



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Confecciones Mary de la ciudad de Atuntaqui, 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Vaca Vallejos, Norma Elizabeth

DIRECTORA: Vega Martínez, Lucy del Carmen, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Lucy del Carmen Vega Martínez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: “Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Confecciones Mary de la ciudad de Atuntaqui, 2015.”, realizado por Vaca Vallejos Norma Elizabeth, 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, Vaca Vallejos Norma Elizabeth, 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 Confecciones Mary de la ciudad de Atuntaqui, 2015, de la Titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo la Dra. Lucy del Carmen Vega Martínez directora 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.

Autora: Vaca Vallejos Norma Elizabeth

Cédula: 1001693181

DEDICATORIA

Junto a la memoria imperecedera del espíritu de mi padre:

GILBERTO VACA PINTO

y en la persona de mi abnegada madre:

ELISA VALLEJOS DE VACA

Dedico este trabajo a mis hermanos y hermanas y todos mis familiares

AGRADECIMIENTO

- ❖ A las Autoridades Superiores de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona del P. PhD. JOSÉ BARBOSA CORBACHO, Rector Canciller.
- ❖ A la Dirección Académica, personal docente y administrativo de la Titulación de Contabilidad y Auditoría, particularmente a la Dra. Lucy Andrade Directora del trabajo de Fin de Titulación.
- ❖ A mis compañeras y compañeros de estudios del Centro Universitario UTPL-Ibarra
- ❖ A Dios, bendición y gracia, que me permite llegar a una nueva cima para, desde lo alto, mirar con humildad y modestia nuevas metas por conquistarlas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	7
1 Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo	7
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas	8
1.1.1 Teoría de las restricciones.	9
1.1.2 Justo a tiempo.....	11
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	14
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	15
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	16
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	19
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	21
1.2.4 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	22
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	24
1.3.1 Sistemas de costeo.....	25
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.	30
1.3.3 Punto de equilibrio.	33
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	35
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.	38

CAPÍTULO II.....	41
2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	41
2.1 Filosofía institucional	42
2.1.1 Antecedentes Institucionales.....	42
2.1.2 Misión, Visión y Objetivos.	43
2.2 Estructura Administrativa y funcional	44
2.2.1 Gerente.....	45
2.2.2 Contadora/Vendedora/Secretaria.....	46
2.2.3 Operarios.	46
2.3 Análisis de Competitividad.....	46
2.3.1 Matriz de Análisis de Competencia.	47
2.3.2 Matriz FODA.	50
2.4 Análisis de los Costos de Producción y Ventas	51
2.4.1 Estructura de Costos.....	51
2.4.2 Ciclo de Producción.	52
2.4.3 Indicadores de Producción.....	53
2.4.4 Piezas bien a la primera. Ratio de calidad (FTT).....	54
2.4.5 Eficiencia Global de la Máquina (OEE)	55
2.4.6 Ajuste a la programación (BTS)	56
2.4.7 Tiempo de muelle a muelle (DTD).....	57
2.4.8 Ratio de valor añadido (RVA).....	57
2.4.9 Productividad de mano de obra.....	58
CAPÍTULO III.....	59
3 Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa confecciones Mary	59
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos	60
3.1.1 Propuesta rentabilidad de los productos	65
3.2 Análisis de las relaciones del costo - volumen – utilidad.....	69
3.3 Fijación de precios.....	71

3.3.1 Políticas y objetivos de la empresa	73
3.4 Determinación y análisis de la utilidad	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	81

ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Tabla 1.</i>	Principales semejanzas y diferencias entre Costeo Directo y Costo Absorbente	28
<i>Tabla 2.</i>	Principales indicadores de producción	37
<i>Figura 1.</i>	Organigrama Administrativo Funcional Confecciones Mary.....	45
<i>Tabla 3.</i>	Matriz FODA	50
<i>Tabla 4.</i>	Costos de producción y ventas	51
<i>Tabla 5.</i>	Requerimiento de Materia Prima para el Ciclo Productivo.....	53
<i>Tabla 6.</i>	Estados Financieros.....	60
<i>Tabla 7.</i>	Estado de Situación Financiera.....	62
<i>Tabla 8.</i>	Análisis costo-volumen – rentabilidad	70
<i>Figura 2.</i>	Punto de equilibrio	71
<i>Figura 3.</i>	Análisis crítico Confecciones Mary	72
<i>Figura 4.</i>	Esquema propuesto para Confecciones Mary de fijación de precio.....	73
<i>Tabla 9.</i>	Prospectiva final.....	75

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa textil confecciones Mary está ubicada en el Cantón Antonio Ante tiene, como producto principal 17 prendas de vestir las cuales están enfocadas a una marca conocida en la ciudad, el norte del país además de la segmentación en un estilo deportivo para todas las edades que con el tiempo han ganado una marca con prestigio de calidad y garantía.

Las instalaciones, tecnología y dirección administrativa está distribuida de tal modo que abastece el mercado con un recurso humano perfectamente seleccionando y calificado pero con limitaciones en el ámbito de producción por el poco manejo de inventarios, además del desconocimiento técnico del análisis productivo adecuado, que implica la optimización de materias primas para el aumento de rentabilidad.

El proceso final que sostiene confecciones Mary, también puede ser tratado con la utilización de mejores precios a partir de la cadena de producción, la verificación de proveedores de materias primas en términos de costos y la utilización de controles adecuados de calidad, propuesta que debe acogerse para una planificación estratégica que minimice costos y maximice utilidades a corto plazo.

Palabras Claves: Producción, Costos, Utilidad, tecnología, textil

ABSTRACT

The textile Enterprise Confecciones Mary is placed in Antonio Ante canton. It has as main product seventeen clothes which are focused on a well know trademark in the city and in the country's north, and besides this the segmentation of a sport style for every age which along the time has earned a recognition of quality and warranty.

The Enterprise agency, technology and the administrative management are distributed in a way that supplies the target market with human resources which is selected and qualified but with some restriction regarding the production because of the reduced use of stocktaking and because of the lack of technical knowledge about the correct productive analysis which implies the improvement of raw material to raise the profit.

The final process that supports Confecciones Mary, also can be treated with the use of better prices from the production chain, checking the raw material's providers in terms of prices and the use of appropriate quality controls. This proposal must be welcomed in order to start strategic plan which minimize prices and maximize profits in a short term.

Key words: Production, costs, profit, technology, textile

INTRODUCCIÓN

La realización del trabajo de grado esta direccionado bajo una cobertura de investigación descriptiva exploratoria, que identifica un problema puntual en el área de producción y en el manejo de los recursos económicos, que se establece la problemática puntual del desconocimiento de herramientas de evaluación financiera para maximizar utilidades y minimizar costos para una proyección comercial adecuada, estudio que es redactado bajo los siguientes capítulos:

El capítulo uno en el que determina la visión teórica sobre el ámbito textil, sistemas de producción, manejo de costos y la realización de indicadores de eficiencia y eficacia dentro de un escenario destacado y enfocado hacia la consolidación de una respuestas útil al problema planteado.

El capítulo dos, el análisis de la empresa en términos administrativos, organizativos puntuales, estructurales y productivos sobre la cadena de comercialización de los productos, con el fin de establecer parámetros para la valoración de eficiencia, calidad y efectividad.

El capítulo tres, la propuesta mediante análisis financiero, destacando que la propuesta se enfoca a una programación planeada de costos en un análisis de materias primas con mejores estándares de eficiencia y rentabilidad

Finalmente el documento termina con las conclusiones que implican un cambio en las estrategias de producción y comercialización de los productos de la empresa en términos de mejor perspectiva económica, administrativa productiva y financiera.

La problemática de la empresa se sustenta en la producción, destacando que tienen alrededor de 17 productos textiles, de los cuales la eficiencia y la eficacia de la producción está ligada a un proceso de producción continuo, que implica mano de obra calificada, controlada y líneas de producción por estación. Cada vínculo productivo tiene una conexión ordenada pero con un control de inventarios y stocks muy irregular trabajando explícitamente en órdenes o pedidos, pero sin la orientación técnica adecuada.

Los inventarios de productos y materias primas están sujetos a varios controles, pero no registros hechos, que implica una valorización de materiales en base de la empírica del negocio y las visiones empresariales de las persona dueñas propietarias, además de un

desconocimiento de la planificación adecuada para establecer un control del comportamiento de la demanda y la capacidad productiva.

La veracidad de los precios también se ven afectadas por el poco análisis de las materias primas utilizadas, hecho que implica sostener un porcentaje de costos elevado, priorizando sobre la utilidad y los márgenes de ganancias, que pueden ser optimizados para obtener la efectividad de una producción optima en calidad y precio.

Resumiendo, el problema en el desconocimiento de técnicas de evaluación financiera y productiva sobre los productos elaborados para la comercialización de artículos textiles, hecho que implica falencias en la gestión financiera de la empresa.

La investigación está sujeta al proceso del conocimiento científico, mediante el cual se determinó un problema, formuló un sustento de análisis e información, se estableció un propósito, contraste y, se verificó una realidad, hecho que implica el uso de metodologías cuantitativas y cualitativas, sistematizando, organizando la investigación que es de aspecto descriptivo exploratorio, es decir establece características verdaderas para formular una propuesta valedera en que solucione el problema.

En medida práctica, el proceso de la empresa textil, se justifica por su enfoque y trayectoria que adecuada con unas herramientas que ayude a las actividades productivas a restituir recursos económicos sustentado en el principio de orden, control, calidad y rentabilidad, hecho que implica la verificación de un sistema de producción óptimo.

La novedad sobre el tema, es la utilización de mediciones en la producción que determinen la calidad de la productividad del lote, con varios sostenimientos en desarrollo de volumen y recursos económicos a través del uso de programación lineal y el uso de planificación en la producción, para sostener una línea de precio adecuado, sin perder la calidad y el segmento de mercado.

Su objetivo general es analizar y aplicar herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Confecciones Mary de lo que se desprenden los objetivos específicos como son:

- Distinguir las corrientes administrativas actuales.
- Examinar las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas.
- Realizar el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos - financieros de la empresa Confecciones Mary.
- Implementar herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones en la empresa Confecciones Mary.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Es una realidad que todas las empresas u organizaciones han nacido bajo una propia filosofía, mediante cual basan su visión y misión institucionales, sin ella las empresas no tienen sentido de existir. Nadie puede administrar sin tener una filosofía institucional, los gerentes, los administradores no pueden operar en el vacío. Se requiere que un gerente piense, tome decisiones y emprenda acciones.

La teoría administrativa cubre una gama amplia de ideas y conceptos, algunas teorías se preocupan de la eficiencia a corto plazo mientras que otras se concentran en la efectividad a largo plazo. Existen otras que hacen énfasis en las estructuras de los individuos, los grupos y aún la sociedad, como explicar el por qué las empresas están sujetas a ciclos de vida de crecimiento. (Espinosa Mosqueda, 2014, pág. 127)

Los principales aportes a la teoría de la administración científica los hicieron Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth. Frederick W. Taylor.

Los operarios usaban técnicas muy diferentes para hacer el mismo trabajo. Se inclinaban a "tomarlo con calma" y Taylor pensaba que su producción era apenas de un tercio de lo que era posible.

Frank y Lillian Gilbreth un contratista de oficio constructor a esa profesión para estudiar la administración científica cuando oyó a Taylor en una reunión profesional. Frank y su esposa para elaborar los movimientos manuales y corporales, también hicieron experimentos para optimizar los resultados respecto al diseño y uso de herramientas y equipos.

Fayol describía la práctica gerencial como distinta de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y las funciones típicas en las empresas. Su creencia era que la administración es una actividad común de todo emprendimiento, en las empresas. Los gobiernos y aun en los hogares.

Max Weber El sociólogo alemán Max Weber estudió la actividad organizacional. En sus textos de comienzos del siglo XX postuló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, describió un tipo de organización ideal que llamó burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales. (P. Robbins, 2005, pág. 26).

Analizadas las definiciones expuestas, se entiende en sentido general a la filosofía como una ciencia que define al hombre en su esencia como un ser que siente, piensa y actúa con sabiduría, utilice sus experiencias humanas, valore sus orígenes, costumbres de manera

que le permita decidir cómo orientar su vida para darle una razón trascendente a su efímera existencia.

Comprendido lo que es la filosofía en general, vamos ahora a conocer lo que es la Filosofía Administrativa, así mismo se ha recopilado definiciones de autores, en base a los cuales se aporta.

“En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen a dónde voltear en busca de una guía significativa aparte del conocimiento acumulado que subyace a su práctica” (Koontz, 2012, pág. 16).

Por su parte otro autor señala que las *“filosofías administrativas están relacionadas con la Teoría del valor, aunada al análisis de la cadena de valor como herramienta para lograr el liderazgo en costos, así como para facilitar el proceso de toma de decisiones”*, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 114)

Con estas definiciones se puede entender que la filosofía administrativa es una herramienta gerencial que motiva e impulsa las acciones humanas, ayudando a identificar fuentes de ventajas competitivas, que proceden de la experiencia para dirigir las hacia la planeación estratégica para la toma de decisiones, entre esas filosofías se encuentra la teoría de las restricciones, que a continuación se sugiere con su análisis:

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Uno de los más grandes problemas que las organizaciones enfrentan en su día a día es la constante búsqueda de mejores estrategias para minimizar los costos de sus productos o servicios, sin que ello disminuya su valor y que además, les permitan mantenerse en niveles de competitividad sostenibles. En este contexto se puede analizar la Teoría de las restricciones que, siendo una filosofía administrativa, se ha convertido en una herramienta que las empresas u organizaciones están aplicando como un acierto administrativo.

La teoría de restricciones también conocida como TOC (Theory of constraints) es una herramienta que fue descrita por primera vez por el doctor en física Eliyahu Goldratt como resultado de la combinación de las técnicas de pensamiento sistémico, teoría de colas y simulación, a través de la cual se han generado mejoras sustanciales en la administración de los recursos restrictivos (cuellos de botella) de las organizaciones empresariales. Sin embargo, la aplicación de la

teoría de restricciones involucra un cambio radical a nivel organizacional, (Ortíz, 2013, pág. 23).

Otra definición sostiene a la restricción como cualquier cosa que *“dificulte que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro. Las restricciones de acuerdo a este enfoque y como expresa, conduce a seleccionar una mezcla adecuada que genere el mayor margen de contribución, seleccionando las líneas que proporcionen el mayor margen unitario”*, (Ramírez Padilla, 2008, págs. 128, 130).

Considerando la definición, referido a la Teoría de las Restricciones en su artículo: *“Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones nos dice que: “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.”* (Aguilera, 2000, pág. 26).

Esta apreciación nos conduce a analizar lo siguiente: Si esta filosofía o idea es aplicada en las empresas u organizaciones, se tendrá la oportunidad de verificar sus resultados, si es que son inducidas, tomando en cuenta todos los aspectos relevantes en los que se basará según describe la teoría y tal como explica: *“los fundamentos de esta nueva filosofía administrativa tiene como misión alcanzar las metas estratégicas de la empresa, tomando como marco de referencia tanto los eslabones externos como internos de la cadena de valor”* (Ramírez Padilla, 2008, pág. 130).

La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente, las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes.

A partir de estos análisis se puede conocer el modelo y etapas a seguir de una manera sistemática, lo cual nos ayudará a comprender mejor la aplicación de la teoría de las restricciones, una filosofía administrativa desarrollado por Fox y Goldratt, cuya finalidad será encontrar las mejores soluciones que permitan la máxima optimización de la rentabilidad de las empresas, realizando actividades que ayuden a reducir sus limitaciones.

