



# **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 Fernanda’s de la ciudad de Ibarra, 2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTORA:** García Tingo, Verónica Elizabeth.

**ASESOR:** Vega Martínez, Lucy del Carmen, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2015

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Lucy del Carmen Vega Martínez

Docente de la Universidad Técnica Particular de Loja

De mi consideración:

Que el presente trabajo de titulación: **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Fernanda’s de la ciudad de Ibarra, 2014”**, realizado por Verónica Elizabeth García Tingo, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Noviembre del 2015

.....

Mgs. Lucy del Carmen Vega Martínez

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo García Tingo Verónica 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 Fernanda’s de la ciudad de Ibarra, 2014” , de la Titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo la Mgs. 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 que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Verónica Elizabeth García Tingo

C.I 1003281852

## **DEDICATORIA**

Dedico toda mi perseverancia y esfuerzo aquí plasmados a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para haber llegado a la culminación de esta meta y sueño tan importante como es la carrera profesional.

A la memoria de mi padre que ha sido pilar fundamental en mi vida, ya que siempre llevo en mente y corazón, su amor, su fuerza y su actitud ante la vida, que a la vez han sido su mejor legado.

**LA AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo agradecimiento a Dios por llevarme siempre de su mano, y haberme permitido cristalizar esta meta.

A mi familia por brindarme su apoyo constante.

De manera especial a la empresa Fernanda's, a sus propietarios por darme la apertura necesaria para realizar el trabajo de investigación.

A mi director de tesis Mgs. Vega Martínez Lucy del Carmen por su guía y consejos en este proceso de investigación.

A mi querida y prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja, de la cual me siento orgullosa y agradecida por los conocimientos y valores que me ha transmitido para desempeñarme en esta nueva etapa de vida profesional.

**LA AUTORA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1    Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1    Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2    Justo a tiempo.....	7
1.1.3    Cultura de la calidad total.....	8
1.2    La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	8
1.2.1    El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	9
1.2.2    El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	9
1.2.3    El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	10
1.3    Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	10
1.3.1    Sistemas de costeo.....	10
1.3.2    Modelo costo volumen utilidad.....	11
1.3.3    Punto de equilibrio.....	12
1.3.4    Indicadores financieros de la producción.....	12
1.3.5    Problemas comunes para la toma de decisiones.....	13
CAPÍTULO II.....	16
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	16
2.1    Filosofía institucional.....	17
2.1.1    Antecedentes institucionales.....	17
2.1.2    Misión, visión y objetivos.....	17
2.2    Estructura administrativa y funcional.....	18
2.3    Análisis de competitividad.....	21
2.3.1    Matriz de análisis de competencia.....	21
2.3.2    Matriz FODA.....	23
2.4    Análisis de costos de producción y venta.....	24
2.4.1    Estructura de costos.....	25
2.4.2    Ciclo de producción.....	28
2.4.3    Indicadores de producción.....	29
CAPÍTULO III.....	31

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN FERNANDA ´S DE LA CIUDAD DE IBARRA, 2014 .....	31
3.1    Análisis de la rentabilidad de los productos. ....	32
3.2    Análisis de las relaciones costo - volumen – utilidad.....	33
3.3    Fijación de precios.....	39
3.4    Determinación y análisis de la utilidad. ....	40
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	48

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de competitividad empresa Fernanda´s. ....	21
Tabla 2. Costos de materia prima empresa Fernanda´s (mensual).....	25
Tabla 3. Mano de obra de producción.....	25
Tabla 4. Costos de producción indirectos. ....	26
Tabla 5. Costos por línea de producto terno pantalón.....	27
Tabla 6. Costos por línea de producto en terno falda.....	27
Tabla 7. Costos por línea de producto en pantalón.....	28
Tabla 8. Ventas anuales empresa Fernanda´s.....	32
Tabla 9. Rentabilidad de la producción anual.....	32
Tabla 10. Precio de venta al público. ....	33
Tabla 11. Participación en línea de producto. ....	34
Tabla 12. Ponderación del margen de contribución. ....	34
Tabla 13. Unidades por líneas de productos a producir. ....	35
Tabla 14. Determinación de las ventas. ....	35
Tabla 15. Determinación de los costos. ....	36
Tabla 16. Determinación del punto de equilibrio. ....	36
Tabla 17. Comprobación de unidades.....	37
Tabla 18. Valor de las ventas.....	37
Tabla 19. Determinación de los costos. ....	38
Tabla 20. Ventas para utilidad deseada. ....	38
Tabla 21. Determinación del incremento en los costos variables. ....	38
Tabla 22. Determinación de la reducción en los costos fijos. ....	39
Tabla 23. Estructura de la fijación del precio por unidad .....	40
Tabla 24. Estado de resultados.....	41

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura organizacional empresa Fernanda´s.....	18
Ilustración 2. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Fernanda´s.....	23
Ilustración 3. Flujoograma del ciclo de producción Fernanda´s.....	28
Ilustración 4. Participación ventas línea de producto.....	34
Ilustración 5. Punto de equilibrio .....	36



## RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es la entrega de información relevante y oportuna que sirva de apoyo en la toma de decisiones tanto administrativa y contable, lo cual determina el buen o mal funcionamiento de la empresa.

El enfoque que se utilizó es conocer o dar una idea de los puntos débiles de la empresa y así lograr convertirlos en fortalezas y oportunidades, mejorando el desempeño de sus actividades administrativas y comerciales. Como resultado se observa la mejor alternativa a la toma de decisiones que se le propone a la empresa para mejorar su producción, dando a conocer la excelente calidad del producto al mercado.

La presente investigación permite concluir que en la actualidad se cuenta con herramientas que guían y facilitan el trabajo tanto administrativo como financiero, si se aplica herramientas como el punto de equilibrio, análisis marginal y relaciones del costo-volumen-utilidad, el panorama se verá más claro y los resultados de dichos análisis mostrarán cual es la opción que permitirá optimizar recursos y elevar porcentajes de utilidad.

**PALABRAS CLAVE:** toma de decisiones, productividad y sistemas de costos

## **ABSTRACT**

The main objective of the investigation is so much the delivery of outstanding and opportune information that serves as support in the taking of decisions administrative and countable, that which determines the good one to bad operation of the company.

The focus that was used is to know or to give an idea of the weak points of the company and this way to be able to transform them into strengths and opportunities, improving the acting of its administrative and commercial activities. As a result the best alternative is observed to the taking of decisions that he/she is proposed to the company to improve its production, giving to know the excellent quality from the product to the market.

The present investigation allows to conclude that at the present time it is had tools that guide and they facilitate the work so much administrative as financial, if it is applied tools like the balance point, marginal analysis and relate of the cost-volume-utility, the panorama will be clearer and the results of this analysis will show which is the option that will allow to optimize resources and to elevate percentages of utility.

**WORDS KEY:** taking of decisions, productivity and systems of costs

## INTRODUCCIÓN

El tema del presente trabajo consiste en analizar cada una de las herramientas administrativas financieras, tomando en cuentas las corrientes administrativas actuales, destinadas a la toma de decisiones, que al ser utilizadas por las empresas se pueden convertir en su mejor arma ante un mercado empresarial competitivo, llegando de esta manera a ser la clave del éxito de muchas de ellas.

En el primer capítulo se puede evidenciar los fundamentos teóricos de las herramientas y técnicas administrativas contemporáneas utilizadas en la toma de decisiones a corto plazo, enfatizando el aporte analítico propio, haciendo un recorrido desde la descripción de las filosofías administrativas contemporáneas, la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo y las herramientas financieras para la toma de decisiones.

En este trabajo el capítulo dos hace un análisis situacional de la empresa, en donde se podrá conocer un poco más acerca de la empresa en estudio ya que se detallarán aspectos como la filosofía institucional, antecedentes institucionales, estructura, competencia, entre otros aspectos.

El capítulo tres contiene el análisis y la propuesta administrativa con un enfoque al mejoramiento de la gestión económica, financiera, administrativa y operacional de la empresa que es objeto de estudio.

Este trabajo investigativo y analítico aportará en varios e importantes aspectos a Fernanda's que es la empresa en estudio, mediante la aplicación de herramientas administrativas muy útiles al momento de tomar decisiones a corto plazo, mejorando sus condiciones económicas, todo esto encaminado a la optimización de recursos para elevar la competitividad de la empresa dentro del mercado.

En el proceso de desarrollo de este trabajo se realiza el análisis y la comparación de la situación actual de la empresa en estudio, con la aplicación de técnicas administrativas financieras para influir las variables en las que se podría cambiar procesos y técnicas dando como resultado mejores utilidades.

Los objetivos de este trabajo están encaminados al análisis y aplicación de herramientas administrativas, distinguiendo las corrientes administrativas actuales, examinando la realidad de

la empresa en estudio e implementando estas herramientas de manera exitosa, cambiando la visión de los administrativos de esta empresa que tomarán en cuenta estos factores para su futuro desempeño.

En Fernanda`s se obtuvo toda la apertura a información y colaboración por parte de sus propietarios y colaboradores, es una empresa apropiada para este tipo de análisis ya que encontramos todos los elementos necesarios dentro de la producción y administración que facilitan el desarrollo de cada una de las herramientas que serán motivo de estudio. Sin embargo Fernanda`s no cuenta con una adecuada planificación estratégica y un manual de funciones.

La metodología de este trabajo consiste en el análisis de fundamentos teóricos de varios autores que ayudarán al desarrollo de aplicaciones para la empresa, se utiliza el método descriptivo para la revisión del estado actual de la empresa y se complementa con la investigación de campo, entrevistas, recaudación de documentos, para obtener datos que encaminen la aplicación de herramientas administrativas y financieras como punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo-volumen-utilidad como soporte a la toma de decisiones a corto plazo.

