mercado y aumentar la rentabilidad en ciertos productos; misma rentabilidad que puede cubrir a aquellos productos que no generan un margen de ganancia significativo.

3.3.4. Fijación de precios de Creaciones Kristty.

Como se mencionó en capítulos anteriores, la manera de trabajar de Creaciones Kristty es mediante la producción al por mayor bajo pedido, por lo que la fijación de precios se da en base a: al análisis de los costos utilizados, en el valor percibido por el cliente y calidad del producto y precios referenciales de la competencia; los mismos se detallan a continuación:

3.3.4.1. Análisis de costos incurridos.

Para poder fijar el precio con exactitud, se analiza todos los costos incurridos en el proceso de producción, como son costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, entre otros costos utilizados en el proceso productivo; así como también los gastos de administración, de comercialización y ventas incurridos en el proceso de transformación de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente.

Una vez obtenido el costo total por docena por cada línea de producto, se agrega un porcentaje de beneficio deseado, el mismo que es aproximadamente del 30%; el costo incurrido más el beneficio económico es el precio de venta que se establece para cada producto, el mismo que es capaz de cubrir tanto los costos fijos como los variables.

3.3.4.2. Precios basados en el valor percibido por el cliente y calidad del producto.

Este método de fijación de precios está basado en el valor percibido por los clientes, el mismo que consiste en ofrecer un producto fabricado con materia prima de alta calidad, con diseños nuevos e innovadores plasmado en una amplia gama de tendencia textil y colores, a un precio accesible y razonable para los clientes; la ventaja primordial de la empresa en este caso, es que al ser productores mayoritarios sus costos son más bajos con relación a los productores minoritarios o a aquellos que se dedican a la comercialización del mismo tipo de productos que ofrece Creaciones Kristty.

Al ser productores mayoritarios y al adoptar la estrategia en mención, Creaciones Kristty mantiene los precios constantes a través del tiempo; es decir, el precio de los productos por docena rara vez aumentan; excepto en el caso de que los proveedores de materias primas suban los precios o se produzcan incrementos en los costos incurridos en el proceso de producción, sólo en este caso la empresa se vería obligada a incrementar el precio a sus productos.

Al mantener precios bajos por ser productores, no se utilizan promociones en precios, como pueden ser descuentos por pronto pago, descuento por volúmenes de ventas, descuentos por pagos en efectivo, ofertas por innovación de modelos, y demás tácticas de precios para poder vender la mercadería.

Los clientes se sienten muy contentos y satisfechos al adquirir un producto de excelente calidad a un precio razonable.

3.3.4.3. Precios referenciales de la competencia.

Para tener una referencia de los precios que se fijan en el mercado por productos similares que ofrece Creaciones Kristty, se analiza los precios establecidos por la competencia para tener una idea general del mínimo y máximo valor en términos monetarios que establece la competencia.

En este caso, los precios que fija la competencia son muy similares entre sí, y en referencia a los precios que fija Creaciones Kristty van de la mano, no existe una diferencia abrumadora.

Con relación a la calidad, si existe una gran diferencia, ya que los productos que ofrece la competencia son de baja calidad, mientras que los productos que ofrece Creaciones Kristty son de excelente calidad, lo que hace que los consumidores prefieran más los productos que ofrece la empresa, que los que ofrece la competencia.

Al ser Creaciones Kristty una empresa pequeña, la fijación de sus precios no es complicada, al contrario es sencilla, pero muy analítica, que genera valor, satisfacción, ganancia y demás características de suma importancia tanto para sus clientes como para la empresa en sí.

Con todo el análisis realizado sobre el método de fijación de precios que utiliza Creaciones Kristty, se pone a consideración que la empresa al momento de fijar el precio a sus productos lo hace de manera muy seria para no causar algún desequilibrio económico dentro de la misma; al momento la empresa no considera realizar algún cambio en la variable del precio, ya que los costos de las diferentes materias primas y demás insumos que se requieren para la fabricación de los productos no han sufrido algún cambio; de igual manera los costos fijos permanecen constante, ya que la empresa no ha asumido algún costo fijo adicional además del costo total presupuestado.

Creaciones Kristty, consideraría en realizar un ajuste en la variable del precio, siempre y cuando sus costos variables de producción y costos fijos sufrieran algún cambio significativo que ponga en peligro la situación financiera de la empresa; sólo en esta eventualidad se produciría una variación en el precio establecido; pero como no existe por el momento algún indicio de que estos costos varíen, Creaciones Kristty seguirá ofreciendo sus productos al mismo precio, mientras el mercado permanezca estable.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad de Creaciones Kristty

Para realizar el respectivo análisis de utilidad de Creaciones Kristty, se presenta el estado de resultados de la mezcla de producción concerniente al año histórico del 1ro de enero al 31 de diciembre de 2014.