Para lograr la máxima optimización de la rentabilidad de las empresas como objetivo general o final, deberán primero centrar su objetivo a corto plazo en incrementar las ventas,

minimizar los inventarios y la disminución de los gastos de operación, pues para ello se requerirá la aplicación de un modelo que consta de cinco etapas que tanto mencionan como necesarias para el logro de los objetivos propuestos. No obstante, elijo la forma como este último autor expone las fases dando una secuencialidad y dice:

Como toda herramienta, TOC sigue una metodología compuesta por una serie de fases que conducen a la plena identificación y administración de los cuellos de botella por lo cual, en primera medida, se requiere identificar las restricciones del sistema (1); luego, es necesario explotar dichas restricciones (2) lo cual implica buscar la mejor forma de obtener la mayor producción posible de la restricción; como siguiente paso, se requiere que se subordine todo a la restricción anterior (3) lo que involucra que todo el esquema debe funcionar al ritmo que marca la restricción. Como cuarto paso, se deben elevar las restricciones del sistema (4) lo cual hace constar un mejoramiento permanente en el nivel de actividad de la organización. Por último, si en las etapas previas se elimina una restricción, se debe volver al primer paso (5), (Ortiz Barrios, 2013, pág. 23).

Para analizar cada uno de estas etapas deberíamos aplicarles a casos de restricciones reales en una empresa u organización, como ya lo han realizado varios autores, a través de los cuales han logrado evaluar sus resultados. Sin embargo ahora dejamos descritos para desarrollarlos en el siguiente capítulo.

1.1.2 *Justo a tiempo.*

Otra filosofía y herramienta administrativa que inicialmente ha sido desarrollada por las empresas japonesas y que hoy las organizaciones la han tomado como una estrategia para incrementar sus niveles de productividad y competitividad es Justo a tiempo, (JIT) siglas que en inglés se escribe Just In Time. De ahí, viene la importancia de abordarla en este capítulo, ya que esta teoría será una estrategia administrativa que se ha adoptará para en primer término analizarla y luego llevarla a la práctica en el desarrollo de nuestro proyecto.

En las últimas décadas, se han originado muchos cambios a nivel global, con apertura a nuevos mercados, un notable adelanto de los sistemas de transporte y comunicación, y no se diga de la tecnología que avanza a pasos agigantados. Los países en vías de desarrollo, se han visto afectados notablemente por la influencia de los productos extranjeros de alta calidad, atractivos y bajos costos. Estos estándares en consecuencia han reducido el ciclo de vida útil de los productos, desechables a corto plazo, provocando un alto nivel de competencia a nivel mundial.

De allí, la importancia de aplicar esta filosofía, Justo a tiempo. Precisamente es el tiempo como bien preciado, al cual se debe respetarlo y optimizar su uso como cualquier otro bien, sin embargo, la característica de éste es que no es renovable ni recuperable, por lo tanto tiene mucho más valor. El éxito o el fracaso de cualquier proyecto sea personal u organizacional es en medida de la utilización del tiempo real, logramos éxito o fracasamos en virtud del tiempo que se dedique a los proyectos. Por lo tanto, en este apartado que tratamos la filosofía de Justo a tiempo, se entiende que las organizaciones deben tener muy claro cómo optimizar su uso a fin de lograr sus objetivos en un espacio y tiempo requerido por las exigencias, en este caso de las personas que necesitan satisfacer impostergablemente una necesidad sea de un servicio o un producto justo a tiempo.

Esta reflexión nos traslada sin más ni más a nuestro campo de trabajo, en donde se aplicará su uso de manera estratégica y en la medida de las necesidades de producir bienes o servicios de los cuales depende la subsistencia de las organizaciones en los mercados competitivos y como consecuencia de mantener sus estándares de calidad que se revertirán en las utilidades para las empresas.

“El justo a tiempo nace como consecuencia del mandato de reducir el desperdicio en todas sus fuentes; además, busca eliminar la producción innecesaria y logra un sistema de producción que permita un flujo continuo de la producción desde la recepción de la materia prima hasta el servicio al cliente” (Munoz Negrón, 2009, pág. 38).

Esa misma exigencia competitiva hace que las empresas de producción cambien esa filosofía tradicional de mantener grandes inventarios, malgastando el tiempo produciendo cantidades innecesarias.

En este aspecto otro autor comenta: *“Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes”* (Ramírez Padilla, 2008, pág. 138).

El objetivo final de los productores es satisfacer las necesidades humanas para cual deben mantener la calidad de sus productos o servicios, añadiéndoles valor y a bajos costos, utilizando y aplicando la filosofía Justo a tiempo, a corto plazo podrán medirse los resultados, mismos que reflejarán mejores rendimientos.

La producción justo a tiempo (JAT), también conocida como producción delgada, es un sistema de fabricación que jala la demanda, en el que cada componente en una línea de producción se fabrica de inmediato y sólo en la medida en que se va necesitando para el siguiente paso de la línea de producción. (Hornngren, 2007, pág. 703).

Por lo tanto, los autores citados anteriormente coinciden en que una de las misiones de Justo a Tiempo es lograr disminuir los costos de los inventarios, consecuentemente, “el fundamento de esta filosofía es diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, lo cual conlleva un análisis cuidadoso de compras, producción y venta.

Al hablar de las estrategias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, propone seguir un proceso que implica coordinar actividades de la cadena que configura la empresa, relacionando desde el departamento de entrega o embarque hacia atrás, conectando los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, en donde se alimenta de insumos a la empresa para transformarlos en un producto terminado. A este proceso le denomina Jalar el sistema, lo que supone que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento que va a procesar el producto.

Interesante también el análisis que hace posterior como antítesis a la filosofía de Jalar el sistema es empujar el sistema, en donde señala:

La producción es programada con el fin de ocupar toda la capacidad, lo que produce largas jornadas de producción e inventarios de productos terminados, lo que como consecuencia genera cuellos de botella cuando se requiere elaborar varios productos y se deben enfrentar diferentes restricciones, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 132).

Al concluir el análisis de esta filosofía, es importante también destacar que quienes se inclinan por empujar el sistema, piensan que si cuentan con un gran inventario de productos terminados (tipo colchón), podrán atenuar cualquier cambio en las políticas de proveedores, en la programación de producción o bien para reponer productos defectuosos o mal elaborados, lo cual está muy lejos de una acertada aplicación. Por lo tanto, mientras más una compañía se involucre en el proceso de mejoramiento continuo, a un corto plazo podrá contar con un inventario reducido a lo estrictamente necesario para cubrir sus demandas de venta, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores, como ya habíamos mencionado en párrafos anteriores, con la aplicación de esta filosofía Justo a Tiempo, se propone mantener en las empresas estándares de calidad, agregando valor a los productos o servicios a costos mínimos y por supuesto reduciendo los inventarios.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

La cultura de la calidad es una trascendencia histórica de varios pensamientos principalmente por experiencias industriales de producción en línea, que implica sostener una serie de valores, y convicciones que son prácticos para la obtención de resultados acordes a eficiencia y eficacia.

“El control total de calidad es la participación de todos los trabajadores en la mejora continua de la calidad de todas las actividades que se realizan en la empresa” (Guajardo Garza, 2008)

Si bien es cierto que en la nueva ola de la globalización muestra una cultura de gestión empresarial, es justamente ahí donde se enfoca nuestro análisis sobre la cultura de la calidad total. Sin embargo, para lograr competir a ese nivel global, las empresas u organizaciones de producción, tienen que lanzarse al juego de las exigencias y necesidades humanas.

Un autor refiriéndose a la calidad de un producto o servicio dice: se puede definir la calidad de un producto o servicio como la calidad de su diseño y la calidad de conformidad de su diseño. Al respecto aclara: La calidad del diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado en tanto que la calidad de conformidad se refiere al grado en que se alcanzan las especificaciones del diseño del producto o servicio (Ramírez Padilla, 2008, pág. 136).

Sin duda, para ello, los administradores de esas organizaciones, que aspiran ser competitivos en el mercado, deben dejar los métodos tradicionales y dar paso a planes de innovación para la aplicación de nuevas filosofías y herramientas administrativas, elaborando proyectos viables y asequibles que, a corto plazo resultarán en productos de óptima calidad, revirtiéndose en utilidades significativas para las organizaciones. Por supuesto, esto significa que los productos o servicios elaborados deberán cumplir con los parámetros de calidad, a fin que cumplan con las exigencias del consumidor, quien, al final, será el que agregue el valor al producto o servicio.

Analizando: se está preparado para el momento de la aplicación de esa cultura de la calidad total? En nuestros países en vías de desarrollo, tal vez no sea el momento de introducir una cultura de calidad total, o mejor dicho aún no se conoce el significado de calidad total o lo que es peor no se tiene esa cultura de calidad total.

Otro aspecto fundamental que nos corresponde a todos y que el Gobierno a través de su Sistema educativo debe asumir como un reto, es, procurar el cambio en la población consumista de esa ideología que solamente los productos extranjeros son de calidad y, los que son elaborados en nuestro propio país no lo son o no cumplen con las exigencias del cliente. En cierta forma, es de dar crédito a esa postura, por eso los gobiernos actuales están realizando permanentes campañas de incentivo al consumo de “lo nuestro”. Pero para lograr el cambio de pensamiento, las empresas deberán trabajar arduamente en la inserción y manejo de las nuevas filosofías y herramientas administrativas que en muchas organizaciones están aplicándose con mucho éxito.

Este fenómeno se vería reforzado por el interés propio de la GCT por evitar fallos y hacer las cosas bien a la primera («filosofía cero defectos»), lo que induciría una cultura de aversión al riesgo para los procesos de prueba y error imprescindibles en cualquier innovación. Por añadidura, la mejora continua propia de la GCT requiere la estandarización de los procesos la cual puede producir dos efectos perniciosos en la cultura perjudicial innovadora: a) un cierto conformismo organizativo, ya que los empleados no querrían sufrir el coste de oportunidad de romper las rutinas ni asumir el esfuerzo del pensamiento alternativo; y b) una menor flexibilidad y apertura al cambio como consecuencia de la «adhesión» que finalmente se genera al comportamiento repetido, (Santos Vijande, M. L. & Álvarez González, 2008)

Lograr estas innovaciones significa una transformación de nuestra cultura, un cambio a mentes abiertas a buscar las mejores posibilidades de tener un sistema de vida que permita a nuestra sociedad crecer y mantenerse en un nivel competitivo sustentable. Finalmente, el mundo de cambios y exigencias que ha generado la globalización, genera retos para el ser humano, ya que éste debe cambiar y adaptarse con éxito a un mundo que se transforma cada vez más.

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

En los temas anteriores se había analizado la influencia de la globalización y como ha afectado a las empresas de todo el mundo. Sin duda alguna, uno de esos efectos es el avance vertiginoso de las tecnologías de la comunicación que consigo atraen toda la información inimaginable al alcance de todo ser humano. De allí, la importancia de abordar este tema como una estrategia administrativa fundamental para la toma de decisiones a corto plazo de las empresas u organizaciones, cuyo objetivo final será un crecimiento sostenido de manera que esté inserto en el mundo competitivo.

Hablar de información administrativa, nos conduce a un espacio abierto en donde se encontró sin duda con mucha información que el mismo sistema actual se ha encargado de divulgarlo en todo el planeta.

Sin embargo, lo que nos interesa es conocer cómo se va a utilizar adecuadamente esa información y aplicarla en la toma de decisiones en las empresas a fin que se logren los objetivos a corto plazo.

Los administradores que avizoran un crecimiento sostenido para sus organizaciones, sin duda deben apoyarse en la información administrativa, como una herramienta que no puede prescindirse, porque de ella provendrán los recursos que se requiere para transformarla en alternativas que conducirán a la toma de las mejores decisiones que beneficien a la organización.

Por su parte respecto a la naturaleza de la información dice: *“Tales decisiones, sin embargo, no serían las mejores si no estuvieran basadas en la información que genera la contabilidad, específicamente la contabilidad administrativa.”*, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 130).

Hasta este momento, se ha venido hablando de la información en general como estrategia administrativa, pero el autor ya nos ubica en el campo que nos compete como es la información contable.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

Uno de los principales problemas en las empresas de la región, es no contar con información completa, objetiva y fidedigna acerca del valor de sus inventarios y de los costos directos e indirectos incurridos de sus productos en proceso y terminados, aspectos que afectan sustancialmente la información contable y financiera.

Para el administrador, tomar una decisión es una posición de alta responsabilidad, implica aprovechar todas las estrategias administrativas que, de acuerdo a la información interna y externa obtenida, le permita ejecutar acciones en la organización, proceso en el que están involucrados todos los miembros de la organización tanto directivos como trabajadores. Por lo tanto, como se analiza, la información es la materia prima que el administrador debe aprovechar al máximo para procesarla y convertirla en fortalezas que generen oportunidades y soluciones a los problemas para el crecimiento de la empresa.

Todo ese flujo de información que requiere el administrador debe extraerla de la contabilidad, específicamente de la contabilidad administrativa, como ya lo menciona

Es necesario, por tanto, identificar el lugar de la contabilidad en la toma de decisiones. Lamentablemente, muchos ejecutivos la utilizan aún en forma tradicional, es decir, solo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 130).

Por tanto, la información administrativa está ligada a la contabilidad administrativa, dado que la información que proporciona a los ejecutivos y administradores puede ser útil en el proceso de control de tres aspectos: 1. Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga. 2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la manera más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales. 3. Como medio para evaluar los resultados

Estas definiciones confirman que en realidad la información que requieren los administradores para la toma de decisiones en las organizaciones, debe provenir fundamentalmente de la contabilidad administrativa, que producirá una información cuantitativa, a su vez generando alternativas, las cuales desembocarán en acciones viables para la toma de decisiones en la organización.

También es importante considerar que no todos los datos provenientes de la contabilidad son los únicos que se requieren para la toma de decisiones, (Ramírez Padilla, 2008). p. 334 explica: “los datos contables sólo muestran lo que ha ocurrido en el pasado y representan erogaciones de efectivo pasadas y futuras; sin embargo existen algunos costos necesarios para tomar decisiones que no implican salidas de efectivo.”

Con esta aclaración, investigamos otros datos informativos importantes para la toma de decisiones, al respecto nos aporta: “Los costos también se clasifican en función a su relevancia de toma de decisiones en: costos relevantes y costos no relevantes”. Define como costos relevantes a aquellos que pueden ser influenciados por la toma de una decisión, en tanto que los costos no relevantes o sumergidos los define como aquellos en los que, independientemente de la decisión que se tome, el resultado o comportamiento de ese costo será el mismo (Torres Salinas, 2002, pág. 10)

Seguidamente, el autor expone otros datos importantes como son los costos no incurridos pero con relevancia en la toma de decisiones. En este apartado nos menciona el costo de

oportunidad, que según él “se refiere a aquello que se renuncia por el hecho de elegir una alternativa. El costo de oportunidad no es un costo que aparezca en los registros contables, ya que al desecharse una alternativa el costo que implicaba ya no se realiza.”

El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado.

En toda decisión que se tome hay una renunciación implícita a la utilidad o beneficios que se hubieran podido obtener si se hubiera tomado cualquier otra decisión. Para cada situación siempre hay más de un forma de abordarla, y cada forma ofrece una utilidad mayor o menor que las otras, por consiguiente, siempre que se tome una u otra decisión, se habrá renunciado a las oportunidades y posibilidades que ofrecían las otras, que bien pueden ser mejores o peores (costo de oportunidad mayor o menor).

A continuación y siguiendo los lineamientos de la información administrativa en la toma de decisiones, se analizará las decisiones más importantes que comúnmente a diario enfrenta la administración. Pero antes es necesario de un conocimiento y dominio de las diferentes alternativas que luego de una amplia información administrativa, el administrador coloque en la mesa para en base a ellas tome las decisiones pertinentes y oportunas.

Las decisiones a corto plazo se pueden llevar a cabo y luego efectuar en ellas acciones retroactivas si no se está obteniendo lo esperado. Las decisiones a corto plazo pueden afectar las diferentes áreas que integran una organización: ventas, finanzas, producción, recursos humanos, entre otros. Por ejemplo: cambiar o reducir el precio de alguna de las líneas elaboradas, sustituir una materia prima, cerrar temporalmente una sección originando despido o desplazamiento de recursos humanos, entre otros.

Las siguientes son las que más comúnmente enfrenta la administración:

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente.
2. Eliminar una línea o un departamento o seguir operándolos.
3. Cerrar la empresa o seguir operándola.
4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
5. Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolo.
6. Agregar a la actual una nueva línea de productos.
7. Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.