## **CAPÍTULO I**

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

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.**

Las filosofías administrativas contemporáneas ayudan a las empresas a mejorar su competitividad, siendo la clave del éxito de muchas de ellas. Estas filosofías son la teoría de las restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total.

### **1.1.1 Teoría de las restricciones.**

Algunas de las decisiones más importantes que son tomadas aplicando los conceptos de la teoría de las restricciones, o a partir de un estado de resultados por costeo variable que incluya un análisis en la restricción del sistema son:

- Identificación de mezclas óptimas de portafolios de productos o servicios que busquen la maximización de las utilidades del sistema.
- Identificación de productos o servicios más rentables del sistema.
- Impacto que tienen los cambios de precios de venta unitarios sobre las utilidades máximas del sistema.
- Efecto de la introducción o retiro de un producto o servicio del portafolio de la compañía, sobre las utilidades y rentabilidad máxima del sistema.
- Pertenencia de un aumento en la capacidad del sistema. (Rincón & Villareal, 2009, p. 206)

La teoría de las restricciones es una técnica de sistemas para el mejoramiento continuo, utilizada para administrar inventarios. Cada empresa (como sistema) es comparada con una cadena y cada cadena tiene un eslabón débil que podría limitar el desempeño de aquella. El eslabón más débil es su restricción y la clave para mejorar todo el desempeño de la organización, habrá que reforzarlo desviando la atención a otro eslabón que resultaría ahora el más débil, convirtiéndose en la restricción más importante del sistema, debiendo ser reforzado de modo que se pueda mejorar el desempeño del sistema en general.

Al respecto Hansen y Mowen (2007) aseveran, que la meta de la teoría de las restricciones es ganar dinero el día de hoy y en el futuro por medio de la administración de las restricciones. La teoría de las restricciones (TOC) reconoce que el desempeño de cualquier organización (sistema) está limitado por sus restricciones. En términos operativos, cada sistema tiene por lo menos una restricción que limita su producción final. La teoría de las restricciones desarrolla un enfoque específico para administrar las restricciones a efecto de dar apoyo al objetivo de una mejora continua. Sin embargo, la TOC se concentra en los efectos a nivel sistema de mejora

continua. Cada empresa, es decir, cada sistema se compara con una cadena. Cada cadena tiene un vínculo más débil que puede limitar el desempeño de la cadena como un todo. El vínculo más débil es la restricción del sistema y es la clave para el mejoramiento del desempeño organizacional en general. ¿Por qué? El ignorar el vínculo más débil y cualquier otro vínculo cuesta dinero y no mejorará el desempeño del sistema. Por otra parte, al reforzar el vínculo más débil, el desempeño del sistema se puede mejorar. Sin embargo, en algún punto, el reforzamiento del vínculo más débil cambia el foco de atención a un vínculo diferente que ahora se ha vuelto el más débil. Este siguiente vínculo más débil es ahora la restricción clave del sistema. Por lo tanto, la TOC se puede concebir como un enfoque de sistemas para la mejora continua. (p.947)

Toda empresa tiene que prevalecer con un objetivo en común que es generar mayor rentabilidad y maximizar utilidades, para lo que es necesario detectar las restricciones del sistema, es decir, los eslabones débiles de la cadena que nos limitan a un óptimo desempeño, y corregirlos gradual y continuamente, para desvanecer las trabas del sistema.

### **1.1.2 Justo a tiempo.**

Para Welsch, Hilton, Gordon, & Noverola (2005), el concepto justo a tiempo es una filosofía que surgió en el sistema de producción de la empresa Toyota, la cual está orientada al mejoramiento continuo, y se refiere principalmente a la “eliminación de desperdicios” en el proceso de compras, producción y distribución. Esto es: eliminar todas las actividades que no agreguen valor al producto final.

Los componentes básicos del concepto justo a tiempo son la calidad, flexibilidad y eficiencia en los costos. Si desde un principio se produce con calidad, el desperdicio será casi nulo. En las organizaciones donde se ha puesto en práctica esta nueva filosofía la reducción de desperdicios ha llegado a niveles de un 50%; lo que trae consigo grandes beneficios financieros, como por ejemplo descensos en los costos de manejo y mantenimiento de inventarios, reducción de los riesgos de desuso en inventarios, menores inversiones en espacio para inventarios y producción, así como también reducción en el costo total de la producción. El término flexibilidad se refiere a la capacidad para responder a las demandas del cliente.

El objetivo principal de toda organización es aumentar las utilidades y mejorar la posición competitiva, lo cual es posible si se implanta esta filosofía, controlando los costos y mejorando las condiciones de entrega.

Las empresas que implementan los sistemas JIT están persiguiendo una estrategia de reducción de costos mediante la redefinición de las actividades estructurales y de procedimientos que se realizan dentro de una empresa. La reducción de costos es un elemento de apoyo ya sea de una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación. La reducción de costos está directamente relacionada con el liderazgo en costos. (p. 463)

### **1.1.3 Cultura de la calidad total.**

Según Padilla (2013) una de estas nuevas filosofías es el control total de la calidad, cuya misión es promover entre quienes colaboran con la empresa un compromiso para la mejora continua de los procesos y áreas que la integran, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes.

El control total de calidad puede definirse como la cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que se hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente. (p. 128)

La cultura de calidad total debe ser difundida en toda la empresa y en todas las actividades que se realicen en la misma, de esta manera todos pondrán su granito de arena en la constante búsqueda de la excelencia.

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

La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital. El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar (Welsch et al, 2005, p.3)

Los administradores toman numerosas decisiones durante las operaciones cotidianas de un negocio y en la planificación para el futuro. La contabilidad administrativa proporciona gran parte de la información que se usa para tales decisiones.



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

Según Welsch et al., la planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes. (p.4)

La administración usa la planificación para desarrollar los objetivos (metas) de la empresa y traducir dichos objetivos en rutas de acción.

En concordancia la planeación es la elaboración de las metas y objetivos a los que se dirige la organización y se define las rutas de acción que se tomarán para dicho trabajo, es aquí donde juega un papel importante la contabilidad administrativa ya que ayudará a la empresa en este proceso de consecución de objetivos.

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

La contabilidad administrativa ayuda en el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Así mismo la contabilidad administrativa apoya a los administradores en todas las fases del proceso administrativo. Por ejemplo, los reportes de contabilidad que comparan los resultados de operación reales con los esperados los auxilian en la planeación y la mejora de las operaciones actuales. Tal reporte puede comparar los costos reales y esperados de los materiales defectuosos. Si el costo de éstos es inusualmente elevado, la administración puede decidir cambiar de proveedores. La contabilidad administrativa en el control administrativo nos es útil para la constante revisión del curso de acciones empleadas para alcanzar las metas de la organización, y de esta manera fortalecer los aciertos y corregir oportunamente los errores (Welsch et al, 2005, p.5)

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

Para Welsch et al, (2006, p. 6) la toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cerrada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o problema es, en sí, una decisión.

Al administrar una empresa, los administradores continuamente deben decidir entre acciones alternativas. Por ejemplo, al dirigir operaciones deben decidir acerca de una estructura de operación, los procedimientos de capacitación y la asignación de personal a las operaciones diarias. La toma de decisiones en una organización es un compromiso y una responsabilidad que hará prevalecer la empresa en el tiempo y frente a sus competidores, es por esto que las decisiones que se tomen deben estar bien sustentadas en la contabilidad administrativa.

### **1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.**

Quienes tienen a su cargo la toma de decisiones de una organización, utilizan ciertos tipos de herramientas que les ayudarán a un mejor análisis, comprensión e interpretación de sus labores.

#### **1.3.1 Sistemas de costeo.**

Según Salinas (2002), además de las clasificaciones de costos es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción. Como se ha mencionado, los costos pueden ser directos o indirectos. Los costos directos son todos aquellos identificables con el producto y los costos indirectos son aquellos que aunque no son identificables con el producto son necesarios para su fabricación. Uno de los principales problemas de los costos indirectos es que muchos de ellos no se consumen de manera proporcional a la producción de artículos, o bien son costos fijos. Por lo que para hacer una adecuada asignación del costo es necesario decidir la manera en la que los costos indirectos deben ser asignados a los productos. La asignación de los costos indirectos, así como la de los demás elementos del costo, puede hacerse de diferentes formas, a las que clasificaremos como: Costeo real y Costeo normal.

Costeo real: En este sistema de costeo los tres elementos del costo son cargados a la producción cuando se conoce su valor real, es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción.

Costeo normal: En el sistema normal se registra la materia prima y la mano de obra utilizando datos reales, y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción (p. 12).

Existen dos clases de sistemas de costos caracterizados por la unidad de costeo (unidad para la cual se van a acumular los costos) y por la modalidad de la producción (producción por lotes o producción en serie), a saber:

Sistema de costos por órdenes de producción: en este sistema la unidad de costeo es un grupo o lote de productos iguales. La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción. Los costos se acumulan para cada orden de producción por separado y, la obtención de los costos unitarios es cuestión de una simple división de los costos totales de cada orden, por el número de unidades producidas en dicha orden. Este sistema sólo es apto cuando los productos que se fabrican, bien sea para almacén o contra pedido, son identificables en todo momento como pertenecientes a una orden de producción específica.

Sistema de costos por procesos: en este sistema la unidad de costeo es un proceso de producción. Los costos se acumulan para cada proceso durante un período de tiempo dado. El total de costos de cada proceso dividido por el total de unidades obtenidas en cada pedido en el período respectivo, nos da el costo unitario en cada uno de los procesos por donde haya pasado el artículo. Este sistema es apto para la producción en serie de unidades homogéneas cuya fabricación se cumple en etapas (procesos) hasta su terminación final (Rincón & Villareal, 2009, p. 39)

Con el tiempo se han venido ensayando ciertas formas de acumular los costos, las cuales han dado origen a los denominados sistemas de acumulación; tan solo dos sistemas están reconocidos formalmente por enmarcarse en normas internacionales de contabilidad y en las leyes tributarias: por órdenes de producción y por procesos.