Tabla 22. Análisis de la utilidad por línea de producto

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO									
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL	
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	%
Ventas	6,384.00	6,768.00	4,140.00	3,816.00	2,304.00	2,592.00	2,268.00	28,272.00	100%
Costos variables	3,649.93	5,549.86	1,537.06	2,482.62	1,834.43	1,945.34	1,535.60	18,534.84	66%
Contribución marginal	2,734.07	1,218.14	2,602.94	1,333.38	469.57	646.66	732.40	9,737.16	34%
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%		100%
Costos fijos totales	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	4,066.00	14%
Costos fijos asociados	918.13	973.35	595.40	548.81	331.35	372.77	326.18	4,066.00	
Utilidad operacional	\$1,815.94	\$244.79	\$2,007.54	\$784.57	\$138.22	\$273.89	\$406.22	\$5,671.16	

Fuente: Creaciones Kristty
Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

ANÁLISIS DE UTILIDAD

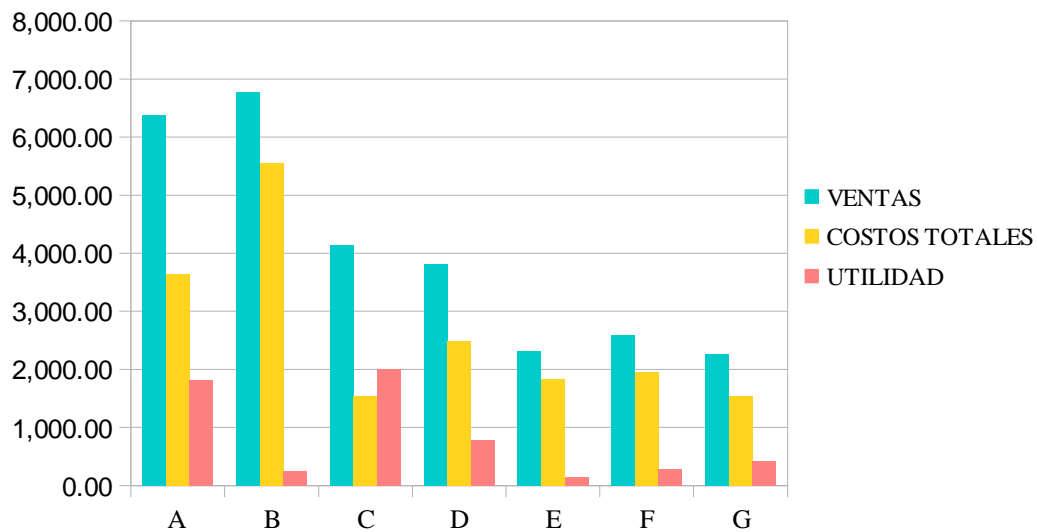


Figura 6. Análisis de la utilidad
Fuente: Creaciones Kristty.
Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

El resultado generado en este análisis, demuestra que el producto C y el producto A son los más representativos con respecto a la utilidad de la empresa, los mismos representan el 35% y 32% respectivamente del total de la utilidad obtenida en este año, siguiéndolos el producto D con el 14%, el producto G con el 7%, el producto F con el 5% y los dos restantes productos el B con el 4% y el E con el 2%.

Para analizar lo que sucede con dicha utilidad si se diera algún cambio en alguna de las variables de costos y precios se debe aplicar el método de simulación o conocida también como análisis de sensibilidad; método que se lo explicó en el capítulo 1. Para la aplicación del análisis de sensibilidad se toma en cuenta los siguientes ajustes:

- Cambios porcentuales en la variable de los precios unitarios, sin modificar los costos variables unitarios.
- Cambios en los costos fijos sin modificar los precios de venta y los costos unitarios variables.
- Cambios en los costos variables sin modificar los precios de venta y los costos fijos

A continuación se presenta el análisis con los supuestos presentados:

3.4.1. Cambios en la variable de los precios unitarios.

Para realizar este análisis se considera una modificación porcentual frente al precio real; este cambio de la variable del precio unitario se lo realiza de dos maneras: sensibilidad con aumento y disminución del precio en un 10%. A continuación se muestra el presente análisis en Creaciones Kristty.