8. Cerrar una sucursal o seguir operándola.
9. Trabajar un solo turno o varios.
10. Disminuir o aumentar la publicidad.
11. Operar en uno o varios mercados.
12. Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
13. Modificar el plazo de crédito de los clientes.
14. Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
15. Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
16. Cambiar o no los niveles de inventarios, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 330).

Al momento de evaluar las alternativas de solución de una decisión a corto plazo, no hay que descuidar examinar todos los posibles acontecimientos que pudieran ocurrir actualmente y en el futuro en las diferentes áreas de la empresa. La mejor alternativa será aquella que maximice las utilidades de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo sería la que genere el mayor margen de contribución, es decir, la que contribuya más a los costos indirectos.

1.2.2 *El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.*

En la actualidad se ha desechado esa manera tradicional de conceptualizar a la Contabilidad únicamente como una técnica de registro en donde se detallan todas las operaciones realizadas por las empresas u organizaciones y que en ese entonces fueron utilizadas para el análisis de la situación financiera y resultados de la empresa.

Por lo tan tanto, la importancia de la planeación radica en la decisión exacta de lo que se quiere conseguir y buscar la mejor estrategia para su emprendimiento. En este sentido comenta:

Cuando la planeación se hace bien, crea una plataforma sólida para las otras funciones administrativas: organizar (asignar y ordenar los recursos para lograr tareas esenciales), dirigir (orientar los esfuerzos de recursos humanos para asegurar niveles elevados en el logro de tareas) y controlar (monitorear el logro de tareas y emprender acciones correctivas necesarias), (Schermerhorn, Jr., 2010, pág. 184)

Según este autor la planeación se entiende como un arte, porque implica diseñar acciones pero no acciones sin sentido, sino, que tengan la misión de producir un cambio a una forma que se lo haya visualizado a futuro, éstas pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Estos análisis nos conducen a una de las herramientas que la planeación requiere para lograr su objetivo. Se trata de la Contabilidad Administrativa y el papel que desempeña en la planeación. Para ello, se ha recopilado definiciones de algunos autores.

“La contabilidad administrativa es el conjunto de técnicas utilizadas para generar información útil a los administradores para la toma de decisiones”, (Torres Salinas, 2002, pág. 6)

De otra parte, se conceptualiza: *“La contabilidad administrativa, mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes a tomar decisiones y alcanzar las metas de una organización.”, (Horngren, C. T, 2007, pág. 67)*

Otro Experto aporta *“la Contabilidad Administrativa es una rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales”, (Horngren, C. T, 2007, pág. 67).*

Los autores coinciden primero en que es una técnica, segundo que genera información necesaria para los administradores y tercera que ayuda a tomar decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la contabilidad administrativa al ser una técnica, el administrador deberá saber cómo utilizarla adecuadamente, al generar información importante, deberá precautelarse con mucho celo de manera que no existan distorsiones ni fugas; es evidente que se convierte en una ayuda formidable para la planeación y búsqueda de las mejores alternativas en la toma de decisiones que al final permitirá lograr los objetivos propuestos.

- ✓ Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.
- ✓ Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad. Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.
- ✓ La tendencia moderna de los registros y procedimientos contables es la de facilitar las decisiones de los administradores, pasando del aspecto histórico al de

planeación y control, desempeñando doble papel dentro de las funciones de la empresa, primero como herramienta básica de la administración y segundo, como parte integrante de la misma.

Se sabe que la planeación operativa para el logro de sus objetivos, recibe ayuda de la contabilidad administrativa y para ello emplea algunas herramientas tales como los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad.

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

Hasta ahora se han abordado algunas filosofías y herramientas administrativas, las cuales se han analizado y logrado conocer las bondades y fortalezas que cada una aportarían en beneficio de las organizaciones al utilizarlas y aplicarlas en el control administrativo.

Una de esas herramientas, ya mencionada en los anteriores apartados es la contabilidad administrativa, misma que cumple un papel importante, porque está orientada a los aspectos de control administrativo de la empresa y sus informes no trascenderán la compañía, significa que su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad.

Al respecto, señala tres maneras:

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 los objetivos empresariales.

Como medio para evaluar los resultados, es decir para juzgar que tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 17)

Es evidente que la contabilidad administrativa se hace necesaria para un mejor control mediante la utilización de las herramientas como los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera y luego, concluido el proceso se medirán los resultados para cerciorarse del manejo seguro de los recursos, claro está en base a los objetivos planteados por la organización; mientras que el control administrativo es

el proceso mediante el cual la administración se asegurará que los recursos obtenidos hayan sido utilizados eficientemente.

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

Dentro de este capítulo se analiza a la contabilidad administrativa y la manera como está relacionada a los procesos de planeación y control, corresponde ahora en este apartado mirar la manera en que desempeña su papel para la toma de decisiones de las organizaciones, lo cual implica realizar una serie de actividades que inician con la identificación de un problema, en donde se debe tomar una decisión y finalizar con la evaluación de los resultados.

Según, “en el proceso del control administrativo es vital que estén normas de actuación bien definidas que ayuden a mostrar la desviaciones que con respecto a ellas se están dando y poder tomar las medidas correctivas que garanticen el uso óptimo de los recursos”. (Berio, 2008, pág. 15).

Antes de conocer el proceso, veamos algunas definiciones, aunque habitualmente es considerada como una elección entre dos o más alternativas, es una idea demasiado simplista, porque para estos autores la toma de decisiones es un proceso completo, no sólo es el acto de escoger entre opciones.

Según, una decisión es “una elección entre posibles rumbos para la acción”, (Schermerhorn, Jr., 2010, pág. 162)

También se define a la toma de decisiones como la esencia del trabajo directivo, ya que, “toman las decisiones más importantes de la empresa, las referidas a las planificación, organización, dirección y control de las tareas”, (Schermerhorn, Jr., 2010, pág. 210).

Con estas definiciones queda entendido que hablar de decisión, en su expresión simple, es realizar una elección de alternativas, tendiente a solventar problemas y aprovechar oportunidades, pero si hablamos del proceso de toma de decisión, supone la realización de una serie de actividades que parte de la identificación de un problema, luego tomar una decisión y culminar con la evaluación de los resultados.

La toma de decisiones compara las alternativas y selecciona la de mayor relevancia que permita el logro de los resultados deseados, describe el proceso en seis pasos:

1. Identificar y definir el problema. 2. Generar y evaluar las diferentes alternativas de solución- 3. Elegir el mejor curso de acción. 4. Implementar la decisión. 5. Evaluar los resultados. (Schermerhorn, Jr., 2010, pág. 166).

Además, un buen proceso de toma de decisiones debe cumplir con algunas características:

1) Se enfoca en lo que es importante, 2) es lógico y congruente, 3) acepta el razonamiento subjetivo y objetivo y, combina el razonamiento analítico con el intuitivo, 4) requiere solo la información necesaria para resolver un dilema, 5) alienta y guía el acopio de información pertinente y la formación de una opinión ilustrada, y 6) es sencillo, confiable, fácil de seguir y flexible, (Robbins, S. y Coulter, M., 2005, pág. 151).

De hecho, este proceso está ligado íntimamente a la contabilidad administrativa, la cual está facilitando el proceso proporcionándole toda la información relevante y confiable para la toma de decisiones.

Para la realización de esta tarea, se debe aplicar el método científico de la siguiente manera:

- A través de análisis: Reconocer que existe un problema. Definir el problema. Obtener y analizar los datos.
- A través de decisiones: Proponer diferentes opciones. Seleccionar la mejor
- A través de la instrumentación: Poner en práctica la opción seleccionada. Realizar la vigilancia necesaria para el control del plan elegido. (págs.. 17-18)

Ahora ya se tiene más preciso el papel de la contabilidad administrativa frente a la toma de decisiones, nos deja entender que las mejores decisiones tomadas por la organización, sea ésta de cualquier tamaño, pequeña, mediana o grande, dependerá únicamente de la calidad de información que le suministre la contabilidad, en este caso la administrativa y que además como menciona este proceso se cumple en la etapa de análisis, (Robbins, S. y Coulter, M., 2005, págs. 17, 18)

La importancia radica en el empleo de un buen juicio, ya que a través de él se determinó el problema o situación, es valorado y considerado para elegir el mejor camino para llegar a la mejor conclusión.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

La contabilidad y el análisis financiero son las herramientas reconocidas y aceptadas por excelencia en todo tipo de empresa como los instrumentos necesarios para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, emprender acciones, tomar decisiones de inversión o endeudamiento según sea el caso e impulsar el crecimiento o la reinversión de capital cuando sea conveniente.

Hoy más que nunca el entorno empresarial está enfocado en obtener lo que se denomina genéricamente “valor agregado”. Los inversionistas demandan a los administradores de sus empresas que les aporten valor a través de la revalorización positiva de su inversión, esto es, que generen riqueza. Por lo tanto, el objetivo último de la empresa debe ser entendido como la maximización de su valor, para que los accionistas obtengan el beneficio esperado en relación con su aportación de capital y estén dispuestos a mantener su inversión en ella, (Benjamin, 2007, pág. 138)

Hoy en día es ampliamente conocido y aceptado por los grandes gerentes y directores financieros que la contabilidad y el análisis financiero son fundamentales para diagnosticar la situación actual y proyectar el futuro de negocio en el mediano y largo plazo. Igualmente, se reconoce la importancia de implementar metodologías y reglas para el manejo de la información directiva de tal manera que se generen prácticas de negocios intrínsecas a partir del manejo de las herramientas financieras.

De igual manera, las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar como hábito saludable la recopilación de su información financiera en los llamados estados financieros y otras herramientas que garanticen una adecuada toma de decisiones a nivel interno y promuevan el buen nombre y la seriedad de la empresa ante entidades financieras, clientes, proveedores, accionistas, entre otros.

Como se sabe, la contabilidad registra simplemente una fotografía o histórico de la situación financiera del negocio, es estático y prácticamente inalterable pues se refiere a eventos ya ocurridos o causados.

Por otro lado, el análisis financiero es la herramienta que utiliza la información del “pasado” para proyectar o planificar el futuro deseado. Por ello, es primordial que los empresarios aprendan a implementar técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar su toma de decisiones.

También se puede destacar que otro análisis más profundo, determina los beneficios que se obtienen al implementar una cultura orientada hacia el análisis financiero:

- Permite obtener una idea respecto a la disponibilidad de recursos. Esto permite proyectar el pago de obligaciones o la inversión en un proyecto determinado.
- Permite conocer claramente las condiciones generales de la empresa.
- Permite medir los resultados de la administración y tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de la gerencia.
- Permite conocer el comportamiento de las utilidades, si han crecido, si se han reducido o si se observa una tendencia al cambio.
- Permite conocer cuál es la estructura de capital de la compañía y detectar los riesgos que enfrentan sus socios o accionistas.

1.3.1 *Sistemas de costeo.*

Es de vital importancia conocer los costos en los que se incurren en un negocio a fin de poder llevar a cabo la oferta de productos y servicios al consumidor.

Al respecto dice que *“un sistema de costos es útil para evaluar inventarios eficazmente, y tomar decisiones oportunas, principalmente para no tener recursos ociosos, que se convierten en carga financiera”* (Herrera, 2012, pág. 106)

La forma más eficiente de conocer cada uno de los costos es mediante la aplicación de un Sistema de Costeo, por este método el negocio tiene una mejor administración financiera, a través de este sistema se puede identificar aquellos costos innecesarios y sus directivos pueden tener una visión más clara de las áreas de oportunidad para la toma de decisiones y para ofrecer un mejor servicio e incrementar los márgenes de utilidad.

Según, *“las estrategias de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tenga características*

aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores” (HITT, 2007, pág. 115)

Por lo tanto, el objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

Antiguamente, los sistemas de costeo se limitaban a acumular datos para costear los productos elaborados, e incorporarlos en informes de la contabilidad financiera (Balance General y Estado de Resultados); sin embargo, el desarrollo de las industrias, dado los adelantos tecnológicos introducidos por la globalización y la competitividad, han hecho que las operaciones fabriles y las líneas de productos se tornen más complejas, (Morillo Moreno, Actualidad Contable Faces, vol. 5, núm. 5, enero-junio, 2002, pág. 38).

Actualmente en muchas empresas de producción, se puede observar que existen grandes desembolsos de dinero para cubrir los costos de mano de obra, materia prima, servicios de electricidad y muchas otras derogaciones necesarias a fin que logren obtener sus productos terminados y ubicarlos en los mercados para que finalmente lleguen al consumidor. Así mismo, también se manejan miles de requisiciones, comprobantes, facturas y otros documentos que son el soporte de las transacciones realizadas.

De allí la importancia del sistema de costeo ya que nos ayuda a conocer cuánto es lo máximo que se puede gastar en producir u ofrecer un servicio o el valor mínimo que puede pagar el usuario, de tal manera que no le genere pérdidas, caso contrario, el desconocimiento de los costos traerá como consecuencia un bajo nivel de competitividad, debido a que se pierde poder de negociación.

La información de costos en la actualidad se ha convertido en el pilar fundamental para la toma de decisiones, generar estrategias y acciones que ayuden a aumentar las ventas, disminuyendo en lo posible las pérdidas, sobre todo cuando las condiciones del negocio o del mercado no son favorables, o también cuando los costos están por arriba del precio de venta, para lo cual también es necesario establecer adecuada diferenciación entre costos fijos y variables.

En cualquier escenario que el negocio se presente, sea éste favorable o desfavorable, la empresa debe tomar decisiones de seguir o no produciendo, utilizar nuevas estrategias, ingeniarse nuevos productos, etc. Pero para ello es imprescindible la información de costos.

Las empresas de producción al estar inmersas en esta era industrializada y con tecnologías que se desarrollan a pasos agigantados, se hace evidente la disminución de la mano de obra, la cual está siendo reemplazada por las maquinarias y equipos cada vez más sofisticados. Esto, ha dado un giro no solo en el campo industrial sino también en las normas y procedimientos contables de los sistemas de costos, al disminuir la mano de obra se incrementan los costos indirectos, los cuales no son difíciles de cuantificar, lo complejo es saber exactamente cuánto de ese valor es el costo que se debe asignar a cada producto o servicio en un período determinado, (Cuevas Villegas, 2004, pág. 17).

Entre los diferentes sistemas de costeo que trata la contabilidad se encuentran: costeo por órdenes de producción, costeo por proceso, costeo directo, costeo por absorción, costeo estándar, costeo estimado y costeo basado en actividades (ABC).

“El método del coste directo y del costeo absorbente, según el autor, el costeo absorbente es el más usado con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de empresas latinoamericanas”, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 123)

El autor nos hace notar un rasgo distintivo y es que, en el costo incluye todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable, así mismo nos menciona que la razón en la cual se basa dicha inclusión, es que, para llevar a cabo la producción, requiere de las dos, recordando que los ingresos deben cubrir los costos variables y los fijos para reemplazar los activos en el futuro.

Según estos autores, los costos fijos no están condicionados por el volumen de la producción, ya que no son modificables por el nivel en cual se opera, para costear con este método se incluyen únicamente los costos variables.

Con la finalidad de tener mayor claridad sobre el método de costeo directo y costeo absorbente, presentamos una tabla mediante la cual se establece las principales semejanzas y diferencias:

Tabla 1. Principales semejanzas y diferencias entre Costeo Directo y Costo Absorbente

MODELO DE COSTEO	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
Costeo Directo	Los dos métodos reportan utilidades iguales cuando el volumen de ventas coincide con el volumen de producción.	<p>Considera los costos fijos de producción como costos de período.</p> <p>Para evaluar los inventarios, considera sólo los costos variables.</p> <p>La presentación de información en el estado de resultados toma una perspectiva marginal (ven-tas-costos variables = margen de contribución-costos fijos=utilidad de producción)</p> <p>La utilidad será mayor si el volumen de ventas es mayor que el volumen de producción.</p>
Costeo Absorbente	Coinciden en que los gastos de venta y administración, variables y fijos, son costos de período, y que los costos variables de producción son costos del producto.	<p>A los costos fijos los distribuye entre las unidades producidas.</p> <p>Para evaluar los inventarios, incluye tanto costos fijos como variables.</p> <p>La presentación de información en el estado de resultados lo ha-ce desde una perspectiva mera-mente funcional (ventas - costo de ventas=utilidad bruta-gastos de operación=utilidad de operación).</p> <p>Las utilidades pueden ser modificadas de un período a otro con aumentos o disminuciones en los inventarios. La utilidad será mayor si el volumen de ventas es menor que el volumen de producción.</p>

Fuente: (Ramírez Padilla, 2008, pág. 207)

Los dos métodos reportan utilidades iguales cuando el volumen de ventas coincide con el volumen de producción.