### **1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.**

El análisis costo-volumen-utilidad sirve para apoyar los procesos de toma de decisiones gerenciales. Durante la planeación operativa, toda empresa debe estar atenta al

comportamiento de sus costos, de sus gastos y de sus volúmenes de venta, todas aquellas variables que determinan la magnitud de sus utilidades. Marín (2011, p. 160).

El análisis de costo-volumen-utilidad comprende tanto el análisis del margen de contribución como el análisis de equilibrio.

### **1.3.3 Punto de equilibrio.**

Para Robbins y Coulter (2005, p. 216), el análisis del punto de equilibrio se apoya en el fundamento de la variabilidad de los costos, la identificación y la medición separadas de los componentes fijo y variable del costo. El análisis del punto de equilibrio se aplica normalmente sobre una base de la compañía en su conjunto.

El análisis del punto de equilibrio es un cálculo simple. Su valor radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (PE) hay que conocer el precio unitario del producto en venta (P), el costo variable por unidad (CV) y los costos fijos totales (CFT). Una organización está en su punto de equilibrio si sus ingresos totales son apenas suficientes para cubrir sus costos totales. Pero los costos son de dos clases: fijos y variables. Los costos fijos son gastos que no cambian cualquiera que sea el volumen; por ejemplo: primas de seguros, renta e impuestos prediales. Los costos variables cambian proporcionalmente con la producción y comprenden materias primas, mano de obra y energía. El punto de equilibrio se calcula gráficamente o con la fórmula siguiente:  $PE = CFT / P - CV$ .

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta que nos ayuda a identificar el punto en el que los ingresos obtenidos cubren totalmente los costos incurridos, es decir es un punto en el que no se produce ganancia, pero tampoco pérdida.

### **1.3.4 Indicadores financieros de la producción.**

Según Marín (2011, p.33), en las finanzas tradicionales existen indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, mientras que en las finanzas no tradicionales existen inductores de valor.

Algunos indicadores de rentabilidad importantes son los siguientes:

- Margen bruto=utilidad bruta/ventas netas.
- Margen operacional=utilidad de operación/ventas netas.
- Margen neto=utilidad neta/ventas netas

Estos tres indicadores pueden ser identificados como una “medida de capacidad que tienen las ventas de generar utilidades”.

Por otra parte, la rentabilidad del activo y del patrimonio indica la capacidad que tienen tanto los activos como el patrimonio de generar utilidades, así:

- Rentabilidad del activo=utilidades/activos.
- Rentabilidad patrimonial=utilidades/patrimonio.

Vale la pena resaltar que la estructura de costos y gastos de un proyecto u organización tienen una participación directa en todos los indicadores de rentabilidad ilustrados anteriormente, por lo que el aumento o la disminución de los costos y los gastos tendrán un efecto de aumento o disminución de estas rentabilidades. Por otra parte algunos indicadores de rotación son los siguientes:

- Rotación de inventarios de producto terminado=costo de la mercancía vendida/costo de inventario promedio de productos terminados.
- Rotación de inventarios de productos en proceso=costo de productos terminados/costo del inventario promedio de productos en proceso.
- Rotación de inventarios de materias primas=costo de materias primas usadas/costo del inventario promedio de materias primas.

Estos indicadores muestran el número de veces que rota el inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados. Es importante destacar que aunque esta rotación depende de las cantidades de unidades vendidas o terminadas, o de materia prima utilizada comparada con el tamaño de su inventario promedio requerido, los costos juegan un papel relevante, pues el tamaño de este inventario promedio define los recursos necesarios y por ende el costo de mantenerlos.

Puesto que los indicadores tradicionales no cuentan toda la historia sobre la rentabilidad de la empresa o el proyecto, se hace necesaria e indispensable la utilización de otros indicadores que permitan determinar la capacidad que tiene la compañía de generar valor.

### **1.3.5 Problemas comunes para la toma de decisiones.**

Para Ortiz (2009), el proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la

alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar la alternativa de solución.

Como parte del modelo de toma de decisiones la contabilidad gerencial, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información (p. 30).

Dentro de los problemas comunes en la toma de decisiones tenemos:

- **Aceptar una orden especial:** en ocasiones se le presenta a la empresa un pedido especial en el cual requiere que se venda a un precio menor que el de mercado. En general esta orden especial se debería aceptar si los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales al aceptar la orden especial.  
Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables.  
Además los descuentos especiales que se ofrecen a los pedidos especiales no generan descontento en los antiguos clientes.
- **Hacer o comprar:** todo dependerá de la capacidad que posea la empresa para producir una pieza en forma tan eficiente como su proveedor potencial e incorporando los costos alternativos.
- **Eliminar una línea o producto:** una línea o producto será eliminado o sustituido, si la reducción o ahorro en los costos supera los ingresos perdidos. Cabe destacar que para evaluar una alternativa es muy importante no confundirse con el tratamiento de los costos fijos, ya que en ocasiones productos que parecen no rentables se debe a la asignación que se les hace de costos fijos.
- **Mezclar un producto o un servicio:** si una compañía produce múltiples servicios usando instalaciones independientes por cada producto no se enfrenta a este tipo de problemas. Si una organización posee una instalación común podrá decidir que proporciones se producirán de cada producto.
- **Vender o procesar adicionalmente:** un producto se deberá procesar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el procesamiento adicional son mayores que los

costos adicionales que produce el mayor grado de elaboración (o terminado), ya que aumentará la riqueza de la organización.

Una decisión es fácil cuando es claro que una opción llevará a un mejor resultado que otra. Las decisiones se vuelven más difíciles cuando más de una alternativa parece razonable y la cantidad de opciones aumenta.

En los negocios, puede haber docenas, cientos o incluso millones de diferentes cursos de acción posibles para lograr un resultado, el problema consiste en elegir el mejor. Ahora entenderá por qué la solución de problemas y la toma de decisiones se relacionan de manera estrecha.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**



## **2.1 Filosofía institucional.**

Desde su creación esta empresa tiene por filosofía brindar a la mujer sofisticada y actual prendas diseñadas y fabricadas con los más altos parámetros de calidad, y de esta manera establecerse en el mercado de la moda con propuestas y modelos creativos en un ambiente de innovación constante.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales.**

La empresa Fernanda´s inició su actividad comercial en el año 1991. Se estableció en la ciudad de Ibarra, en la calle Colón 8-49 y Sánchez y Cifuentes.

Siempre se ha mantenido en la línea textil femenina formal, la cual se ha ido expandiendo y actualizando dentro de su misma rama. Desde sus inicios sus objetivos han sido claros, por lo que mantiene una filosofía de innovación y evolución constantes.

### **2.1.2 Misión, visión y objetivos.**

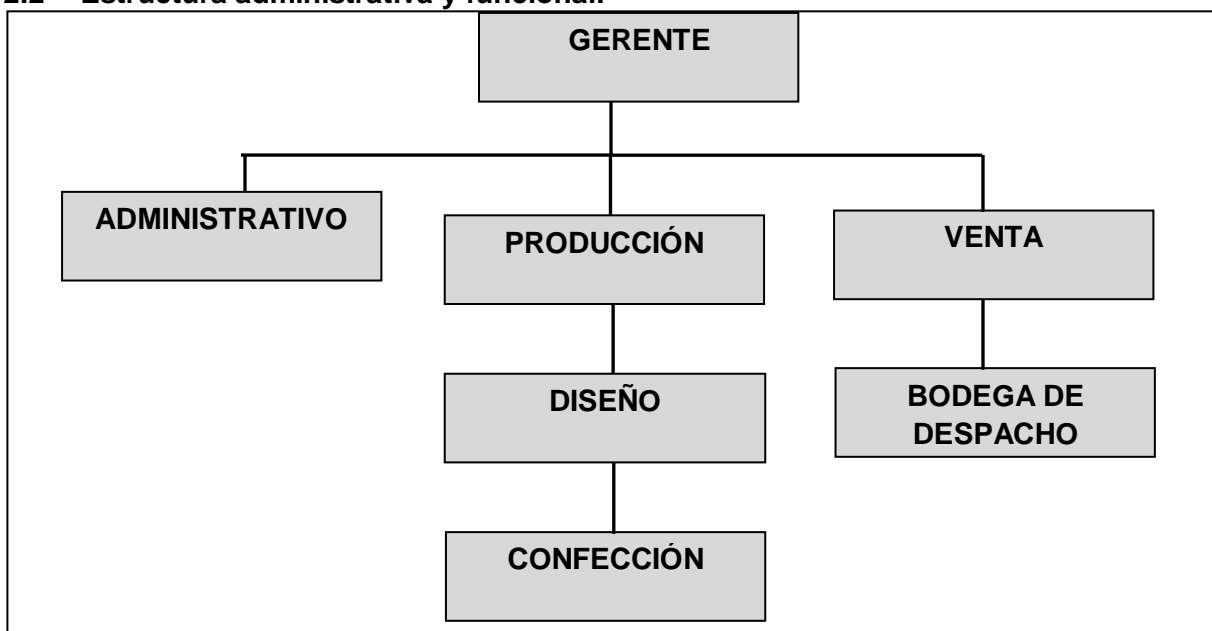
**Misión:** Fernanda´s es una empresa dedicada al diseño y fabricación de prendas de vestir para la mujer, en estilo formal con propuestas, diseños y modelos creativos, destinados a satisfacer los requerimientos de su mercado objetivo.

**Visión:** Ser la empresa líder en diseño y fabricación de las mejores prendas de vestir en estilo formal para la mujer sofisticada y actual, brindando siempre prendas con los más altos parámetros de calidad, obteniendo de esta manera la preferencia y fidelidad de nuestros clientes.