Tabla 23. Cambios en la variable de precios unitarios

ANÁLISIS DE UTILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES			
DETALLE	SITUACIÓN REAL	PROPUESTA CON AUMENTO DEL 10%	PROPUESTA CON DISMINUCIÓN DEL 10%
Ventas	28,272.00	31,099.20	25,444.80
Costos variables	18,534.84	18,534.84	18,534.84
Contribución marginal	9,737.16	12,564.36	6,909.96
Costos fijos totales	4,066.00	4,066.00	4,066.00
Utilidad operacional	\$5,671.16	\$8,498.36	\$2,843.96
% Margen de operación	20%	27%	11%
% Margen de contribución	34%	40%	27%
Punto de equilibrio en docenas	284	216	417
Punto de equilibrio en dólares	\$12,919.98	\$10,784.98	\$17,043.73

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Al realizar un aumento del 10% a la variable del precio de venta sin modificar los costos variables unitarios, da como resultado un margen de contribución mayor, lo cual es un beneficio para la empresa ya que produce un aumento en el margen de operación del 7% y como consecuencia el punto de equilibrio disminuye de 284 a 216 docenas anuales, lo que permite a la empresa generar mayores ingresos con un menor número de docenas destinadas para la venta, pudiendo reinvertir este capital para dar valor agregado a la actividad económica en la que se desarrolla Creaciones Kristty.

Por otro lado, la disminución del precio de venta en un 10% no es tan atractivo para Creaciones Kristty, debido a que se produce un decremento del 9% en el margen de utilidad operacional: con tal afectación, para llegar al punto de equilibrio se debe incrementar el volumen de ventas de 284 a 417 docenas anuales; dando como resultado menos ingresos por ventas.

3.4.2. Cambios en la variable de los costos fijos totales.

En esta simulación se modifica los costos fijos con el supuesto de un aumento al valor de depreciación por la compra de una nueva maquinaria.

Costos fijos reales: \$ 4,066,00
Depreciación de nueva maquinaria: \$ 110
Nuevos costos fijos totales: \$ 4,176.00

Así mismo se aplica el análisis de sensibilidad con el supuesto de una disminución en los costos fijos totales por dar de baja una maquinaria obsoleta.

Costos fijos reales: \$ 4,066,00
Disminución de costos fijos totales \$ 110
Nuevos costos fijos totales: \$ 3,956.00

El cambio de los costos fijos totales de Creaciones Kristty queda de la siguiente manera:

Tabla 24. Cambios en la variable de costos fijos

ANÁLISIS DE UTILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES			
DETALLE	SITUACIÓN REAL	PROPUESTA CON AUMENTO	PROPUESTA CON DISMINUCIÓN
Ventas	28,272.00	28,272.00	28,272.00
Costos variables	18,534.84	18,534.84	18,534.84
Contribución marginal	9,737.16	9,737.16	9,737.16
Costos fijos totales	4,066.00	4,176.00	3,956.00
Utilidad operacional	\$5,671.16	\$5,561.16	\$5,781.16
% Margen de operación	20%	19%	21%
% Margen de contribución	34%	34%	34%
Punto de equilibrio en docenas	284	292	277
Punto de equilibrio en dólares	\$12,919.98	\$13,269.51	\$12,570.44

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Con el aumento en la variable de los costos fijos sin modificar los precios de venta y los costos variables se puede observar que el margen de contribución permanece constante, no refleja ningún cambio en la misma; sin embargo la utilidad de operación disminuye obteniendo de esta manera un aumento en el volumen de ventas para alcanzar el punto de equilibrio con un incremento de 8 docenas anuales.

Con una modificación hacia la baja de esta variable sucede todo lo contrario, la utilidad operacional aumenta y el punto de equilibrio disminuye de 284 a 277 docenas anuales, provocando en este caso una rentabilidad mayor en relación a la situación actual.

3.4.3. Cambios en la variable de los costos unitarios.

Se modifica los costos variables con el supuesto de que los costos de las materias primas suban un 4.5% este año.

Los cambios son:

Costos variables reales: \$ 18,534.84

Aumento de costos variables: \$ 834.07

Nuevos costos variables: \$ 19,368.90

De igual manera se modifica esta variable con el supuesto de que los costos de las materias primas disminuyan en un 4.5% este año.

Entre los nuevos costos se tiene:

Costos variables reales: \$ 18,534.84

Aumento de costos variables: \$ 834.07

Nuevos costos variables: \$ 17,700.77

El cambio de los costos variables unitarios de Creaciones Kristty se presenta a continuación:

Tabla 25. Cambios en los costos variables unitarios

ANÁLISIS DE UTILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES			
DETALLE	SITUACIÓN REAL	PROPUESTA CON AUMENTO	PROPUESTA CON DISMINUCIÓN
Ventas	28,272.00	28,272.00	28,272.00
Costos variables	18,534.84	19,368.90	17,700.77
Contribución marginal	9,737.16	8,903.10	10,571.23
Costos fijos totales	4,066.00	4,066.00	4,066.00
Utilidad operacional	\$5,671.16	\$4,837.10	\$6,505.23
% Margen de operación	20%	17%	23%
% Margen de contribución	34%	31%	37%
Punto de equilibrio en docenas	284	315	259
Punto de equilibrio en dólares	\$12,919.98	\$14,323.54	\$11,766.93

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

Al aumentar los costos variables unitarios se puede observar que el margen de contribución disminuye en un 3%, trayendo como consecuencia que el margen de contribución ponderado también se vea afectado debido a que los costos variables han sufrido una modificación del 4.5%; tal resultado provoca un aumento en el volumen de ventas de 284 a 315 docenas anuales para alcanzar el punto de equilibrio.