A continuación se exponen breves conceptos de los mencionados sistemas, aportados por varios autores citados:

Sistemas por órdenes específicas

Aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demanda cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo (Sinisterra,1997), siendo el objeto

de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.

Sistemas por proceso

Aquellos en los cuales los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo -última fase-, por efecto acumulativo secuencial.

Sistemas de costeo históricos

Aquellos que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una de las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.

Sistemas de costeo predeterminados

Funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción y tomar las medidas correctivas (Neuner, 1998).

Sistemas de costeo absorbentes

Los que consideran y acumulan todos los costos de producción, tanto costos fijos¹ como costos variables², éstos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa de que todos los costos son necesarios para fabricar un producto (Backer, 1997).

Sistemas de costeo variables Los que consideran y acumulan sólo los costos variables como parte de los costos de los productos elaborados, por cuanto los costos fijos sólo representan la capacidad para producir y vender independientemente de lo que se fabrique (Backer, 1997).

Sistema de costeo basado en actividades (ABC). Este sistema parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos (objeto de costos), según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos (Sáez, 1993).

Sistemas de costos de calidad Son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no

cumplimiento, para facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma (Shank y Govindarajan, 1998).

Sistema de costeo por objetivo Es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo meta ($\text{Costo meta} = \text{Precio meta} - \text{Utilidad deseada}$). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad - satisfacción de las necesidades del cliente- y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.

Sistema de costeo kaizen Presenta una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal (Gayle, 1999).

Sistema de costeo backflus Es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a otra, sino que los costos incurridos en los productos se registran cuando los mismos estén finalizados y/o vendidos (Gayle, 1999), (Morillo Moreno, Actualidad Contable Faces, vol. 5, núm. 5, enero-junio, 2002)

Todos los aspectos abordados en este apartado y según los criterios de los autores consultados, el propósito constante de las empresas es el mejoramiento de la productividad, reducir al máximo los costos de fabricación y ofrecer productos o servicios que reflejen la creatividad de los productores para generar productos innovadores que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Los autores ya mencionaron que utilizar métodos tradicionales obstaculiza determinar los costos correctamente para valorar los inventarios y calcular las utilidades. Por ello se han desarrollado, en las últimas décadas, varios sistemas de costeo, como el costeo basado en actividades, sistemas de costos de calidad, costeo por objetivos, costeo kaizen, y el costeo backflus, los cuales acumulan los costos de tal manera que facilitan la adopción de medidas o acciones encaminados a la mejora continua y a la reducción de costos.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

En las empresas u organizaciones sean éstas públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes, de servicios, manufactureras, etc. es imprescindible el cálculo de los costos de sus productos o servicios que generan, por lo que deben cuidar el modelo que elijan de manera que les permitan diseñar estrategias para competir en el ámbito de la globalización

comercial y la apertura a nuevas economías. Entre uno de los conceptos fundamentales se puede definir los siguientes para un análisis previo

Costo fijo

Dentro de las temáticas de costos se encuentra el costo fijo, que es el valor o rubro que “no cambia con el volumen de producción” (LLEDO, 2011, pág. 157) es decir que no tiene ninguna relación con la ejecución del proceso de transformación y se mantiene inmóvil en el volumen de producción de un bien o servicio; pero es un rubro necesario para ofertarlo en el mercado.

Ejemplo; el costo que implica por el pago de servicio telefónico en las oficinas de administración, se mantiene estable a pesar del volumen de personas atendidas.

Costo Variable

Se entiende por costo variable “*que depende del volumen de producción*” (LLEDO, 2011, pág. 157), es decir que tienen una relación directa en el proceso de elaboración o ejecución de bienes y servicios.

La relación del costo variable tiene su fundamento en el principio de que si aumenta el volumen de producción o servicio también aumenta el costo que implica elaborarlos.

Costos Estándar

El costo estándar representa “*una cantidad cuidadosamente determinada de insumos requeridos para una unidad de producción*” (HORGENS, 2007, pág. 228), es decir el valor monetario de la cantidad de recursos que se necesitan por cada producto o servicio ofertado.

La operatividad de este costo se utiliza para poder establecer parámetros de productividad, es decir una evaluación de recursos necesarios a un costo razonable.

Costo de la no Calidad

La conceptualización de este costo implica “agregar gastos sin tomar en cuenta el valor de la calidad” (ARNOLETTO, 2007, pág. 54); es decir el costo que implica por no establecer estándares, principios y requisitos para la calidad en todos los recursos en la elaboración de un bien o servicios para la satisfacción del cliente en estos términos.

La importancia del modelo costo-volumen-utilidad está en función de la aplicación de esta herramienta, como es facilitando la simulación de escenarios que sirvan de apoyo para elegir un determinado curso de acciones concretas, tendiente a maximizar las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a la que están sujetas.

Para llegar a este punto, es necesario tener claridad sobre la variación en los costos frente a los cambios de las actividades, la determinación de la mezcla de producción y ventas, unas políticas claras sobre planes de inversión y eficiencia en la utilización de diversos recursos que ayuden a definir la relación entre los costos, los volúmenes y los precios de venta. (Morera Cruz, 2005).

Para entender el fundamento del modelo costo-volumen-utilidad, se debe precisar el concepto de margen de contribución, que no es más que el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, dicho de otra manera es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos proporcionando una utilidad.

Pues, éste tiene una visión especial del flujo de costos, de acuerdo a este enfoque de contribución, las ventas han de cubrir primeramente los costos variables (los que están ligados al volumen de ventas). El resultado es llamado margen de contribución porque representa la riqueza residual con la que la empresa intenta cubrir sus costos fijos, la utilidad de operación bajo ese enfoque se obtiene: $\text{ventas} - \text{costos variables} = \text{margen de contribución} - \text{costos fijos} = \text{utilidad de operación}$ (Ramírez Padilla, 2008, pág. 138)

Con estos análisis, se tiene la certeza que en el proceso de planeación operativa toda la empresa debe estar consciente que cuenta con tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y, precios. Claro está que el éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables.

No queda ninguna duda que el modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitan lograr el desarrollo integral de la empresa, simulando escenarios que permitan encontrar las mejores alternativas para la toma de decisiones.

1.3.3 *Punto de equilibrio.*

Uno de los objetivos de las empresas que producen bienes o servicios, independiente de su tamaño o de su condición, es cubrir todos los costos que intervienen en la producción, de manera que los remanentes generen rendimientos que permita el crecimiento a la organización de una manera sostenida. El momento que los resultados indiquen que los ingresos por ventas sean menores que los costos generados, la empresa está frente a una grave situación que le generará pérdidas y si no toma de inmediato medidas de control, le conducirá a un descalabro empresarial.

A fin de que ninguna empresa se encuentre frente a estos riesgos, se hace imprescindible la búsqueda de las mejores estrategias para que las erogaciones sean mínimas a fin que reporten mayores utilidades.

Entonces es donde se requiere la utilización de herramientas que le permitan aplicar modelos para cuantificar los costos, conocer las utilidades que genera y el volumen de sus inventarios, de manera que no sobrepase los límites que le permitan continuar con sus actividades, sobre todo, le mantengan sobre esa línea, lo más alejado posible, en donde se obtendrán mayores proporciones de utilidades. Esa intersección en que se encuentran los costos e ingresos y en donde no existe ni utilidad ni pérdida, se llama punto de equilibrio. Pág. 161.

En las empresas u organizaciones el punto de equilibrio es comúnmente utilizado para determinar las posibles rentabilidades al vender un producto determinado. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de cierto producto ($IT = CT$). Por lo tanto, para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos, de lo contrario se torna difícil determinar la ubicación de ese punto.

(Ramírez Padilla, 2008). P. 161, señala esta forma de expresión:

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

$$P - CV$$

Sean:

IT = ingresos totales

CT = costos totales

P = precio por unidad

X = cantidad de unidades producidas y vendidas

CF = costos fijos

CV = costos variables

Entonces:

“Esta forma de representar la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios.” (Ramírez Padilla, 2008, pág. 162)

La diferencia entre el precio de venta de cada producto y su costo variable es el margen de contribución que obtiene la empresa.

Si se dividen los costos fijos entre el margen de contribución por producto, se obtendrá el número de productos que tendría que vender la empresa para llegar a cubrir todos sus costos fijos. En definitiva, lo que se hace es calcular el punto de equilibrio.

Después de analizar estos resultados se confirma que una empresa logra cubrir sus costos en el punto de equilibrio. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficios. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas.

El análisis del punto de equilibrio es una técnica de uso muy generalizado en la planeación de las utilidades, de las ventas y en consecuencia de la producción. El punto de equilibrio es el volumen de producción y ventas con el cual el ingreso total compensa exactamente los costos totales, que son la suma de los costos fijos y los costos variables. (Contabilidad IV UFPS, 2014).

La estimación del punto de equilibrio permitirá que una empresa, aún antes de iniciar sus operaciones, conozca qué nivel de ventas necesitará para recuperar la inversión. En caso

que no llegue a cubrir los costos, la empresa deberá realizar cambios hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio.

En conclusión, de la determinación del punto de equilibrio se extrae importante información de apoyo para la toma de decisiones. Planteamientos tales como cierre o ampliación de una planta de producción, rentabilidad de un producto o eliminación del mismo, variaciones en la mezcla de productos, etc., son algunas de las decisiones que pueden adoptarse.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Las organizaciones empresariales en general, se mueven en entornos competitivos, sobre todo en los últimos años, en donde la influencia de la globalización, los avances tecnológicos, la presencia de nuevas potencias comerciales, la mayor exigencia de los clientes, la necesidad de controlar, medir, evaluar, son razones para que las empresas sobre todo del sector productivo, se obliguen a desarrollar sus actividades empresariales en ese ámbito. Su supervivencia dependerá evidentemente de las decisiones que fluyan después de un análisis, producto de los resultados de comparaciones y seguimientos cuantitativos e interpretación de ciertos indicadores que en general surgen de los estados contables tanto históricos como proyectados.

Indicadores de rendimiento

Son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía en la administración y ejecución de las operaciones.

Se pueden expresar en términos monetarios o en medidas estadísticas. Estos indicadores relativos al funcionamiento real de la empresa abarcan información financiera, operativa y administrativa, que permite analizar los datos obtenidos y compararlos con las normas de rendimiento previamente establecidas, (Fleitman, 2009, pág. 38)

Indicadores que son primordiales sobre el proceso de producción e implican contabilidad básica para estudiar los estados financieros.

Indicadores de productividad

La productividad se define como la relación existente entre la producción obtenida y la utilización de un factor productivo. La eficiencia, por su parte, mide el coste de

transformación por unidad de producto. Por tanto, la productividad establece la relación entre un conjunto de inputs y el output final, mientras que la eficiencia define el nivel de producción u output que minimiza los costes a precios relativos de los factores dados.

Los análisis de productividad y eficiencia permiten el control de los gastos de explotación y, además, facilitan información sobre la eficiencia alcanzada durante el ejercicio en el consumo de los recursos productivos, (Papillon, 2009, pág. 183)

Con estas definiciones nos queda claro que los indicadores financieros son mediciones y comparaciones de resultados provenientes de los estados financieros, con la finalidad de proporcionar los datos que permiten a las empresas, medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información del negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

Nuestro tema específico a tratar son los indicadores financieros de producción, los conceptos y definiciones no cambiarían en absoluto ya que se aplicaría para todos los sectores, en nuestro caso aplicamos a la producción.

La medición de la productividad es necesaria para el desarrollo de cualquier actividad económica, por lo tanto la determinación de los indicadores de productividad tienen un valor muy importante en el desarrollo de cualquier empresa o institución. Cualquiera que sea la situación de la empresa será necesario hacer mediciones utilizando los indicadores financieros, de manera que ayude a verificar los objetivos propuestos.

Para una industria, contar con mediciones del funcionamiento, le aportará muchos beneficios como la identificación de mejores prácticas de operación, conocer una escala de producción más eficiente de manera que aumente la producción, la magnitud de ahorros tanto en recursos como en la producción, realizar cambios en la unidades de producción, tendientes a corregir errores y mejores la eficiencia.

Muchas dimensiones del funcionamiento de una industria no pueden determinarse objetivamente, por ejemplo, la satisfacción del cliente frente a un producto o servicio o los efectos que se producen entre las diversas actividades de una cadena de distribución.

Como su nombre nos lo dice, un “indicador” nos indica algo en particular, nos dice algo sobre el pasado o el futuro de la empresa que de otra forma sería muy difícil de identificar.

En tal sentido, resulta pertinente, y porque no imprescindible, darnos cuenta de que nos dice y que “no” nos dice cada indicador. Esto significa que para comprender la problemática, se debe seleccionar el indicador adecuado.

Existen muchos indicadores, y en este caso seleccionamos aquellos que son más importantes y más utilizados en la producción.

Tabla 2. Principales indicadores de producción

$FTT = \frac{\text{unidades entrantes} - \text{scrap} - \text{piezas retrabajadas}}{\text{unidades entrantes}}$
$OEE = \text{Disponibilidad} \times \text{Eficiencia} \times FTT$
$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Tiempo operativo}}{\text{Tiempo disponible de la máquina}}$
$\text{Eficiencia} = \frac{t_{\text{ciclo}} \times \text{Unidades entrantes}}{\text{Tiempo operativo}}$
$OEE = \frac{t_{\text{ciclo}} \times \text{Piezas buenas}}{\text{Tiempo disponible máquina}}$
$BTS = R_{\text{to vol}} \times R_{\text{ot mix}} \times R_{\text{ot secuencia}}$
$R_{\text{ot vol}} = \frac{\text{Piezas reales}}{\text{Piezas programadas}}$
$R_{\text{ot mix}} = \frac{\text{Piezas producidas para el mix}}{\text{Piezas reales}}$
$R_{\text{ot secuencia}} = \frac{\text{Piezas producidas en secuencia}}{\text{Piezas producidas para el mix}}$
$DTD = \text{Inventario de MP} + \text{Inventario de Obra en Curso} + \text{Tiempo de Produccion} + \text{Inventario de Producto Terminado}$
$TAKT = \frac{\text{Tiempo disponible (por turno, mes, dia)}}{\text{Unidades demandadas por los clientes (en el turno, mes, dia)}}$
$RVA = \frac{\text{Tiempo valor añadido}}{\text{Tiempo de valor no añadido}}$
$\text{Productividad} = \frac{\text{Piezas fabricadas}}{\text{Tiempo empleado en la fabricacion} \times \text{numero de operarios}}$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

En el transcurso del desarrollo de este capítulo, a través de todos los apartados analizados se estudió las herramientas administrativas que suministran a las organizaciones toda la información producto de su actividad empresarial, estas son requeridas para lograr ese impostergable cambio de actitud hacia la toma de decisiones, cuyo objetivo como se ha expresado en varias ocasiones, es lograr un crecimiento sostenido en un entorno de retos y oportunidades que conduzcan al éxito en los negocios.

En torno a la toma de decisiones, en teoría se ha expuesto todos beneficios y ventajas que en el ambiente administrativo se reflejaría en un bienestar en toda la organización, empero la realidad y amenazas que desafían a las organizaciones en su vida cotidiana, nos invita a pensar que para lograr el éxito, deberán enfrentar una serie de dificultades y situaciones caóticas que obstaculizan el manejo de alternativas hacia la toma de decisiones.

En este apartado vamos a proponernos conocer cuáles son esos problemas comunes que impiden llegar a la toma de decisiones, utilizando como base la información bibliográfica de algunos autores.