La empresa Fernanda´s cuenta con los siguientes objetivos:

- Alcanzar el liderazgo en diseño y producción de la línea de prendas de vestir femeninas a nivel local.
- Lograr la expansión al mercado nacional en el año 2018.
- Fortalecer cada una de las áreas existentes y fortalecerse como empresa en sí permanentemente.

## 2.2 Estructura administrativa y funcional.



**Ilustración 1.** Estructura organizacional empresa Fernanda's.

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaboración:** Autora.

### GERENTE

**Personas a cargo:** todo el personal de la empresa.

**Naturaleza del cargo:** Persona con aptitudes para dirigir una empresa, amplia experiencia en el giro del negocio y en el sector en el que se desarrolla la empresa. Capacidad para ejercer labores de planeación, coordinación y control de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa. Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad en la toma de decisiones con alto sentido de responsabilidad y compromiso, encaminadas a conseguir aciertos en el mejoramiento de procesos, reducción de costos y optimización de utilidades.

### Funciones:

- Ejecutar actividades fundamentales como fijar objetivos, proponer metas en cada área, organizar tareas, actividades, motivar, comunicar, capacitar al personal y a sí mismo, controlar y evaluar.
- Compartir con sus colaboradores objetivos y prioridades.
- Buscar los medios motivacionales para que los colaboradores se comprometan de manera voluntaria con la consecución de los objetivos de la empresa.

- Estimular la participación activa de toda la empresa en la planificación de actividades y solución de problemas.
- Evaluar con todos sus colaboradores los logros alcanzados.
- Acertar en la toma de decisiones tanto en el futuro inmediato como en el largo plazo.

## **ADMINISTRADOR**

**Naturaleza del cargo:** La persona que está al frente de la administración debe velar por todos los procesos que se desarrollan en la empresa, ya que es aquí en donde se formalizan las actividades a realizarse.

### **Funciones:**

- Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades de la gerencia y empresa en general.
- Disponer y coordinar las actividades de adquisición de materiales para la producción.
- Control y seguimiento de pagos a proveedores.
- Control y revisión de pagos a empleados.

## **DISEÑADORA**

**Naturaleza del cargo:** Las personas que se encuentran al frente de las actividades de diseño, patronaje y corte son las encargadas de poner el toque de distinción y exclusividad que potenciará características originando valor agregado a los productos que se oferta.

### **Funciones:**

- Permanecer actualizándose en el tema de tendencias de moda que son las que marcarán una imponente en el mercado.
- Trabajar en la conceptualización de los diseños en base a tendencias, colores y necesidades propias de la época.
- Diseñar las prendas que se ofertarán, teniendo en cuenta la satisfacción de una necesidad del cliente como es el buen vestir, poniendo énfasis en presentar una propuesta original y novedosa que atraiga al cliente y consumidor.
- Elaborar patronajes que no sean solamente útiles para plasmar el diseño sino que se adapten también a medidas y tallajes propios de la mujer latina y ecuatoriana.

- Seleccionar la materia prima e insumos que se utilizarán en la producción, ya que los materiales deberán ser los adecuados para que el diseño se plasme de manera óptima en materiales que resalten la conceptualización del diseño.

## **COSTURERAS**

**Naturaleza del cargo:** En la parte de confección o armado de las prendas trabajan personas con ciertas habilidades que incluyen precisión, rapidez, destreza en el manejo de máquinas, etc.

### **Funciones:**

- Realizar los cortes en telas en base a los patronajes.
- Armar y coser cada prenda diseñada y cortada en base a patronajes específicos.
- Ser detallistas y minuciosas en cada detalle de armado de las prendas.
- Proporcionar los respectivos acabados y detalles como adornos, encajes, brillos, etc.
- Revisar, pulir acabados y controlar la calidad del terminado de cada prenda.

## **VENTAS**

**Naturaleza del cargo:** La persona que se encuentra al frente del área de ventas, se hace cargo también de la bodega de producto terminado y del despacho.

### **Funciones:**

- Mantener un registro ordenado y claro de los productos que se encuentran enmarcados como terminados y listos para la venta.
- Realizar despachos de bodega de producto terminado al momento de entregar el pedido.
- Estar al tanto de las novedades que se presentan en la competencia y en el medio en general y traer esa información a la empresa ya que el área ventas es la que está en constante interacción con el mercado.
- Realizar las ventas (Fernanda's, 2014)

### 2.3 Análisis de competitividad.

La línea que maneja Fernanda´s es la línea textil femenina y formal. Dentro de la localidad que es el sector en el que se desenvuelve la empresa, se puede destacar que la oferta en cuanto a productos iguales o parecidos no es mucha, se trata de un producto que no es muy común y que de hecho se encuentra en lugares específicos.

Si bien es cierto la oferta textil femenina en la localidad es amplia, pero se restringe en la rama formal.

Tomando como partida los puntos anteriores, se va a mencionar dos competidores ampliamente identificados, que han sido tomados para nuestro análisis por poseer características evidentemente competitivas en el campo de trabajo en el que se desarrolla la empresa en investigación.

Los competidores son:

- MODELOS ROSSY, ubicada en la calle Sánchez y Cifuentes y Colón.
- GARBO, ubicada en la calle Obispo Mosquera y Bartolomé García.

En la matriz de análisis de competencia que se presenta a continuación, se tomaron en cuenta aspectos como el tamaño, ubicación, telas, tallaje, diseños, precio, talla, stock amplio y variado, tendencias actuales y trayectoria en el mercado.

#### 2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

**Tabla 1.** Análisis de competitividad empresa Fernanda´s.

VARIABLES/EMPRESAS	FERNANDA ´S	MODELOS ROSSY	GARBO
Tamaño	1	3	1
Ubicación	2	3	2
Telas	2	3	2
Tallaje (medidas ecuatorianas)	3	2	2
Diseños	3	2	1
Precio	2	1	3
Talla	3	3	2
Stock amplio y variado	1	3	1
Tendencias actuales	3	3	2
Trayectoria en el mercado	2	3	1
<b>Totales</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>17</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

El principal competidor de la empresa en estudio es Modelos Rossy, el mismo que le lleva ventaja en aspectos como:

- Tamaño.
- Ubicación.
- Telas.
- Stock amplio y variado.
- Trayectoria en el mercado.

Con estos datos se puede evidenciar los aspectos en los que Fernanda's tiene que trabajar para mejorar su competitividad. Además resaltar aspectos en los que es superior a este competidor como por ejemplo:

- Tallaje: es decir ofrecen prendas con moldes hechos a las medidas y necesidades de la mujer latina y ecuatoriana.
- Diseño: Fernanda's se destaca por la originalidad e innovación en diseños.
- Precio: que conlleva la preferencia de los clientes.

Podemos establecer una comparación con Garbo que es un competidor al que le lleva ventaja en aspectos como:

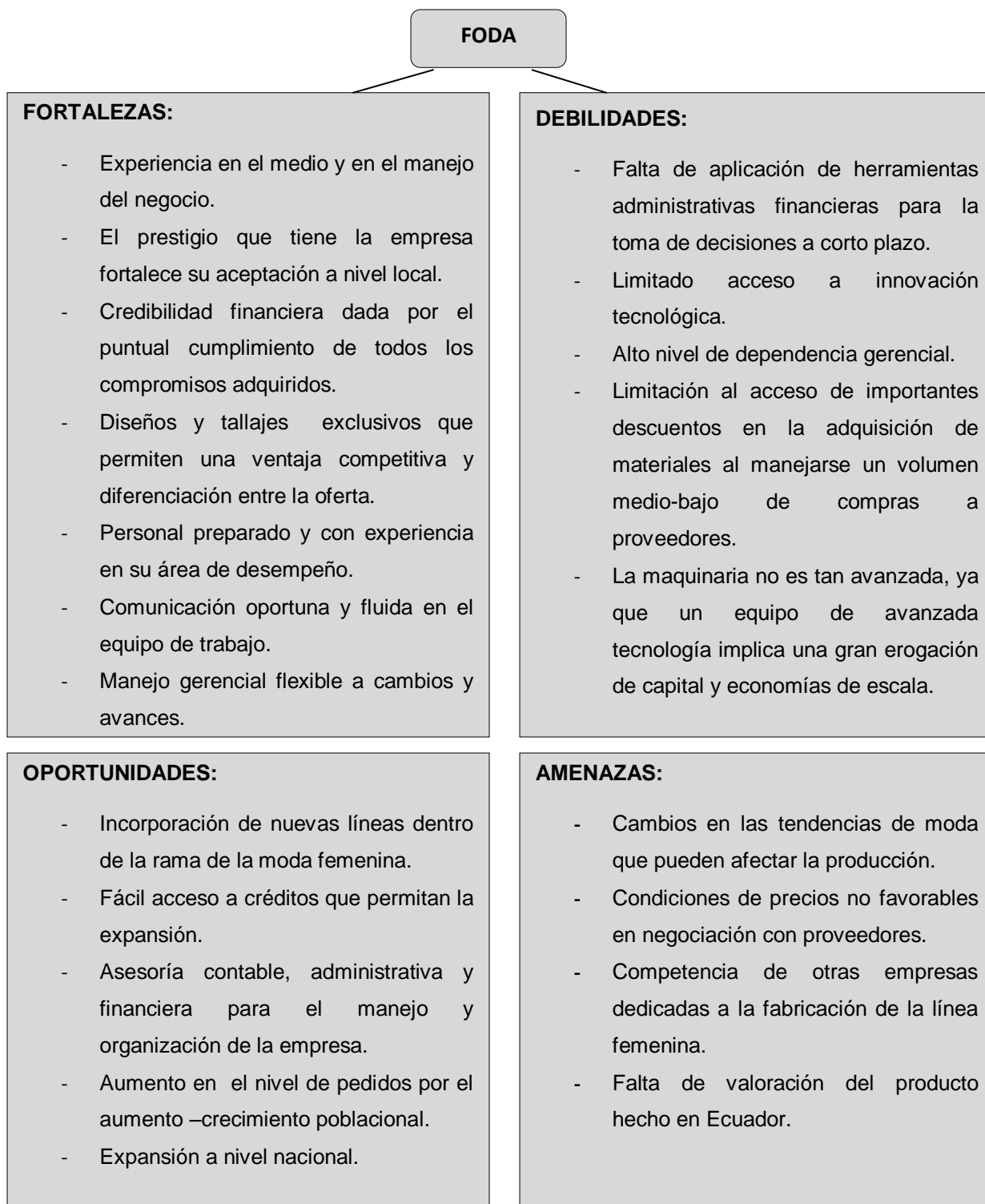
- Tallaje.
- Diseños.
- Tendencias actuales.
- Trayectoria en el mercado.
- Talla: es decir Fernanda's cuenta en su stock con tallas plus que son XL y XXL que solucionan los requerimientos de varias mujeres y que representa un punto a favor para Fernanda's debido a que en Garbo no se cuenta con stock en estas tallas.