Con una disminución en los costos variables unitarios sucede todo lo contrario, se obtiene una mayor participación con respecto al margen de contribución y a la utilidad operacional con un incremento del 3%, así mismo el punto de equilibrio tiende a la baja de 284 a 259 docenas anuales, consiguiendo una mayor rentabilidad con menos volumen de ventas.

El margen de contribución ponderado para la variable de precios, costos fijos y costos variables se encuentra en el Anexo 6.

3.4.4. Análisis de sensibilidad en el modelo costo-volumen-utilidad.

Con la aplicación del modelo de simulación de relación costo- volumen-utilidad, se determina a que cambios es más sensible dicho modelo, teniendo como resultado lo siguiente:

- Con relación a la modificación en las variables de los precios unitarios, el modelo de simulación es más sensible a la disminución que se pueda producir en esta variable, ya que afecta de manera muy significativa sus ingresos por ventas y su respectiva utilidad operacional, dando como consecuencia que para obtener un mejor margen operativo, la empresa necesite bajar la calidad de las materias primas e insumos para mejorar su situación financiera; por lo que se concluye que esta modificación a la baja de precio no es recomendable; por lo tanto, no se debe realizar ningún cambio al precio con relación a una disminución para evitar un desequilibrio económico dentro de Creaciones Krissty.
- En lo referente a los cambios en la variable de los costos fijos sin modificar los precios de venta y los costos variables unitarios, el modelo de simulación es más sensible al aumento de esta variable por cualquier valor adicional que se pueda incurrir dentro del año trabajo, dando como resultado una disminución en la utilidad operacional y como consecuencia se produce un aumento en el punto de equilibrio;

para que este cambio sea más beneficioso para Creaciones Kristty si se da tal caso, será necesario analizar el precio de venta que se tiene al momento y analizar un posible incremento en esta variable con la finalidad de poder generar un mayor porcentaje de rentabilidad operacional.

- Por último, con respecto a un posible cambio dentro de los costos variables unitarios sin modificar los precios y los costos fijos, el modelo de simulación es más sensible cuando se produce un aumento en esta variable, ya que el margen de contribución disminuye y por supuesto la utilidad de operación también; por lo general estas situaciones se presentan cuando, en este caso, se producen cambios en el mercado textil generando un incremento en los costos de adquisición de las materias primas e insumos que necesita el productor para realizar su actividad laboral, afectando de esta manera la situación económica de la empresa; para contrarrestar esta incidencia, Creaciones Kristty presentando esta situación, deberá considerar subir sus precios de venta para de alguna manera lograr un equilibrio financiero y evitar pérdidas significativas en cada una de las líneas de sus productos.

Como conclusión, se menciona que las herramientas administrativas-financieras, son instrumentos de mucha ayuda e importancia, porque permiten proporcionar a la gerencia pautas para la toma de decisiones operacionales a corto plazo, relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos, el volumen de producción, la fijación de precios de los productos y la selección del mejor proceso de producción. Ambas herramientas tienen en cuenta la relación entre costos, ingresos y utilidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Hoy en día, se vive un mundo cambiante, influido por el fenómeno de la globalización, la entrada de nuevos competidores, el desarrollo tecnológico e industrial, entre otros aspectos, que traen como consecuencia, que las organizaciones tengan que adaptarse rápidamente a estos cambios; caso contrario se verán sometidas a ser rebasadas por la competencia.
- El mercado ecuatoriano y su estructura textil, son factores predominantes que cada día se desarrolla más en el país; en lo que se refiere a la producción de ropa de bebé, es un mercado amplio que actualmente en Quito, está creciendo a pasos acelerados, por tal razón, la mayoría de éstas empresas trabajan bajo pedido, es decir, confeccionan las prendas en el momento en que los clientes lo requieren y en la cantidad que ellos demanden.
- La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra no calificada, contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de productos relacionados con esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con productos de origen externo en particular los de procedencia china.
- Las pequeñas y medianas empresas (pymes) que se dedican a esta actividad comercial, han sufrido diferentes cambios productivos y económicos debido a la inestabilidad social, política y financiera que atraviesa el país; en tal sentido, dichas pymes manufactureras se han visto en la necesidad de diseñar y buscar nuevas técnicas de producción capaces de disminuir sus costos de producción, mejorar y optimizar sus procesos productivos, lograr una mayor eficiencia y eficacia de los mismos y obtener así una rentabilidad por el esfuerzo en la actividad que realizan.