En primer término y antes de abordar los problemas, es necesario hablar sobre comportamiento ético en la toma de decisiones. La razón se fundamenta en que, a título de la necesidad imperiosa de tomar una decisión en un momento determinado por parte del administrador o gerente de una organización, las haga sin meditar sobre las nefastas consecuencias que puede acarrear esa determinación.

En consecuencia, es ineludible la actuación ética en las decisiones de empresa, como se pronuncia a continuación:

La ausencia de un comportamiento ético ha provocado que tengamos una gran desigualdad entre los diferentes países; por ello se afirma que “en el mundo de hoy no basta limitarse a la ley del mercado y su globalización: hay que fomentar la solidaridad evitando los males que se derivan de un capitalismo que pone al lucro por encima de la persona y la hace víctima de tantas injusticias, (Ramírez Padilla, 2008, pág. 24)

Con esto se entiende que es el conocimiento, la comprensión, la capacidad de análisis sobre la problemática lo que impulsa a tomar una decisión, sin subestimar lo simple o lo cotidiano que parezca la situación, empero, existirán otros casos los cuales requieran de un

proceso más estructurado y que brinden mayor seguridad e información para resolver los problemas.

La capacidad de tomar decisiones, involucra asumir retos, ser creativo, buscar alternativas y muchas veces correr riesgos. Las personas que asumen estos riesgos deben ser muy preparadas, constantes y prudentes.

1. Actúan inteligentemente en la preparación de sus actividades.
2. Piensan todo antes de actuar.
3. Elevan al máximo sus conocimientos.
4. Analizan cuidadosamente los factores que podrían actuar en su contra.
5. Programan su actuación de conformidad con el riesgo.
6. Imaginan como van a funcionar las cosas
7. Por último lo hacen. (Fundesyrarn, 2011, pág. 17)

Es evidente que cuando enfrentamos la toma de una decisión, no dejamos de pensar también en la posibilidad de fracasar, pero debe ser asumido bajo un modelo de actitud mental positivo, más no de derrota. Es interesante lo que José Ramón Betancourt, citado en corrección por supuesto, si el fin es obtener el éxito.

Con estas reflexiones queda entendido que los retos a los que nos enfrenta tomar decisiones acertadas, son los problemas, para ello es importante conocer aquellas situaciones que a diario se presentan en la vida de las organizaciones.

Es decir un problema se puede determinar como una inconformidad con lo que se tiene, lo que no satisface a nuestras aspiraciones. En realidad los problemas son puertas que se abren para llevarnos a nuevas experiencias siempre y cuando no se deje que el resentimiento, la frustración o la desesperación se apoderen de nuestra mente, peor aún de nuestros sentimientos que si llegan a este punto distorsionarán nuestras acciones. Los problemas de la vida son los obstáculos a vencer y son los problemas los que deben desarrollar los músculos de nuestro ser. Desde esta perspectiva se deben considerar los problemas como un reto a tomar.

Mucho de los problemas que nos aquejan, provienen de las formas como las personas nos relacionamos y cómo tratamos a los demás. Una palabra con sonrisa ofrece muchas oportunidades de adentrarnos al espíritu de la otra persona, por eso es importante nuestra actitud, las palabras y los gestos que utilizamos mientras se mantiene esa comunicación, de manera que todo lo que salga de nuestro interior eleven la autoestima de las personas.

El análisis en este sentido y desde de la premisa que para todo problema hay una solución, entonces si es posible contrarrestar a los problemas más comunes, empero, para lo cual se requerirá de un cambio de actitudes y comportamientos que basen en una cultura y formación, acordes a las exigencias de esta nueva era de la globalización.

Estar en sintonía con estos razonamientos de actitudes positivas, provocarían consecuencias o resultados acordes a la acertada decisión, entonces sus frutos serán de alegría y éxito, lo contrario atraerán tristezas, frustraciones, situaciones nada saludables para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía institucional

La filosofía empresarial es la que describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a las actividades que cumple la empresa dentro de la sociedad y el mercado.

Esta definición forma parte de la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión. Su contenido está desarrollado en base a los principios éticos y morales que practica la empresa (Castells, 2009, pág. 34).

El presente trabajo investigativo tuvo lugar en Taller Confecciones Mary, ubicado en el Cantón Antonio Ante, según López, M(2014) la filosofía institucional es la siguiente:

Taller Confecciones Mary se compromete a buscar la excelencia en el diseño y producción de ropa de punto, 100% algodón, que satisfaga y aumente el nivel de confianza de nuestros clientes, al contar con un gran surtido de prendas de vestir para toda la familia. La empresa se compromete a utilizar las herramientas adecuadas para lograr competir en el mercado con precio y buena calidad, asegurando la optimización de todos los recursos y procesos de la empresa. Para esto el personal es consciente que todo el equipamiento tendiente al logro de mayor calidad y mejora en las condiciones de trabajo, es tema prioritario y norma permanente en la empresa. Esta política debe ser conocida, entendida y aplicada en todos los niveles de la organización.”

2.1.1 *Antecedentes Institucionales.*

López, (2014), menciona que Confecciones Mary surge en el año de 1972 por iniciativa de la señora Pastora Chavarrea Cevallos, mentora de la creación del Taller de Confecciones Mary, con la finalidad de ayudar y alcanzar mayores ingresos para los gastos del matrimonio, va creciendo de apoco y al ver que era rentable, a los 7 años de matrimonio, el esposo señor Marco López se ve obligado a renunciar a su trabajo en la fábrica Imbabura, para dedicar su tiempo a la administración directa de Confecciones Mary, nombre que lleva en honor a su esposa Pastora María, quien es la gestora e iniciadora de la empresa, siendo de profesión modista y estando dentro de los primeros confeccionistas de Atuntaqui.

En ese entonces el 95% de los artesanos del cantón se dedicaron a los tejidos de lana, cabuya y costales. Luego en julio de 1981 se acogen a los beneficios que otorga la Junta de Defensa del Artesano y pasan a ser artesanos calificados, gozando de los beneficios alcanzados. En ese entonces no tenían la obligación de pagar otros beneficios sociales a los

señores operarios, únicamente su salario unificado, para esto se crearon las instituciones que son gremios que acogen a los artesanos en las diferentes ramas contempladas en la Ley, en este caso el Gremio de Sastres y Modistas del Cantón Antonio Ante. Además, siendo parte de los fundadores de esa institución, han logrado muchas mejoras para el gremio.

Los productos de Confecciones Mary llegan a diferentes lugares del país, gracias a los intermediarios que se preocupan por promocionarlos y exhibirlos en ferias y sus respectivos almacenes. Esto ha permitido que actualmente, existan contratos de trabajo con grandes cadenas como Super éxito, De Prati, Rm y otras.

Inician sus actividades con una sola operaria, luego dejaron de ser artesanos y fueron creciendo hasta 35 personas hasta conformar la pequeña industria y a partir del año 2002, que se iniciaron las ferias en el cantón, en donde participan solo los productores, utilizaban los ambientes del Instituto Alberto Enríquez. El espacio se saturó, quedó muy corto, por lo que la Cámara de Comercio resuelve hacer las ferias en las calles de la ciudad en donde comienzan a participar abiertamente tanto productores, intermediarios y muchos otros, lo cual fue beneficioso, por lo que se incrementaron una cadena de talleres que ponían los mismos operarios que conocían el proceso.

Por lo tanto la ciudad de Atuntaqui, es la ciudad por excelencia, en donde se da una competencia desleal e informal que, hasta el día de hoy no se puede combatir, esto ha obligado a tantos empresarios a reducir costos de mano de obra para poder obtener utilidades significativas por la competitividad del mercado.

2.1.2 Misión, Visión y Objetivos.

Para comprender que se pretende dar a conocer a través de la misión, visión y objetivos de una empresa, se presenta los siguientes conceptos:

Castells, (2009) define a la: misión que es el término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. Elaborar una correcta misión que se alinee a la realidad y entorno de la empresa, que oriente y guie las actividades de la misma resulta indispensable para la efectividad del proceso productivo.

La visión, está escrita para definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

Los objetivos empresariales son el resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades. (pág. 23 – 29)

El Taller Confecciones Mary presenta la siguiente planeación, en torno a la filosofía empresarial antes descrita por López, M(2014):

Misión Taller Confecciones Mary

“Generar fuentes de trabajo y mano de obra calificada, iniciando con la familia y extendiéndose a todas las personas que necesitan mejorar sus ingresos”, (López, Reglamento de Trabajo. Confecciones Mary, 2014, pág. 12)

Visión Taller Confecciones Mary

“Convertirse en un referente para las empresas textiles en el cantón Antonio Ante para el año 2015” (López, Reglamento de Trabajo. Confecciones Mary, 2014, pág. 12)

Objetivos Taller Confecciones Mary

“Innovar constantemente con nuevos diseños que capten la atención del mercado local y nacional” (López, Reglamento de Trabajo. Confecciones Mary, 2014, pág. 12)

Capacitar contantemente a los operarios responsables de la elaboración de las prendas de vestir para garantizar la calidad de los productos. Conocer las necesidades del mercado para satisfacer las demandas de los clientes, en cuanto a diseño, calidad y precio.

2.2 Estructura Administrativa y funcional

El Taller Confecciones Mary, a pesar de contar con 35 empleados en el taller, no cuenta con un organigrama administrativo – funcional que describa las responsabilidades de cada uno de los empleados. Administrativa y gerencialmente está a cargo del dueño del negocio, la parte financiera y de ventas se encuentra a cargo de la misma persona, por consiguiente los operarios son responsabilidad directa de la gerencia, al no contar con un jefe de producción

que vigile y control que los procesos inmersos en el ciclo productivo se realicen con eficiencia.

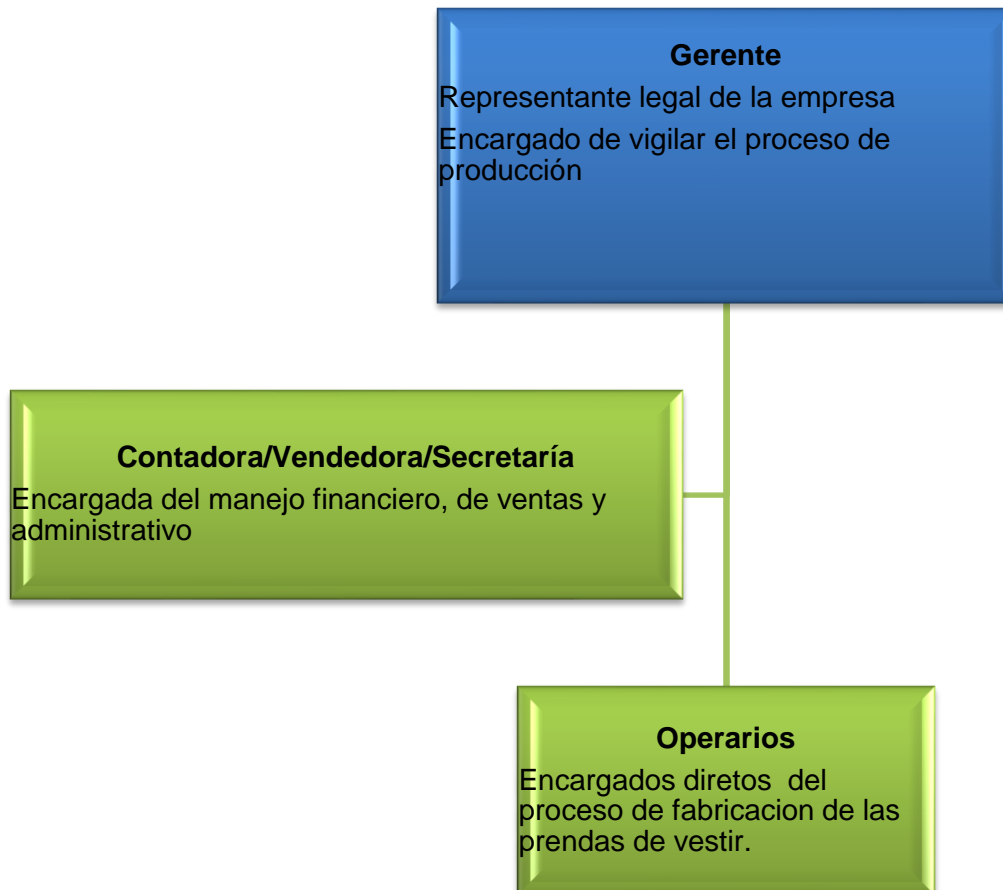


Figura 1. Organigrama Administrativo Funcional Confecciones Mary

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vaca, N. (2015)

2.2.1 Gerente.

El gerente está encargado de las tareas de control de toda la empresa, sobre el recaen todas las tareas de responsabilidad, al no existir un jefe de producción, el proceso de confección está a su cargo, es el encargado de vigilar que las prendas sean realizadas bajo estrictos controles de calidad, al no contar con un bodeguero, el está encargado del control de los inventarios y de atender a los proveedores, esta situación ha entorpecido el normal desarrollo de la empresa, al destinar demasiadas actividades bajo la responsabilidad de una sola persona.

2.2.2 Contadora/Vendedora/Secretaria

La persona a cargo de este puesto, está obligada a desarrollar y asumir las responsabilidades de tres personas; es responsabilidad directa de esta persona encargarse de la recepción de documentos, archivo de documentos, manejo del recurso humano, lista de proveedores, agenda del gerente, en la parte contable es la responsable de mantenerse al día con las obligaciones tributarias, impuestos municipales y pago de nómina, proveedores y servicios. Además es la encargada de las ventas en el almacén.

Esta situación ocasiona que existan retrasos y pérdida de recursos, al delegar tantas funciones a una sola persona. En base a este diagnóstico, se fundamenta la necesidad de desarrollar y aplicar un correcto organigrama estructural y funcional dentro de la empresa.

2.2.3 Operarios.

Dentro de las funciones que realizan está; trabajar en todos las tareas relacionadas con el proceso de producción, las actividades están detalladas a continuación:

Acondicionamiento de la materia prima:

- ✓ Moldes
- ✓ Corte
- ✓ Costura
- ✓ Acabados
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Empaque

2.3 Análisis de Competitividad

En el cantón Antonio Ante, ciudad de Atuntaqui, según datos de la Cámara del Comercio, existen 192 empresas legales dedicadas a la actividad, sin embargo hay 500 talleres que no se legalizan pero funcionan y compiten de manera desleal con el resto de negocios. La industria textil en el sector, da trabajo a más de 600 personas.

El sector textil en La ciudad de Atuntaqui, se ha visto amenazado ante la aparición de un sin número de talleres que compiten de manera desleal, con quienes llevan años desarrollando e innovando en este ámbito, el nivel de competitividad es muy alto en el sector, esto ha impulsado a que los empresarios decidan implementar planes estratégicos que les proporcionen las herramientas necesarias para competir en el mercado tan saturado en el que tienen que desarrollar sus actividades.

Los productos son conocidos a nivel nacional, por la variedad de colores, telas, texturas con las que se confeccionan además de ofrecer siempre modelos vanguardistas.

2.3.1 Matriz de Análisis de Competencia.



El análisis de competencia se desarrolló en base al esquema de 5 fuerzas, propuesto por Porter, citado en (Ramírez Velásquez, Montoya R., & Montoya Restrepo, 2012), dentro del campo del marketing y la administración; este análisis permitirá identificar cual es el ambiente que presenta el mercado ante la excesiva competencia, a su vez permitirá que la empresa tenga una visión clara de las medidas que deberá tomar, si desea mantenerse en el mercado y seguir generando utilidades.



Para un correcto análisis de la competencia que Confecciones Mary debe enfrentar en el mercado en el cual se desarrolla, se consideraron las empresas más influyentes en la industria textil antañá, según varios parámetros como ubicación, características de producto, diseño, precio, distribución, puntos de venta, publicidad y promociones.

Este análisis estratégico propone un marco de reflexión sistemático, que previa comparación de las fuerzas y estrategias que la competencia mantiene, facilitará la evaluación y determinación de la rentabilidad de la empresa en el mercado local. Esto a su vez se constituirá en una herramienta para la administración, cuando necesite tomar decisiones respecto al lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos locales, fijación de precios, rediseño de la imagen de la empresa para emprender nuevas y más agresivas campañas de promoción y publicidad.