GARBO es superior en el siguiente aspecto:

- Precio.

Es así que la empresa se encuentra en la mitad de sus competidores, teniendo un competidor más fuerte y uno más débil.

### 2.3.2 Matriz FODA.



**Ilustración 2.** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Fernanda's.

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

Fernanda´s es una empresa que ha tenido a lo largo de su trayectoria un marcado avance en el desarrollo de los aspectos que la componen como empresa, es decir su producción, administración y ventas a pesar de haberse manejado hasta el momento en la parte administrativa financiera de una manera empírica por decirlo de alguna forma, es por este motivo que al explorarse las oportunidades que posee, se cree firmemente que si adiciona a su desempeño la aplicación de herramientas administrativas básicas como las que propone este trabajo, su desenvolvimiento va a mejorar totalmente, visualizándose como resultado optimización de recursos y mayores utilidades.

#### **2.4 Análisis de costos de producción y venta.**

Según Vásquez (2009), los costos de producción: son las inversiones que se destinan a la realización de un producto (este producto puede ser un bien o servicio), que se tiene para la venta en el giro ordinario del negocio de la empresa.

Los costos de producción están divididos en cuatro elementos:

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

Costo de venta: es la inversión representada en todos los ingresos que se hicieron en un producto (bien o servicio) que fue vendido dentro del giro ordinario de la empresa. En la mayoría de los casos, estos costos estaban capitalizados en un inventario.

Para la empresa de servicios el costo de venta se da en el momento de terminar el servicio o el acuerdo, éste no se capitaliza ya que se hace real la transacción al terminar el producto (lo que no sucede con la actividad industrial) en ese momento también se gesta el derecho de ingreso y de cobro del servicio prestado (p. 33).

Donde los costos de producción son el capital o recurso que se pone a la disposición de la creación o realización de un producto. Y el costo de venta es una inversión efectuada con el fin de realizar la venta.



### 2.4.1 Estructura de costos.

A continuación se presenta la estructura de costos de producción de la empresa comercial Fernanda's.

**Tabla 2.** Costos de materia prima empresa Fernanda's (mensual).

MATERIA PRIMA DIRECTA	P1(Terno pantalón) 100	P2(Terno falda) 100	P3(Pantalón) 60
Telas (1.25m pantalón+1.75m chaqueta)\$5m	\$ 15,00	\$ 12,50	\$ 6,25
Hilo	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 1,00
Forro	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -
Esponjas	\$ 0,30	\$ -	\$ -
Cierre	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40
Botones	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,05
Detalles	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -
<b>Total materia prima directa</b>	<b>\$ 21,55</b>	<b>\$ 18,75</b>	<b>\$ 7,70</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

En la tabla N° 2 se muestra el valor de los costos que incurren en producir cada unidad.

La mano de obra es un costo que debe ser asumido como costos de producción, por lo que es importante determinar el costo de la hora hombre para incluir en los costos de producción.

Para la obtención de la mano de obra y los costos indirectos se usó los siguientes registros:

### MANO DE OBRA DE PRODUCCIÓN

**Tabla 3.** Mano de obra de producción.

SALARIOS										
Cargo	N d	Mensual	Anual	Subtotal	Aporte IESS	D. Tercero	D. Cuarto	Fondos de Reserva	Total	Mensual total
Gerente	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 340,00	\$ 500,00	\$ 8.069,00	\$ 672,42
Administrador	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 400,00	\$ 340,00	\$ 400,00	\$ 6.523,20	\$ 543,60
Vendedor	1	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 4.080,00	\$ 495,72	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 5.595,72	\$ 466,31
Diseñadoras	2	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 9.600,00	\$ 1.166,40	\$ 800,00	\$ 680,00	\$ 800,00	\$ 13.046,40	\$ 1.087,20
Costureras	5	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 20.400,00	\$ 2.478,60	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 27.978,60	\$ 2.331,55
Total									\$ 61.212,92	\$ 5.101,08

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

Costo hora costureras es = al Costo Total sobre el No. de horas

$$\text{Costo hora costureras} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{No. de horas}}$$

$$\text{Costo hora costureras} = \frac{2.331,55}{160 \times 5} = 2,91$$

El costo de la hora costureras es de 2,91 usd

En la tabla No.4 se resume el costo de producción variable indirecto que tiene la empresa en función al precio. Este análisis se lo hace de manera individual.

En la presente tabla, se analizan los costos fijos y los costos variables indirectos, esto servirá para el cálculo de la tasa de costos indirectos que se debe incluir en los costos de producción.

**Tabla 4.** Costos de producción indirectos.

<b>COSTOS INDIRECTOS ANUALES</b>		
	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>		
Etiquetas de tela		\$ 120,00
Etiquetas de cartón		\$ 200,00
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>		
Diseñadoras	\$ 13.046,40	
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>		
Luz		\$ 2.040,00
Agua	\$ 300,00	
Teléfono	\$ 360,00	
<b>Arriendo</b>	\$ 6.000,00	
<b>Depreciación maquinaria</b>	\$ 1.500,00	
<b>Materiales de limpieza</b>		\$ 500,00
<b>Mantenimiento</b>		\$ 1.080,00
<b>TOTAL</b>	\$ 21.206,40	\$ 3.940,00

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

$$\text{Tasa de CI} = \frac{\text{Total costos indirectos variables}}{\text{Base de asignación}} = \frac{3.940,00}{160 \times 5} = 4,93$$

La empresa cuenta con maquinaria que por su naturaleza se somete al cálculo de la depreciación, entendiéndose como tal el reconocimiento económico del desgaste que sufre este bien a través del tiempo, y en el caso de la empresa el porcentaje a aplicar es el 10% para la maquinaria.

Para determinar la depreciación se realiza lo siguiente:

Depreciación de maquinaria = (costo del bien-valor residual) %

Depreciación de maquinaria =  $(25000-10000)10\%$  = \$1500 anual

Depreciación de maquinaria =  $\$1500 / 12 = \$125$  mensual.

A continuación se presenta el costo total unitario por línea de producto donde incluye el costo de mano de obra y la tasa de costos indirectos.

**Tabla 5.** Costos por línea de producto terno pantalón.

Producto 1 (100 unidades)			
		Total materia prima directa	\$ 2.155,00
No. Horas	Costo hora	Total mano de obra directa	
300	2,91		\$ 873,00
Base	Tasa	Total costos indirectos	
300	4,93		\$ 1.479,00
		<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 4.507,00</b>
		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 45,07</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

**Tabla 6.** Costos por línea de producto en terno falda.

Producto 2 (100 unidades)			
		Total materia prima directa	\$ 1.875,00
No. Horas	Costo hora	Total mano de obra directa	
300	2,91		\$ 873,00
Base	Tasa	Total costos indirectos	
300	4,93		\$ 1.479,00
		<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 4.227,00</b>
		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 42,27</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

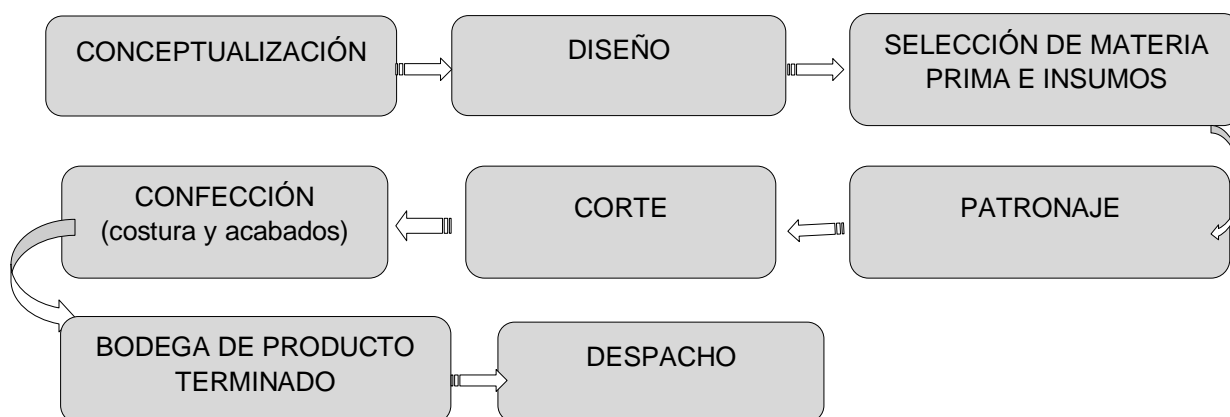
**Elaboración:** Autora.

**Tabla 7.** Costos por línea de producto en pantalón.

Producto 3 (60 unidades)			
		Total materia prima directa	\$ 462,00
No. Horas	Costo hora	Total mano de obra directa	
200	2,91		\$ 582,00
Base	Tasa	Total costos indirectos	
200	4,93		\$ 986,00
		<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 2.030,00</b>
		<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 33,83</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.  
**Elaboración:** Autora.