- En el presente caso de investigación, la debilidad que se presenta en estas pequeñas empresas manufactureras de ropa de bebé, es que sus administradores al no tener un correcto control, evaluación y seguimiento de sus procesos productivos, no detectan con facilidad los problemas que se les presenta a diario en dichos procesos y como consecuencia no pueden implementar sistema de control interno para dar solución a los problemas que esta situación acarrea.
- En lo concerniente al análisis de Creaciones Kristty, se concluye, que a pesar de ser una pequeña empresa productiva, tiene mucha experiencia dentro del entorno de la manufactura, su estabilidad en el mercado es muy sólida, cuenta con personal altamente capacitado en todas sus áreas de trabajo; se muestra muy seria a la hora de realizar los acuerdos de producción con sus clientes, cumple con todas sus obligaciones laborales y tributarias, por lo que se crea un ambiente de tranquilidad y confianza dentro de la empresa.
- Al estudiar y analizar la situación actual por la que atraviesa Creaciones Kristty, se determina que al momento no cuenta con problemas graves, sus deficiencias son muy leves, entre ellas están: no cuentan con indicadores de productividad que sirvan como medios de evaluación en sus procesos productivos; no poseen una política bien establecida de pago por parte de sus clientes, por lo que muchos de ellos promueven a tener una cartera vencida y por ende el presupuesto de la empresa no es muy estable; y la deficiencia más significativa, al no contar con una máquina estampadora básica para su labor diaria, la manufacturera se ve en la necesidad de incurrir en un costo de maquila demasiado alto. Estas debilidades o deficiencias se pueden corregir aplicando estrategias que sirven de apoyo para mejorar tal situación.
- La empresa cuenta con manuales de descripción de puestos, que detallan las actividades que cada trabajador debe realizar en su día laboral, lo que conlleva, a que cada uno de ellos se sientan responsables y comprometidos con el actuar diario de la manufacturera, teniendo de esta forma personal óptimo e idóneo para desempeñarse correctamente en su lugar de trabajo.
- A pesar de la constante competitividad dentro de esta industria, Creaciones Kristty, se ha mantenido estable en este mercado, ya que se diferencia de la competencia, por generar valor agregado a sus clientes, ofreciéndoles un producto con diseños

innovadores, confeccionados con materiales de alta calidad a un precio muy accesible, y sobre todo por brindar una excelente atención a sus clientes.

- Al analizar y aplicar las diferentes herramientas administrativas – financieras en Creaciones Kristty, como son el análisis de rentabilidad, el punto de equilibrio, análisis de sensibilidad y la relación costo-volumen-utilidad se obtiene como resultado, que todas las líneas de productos que posee la empresa generan un margen de contribución; al aplicar estas mismas herramientas financieras con cambios en las diferentes variables de precios y costos en cada una de sus líneas de productos se logra los mismos resultados; es decir, se obtiene rentabilidad operacional; lo que demuestra que su estructura de costos está bien definida.

- La presente investigación arrojó resultados favorables y desde hoy en adelante Creaciones Kristty contará con un control y monitoreo interno en sus procesos productivos, de modo que pueda obtener el nivel adecuado de eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos; además, se considera a este análisis, un aporte significativo para la dirección y administración de todas las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito.

- Por último, se menciona que el análisis y aplicación de las herramientas administrativas-financieras en la empresa de producción Creaciones Kristty, han sido de mucha ayuda e importancia, ya que dichas herramientas han servido como un instrumento de mucha utilidad para proporcionar a los propietarios de la empresa pautas para mejorar sus procesos productivos y tener un mejor control de los mismos; así como también una aportación muy valiosa para poder tomar las mejores decisiones a corto plazo relacionadas con toda su actividad laboral.