Lo antes expuesto demuestra la importancia de conocer el comportamiento del mercado para la toma de decisiones a corto y largo plazo.

Tabla 1: Análisis de Competencia

Empresa y Ubicación	Características de Producto	Diseño	Precio	Puntos de Venta
<p style="text-align: center;">ANITEX</p>  <p style="text-align: center;">Atuntaqui – Ecuador Av. Julio Aguinaga 13-39 Parque central Emails: contacto@anitex.com.ec informacion@anitex.com.ec</p>	<p>Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir para toda la familia además de línea hogar como sábanas, toallas, etc.</p>	<p>Sus diseños se caracterizan por ser vanguardistas y alinearse a las tendencias internacionales, en cuanto a color, textura y acabados. Además de usar siempre gran variedad de telas.</p>	<p>Los precios se caracterizan por ser cómodos y accesibles, entre los productos de mayor representación para la empresa en el mercado están:</p> <p>Estos se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pijamas: 17 a 20 usd • Camisetas: 10 a 14 usd • Multiusos: 17 a 22 usd • Conjuntos para niños: 18 a 25 usd 	<p>ANITEX, cuenta con un taller ubicado en Atuntaqui y sucursales en Ibarra, Atuntaqui, Otavalo y Quito.</p>
<p style="text-align: center;">Confecciones PANDA</p>  <p style="text-align: center;">Atuntaqui – Ecuador Parque Central</p>	<p>Confecciones Panda es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir en algodón y poliéster. Sus líneas de producción están dedicadas a hombres, mujeres y niños.</p>	<p>Los diseños de Confecciones Panda, son dinámicos y cómodos, elaborados en telas termodinámicas que garantizan mayor satisfacción para el cliente.</p>	<p>Al estar dedicados a producir prendas de vestir casuales y menos elaboradas, los precios fijados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pijamas: 14 a 17 usd • Camisetas: 8 a 12 usd • Multiusos: 12 a 16 usd • Conjuntos para niños: 15 a 20 usd 	<p>Confecciones Panda, tiene un taller ubicado en Atuntaqui en la Av. General Enríquez y sucursales en el Parque Central de Atuntaqui, Ibarra y Otavalo</p>

Empresa y Ubicación	Características de Producto	Diseño	Precio	Puntos de Venta
<p style="text-align: center;">CONGA</p>  <p style="text-align: center;">Atuntaqui – Ecuador Amazonas y Bolívar</p>	<p>Almacenes CONGA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir en gran variedad de telas, colores y diseños.</p>	<p>Los diseños de almacenes CONGA se caracterizan por ser vanguardistas y encontrarse siempre en relación a las nuevas tendencias de la moda internacional, en cuanto a colores, acabados y accesorios. Entre sus nuevos productos están los jeans y ropa deportiva.</p>	<p>Los precios de CONGA son elevados en relación a la competencia.</p> <p>Sus precios varían entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaquetas dama: 25 a 40 usd • Chaquetas caballero: 28 a 45 usd • Blusas: 25 a 45 usd • Pantalón mujer: 45 a 65 usd • Pantalón hombre: 45 a 70 usd 	<p>CONGA, tiene su taller y almacén ubicados en Atuntaqui.</p>
<p style="text-align: center;">Confecciones Mary</p>  <p style="text-align: center;">Atuntaqui – Ecuador Parque Central</p>	<p>Confecciones Mary es una empresa dedicada a la comercialización y producción en su mayoría de camisetas en varios diseños, colores y telas. Su producción se caracteriza por realizarse bajo pedido y especificaciones del cliente.</p>	<p>Los diseños de los productos de Confecciones Mary son exclusivos porque en su gran mayoría, son desarrollados bajo las especificaciones de los clientes.</p> <p>A su vez trata de ofrecer al mercado diseños novedosos, innovadoras y vanguardistas, alineados con tendencias internacionales.</p>	<p>Los precios de Confecciones Mary son accesibles y competitivos en el mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pijamas: 15 usd • Camisetas: 9,50 usd • Multiusos: 15 usd <p>Conjuntos para niños: 16 usd</p>	<p>Confecciones Mary no cuenta con sucursales adicionales al almacén taller que mantiene en Atuntaqui en el Parque Central</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vaca, N (2015)

2.3.2 Matriz FODA.

La matriz FODA, permitirá conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que asechan a la empresa, para su elaboración se tomaron datos reales, obtenidos a través del dueño y varios empleados así como de otros talleres que llevan años en el negocio textil.

Tabla 3. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	Experiencia en el manejo del negocio	Bajo poder de negociación con los clientes
	Producción de diseños exclusivos de calidad y aceptables en el mercado	Capacidad de producción limitada Ciclo comercial
FACTORES EXTERNOS		Desarrollo organizacional
Oportunidades	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Depuración del mercado	Implementar herramientas financieras adecuadas para manejar adecuadamente los recursos de la empresa	Establecer un imagen corporativa adecuada para la empresa que permita sostener un marca competitiva en el mercado
Proveedores que abastecen oportunamente		
Venta minorista		
Capacidad Financiera y crediticia		
Desarrollo regional		
Amenazas	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Cambio de tendencia de la moda	Programar la producción según parámetros de mercado y capacidad establecida	Estructurar un adecuado esquema de costos de producción para la fijación de precios
Legislación		
Elección de una estrategia de marketing		

Elaborado por: Vaca, N (2015)

2.4 Análisis de los Costos de Producción y Ventas

El Taller Confecciones Mary, para el ciclo productivo de cada una de las prendas de vestir que comercializa, debe incurrir en los siguientes gastos, por concepto de materia prima, mano de obra directa e indirectas, costos de producción, etc.

Es indispensable realizar este análisis para calcular el precio de venta al público, cuidando que este genere utilidad para la empresa, pero que a su vez no incremente los precios de comercialización.

2.4.1 Estructura de Costos.

Tabla 4. Costos de producción y ventas

COSTO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIA TEXTIL				
Costo unitario de materias primas o mercaderías				
Materias Primas	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
Materiales Requeridos	Pijamas	Camisetas	Multiusos	Conj. Depor Niños
TELA (KG x \$)	8,25	4,61	8,53	7,69
MANO DE OBRA	1,10	0,80	1,00	1,20
MATERIAL INDIRECTO	1,87	0,61	2,00	1,87
COSTOS INDIRECTOS FAB	0,50	0,50	0,50	0,50
TOTAL	11,72	6,52	12,03	11,26
Fuente de ingreso				
Precio de venta promedio	15,00	9,50	15,00	16,00
Volúmenes de producción actual				
Cantidad promedio mensual	120	150	130	120
Cantidad anual	1.440,00	1.800,00	1.560,00	1.140,00
Costo materia prima, insumos y materiales directos				
Materias primas	1.406,40	978,00	1.570,40	1.351,20
REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA ANUAL (PROYECTADO)				5.306,00

Elaborado por: Vaca, N (2015)

2.4.2 Ciclo de Producción.

Las actividades que realiza el Taller Confecciones Mary se rige por el siguiente flujograma de procesos, al tratarse de prendas de vestir similares, las etapas y tiempos también los son:

Descripción actividad	Tiempo (min – hora)	Equipo – herramienta	Símbolo				
			○	□	◇	□	▽
Elegir moldes diseño del producto	5	Placas de metal	X				
Trazado de los moldes	10	Tiza	X				
Corte	10	Cortadora manual	X				
Armado – cocido – rematado	15	Máquina cosedora	X				
Acabados (Estampado)	10				X		
Etiquetado	5	Herramientas manuales	X				
Control de calidad	10	Herramientas manuales				X	
Empacado	10	Fundas plásticas-cajas	X				
Almacenamiento	15	Kardéx			X		
Total tiempo	90						

Figura 1: Flujograma Confecciones Mary

Fuente: Marco López, Confecciones Mary, 2015.

Elaborado por: Vaca, V(2015)

Los tiempos, etapas y fases que deben cumplirse para la fabricación de los diferentes productos que Confecciones Mary oferta al mercado, son los mismos al tratarse de prendas similares, de corte y armado sencillo. Esto permite concluir que la producción mensual es de 494 unidades por producto, dando un total de 1976 unidades en total al mes.

Tabla 5. Requerimiento de Materia Prima para el Ciclo Productivo

Ciclo Productivo		
Producción realizada en:	1 mes	
Comercialización: Suma(% de producción * modalidad de ventas)		
Ciclo comercialización:	0,28	meses
Ciclo productivo total:Ciclo producción + ciclo comercialización		
Ciclo productivo total:	1,28	meses
Necesidades para stock (en meses)	1	\$ 16.204,80
REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PARA EL CICLO PRODUCTIVO		
EN MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES:		563,76

Fuente: Marco López, Confecciones Mary, 2015.

Elaborado por: Vaca, N (2015)

2.4.3 Indicadores de Producción.

Confecciones Mary realiza todas sus actividades de manera empírica, la administración no cuenta con un manual o normativa de procesos que le permita conocer y evaluar de manera adecuada y real el nivel de productividad de la empresa y el porcentaje de participación que cada producto tiene en la generación de rentabilidad. Imposibilitando a la empresa a identificar y prevenir situaciones de riesgo, mediante la toma de decisiones a corto y largo plazo.

El propietario de la empresa afirmó que únicamente se lleva un registro de lo que se fabrica y vende, para luego inventariar los productos que no pudieron ser vendidos. Por tanto Creaciones Mary no procede al cálculo de los indicadores de producción que le permitan caracterizar el estado real de la empresa.

A continuación se desglosa los datos contemplados para el cálculo de estos indicadores de producción, con una línea de producción de 520 unidades mensuales, sometidas a 9 procesos de elección de moldes, diseño del producto, trazado de los moldes, corte, armado – cocido – rematado, acabados (Estampado), etiquetado, control de calidad, empaçado y Almacenamiento.

Tabla 2: Datos para indicadores de producción

Datos	%	Pijamas	Camisetas	Multiusos	Conjuntos para niños
Unidades entrantes		120	150	130	120
Srap	5%	26	26	26	26
Piezas Retrabajadas	2%	10	0	0	10
Tiempo operativo		1	1	1	1
Tiempo disponible maquinaria		7,5	7,5	7,5	7,5
tciclo		1	1	1	1
Piezas buenas	95%	114	143	124	114
Piezas reales		120	150	130	120
Piezas programadas		120	150	130	120
Piezas producidas para el mix		114	143	124	114
Piezas producidas en secuencia		114	143	124	114
Tiempo disponible		8	8	8	8
Unidades demandadas		120	150	130	120
Tiempo empleado fabricación		1	1	1	1
Numero de operarios		5	5	5	5

Elaborado por: Vaca, N (2015)

2.4.4 Piezas bien a la primera. Ratio de calidad (FTT)

$$FTT = \frac{\text{unidades entrantes} - \text{sraps} - \text{piezas retrabajadas}}{\text{unidades entrantes}}$$

$$FTT = \frac{520 - 26 - 10}{520}$$

$$FTT = \frac{484}{520}$$

$$FTT = 93\%$$

2.4.5 Eficiencia Global de la Máquina (OEE)

$$OEE = Disponibilidad \times Eficiencia \times FTT$$

2.5.2.1. Cálculo de Disponibilidad

$$Disponibilidad = \frac{\text{Tiempo operativo}}{\text{Tiempo disponible de la máquina}}$$

$$Disponibilidad = \frac{7}{7,5}$$

$$Disponibilidad = 93,33\%$$

2.5.2.2. Cálculo de Eficiencia

$$Eficiencia = \frac{t_{\text{ciclo}} \times \text{Unidades entrantes}}{\text{Tiempo operativo}}$$

$$Eficiencia = \frac{1 \times 520}{7}$$

$$Eficiencia = 74\%$$

2.5.2.3. Forma rápida de cálculo OEE

$$OEE = \frac{t_{\text{ciclo}} \times \text{Piezas buenas}}{\text{Tiempo disponible máquina}}$$

$$OEE = \frac{1 \times 494}{7,5}$$

$$OEE = 65.86\%$$

2.4.6 Ajuste a la programación (BTS)

$$BTS = Rto\ vol \times Rot\ mix \times Rot\ secuencia$$

2.5.3.1. Rendimiento de volumen

$$Rot\ vol = \frac{Piezas\ reales}{Piezas\ programadas}$$

$$Rot\ vol = \frac{520}{520}$$

$$Rot\ vol = 1$$

2.5.3.2. Rendimiento mix

$$Rot\ mix = \frac{Piezas\ producidas\ para\ el\ mix}{Piezas\ reales}$$

$$Rot\ mix = \frac{494}{520}$$

$$Rot\ mix = 95.00\%$$

2.5.3.3. Rendimiento secuencia

$$Rot\ secuencia = \frac{Piezas\ producidas\ en\ secuencia}{Piezas\ producidas\ para\ el\ mix}$$

$$Rot\ secuencia = \frac{494}{494}$$

$$\text{Rot secuencia} = 1$$

2.4.7 **Tiempo de muelle a muelle (DTD)**

$$\text{DTD} = \text{Inventario de MP} + \text{Inventario de Obra en Curso} + \text{Tiempo de Produccion} \\ + \text{Inventario de Producto Terminado}$$

$$\text{DTD} = 1326,50 + 1591,80 + 7,5 + 2387,7$$

$$\text{DTD} = 5313.50$$

$$\text{TAKT} = \frac{\text{Tiempo disponible (por turno, mes, dia)}}{\text{Unidades demandadas por los clientes (en el turno, mes, dia)}}$$

$$\text{TAKT} = \frac{7,5}{520}$$

$$\text{TAKT} = 1.44$$

2.4.8 **Ratio de valor añadido (RVA)**

$$\text{RVA} = \frac{\text{Tiempo valor añadido}}{\text{Tiempo de valor no añadido}}$$

$$\text{RVA} = \frac{1}{7}$$

$$\text{RVA} = 14.28$$

2.4.9 *Productividad de mano de obra.*

$$Productividad = \frac{Piezas\ fabricadas}{Tiempo\ empleado\ en\ la\ fabricacion\ x\ numero\ de\ operarios}$$

$$Productividad = \frac{494}{1 \times 5}$$

$$Productividad = 98.80$$

CAPÍTULO III

3 Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa confecciones Mary

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

La empresa confecciones Mary, presenta la siguiente información con respecto a los su producción y rentabilidad:

Tabla 6. Estados Financieros

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONFECCIONES MARY AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
DETALLE	VALOR USD	ANÁLISIS HORIZONTAL
Activo	356.802,04	100,00%
Activo corriente	150.861,92	42,28%
Efectivo y equivalentes al efectivo	115,67	0,03%
Activos financieros	146.743,20	41,13%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	-	0,00%
Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados	149.743,20	41,97%
Provisión de cuentas incobrables y deterioro	(229.788,00)	-64,40%
Inventario		
Servicios y otros pagos anticipados	1.234,79	0,35%
Seguros pagados por anticipados	1.243,79	0,35%
Activos por impuesto corrientes	2.759,26	0,77%
Créditos tributarios a favor de la empresas	2.759,26	0,77%
Activo no corriente	215.940,12	60,52%
Propiedades, planta y equipo	209.205,10	58,63%
Maquinaria y equipo	252.134,96	70,67%
Vehículos, equipo de transporte y equipo caminero móvil	34.807,14	9,76%
(- Depreciación acumulada, propiedades, plante y equipo)	(77.737,00)	-21,79%
Activos de exploración y explotación		
Propiedades de inversión		
Activos biológicos		
Activos intangible		
Activos por impuesto diferidos	6.735,02	1,89%
Activos financieros no corrientes		
Otros activos no corriente		

Pasivo	44.544,09	100,00%
Pasivo corriente	44.644,89	100,23%
Cuenta y documentos por pagar	34.778,75	78,08%
Locales	34.778,75	78,08%
Obligaciones constitucionales financieras		0,00%
Provisiones		0,00%
Otras obligaciones corrientes	9.442,20	21,20%
Con la administración tributaria	195,18	0,44%
Con el iess	1.147,77	2,58%
Por beneficios de ley a empleados	5.359,41	12,03%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	2.739,84	6,15%
Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados		
Otros pasivos corrientes	423,94	0,95%
Pasivos no corrientes		
Cuentas y documentos por pagar		
Obligaciones constitucionales financieras		
Cuentas por pagar/diversas relacionadas		
Provisiones por beneficio a empleados		
Pasivo diferido		
Patrimonio neto	322.157,15	100,00%
Capital	316.000,00	98,09%
Capital suscrito o asignado	316.000,00	98,09%
Reservas	2.045,00	0,63%
Reservas legales	2.045,00	0,63%
Otros resultados integrales		0,00%
Resultados acumulados	(7.694,45)	-2,39%
Ganancia acumulada	18.405,01	5,71%
(+ Pérdidas acumuladas)	(26.099,46)	-8,10%
Resultados del ejercicio	11.806,60	3,66%
Ganancia neta del periodo	11.806,60	3,66%

Fuente: Confecciones Mary, 2014

Análisis:

El primer diagnóstico que se puede establecer es que en los activos el movimiento del corriente de los recursos está relacionado a casi la mitad del valor total, cualidad que implica sostener un flujo de dinero de entradas muy alto (42,82%), pero de la misma manera existe un nivel muy elevado de cuentas por cobrar (41,79%), hecho que implica la adopción de políticas de cobro y manejo de efectivo que no cubren las necesidades de la empresa en la dirección de rentabilidad, y que además se concentra elevadamente en la adquisición de bienes como se muestran en los indicadores de las cuentas propiedades, planta y equipo (58,63%), maquinaria y equipo (70,67%), porcentajes que muestran que la capacidad de producción de los equipos están siendo utilizados a un nivel muy bajo y las estrategias de promoción están muy lejos de los objetivos de rentabilidad que la empresa se haya planteado.