### 2.4.2 Ciclo de producción.



**Ilustración 3.** Flujograma del ciclo de producción Fernanda's.  
**Fuente:** Investigación de campo

La producción en Fernanda's inicia con la conceptualización del estilo y tendencia de la producción a fabricarse, es decir la idea en la que se basarán los diseños. Una vez que ya se tiene la conceptualización en mente, se pasa al diseño, es aquí en donde se dibujan todos los diseños con sus respectivos detalles y se define colores.

Tomando como referencia los diseños, se escoge cuidadosamente la materia prima y los insumos en los que se elaborará cada una de las prendas.

Es muy importante realizar el patronaje, esto es la elaboración de los moldes en papel o en tela pelón, tomando en cuenta las medidas y tallas de la mujer latina ecuatoriana, que por supuesto

van a diferir de las medidas y tallas de mujeres americanas, europeas, argentinas, venezolanas, etc.

Utilizando los patronajes se procede a cortar las telas.

Luego se pasa a la parte de confección, en donde se realiza la costura y el armado de cada prenda, aquí también se colocan cierres y acabados como detalles que adornarán y darán una característica distintiva a cada modelo y prenda.

Todas las prendas terminadas se almacenarán de manera ordenada y cuidadosa en la bodega de producto terminado y quedarán listas para su despacho.

### **2.4.3 Indicadores de producción.**

Se llama indicadores de producción a las variables mediante las cuales se puede identificar el buen uso de recursos o ciertos parámetros para medir aspectos como calidad, eficiencia o la misma producción. En Fernanda's se trabaja con indicadores de productividad, calidad, eficiencia y eficacia.

### **INDICADOR DE PRODUCCIÓN**

Mediante la aplicación del indicador de producción podemos conocer cuantas unidades se producen por cada hora de trabajo. Según los datos de producción, el total de unidades producidas al año es 3120 y el total de horas trabajadas es 9600 de las cinco costureras. Al aplicar la fórmula de este indicador tenemos un resultado de 0,325 unidades por cada hora de producción.

Fórmula

$$\text{Indicador de producción} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{Número de horas de trabajo}} = \frac{3120}{9600} = 0,325$$

## INDICADOR DE CALIDAD

Mediante este indicador se facilita la determinación de la calidad que se maneja actualmente en la empresa. El gerente afirma que en la producción mensual de 260 unidades, son 8 las que resultaron con fallas, y tomando como base la fórmula de este indicador el resultado es 3%, lo que indica que el margen de error en la producción de Fernanda's es relativamente bajo.

Fórmula:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Número de unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas} \times 100} = \frac{8}{260 \times 100} = 3 \%$$

## INDICADOR DE EFICIENCIA

Este indicador permite ver si los recursos están siendo utilizados de manera adecuada. El gerente de Fernanda's en trabajo conjunto con el administrador estimaron que para la producción mensual se requerirían \$10500 y en realidad se ocuparon \$ 10764, al aplicar la fórmula se determina un porcentaje de eficiencia del 97,54% lo que indica que a pesar de la pequeña variación, la empresa en estudio se mantiene con un alto porcentaje de eficiencia.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos programados}}{\text{Recursos utilizados} \times 100} = \frac{10500}{10764 \times 100} = 97,54\%$$

## INDICADOR DE EFICACIA

Al aplicar este indicador se facilita obtener una medida del porcentaje de cumplimiento que está teniendo la empresa en cuanto a sus metas. El gerente afirma que esperaba tener un total de producción de 280 unidades, pero al final la producción resulto de 260 unidades mensuales, lo que al aplicar la fórmula del indicador da como resultado 92.85%, que indica que el porcentaje de eficacia de Fernanda's en el cumplimiento de sus metas es relativamente alto.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{producción real}}{\text{meta programada} \times 100} = \frac{260}{280 \times 100} = 92,85\%$$

### **CAPÍTULO III**

**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS PARA LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN FERNANDA'S DE LA CIUDAD  
DE IBARRA, 2014**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

El análisis de rentabilidad de los productos de un periodo permite una visión de la evolución de los resultados económicos de la empresa de producción “Fernanda’s”, para ello primero determinamos las ventas.

**Tabla 8.** Ventas anuales empresa Fernanda’s.

VENTAS			
DETALLE	P 1 (Terno pantalón)	P 2 (Terno falda)	P 3 (Pantalón)
Unidades producidas al año	1200	1200	720
Precio de venta c/u	90	80	45
Unidades vendidas al año	1.180	1.160	680
Ventas anuales	106.200,00	92.800,00	30.600,00

**Fuente:** Empresa Fernanda’s.

**Elaboración:** Autora.

En esta tabla se da a conocer que la empresa no vende todo lo que produce, sino que siempre queda un sobrante de mercadería en stock. Por lo que sus costos de producción unitario para el producto 1 es de \$ 45,07, para el producto 2 es de \$ 42,27 y para el producto 3 \$ 33,83

**Tabla 9.** Rentabilidad de la producción anual.

ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS (anual)								
	P1		P2		P3		Total	
<b>VENTAS</b>	\$ 106.200,00	100%	\$ 92.800,00	100%	\$ 30.600,00	100%	\$ 229.600,00	10%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 53.182,60	50%	\$ 49.033,20	53%	\$ 23.004,40	75%	\$ 125.220,20	55%
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>	\$ 53.017,40	50%	\$ 43.766,80	47%	\$ 7.595,60	25%	\$ 104.379,80	45%
<b>PARTICIPACIÓN</b>	46%		40%		13%			
<b>C.F TOTALES</b>	\$ 21.206,40		\$ 21.206,40		\$ 21.206,40		\$ 21.206,40	
<b>C.F ASIGNADOS</b>	\$ 9.808,88		\$ 8.571,23		\$ 2.826,29		\$ 21.206,40	
<b>UT.OPERACIÓN</b>	\$ 43.208,52		\$ 35.195,57		\$ 4.769,31		\$ 83.173,40	

**Fuente:** Empresa Fernanda’s.

**Elaboración:** Autora.

Como se puede observar en la tabla anterior, se ha realizado el cálculo de la contribución marginal, la participación y la utilidad de la operación individual para cada una de las líneas de producto que maneja la empresa, este análisis es indispensable debido a que se puede realizar



una comparación entre cada una de las líneas de producto, para determinar cuál es la que más contribuye a los ingresos de la empresa y determinarlo como producto estrella. Específicamente en el caso de la empresa Fernanda´s, la mayor participación es la de la línea terno pantalón con un 46% del total de los ingresos tomando en cuenta que es el producto que más genera ventas.

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

El análisis costo – volumen – utilidad genera un enfoque globalizado sobre la percepción a la que quiere llegar la empresa en función al margen de utilidad, este modelo básicamente brinda como resultado un punto de equilibrio, pero este punto de equilibrio incluye el margen de rentabilidad al que la empresa desea llegar luego del ejercicio financiero, el punto de equilibrio determina el número de unidades que la empresa debe producir en un determinado periodo de tiempo para poder cubrir los costos fijos y no generar pérdida. Es importante realizar este análisis desde dos perspectivas que son las siguientes:

- Punto de equilibrio en número de unidades.
- Punto de equilibrio en cantidad de dinero.

**Punto de equilibrio:** se lo determina encontrando los porcentajes de participación de cada línea de producto según el historial de la empresa para luego encontrar un costo global o promedio y de esta manera poder estudiarlo.

A continuación se presentan las tablas de cálculo donde se explica detalladamente el procedimiento, y a su vez se realizará la prueba de comprobación para verificar el modelo.

En la presente tabla se detalla el P.V.P. de cada línea de producto, su costo y su respectivo margen de contribución.

**Tabla 10.** Precio de venta al público.

DETALLE	P1 (Terno pantalón)	P2 ( Terno falda)	P3 ( Pantalón)
Precio	\$ 90,00	\$ 80,00	\$45,00
Costo de producción	\$ 45,07	\$ 42,27	\$ 33,83
Margen de contribución	\$ 44,93	\$ 37,73	\$ 11,17

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

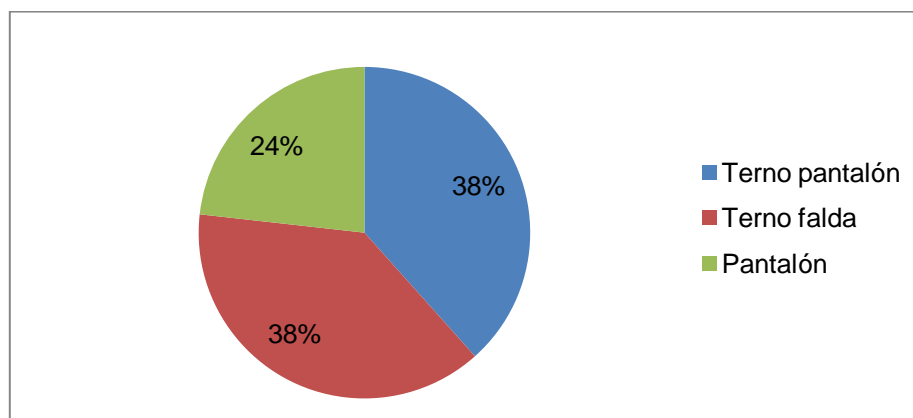
**Tabla 11.** Participación en línea de producto.

DETALLE	Unidades mes	% Participación
Terno pantalón	100	38%
Terno falda	100	38%
Pantalón	60	24%
TOTAL	260	100%

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

En la figura se puede evidenciar los porcentajes de participación en las ventas por línea de producto en unidades.



**Ilustración 4.** Participación ventas línea de producto.

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

A continuación se presenta la tabla de ponderación del margen de contribución de cada línea de producto con los porcentajes de participación.