RECOMENDACIONES

- En la actualidad los microempresarios deben buscar alternativas que se encuentren a su alcance, para lograr conservar la estabilidad organizacional, manteniendo el equilibrio dentro del mercado, donde la solidez de sus labores garantice el éxito de sus operaciones y el prestigio favorezca la confiabilidad de sus clientes; por tal motivo, se recomienda a Creaciones Kristty, el uso continuo de las herramientas administrativas – financieras planteadas en este trabajo, las mismas que permitirán una correcta gestión administrativa dentro de la empresa; como es el preparar, cumplir y controlar los calendarios de recepción, fabricación y entrega oportuna del producto; y así lograr una mejor planeación y ejecución de la producción para su continuo crecimiento y desarrollo en el mercado ecuatoriano.
- Aplicar el análisis de los indicadores de productividad cada cierto período de tiempo, para que en base a los resultados obtenidos, se tenga una visión clara de cómo se encuentran los mismos y poder plantear estrategias de mejora en aquellos indicadores donde sus resultados no sean tan favorables.
- Establecer políticas adecuadas de cobro a los clientes, para evitar tener cartera vencida por largos períodos de tiempo, consiguiendo de esta manera que el presupuesto sea más estable para poder abastecerse de toda la materia prima necesaria para la fabricación de los productos, sin que en ellos se produzcan retrasos de entrega de pedidos por falta de presupuesto.
- Adquirir la máquina estampadora para que de esta forma Creaciones Kristty, llegue a ser más productiva y eficiente en sus procesos de fabricación; además con esta adquisición se logrará una reducción en sus costos de producción, lo que es un factor fundamental en la rentabilidad de sus productos.
- Capacitar al personal continuamente para fomentar la innovación de nuevos modelos de prendas de vestir para bebé, así como también una capacitación en el adiestramiento del manejo de la máquina bordadora a adquirir, para implementar nuevos diseños de bordados en la ropa de bebé, mismo que producirá un valor agregado al cliente.

- Llevar un registro de los pedidos, que con más frecuencia los clientes solicitan, con el propósito de abastecerse de los mismos y mantenerlos en stock, para que al momento de ser solicitado por los clientes, la entrega de los mismos sea más rápida y efectiva generando un ambiente de confianza entre el comprador y vendedor y estrechar aún más su relación laboral.

- Adquirir la máquina industrial de pegar collarete, con la finalidad de reducir los tiempos de confección en cada prenda de vestir, dando con resultado una optimización en tiempo y recursos aplicando de esta manera la filosofía justo a tiempo.

- Por último, se recomienda que la empresa Creaciones Kristty, siga manteniendo sus líneas de producción, ya que las mismas generan valor tanto para la empresa como para el consumidor, a más de esto la mezcla de producción de Creaciones Kristty, tiene mucha acogida en los mercados de la Costa y Oriente, por lo que es de suma importancia seguir manteniendo la fidelidad de sus clientes y la manera más seria de hacerlo es seguir permaneciendo en el mercado y ofrecer sus productos como siempre lo ha hecho hasta el día de hoy, con un buen servicio al cliente y con una excelente calidad en sus productos terminados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción Consultores. (s.f.). *Índices financieros*. Recuperado de <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/>
- Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Estudios gerenciales*, (77), 53-69. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/230
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2014). *Industria Textil*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec>.
- Avendaño, O. (2012). *Filosofía Organizacional* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://procesoadmon1.blogspot.com/>
- Backer, M., Jacobsen, L., y Ramírez, D. (1983). *Contabilidad de Costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Castillo, M. (18 de octubre de 2012). *Filosofía Organizacional* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://procesoadmon1.blogspot.com/>
- Emery, D., Finnerty, J., y Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Education.
- Enciclopedia financiera. (s.f.). *Índices financieros*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/>
- Ferrell, O., Hartline, M. (2006). *Estrategias de Marketing*. México, D.F: Thompson Editores S.A.
- Fierro, A. (2011). *Contabilidad General*. Bogota, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Franco, X. (2008). *Contabilidad de Costos 1*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/videoconferencias/contabilidad-de-costos-ii-i-bimestre?related=1>
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.

- Gomez, J. (30 de mayo 2013). Las cinco fuerzas de Porter. *La cultura de Marketing*. Recuperado de <http://laculturadelmarketing.com/>
- Gómez, O. (2001). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Editorial Nomos.
- González, A., y Fernández, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaïos e Ciencia*, 4 (3), 99-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>
- González, M. (2006). *Gestión de la producción, Cómo planificar y controlar la productividad industrial*. España: Editorial Vigo.
- Hay, E. (2002). *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Horngren, C., Datar, S., y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*. México: Editorial Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos, (2014). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Recuperado de <http://www.incp.org.co/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2014). *Administración Financiera-Riesgo y análisis de sensibilidad*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Censo Económico 2010*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall Pearson.
- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México: International Thomson Editores.
- Leguizamon, A. (18 de octubre de 2012). *Filosofía Organizacional [Mensaje en un blog]*. Recuperado de <http://procesoadmon1.blogspot.com/>
- López, G. (2014). *Costo de ventas*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/iloveyourmom/capitulo-25-costo-de-ventas>
- Luna, A. (2013). *Estado de costos de producción y ventas*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/xaman3k/estado-de-costo-de-produccion-y-ventas>