Tabla 7. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN INTEGRAL CONFECCIONES MARY AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
DETALLE	VALOR USD	
Ingresos de actividades ordinarias	113.300,00	100,00%
Prestaciones de servicios	113.300,00	100,00%
Intereses		0,00%
Ganancia bruta/ subtotal (41-51)	113.300,00	100,00%
Otros ingresos	4,54	0,00%
Intereses financieros	4,45	0,00%
Costo de venta y producción	19.347,00	4,72%
Materiales utilizados o productos vendidos	5.347,00	2,03%
(+) mano de obra directa	2.300,00	4,41%
(+) mano de obra indirecta	5.000,00	5,91%
Otros costos indirectos de fabricación	6.700,00	83,88%
Gastos	95.038,97	83,88%
Gastos	79.018,08	69,74%
Sueldos y salarios y demás remuneraciones	32.340,92	28,54%
Aportes a la seguridad social (incluidos fondo de	4.387,47	3,87%

reserva)		
Beneficios sociales e indemnizaciones	8.706,12	7,68%
Seguros y reaseguros (primas y sesiones)	1.364,56	1,20%
Depreciaciones	32.217,01	28,44%
Propiedades planta y equipo	32.217,01	28,44%
Gastos	10.464,57	9,24%
Sueldos y salarios y demás remuneraciones	4.210,00	3,72%
Aportes a la seguridad social (incluidos fondo de reserva)	511,52	0,45%
Beneficio sociales e indemnizaciones	860,66	0,76%
Impuestos, contribuciones y otros	2.192,93	1,94%
Depreciaciones	0.00	
Amortizaciones	0.00	
Gastos deterioro	1.115,13	0,98%
Cuotas por cobrar	1.115,13	0,98%
Gastos por cantidad anormales de utilización en le proceso de producción	0.00	
Otros gasto	1.774,33	1,57%
Gastos financieros	11,92	0,01%
Comisiones	11,92	0,01%
Otros gastos	5.544,40	4,89%
Perdida e inversión en asociación/subsidiarias y otras	5.544,40	4,89%
Ganancia (perdida antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuas subtotal b (a+ 43-52)	18.265,57	16,12%
15% de participación trabajadores	2.739,84	2,42%
Ganancia en (perdida) antes del impuesto/ subtotal c (b-61)	15.525,73	13,70%
Impuestos a la renta causado	3.719,13	3,28%
Ganancia (perdida) de operaciones continuas antes del impuesto diferido - subtotal d(c-63)	11.806,80	10,42%
Ganancia (perdida) antes del 15% a trabajadores e impuestos a la renta de operaciones discontinuas - subtotal e(71-72)		0,00%

Ganancia (perdida) antes de impuesto de operaciones discontinuas -f (e-74)		0,00%
Guanacias (perdida) de operaciones discontinuas - subtotal g(f-76)		0,00%
Ganancias (perdidas) neta del periodo- subtotal h(d+g)	11.806,50	10,42%
Componentes de otro resultados integral	0.00	
Resultado integral total del año - subtotal i (h+81)	11.806,60	10,42%
Ganancia por acción (solo empresas que cotizan en bolsa)	0.00	100,00%

Fuente: Confecciones Mary, 2014

Análisis:

El principal análisis que se puede establecer es que, en el proceso de producción el costo es muy relevante pero aún más los gastos relacionados con los ingresos, hecho que implica que todo el proceso de producción y la eficiencia en los gastos no son adecuados, además que los volúmenes de ventas aun cuando son altos no son suficientes según la capacidad productiva con que la empresa Confecciones Mary cuenta y la diversidad de productos relacionados.

En la situación actual, la rentabilidad de los productos pueden establecer como un proceso de producción no adecuado en cuanto a la producción, hecho que implica el nivel de eficiencia del manejo de costos no adecuado, determinando al final del análisis según los datos suministrados por la empresa de 1955 unidades al mes con 17 líneas de productos con un nivel promedio unitario de costos de las siguientes características:

Materia prima	7,27	USD	
Mano de obra	1	USD	
Costos indirectos de Fabricación	1,60	USD	
Precio promedio general de productos	14,00	USD	
Margen promedio de rentabilidad	4,13	USD	41,70%

En primera instancia, el proceso de vinculación con respecto de los productos y la utilidad que genera cada producto a nivel general es de 41%, nivel de rentabilidad que está sujeto a una adecuada utilidad aparentemente, pero en la generación de costos totales se mantiene muy relativo e insuficiente para establecer un nivel muy adecuado de utilidad y costos que se manejan.

3.1.1 Propuesta rentabilidad de los productos

La propuesta con respecto de la utilidad de los productos es la siguiente que se establece mediante la maximización de la rentabilidad y la minimización de costos, sujetos bajo un método de investigación operativa que sustenta el método simplex.

El principal fundamento para este procedimiento es establecer un adecuado volumen de producción con las siguientes informaciones:

¿Cuál es el objetivo de la función?

X1 = materia prima

X2 = mano de obra

X3= costo indirecto de fabricación

Función: 7,27 usd X1 + 1 usd X2 + 1,60 usd X3

Restricciones:

$7,27 \text{ usd } X1 + 1 \text{ usd } X2 + 1,60 \text{ usd } X3 \geq 4,13 \text{ usd}$

$7,27 \text{ usd } X1 \leq 7,27 \text{ usd}$

$1 \text{ usd } X2 \leq 1$

$1,60 \text{ usd } X3 \leq 1,60$

Pasamos el problema a la forma estándar, añadiendo variables de exceso, holgura, y artificiales según corresponda.

Como la restricción 1 es del tipo ' \geq ' se agrega la variable de exceso X4 y la variable artificial X8.

Como la restricción 2 es del tipo ' \leq ' se agrega la variable de holgura X5.

Como la restricción 3 es del tipo '=' se agrega la variable artificial X7.

Como la restricción 4 es del tipo ' \leq ' se agrega la variable de holgura X6.

MAXIMIZAR: $7,27 X_1 + 1 X_2 + 1,60 X_3$	MAXIMIZAR: $7,27 X_1 + 1 X_2 + 1,6 X_3 + 0 X_4 + 0 X_5 + 0 X_6 + 0 X_7 + 0 X_8$
$7,27 X_1 + 1 X_2 + 1,60 X_3 \geq 4,13$	$7,27 X_1 + 1 X_2 + 1,6 X_3 - 1 X_4 + 1 X_8 = 4,13$
$7,27 X_1 + 0 X_2 + 0 X_3 \leq 7,27$	$7,27 X_1 + 1 X_5 = 7,27$
$0 X_1 + 1 X_2 + 0 X_3 = 1$	$0 X_1 + 1 X_2 + 1 X_7 = 1$
$0 X_1 + 0 X_2 + 1,60 X_3 \leq 1,60$	$0 X_1 + 1,6 X_3 + 1 X_6 = 1,6$
$X_1, X_2, X_3 \geq 0$	$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8 \geq 0$

Se pasa a construir la primera tabla de la Fase I del método de las Dos Fases.

		0	0	0	0	0	0	0	-1	-1
Base	Cb	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P8	-1	413 / 100	727 / 100	1	8 / 5	-1	0	0	0	1
P5	0	727 / 100	727 / 100	0	0	0	1	0	0	0
P7	-1	1	0	1	0	0	0	0	1	0
P6	0	8 / 5	0	0	8 / 5	0	0	1	0	0
Z		-513 / 100	-727 / 100	-2	-8 / 5	1	0	0	0	0

La variable que sale de la base es P8 y la que entra es P1.

Operaciones intermedias

			0	0	0	0	0	0	-1	-1
Base	Cb	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P1	0	413 / 727	1	100 / 727	160 / 727	-100 / 727	0	0	0	100 / 727
P5	0	157 / 50	0	-1	-8 / 5	1	1	0	0	-1
P7	-1	1	0	1	0	0	0	0	1	0
P6	0	8 / 5	0	0	8 / 5	0	0	1	0	0
Z		-1	0	-1	0	0	0	0	0	1

La variable que sale de la base es P7 y la que entra es P2.

Operaciones intermedia

			0	0	0	0	0	0	-1	-1
Base	Cb	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P1	0	313 / 727	1	0	160 / 727	-100 / 727	0	0	-100 / 727	100 / 727
P5	0	207 / 50	0	0	-8 / 5	1	1	0	1	-1
P2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
P6	0	8 / 5	0	0	8 / 5	0	0	1	0	0
Z		0	0	0	0	0	0	0	1	1

Existe alguna solución posible para el problema, por lo que se puede pasar a la Fase II para calcularla.

Operaciones intermedias II

			727 / 100	1	8 / 5	0	0	0
Base	Cb	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6
P1	727 / 100	313 / 727	1	0	160 / 727	-100 / 727	0	0
P5	0	207 / 50	0	0	-8 / 5	1	1	0
P2	1	1	0	1	0	0	0	0
P6	0	8 / 5	0	0	8 / 5	0	0	1
Z		413 / 100	0	0	0	-1	0	0

La variable que sale de la base es P5 y la que entra es P4.

Operaciones intermedias II

			727 / 100	1	8 / 5	0	0	0
Base	Cb	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6
P1	727 / 100	1	1	0	0	0	100 / 727	0
P4	0	207 / 50	0	0	-8 / 5	1	1	0
P2	1	1	0	1	0	0	0	0
P6	0	8 / 5	0	0	8 / 5	0	0	1
Z		827 / 100	0	0	-8 / 5	0	1	0

La variable que sale de la base es P6 y la que entra es P3.

Operaciones intermedias III

			727 / 100	1	8 / 5	0	0	0
Base	Cb	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6
P1	727 / 100	1	1	0	0	0	100 / 727	0
P4	0	287 / 50	0	0	0	1	1	1
P2	1	1	0	1	0	0	0	0
P3	8 / 5	1	0	0	1	0	0	5 / 8
Z		987 / 100	0	0	0	0	1	1

La solución óptima es $Z = 987 / 100$

$$X1 = 1$$

$$X2 = 1$$

$$X3 = 1$$

La interpretación y la propuesta está sujeta a utilizar el volumen de producción establecido pero con una modificación en los costos que son la de establecer que el producto debe encontrar una mejor calidad en los costos de la materias primas, para poder sustentar un nivel adecuado de rentabilidad y si tiende a llegar hasta un dólar utilizado en tela sin perder la calidad y realizando un mejor diseño de patronajes y desperdicios para la optimización de la tela, puede llegar a obtener un beneficio promedio por cada producto de 9,87 usd por los 17 productos establecidos.

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

El principal análisis que se puede sustentar dentro de la información establecida por la empresa es el del punto de equilibrio como punto de partida, hecho fundamental

que nace de la información de los estados financieros y la clasificación de costos y gastos en términos de fijos y variables, como se realizó:

Gastos totales = 95.038,97 usd, producción anual promedio 23700 unidades

Gasto unitario= 4,01 usd

Tabla 8. Análisis costo-volumen – rentabilidad

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	COSTO UNITARIO 9,87	COSTO UNITARIO 4,01	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA 14
	COSTO VARIABLE (USD)	GASTOS FIJOS (USD)		VENTAS (USD)
0	0	95.038,97	95038,97	0
2000	19740	95.038,97	114778,97	28000
4000	39480	95.038,97	134518,97	56000
6000	59220	95.038,97	154258,97	84000
8000	78960	95.038,97	173998,97	112000
10000	98700	95.038,97	193738,97	140000
12000	118440	95.038,97	213478,97	168000
14000	138180	95.038,97	233218,97	196000
16000	157920	95.038,97	252958,97	224000
18000	177660	95.038,97	272698,97	252000
20000	197400	95.038,97	292438,97	280000
22000	217140	95.038,97	312178,97	308000
24000	236880	95.038,97	331918,97	336000
26000	256620	95.038,97	351658,97	364000
28000	276360	95.038,97	371398,97	392000
30000	296100	95.038,97	391138,97	420000
32000	315840	95.038,97	410878,97	448000
34000	335580	95.038,97	430618,97	476000
36000	355320	95.038,97	450358,97	504000
38000	375060	95.038,97	470098,97	532000

El análisis establece que el volumen de producción entre 22000 unidades y 24000 unidades existe un punto de equilibrio, en donde los gastos y costos totales coinciden con las ventas que se realizan con distintos volúmenes de producción, hecho que implica un umbral en donde no existe ni ganancia ni pérdida.

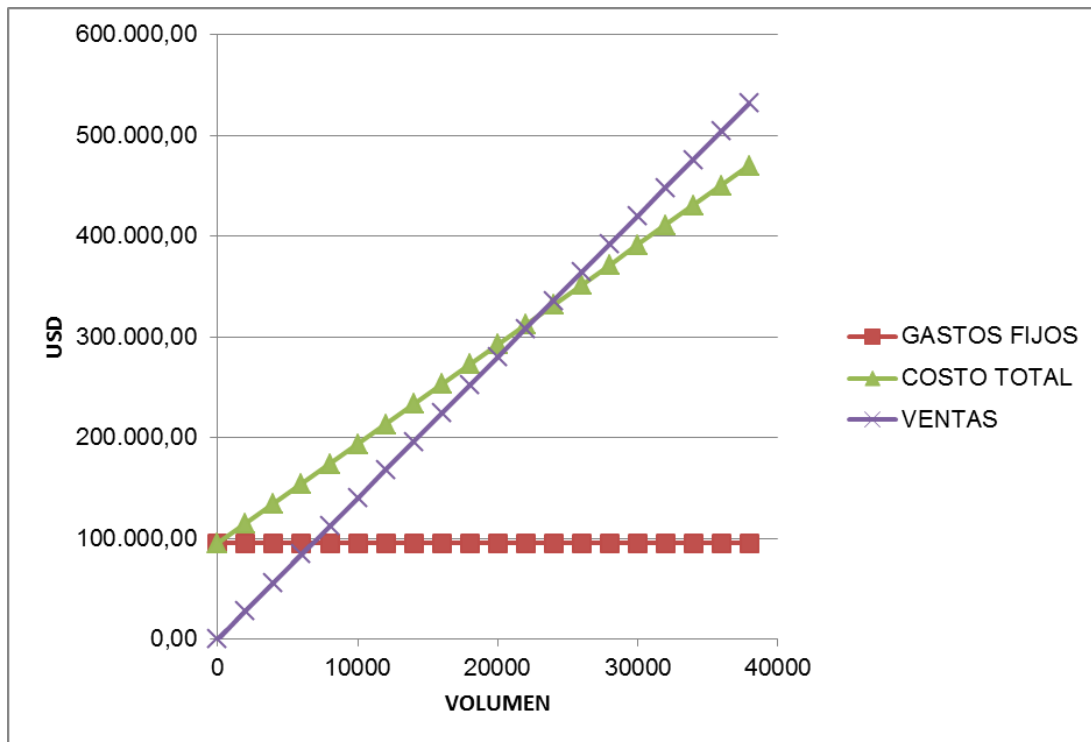


Figura 2. Punto de equilibrio

Fuente: Confecciones Mary, 2014

El análisis más destacado, está relacionado con el proceso de producción adecuado, el cual está sujeto a un proceso de vinculación real con los costos y la utilidad, permitiendo establecer un parámetro fundamental en el punto de equilibrio como se ve en la figura. Se concreta que los gastos fijos que hacen relación a los de administración, comercialización y ventas, en los actuales momentos están por debajo del volumen de producción, pero las tendencias entre las ventas y los costos totales tienen una relación muy directa, y, es necesario establecer un margen adecuado de utilidad con los volúmenes establecidos en Confecciones Mary.