**Tabla 12.** Ponderación del margen de contribución.

DETALLE	Margen original	% Participación	Global
Terno pantalón	44,93	38%	\$ 17,07
Terno falda	37,73	38%	\$ 14,33
Pantalón	11,17	24%	\$ 2,68
TOTAL		100%	\$ 34,08

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

Una vez obtenido el margen de contribución unificando todas las líneas de producto, se procede a utilizar la siguiente fórmula del punto de equilibrio.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos mensual}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$PE = \frac{1.767,17 \text{ mensual}}{34,08}$$

$$PE = 52 \text{ unidades mensuales } PE \text{ } 52 \text{ unidades } \times 12 = 624 \text{ unidades}$$

Para determinar cuántas unidades se deben producir por línea de producto se realiza la siguiente tabla:

**Tabla 13.** Unidades por líneas de productos a producir.

DETALLE	Unidades anual	% Participación	Unidades por línea
Terno pantalón	624	38%	237
Terno falda	624	38%	237
Pantalón	624	24%	150
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>624</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

Una vez determinado el punto de equilibrio en número de unidades que la empresa posee se realizará la respectiva prueba de comprobación, donde se determina si en realidad el número de unidades a producir, cubrirán los costos fijos que tiene la empresa.

A continuación se determina el valor de las ventas por el precio de venta al público con el número de unidades que se debe producir para cubrir los costos fijos.

**Tabla 14.** Determinación de las ventas.

DETALLE	Unidades anual	P.V.P	TOTAL
Terno pantalón	237	\$ 90,00	\$ 21.330,00
Terno falda	237	\$ 80,00	\$ 18.960,00
Pantalón	150	\$ 45,00	\$ 6.750,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 47.040,00</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

Luego para determinar el costo de producción de cada línea de producto se realiza lo siguiente:

**Tabla 15.** Determinación de los costos.

DETALLE	Unidades anual	Costo	TOTAL
Terno pantalón	237	\$ 45,07	\$ 10.682,00
Terno falda	237	\$ 42,07	\$ 9.971,00
Pantalón	150	\$ 33,83	\$ 5.075,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 25.834,00</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

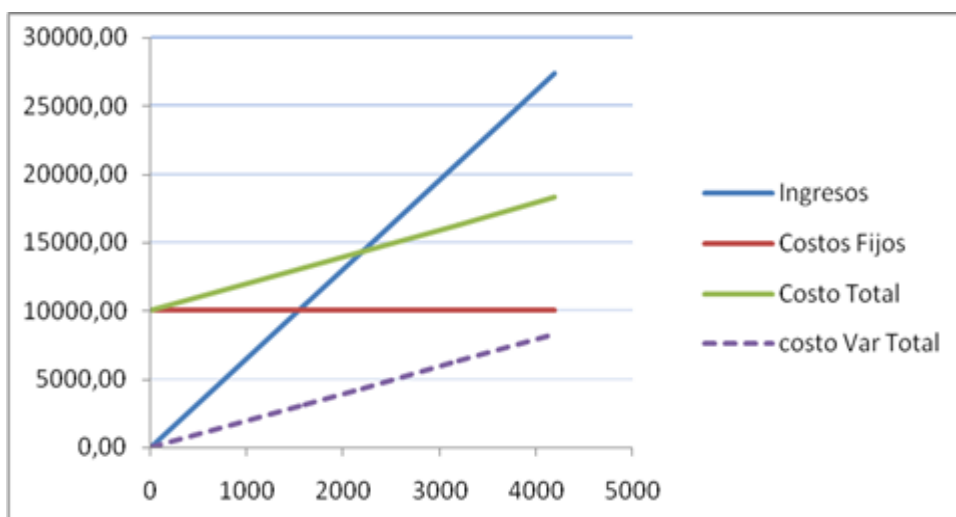
Para proceder a la verificación de los datos donde se determina que el punto de equilibrio es de un total de ventas anuales de \$ 52.055,00 se realiza lo siguiente:

**Tabla 16.** Determinación del punto de equilibrio.

<b>VENTAS</b>	\$ 47.040,00
<b>(-) COSTO</b>	\$ 25.834,00
<b>= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	\$ 21.206,00
<b>(-) COSTOS FIJOS</b>	\$ 21.206,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.



**Ilustración 5.** Punto de equilibrio

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

**Punto de equilibrio en cuanto al margen de utilidad:** una vez obtenido el punto de equilibrio necesario para determinar el nivel de ventas para poder cubrir los costos fijos, es importante

determinar las cantidades a vender para obtener la utilidad deseada para la empresa, adicionándole la utilidad deseada a los costos fijos de la siguiente manera.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos} + \text{Utilidad esperada}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$PE = \frac{21.206 + 83.173,40}{34,08}$$

$$PE = 3.063 \text{ unidades anuales}$$

Como resultado del análisis del punto de equilibrio se determina que la empresa debe generar 3.063 unidades anuales para poder cubrir sus costos fijos y generar un margen de utilidad de \$ 83.173,40 antes de los impuestos a trabajadores y a la renta.

**Tabla 17.** Comprobación de unidades.

DETALLE	Unidades anual	% Participación	Unidades por línea
Terno pantalón	3063	38%	1164
Terno falda	3063	38%	1164
Pantalón	3063	24%	735
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>3063</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora

A continuación se determina el valor de las ventas multiplicando el precio de venta al público con el número de unidades que se debe producir para cubrir los costos fijos más el margen de utilidad deseado.

**Tabla 18.** Valor de las ventas.

DETALLE	Unidades anual	P.V.P	TOTAL
Terno pantalón	1164	\$ 90,00	\$ 104.760,00
Terno falda	1164	\$ 80,00	\$ 93.120,00
Pantalón	735	\$ 45,00	\$ 33.075,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 230.955,00</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora

Posteriormente se multiplica el número de unidades para el costo de producción de cada línea de producto.

**Tabla 19.** Determinación de los costos.

DETALLE	Unidades anual	COSTO	TOTAL
Terno pantalón	1164	\$ 45.07	\$ 52.461,48
Terno falda	1164	\$ 42,27	\$ 49.202,28
Pantalón	735	\$ 33,83	\$ 24.865,05
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 126.528,81</b>

Fuente: Empresa Fernanda´s.

Elaboración: Autora

Por último se determinan las ventas para cubrir los costos fijos y tener un margen de utilidad deseado de ventas anuales de \$ 230.955,00 antes de impuestos.

**Tabla 20.** Ventas para utilidad deseada.

Ventas	\$ 230.955,00
(-) Gastos variables	\$ 126.528,81
= Margen de contribución	\$ 104.426,19
Costos fijo	\$ 21.206,00
Utilidad	\$ 83.220,19

Fuente: Empresa Fernanda´s.

Elaboración: Autora

### **Análisis de Sensibilidad.**

El análisis de sensibilidad es muy práctico debido a que se evalúa cuanto puede soportar la empresa cuando se enfrenta sensiblemente a un cambio influyente en las operaciones de la empresa.

Para realizar el presente análisis se extracto información sobre las tendencias de mercado y se llegó a la conclusión que a partir del año 2015 los proveedores de materia prima, como la tela e insumos de hilo, cierres, botones, etc. para la empresa Fernanda´s incrementará sus precios en un 10% debido a la restricción de importaciones a los producto textiles, por lo que, como propuesta se vio oportuno analizar el presente incremento.

El resultado se muestra a continuación.

**Tabla 21.** Determinación del incremento en los costos variables.

Ventas	\$ 230.955,00	
(-) Costos variables	\$ 139.181,69	INCREMENTO 10%
= Margen de contribución	\$ 91.773,31	
Costos fijo	\$ 21.206,00	
Utilidad	\$ 70.567,31	

Como se puede observar la utilidad de la operación al momento de que se produzca un incremento en los costos variables la utilidad tiende a disminuir en un 10, lo que demuestra que la empresa es sensible al cambio que propone, pero la empresa es lo suficientemente sólida para soportar esta variable.

Otro supuesto que se le puede proponer a la empresa si los costos fijos disminuyeran en un 5% cual sería la utilidad. A continuación se detalla:

**Tabla 22.** Determinación de la reducción en los costos fijos.

<b>Ventas</b>	\$ 230.955,00	
<b>(-) Costos variables</b>	\$ 126.528,81	
<b>= Margen de contribución</b>	\$ 104.426,19	
<b>Costos fijo</b>	\$ 20.145,70	DISMINUCIÓN 5%
<b>Utilidad</b>	\$ 84.280,49	

**Fuente:** Empresa Fernanda's.

**Elaboración:** Autora.

Como se puede observar al reducir los costos fijos un 5% en toda la producción, la utilidad se ve incrementada también en un 5%, sin tener que alterar sus precios y volumen de producción.

### 3.3 Fijación de precios.

Al trasladar los bienes o servicios del productor al consumidor, ocurre un intercambio llamado compra-venta. El comprador entrega algo de valor al vendedor a cambio de los bienes o servicios.

Este valor, es usualmente dinero, nuestro medio de intercambio. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su precio.

El precio del producto proporciona al vendedor su ganancia necesaria y refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada. Los precios que un pequeño empresario asigna a sus bienes o servicios contribuyen a formar la imagen de la empresa. Además, en la mayoría de las compañías, el precio determina el volumen de ventas.

**Políticas de precios:** Son guías o pautas que establece la empresa para fijar sus precios. Si se diseñan cuidadosamente, ofrecen la garantía de que se tomarán decisiones uniformes de precios dentro de la compañía.

Los dueños de las pequeñas empresas son los que se encargan de determinar los precios de sus productos. Algunas de las políticas de precios más importantes que se conocen son:

- Precios altos, precios competitivos y precios bajos.
- Precios selectivos contra precios de penetración.
- Precios de penetración.
- Precios singulares o impares.
- Precios de entrega.
- Precio fijo versus precio variable.
- Precio líder y precio de gancho.
- Políticas de descuento comercial, descuento por cantidades y descuento por pago en efectivo o por pronto pago.