- Mejía, J. (s.f.). Diplomatura en Lean Manufacturing, *indicadores de Eficaiencia y Eficiencia en los procesos*. Recuperado de <http://leanmanufac.wikispaces.com/file/view/indicadores+de+productividad+y+calidad.pdf>
- Mendoza, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Morillo, M. (2015). *Análisis de contribución marginal*. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17196/1/>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Muñiz, R. (2015). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/>
- Orlich, J. (2014). *El análisis FODA*. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA%28SWOT%29.pdf>
- Orozco, A. (1999). *Investigación de Mercados*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Orozco, C. (1996). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
- Polimeni, R. (1994). *Contabilidad de Costos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Productividad laboral. (2007). *Indicadores de producción*. Recuperado de <http://www.productividad.org.mx>
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa, un enfoque estratégico para competir*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Roca, M. (2011). *Costo de ventas*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/marrocaguti/estado-de-resultados-9046073?related=1>
- Solomon, M., y Stuart, E. (2001). *Marketing personas reales, decisiones reales*. México: Prentice Hall.

- Soriano, C. (1990). *Instrumentos de análisis de marketing estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B., (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Warren, C., Reeve, J., y Fress, P. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: International Thompson Editores S.A.
- Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos, herramienta para la toma de decisiones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Zapata, P. (2008). *Contabilidad General*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

ANEXOS

ANEXO 1

PRESUPUESTO ANUAL DE MATERIA PRIMA DIRECTA

COSTO ANUAL			
DETALLE	METROS	COSTO UNITARIO	TOTAL
PRODUCTO A	873.60	3.51	3066.80
PRODUCTO B	1,756.80	2.05	3606.06
PRODUCTO C	337.20	3.33	1124.00
PRODUCTO D	712.80	3.13	2227.50
PRODUCTO E	432.00	3.57	1542.86
PRODUCTO F	432.00	4.25	1836.00
PRODUCTO G	378.00	3.50	1323.00
TOTAL DOCENAS ANUALES	4922	23.34	14,726.22

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

ANEXO 2

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA ANUAL

NÓMINA	DÍAS TRABAJADOS AL MES	COSTO MENSUAL POR MAQUILA	COSTO ANUAL POR MAQUILA
Operaria 1	20	94.05	1,128.60
Operaria 2	20	94.05	1,128.60
TOTAL		\$188.10	\$2,257.20

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

NÓMINA	HORAS DIARIAS TRABAJADAS	COSTO HORA POR MAQUILA
Operaria 1	5	0.94
Operaria 2	5	0.94
TOTAL	10	1.88

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

ANEXO 3

PRESUPUESTO DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN ANUAL

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hilo grande (cono)	21.00	2.45	51.45
Broches (millar)	1.00	23.00	23.00
Botones (millar)	8.00	4.00	32.00
Aplicques (docena)	48.00	2.40	115.20
Bordados (docena)	102.00	3.60	367.20
Etiquetas (millar)	1.00	18.00	18.00
Tallas (ciento)	77.00	4.00	308.00
Elástico (cono)	34.00	1.75	59.50
Funda celofán pequeña (ciento)	9.00	2.50	22.50
Funda celofán mediana (ciento)	3.00	2.90	8.70
Funda celofán grande (ciento)	25.00	3.50	87.50
Satín Chino (metros)	108.00	1.75	189.00
Rib (metros)	52.83	2.60	137.37
Energía eléctrica		11.00	132.00
TOTAL			\$1,551.42

Fuente: Creaciones Kristty

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

ANEXO 4

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS FIJOS

GASTOS OPERACIONALES		
<i>Gastos de Producción</i>		\$659.00
Mantenimiento	60.00	
Materiales de producción	359.00	
Alimentación	240.00	
<i>Gastos de Administración</i>		\$2,087.00
Seguro Social	701.00	
Servicios básicos	204.00	
Arriendo	600.00	
Depreciación de Activos Fijos	582.00	
<i>Gastos de Comercialización y Ventas</i>		\$1,320.00
Transporte en ventas	792.00	
Alimentación	528.00	
TOTAL GASTOS FIJOS		\$4,066.00

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

ANEXO 5

DETALLE DEL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, PRECIOS Y COSTOS VARIABLES UNITARIOS CON UTILIDAD DESEADA POR CADA LÍNEA DE PRODUCTO

DETALLE	VOLUMEN DE VENTAS	COSTO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
	DOCENAS	DOCENAS	DOCENAS
PRODUCTO A	205	12.67	22.17
PRODUCTO B	217	46.25	56.40
PRODUCTO C	133	15.07	40.59
PRODUCTO D	123	29.56	45.43
PRODUCTO E	74	38.22	48.00
PRODUCTO F	83	54.04	72.00
PRODUCTO G	73	36.56	54.00
TOTAL DOCENAS ANUALES	908	232.36	338.59