3.3 Fijación de precios

En la empresa Confecciones Mary, con respecto al precio, se establece una estructura de precios según la necesidad que el mercado sugiera y la variación de

los precios en las materias primas principalmente, además que se basan en un análisis empírico. Para ello, es conveniente realizar sugerencias en la fijación de precios.

La metodología adecuada para la implementación del precio, debe estar sujeta a los siguientes parámetros y como propuesta fundamental es en base a los costos:

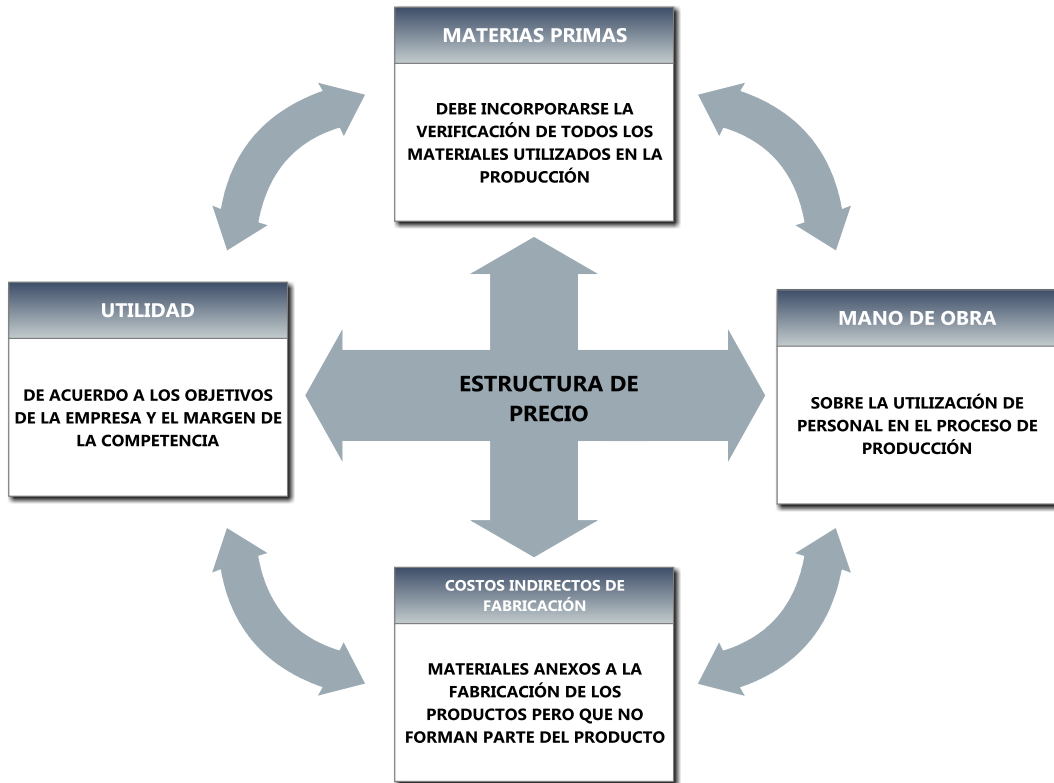


Figura 3. Análisis crítico Confecciones Mary

Fuente: Confecciones Mary, 2014

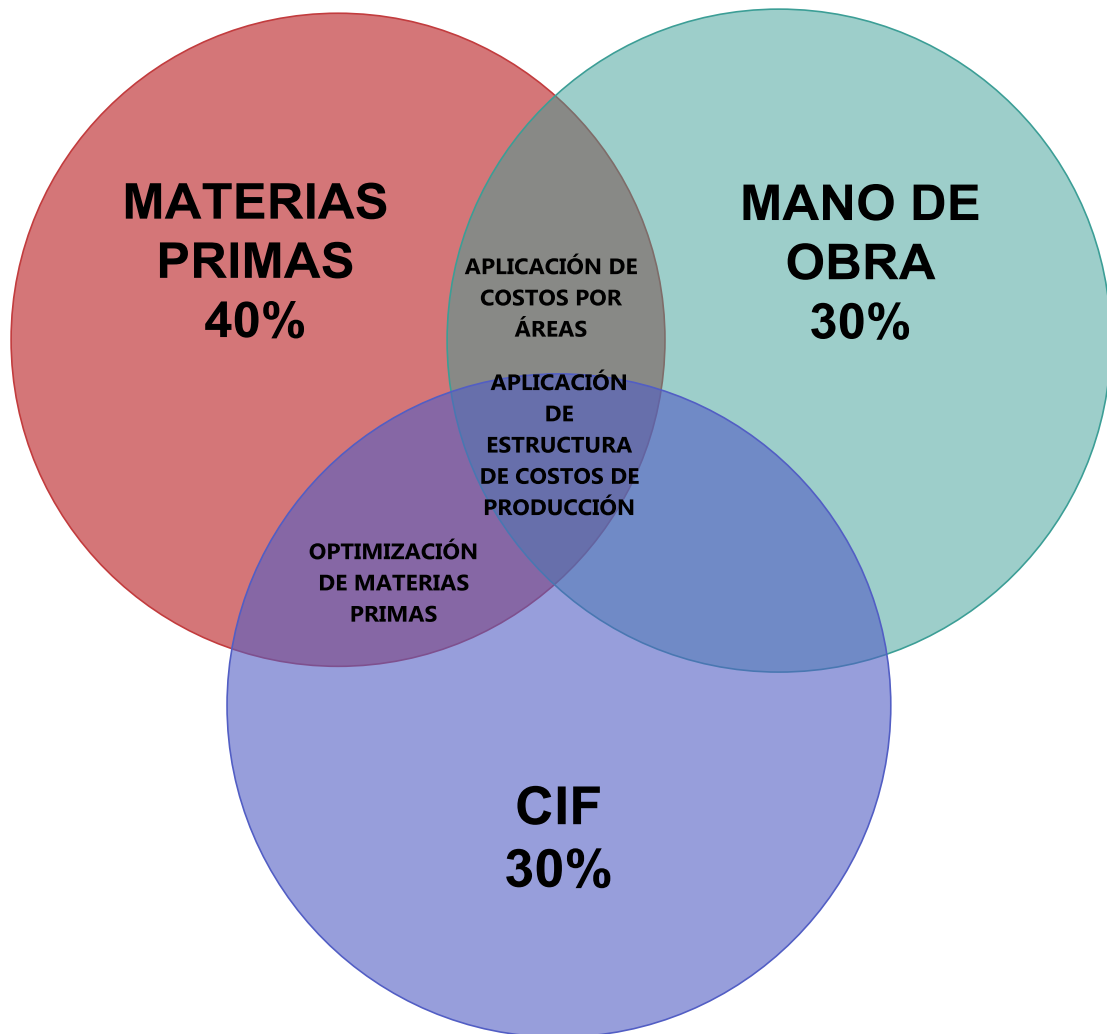


Figura 4. Esquema propuesto para Confecciones Mary de fijación de precio
 Fuente: Confecciones Mary, 2014

3.3.1 *Políticas y objetivos de la empresa*

Las estrategias marcadas se determinarán según los objetivos.

La estrategia de la empresa determinará las distintas variables de Marketing Mix (posicionamiento, política de descuentos, promoción, mercado) de la misma y por tanto condicionará el precio final.

Las disponibilidades económicas influirán de forma decisiva en las estructuras de la empresa, tipo de producto y necesidades e ingresos que afectarán sin duda en el precio del producto.

Los recursos financieros de una empresa y su capacidad de endeudamiento van a condicionar de forma contundente el tipo de producto y, sobre todo, las fases de ejecución de los distintos procesos operativos y comerciales. El factor financiero se convierte así en el combustible básico y necesario para acometer el proyecto. Su influencia es importantísima para la determinación del precio final.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

La principal función para la determinación de la utilidad en Confecciones Mary está sujeta a un análisis empírico de la empresa por parte de la contadora y el gerente propietario, hecho que implica sostener experiencia en el mercado y la comercialización del producto.

La utilidad está sujeta a una cantidad de dinero por unidad según la temporada de comercialización, pero en general los 17 productos tienen la siguiente rentabilidad como es 4,13 USD por cada línea de producto pero es necesario destacar la utilización del margen de contribución a través del precio, que representa un 41,70%.

Al establecer con el método simplex un análisis del margen de contribución de un rango útil se puede conseguir hasta un 74% de margen de contribución, tomando en consideración el análisis de conseguir la optimización de los diseños de los productos y los desperdicios que implica el material que se adquiere.

Tabla 9. Prospectiva final

SITUACIÓN ACTUAL	SUPUESTO	EFEECTO	RENTABILIDAD
Inversiones en producción mínimas	Adecuar una producción optima e eficiente	Mejorar la capacidad de producción para el mercado y aumentar el nivel de ventas	Margen de 4,13 USD promedios por producto hasta casi 9 USD dólares por producto
Materias primas	Implementar una mejor selección de materias primas en costos mínimo y calidad adecuada	Establecer un mejor margen de rentabilidad y manejo de los recursos económicos	
Mano de obra fija	Analizar la implementación de producción por obra o piezas de fabricación	Establecer una mejor rentabilidad	

Elaborado por: Vaca, N (2015)

CONCLUSIONES

La gerencia realiza actividades prácticas en la administración de la empresa basándose en la experiencia y habilidades adquiridas en el tiempo de marcha de la empresa, omitiendo el nivel técnico como principal factor de crecimiento comercial y determinando en la actualidad la aplicación de una cultura tradicional de administración en base de la competitividad del mercado observable.

Las principales herramientas que determinan un nivel adecuado de volumen y utilidad para la empresa Confecciones Mary, está ligada a una programación lineal de los recursos en la capacidad de producción, con énfasis en los desperdicios de las materias primas y la estructura adecuada de precios en base de una estructura de costos de producción con políticas de fijación de precios en base a la competencia.

La empresa Confecciones Mary, adolece de un proceso de eficiencia que debe ser mejorado según la capacidad de producción establecido por los propietarios y evitar así la subutilización de los equipos instalados.

La planificación estratégica como resultado de una buena organización, debe ser el fundamento primordial del mejoramiento de la calidad de la imagen empresarial de la entidad productora para obtener resultados a corto y mediano plazo.

RECOMENDACIONES

Es necesario establecer una difusión de conocimientos en cuanto a herramientas administrativas-financieras como estrategia de desarrollo interno, con una temática puntual las operaciones por procesos, orientada a la implementación de un modelo de calidad para PYMES, que permita sostener resultados de mayor efectividad en la empresa, que tenga cinco pilares por innovarse (personal, tecnología, gestión, capacitación, producto y organización)

La capacitación sobre el uso de indicadores de eficiencia y capacidad financiera, así como también de diferentes métodos de análisis financieros verticales y horizontales, esto es adecuado para establecer un valor agregado al recurso humano con incentivo para el acogimiento de la propuesta.

Insertar o implementar una cultura de control interno tanto a nivel gerencial, contadora y en general a todos las personas involucradas en la marcha de la empresa, sobre las nuevas técnicas y herramientas que provee la contabilidad administrativa y financiera, tendiente a dar paso a aplicaciones que reflejen cambios positivos a corto plazo.

La socialización de la propuesta debe estar sujeta a la divulgación del contenido al propietario y todo el equipo administrativo para sustentar la veracidad de la propuesta y la implementación adecuada del trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, C. I. (2000). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207704>. Recuperado el 14 de 11 de 2014, de Aguilera C., C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restr<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207704>.: Aguilera C., C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Estudios Gerenciales*, (77) 53-69. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207704>.

ANDES. (28 de mayo de 2012). *Agencias Nacional de NOTicias para el Ecuador y Sudamerica* . Recuperado el 2 de agosto de 2013, de En hospitales públicos el 18 % de errores médicos ocurren en turnos de estudiantes, afirma el presidente de la Federación Médica: <http://www.andes.info.ec/es/judicial/2736.html>

ASAMBLEA NACIONAL. (2011). *La Inversión en el Sector Salud*. Ecuador, Quito: Asamblea Nacional.

Benjamin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson .

Berio, D. (2008). *Costos para geenciar organizaciones*. Mexico: Universidad del Norte.

Castells, M. (2009). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Argentina: Siglo XXI Editores S.A.

CORONEL, R., & AGUIRRE, J. (2010). *Propuestos para la implementación de un proceso de mejora continua de la calidad de servicio de consulta externa en el hospital provincial General Vicente Corral Moscoso*. Ecuador, Cuenca: Universidad Técnica Saieciana.

Cuevas Villegas, C. F. (2004). *Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo?* Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209203>. Mexico: Redaly.

Espinosa Mosqueda, R. (2014). *Elementos administrativos*. México: Primera Edición, Editorial Eumed.

Fundesyam. (enero de 2011). Proceso para tomar decisiones. *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?*, 1-74. San Salvador, El Salvador: Casa Barak.

Guajardo Garza, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México: Editorial Pax México.

Herrera, J. (2012). *Productividad*. EE.UU.: Jorge Lopez Heredia .

HITT, M. (2007). *Administración Estratégica*:. México: Séptima Edición, Editorial Cengage Learning Editores.

Horngren, C. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Edición primera, Editorial Pearson Educación.

Horngren, C. T. (2007). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial*. México: Pearson.

HOSPITAL NAPOLEÓN DÁVILA CÓRDOVA DEL MSP DEL CANTÓN CHONE. (2012). *Planificación Estratégica*. Ecuador, Chone: HNDC.

ISO. (5 de agosto de 2013). *ISO 9001*. Recuperado el 5 de agosto de 2013, de ISO: http://www.iso.org/iso/home/store/publications_and_e-products/publication_item.htm?pid=PUB300345

Koontz, H. (2012). *Administración* . México: Edición Decima catorceava, Mac Graw Hill.

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Sistema de Salud Ecuador*. Ecuador: MSP.

Morillo Moreno, M. (Actualidad Contable Faces, vol. 5, núm. 5, enero-junio, 2002). Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 7-22.

Munoz Negrón, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Cengage Learning Editores.

Ortíz Barrios, M. A. (2013). *Teoría de restricciones y modelación PL como herramientas de decisión*. Universidad Autónoma del Caribe.

Ortíz, B. (2013). Prospect. Vol. 11, No. 1, Enero - Junio de 2013, pág. 23. *Publicación mensual*, 23.

P. Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Primera Edición, Pearson Educación.

Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Ramírez Velásquez, A., Montoya R., I. A., & Montoya Restrepo, A. (agosto de 2012). *Gestión y Ambiente*. Recuperado el 30 de 11 de 2014, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=169424095009>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Santos Vijande, M. L. & Álvarez González. (2008). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703702>. Recuperado el 12 de 11 de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703702>: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703702>

Schermerhorn, Jr., J. R. (2010). *Administración*. México: Limusa Wiley.

Torres Salinas, A. S. (2002). *Contabilidad de Costos*. México: MacGraw-Hill/Interamericana Editores, S.a.

ANEXOS





MATERIAS PRIMAS



CORTE, OVERLOCK Y RECUBRIMIENTO



ALMACENAMIENTO



COMERCIALIZACIÓN Y VENTA