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

ANEXO 6

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO DE LA VARIABLE DE PRECIOS, COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES POR CADA LÍNEA DE PRODUCTO

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CON AUMENTO DEL 10% EN EL PRECIO								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	24.38	62.04	44.65	49.97	52.80	79.20	59.40	
Costos Variables	12.67	46.25	15.07	29.56	38.22	54.04	36.56	
Contribución Marginal	11.71	15.79	29.58	20.42	14.58	25.16	22.84	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Mg. Cont. Ponderado	2.75	3.79	4.44	2.65	1.17	2.26	1.83	18.84
Cantidad a vender	49.00	52.00	32.00	29.00	18.00	20.00	17.00	216.00
Ventas	\$1,188.35	\$3,205.46	\$1,411.08	\$1,455.75	\$928.70	\$1,567.18	\$1,028.46	\$10,784.98

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CON DISMINUCIÓN DEL 10% EN EL PRECIO								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	19.95	50.76	36.53	40.89	43.20	64.80	48.60	
Costos Variables	12.67	46.25	15.07	29.56	38.22	54.04	36.56	
Contribución Marginal	7.28	4.51	21.46	11.33	4.98	10.76	12.04	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Mg. Cont. Ponderado	1.64	1.08	3.14	1.53	0.41	0.99	0.97	9.75
Cantidad a vender	94.00	100.00	61.00	56.00	34.00	38.00	33.00	417.00
Ventas	\$1,877.97	\$5,065.66	\$2,229.96	\$2,300.56	\$1,467.65	\$2,476.64	\$1,625.30	\$17,043.73

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CON AUMENTO EN LOS COSTOS FIJOS								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	22.17	56.40	40.59	45.83	48.00	72.00	54.00	
Costos Variables	12.67	46.25	15.07	29.56	38.22	54.04	36.56	
Contribución Marginal	9.49	10.15	25.52	15.87	9.78	17.96	17.44	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Mg. Cont. Ponderado	2.14	2.43	3.74	2.14	0.80	1.65	1.40	14.30
Cantidad a vender	66.00	70.00	43.00	39.00	24.00	27.00	23.00	292.00
Ventas	\$1,462.11	\$3,943.90	\$1,736.15	\$1,791.22	\$1,142.64	\$1,928.11	\$1,265.39	\$13,269.51

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CON DISMINUCIÓN EN LOS COSTOS FIJOS								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	22.17	56.40	40.59	45.83	48.00	72.00	54.00	
Costos Variables	12.67	46.25	15.07	29.56	38.22	54.04	36.56	
Contribución Marginal	9.49	10.15	25.52	15.87	9.78	17.96	17.44	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Mg. Cont. Ponderado	2.14	2.43	3.74	2.14	0.80	1.65	1.40	14.30
Cantidad a vender	62.00	66.00	41.00	37.00	23.00	25.00	22.00	277.00
Ventas	\$1,385.08	\$3,736.13	\$1,644.68	\$1,696.76	\$1,082.44	\$1,826.63	\$1,198.72	\$12,570.44

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CON AUMENTO EN LOS COSTOS VARIABLES								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	22.17	56.40	40.59	45.83	48.00	72.00	54.00	
Costos Variables	13.24	48.33	15.75	30.89	39.94	56.47	38.21	
Contribución Marginal	8.92	8.07	24.84	14.54	8.06	15.53	15.79	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Mg. Cont. Ponderado	2.01	1.93	3.64	1.96	0.66	1.42	1.27	12.90
Cantidad a vender	71.00	75.00	46.00	43.00	26.00	29.00	25.00	315.00
Ventas	\$1,578.25	\$4,257.17	\$1,874.06	\$1,933.39	\$1,233.41	\$2,081.37	\$1,365.90	\$14,323.54

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CON DISMINUCIÓN EN LOS COSTOS VARIABLES								
DETALLE	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	PRODUCTO D	PRODUCTO E	PRODUCTO F	PRODUCTO G	TOTAL
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Precio de venta	22.17	56.40	40.59	45.83	48.00	72.00	54.00	
Costos Variables	12.10	44.17	14.39	28.23	36.50	51.61	34.92	
Contribución Marginal	10.06	12.23	26.20	17.20	11.50	20.39	19.08	
Participación	23%	24%	15%	13%	8%	9%	8%	
Mg. Cont. Ponderado	2.27	2.93	3.84	2.32	0.94	1.87	1.53	15.70
Cantidad a vender	58.00	62.00	38.00	35.00	21.00	24.00	21.00	259.00
Ventas	\$1,296.55	\$3,497.31	\$1,539.55	\$1,588.30	\$1,013.25	\$1,709.87	\$1,122.10	\$11,766.93

Fuente: Creaciones Kristty.

Elaborado por: Johanna G. Arias Villalta