Los métodos básicos del mercado incluyen los precios prevalecientes en el mismo, precios habituales o convenientes, precios de productos sustitutos, lo que soporte el mercado y liderazgo de precios. (Rojas, 2010, p. 43).

**Tabla 23.** Estructura de la fijación del precio por unidad

DETALLE	Terno pantalón	Terno Falda	Pantalón
<b>Precio 100%</b>	\$ 90,00	\$ 80,00	\$ 45,00
<b>Costo de producción</b>	\$ 45,07	\$ 42,27	\$ 33,83
<b>Margen de contribución</b>	\$ 44,93	\$ 33,73	\$ 11,17

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Dentro del proceso de toma de decisiones es importante determinar y analizar la utilidad de los productos que ofrece la empresa Fernanda´s al mercado.

La utilidad del ejercicio se determina luego de descontar de las ventas netas los costos variables y los costos fijos, para obtener una utilidad antes de impuestos, posteriormente se descuentan el 15% para trabajadores y el 22% de impuesto a la renta, lo que da como resultado final la utilidad del ejercicio.

Para ello se realiza el siguiente estado de resultados.



**Tabla 24.** Estado de resultados.

<b>ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA FERNANDA´S</b>	
<b>31 de Diciembre del 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 2014</b>
Ventas	\$ 230.955,00
( - ) Costo variable	\$ 126.528,81
<b>( = ) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 104,426,19</b>
( - ) Costos fijos	\$ 21.206,00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 13.046,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 600,00
Depreciaciones	\$ 1.500,00
Arriendo	\$ 6.000,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 62,074,19</b>
15% Trabajadores	\$ 9.311,13
25% Impuesto a la renta	\$ 13.190,77
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 39.572,29</b>

**Fuente:** Empresa Fernanda´s.

**Elaboración:** Autora.

Como se puede observar en la tabla, la utilidad del ejercicio reporta un excedente de \$ 39.572,29, lo que hace que la empresa sea totalmente rentable y sustentable.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo se concluye:

- ❖ La empresa en estudio a pesar de no aplicar de manera habitual herramientas administrativas-financieras para el análisis de sus resultados ha logrado desarrollar sus actividades de la mejor manera, por lo que el modelo de filosofías administrativas contemporáneas propuesto en este trabajo promueve la eficiencia, eficacia en la utilización de recursos y optimización de utilidades.
- ❖ La empresa se encuentra funcionando de manera bastante organizada y con objetivos muy claros, sin embargo no cuenta con una adecuada planificación estratégica en donde se detalle con precisión su misión y visión.
- ❖ Los costos de producción de la empresa Fernanda´s son relativamente bajos en función al mercado, y como consecuencia se gana competitividad.
- ❖ Se concluye que Fernanda´s no ha hecho uso de las herramientas administrativas financieras, que le permitiría tener una visión real de su negocio y generar mayores márgenes de utilidad.
- ❖ La empresa tiene muy bien definido la fijación de sus precios en sus productos tomando en cuenta todos sus costos por lo que no tiene ningún inconveniente en su comercialización.
- ❖ Fernanda´s, tiene un punto de equilibrio bien marcado en el cual se puede diferenciar muy claramente que sus productos siempre están generando utilidad principalmente el producto 1 terno pantalón.
- ❖ La mano de obra a sido lo suficientemente eficiente en la producción a pesar que solo cuentan con cinco operarios, no han bajado su demanda de producción y han mantenido su nivel de alta calidad que es una de las características principales de la empresa.
- ❖ El análisis e interpretación de los resultados de rentabilidad de la producción de prendas de vestir revela que Fernanda´s obtiene ingresos promedios de \$ **104, 426, 19** anuales.

Ha generado una ganancia marginal anual de 10% en el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2014, lo que significa que la empresa ha sido eficiente desde el punto de vista financiero en la generación de rentabilidad.

- ❖ Fernanda's debe fortalecer su competitividad frente a los negocios locales, si pretende ganar espacio y reputación en el mercado para mantener, mejorar y sostener la rentabilidad del negocio.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expuestas anteriormente se plantea las siguientes recomendaciones para la consecución de los objetivos:

- ❖ Se recomienda a los Directivos de la empresa realizar un análisis exhaustivo de la propuesta de estudio en mención, con el fin de poner en marcha el proyecto y eliminar los problemas que están causando unas pequeñas diferencias económicas a la empresa.
- ❖ Para contribuir con los logros de los resultados deseados por la empresa se recomienda contar con herramientas administrativas financieras que le permitan constantemente mejorar sus operaciones y análisis para respaldar la toma de decisiones.
- ❖ Implantar herramientas administrativas financieras porque permite a la empresa mejorar su productividad adoptando medidas correctivas que le permitan maximizar sus utilidades.
- ❖ Evaluar los resultados de producción y utilidades una vez puestas en práctica las herramientas administrativas financieras a través del uso y análisis de indicadores.
- ❖ Es importante que cuente con la definición de su misión, visión, determinación de objetivos tanto generales como específicos sobre lo cual deberá girar el negocio y establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño productivo.
- ❖ Solicitar a los clientes las características específicas requeridas para adquirir los productos ofertados por Fernanda's, con el objetivo de que el precio que se acuerde cubra los costos del producto y se obtenga mayor porcentaje de utilidad.
- ❖ Para que al análisis financiero cumpla con los objetivos planteados es recomendable tener bien claro los conceptos que intervienen en la determinación de la rentabilidad como: ganancia marginal, precio de venta, índices financieros, punto de equilibrio y utilidad neta.

- ❖ Realizar cada 6 meses la actualización de los costos para la fabricación de los productos, de acuerdo a los precios de compras de la materia prima.
- ❖ Debe realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente y buzón de sugerencias, lo que permitirá contar con información directa, para la creación y fortaleciendo de las estrategias de promoción y venta de los productos.
- ❖ Se debería realizar convenios con entidades públicas y financieras puesto que la mayoría de la clientela son de este sector de la población.



## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Cárdenas, R. A. (2006). Justo a Tiempo. *Métodos modernos de costos y manufactura*. México: Mc Graw Will.
- ❖ Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). Contabilidad y Control. *Administración de Costos*. México: Thomson.
- ❖ Marín, R. U. (2011). Costo volumen utilidad. *Costos para la toma de decisiones* (pág. 17). Bogotá: Mc Graw Hill Interandina.
- ❖ Noverola, C. R. (2005). Planificación y control. *Presupuestos* (pág. 345). México: Pearson Educación.
- ❖ Ortiz, J. A. (2009). Problemas comunes en la toma de decisiones. *Análisis de las decisiones estratégicas* (pág. 10). Buenos Aires: Cengage Learning.
- ❖ Padilla, D. N. (2013). Cultura de la calidad total. En D. N. Padilla, *Contabilidad administrativa*. México: Mc Graw Hill Interandina.
- ❖ Robbins, S. (2005). Punto de equilibrio. *Administración* (pág. 216). México: Pearson Educación.
- ❖ Salinas, A. S. (2002). Ssistemas de costeo. *Contabilidad de Costos* (pág. 12). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ❖ Uribe, R. (2011). Indicadores de producción. *Costos para la toma de decisiones* (pág. 140). México: Pearson Educación.
- ❖ Vásquez, V. F. (2009). Decisiones empresariales. *Filosofías adminsitrativas contemporaneas* (pág. 106). Bogotá: Ecoe.
- ❖ Warren, C. S. (2010). El control administrativo. *Contabilidad Administrativa* (pág. 7). México: Cegange Learning.

# ANEXOS



ANEXO 1

RUC DE LA EMPRESA FERNANDA'S



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1000835381001  
APELLIDOS Y NOMBRES: TINGO QUISPE MARIA GEORGINA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 02/01/1991

NOMBRE COMERCIAL: FERNANDA'S

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR PARA HOMBRES, MUJERES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Calle: COLON Numero: 8-49 Intersección:  
SANCHEZ Y CIFUENTES Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL MERCADO AMAZONAS Teléfono:  
Domicilio: 2640-008

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE





Usuario: MRRODRIGUEZ Lugar de emisión: IBARRA FLORES 6-50 INTER BOLIVAR IMBABURA Fecha y hora: 02/09/2004 12:09:49



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

**NUMERO RUC:** 1000635381001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** TINGO QUISPE MARIA GEORGINA

**NOMBRE COMERCIAL:** FERNANDA'S  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**FEC. NACIMIENTO:** 02/02/1953 **FEC. ACTUALIZACION:** 10/09/2004  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 02/01/1991  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 10/09/1991

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR PARA HOMBRES, MUJERES

**DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:**  
Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Calle: COLON Número: 8-49  
Intersección: SANCHEZ Y CIFUENTES Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL MERCADO AMAZONAS  
Telefono: 2640-008

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**  
DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** 1 al 001 **ABIERTOS:** 1  
**CERRADOS:** 0

**JURISDICCION:** REGIONAL NORTE

*Georgina Tingo*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



*[Signature]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MRRODRIGUEZ Lugar de emisión: IBARRA ENTRE Fecha y hora: 10/09/2004

## ANEXO 2

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

FERNANDA'S

---

Ibarra, 09 de junio 2014

Srta.

Verónica García.

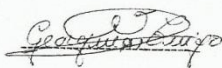
ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

Presente.

El presente tiene por finalidad darle a conocer que su pedido solicitando realizar su proyecto de tesis con el tema ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN FERNANDA'S DE LA CIUDAD DE IBARRA, 2014 en la empresa textil FERNANDA'S ha sido aprobado con el fin de obtener sugerencias positivas para el mejoramiento de nuestras funciones de producción.

Particular que pongo a su conocimiento para fines pertinentes.

Atentamente,



Sra. Georgina Tingo

GERENTE PROPIETARIA DE FERNANDA'S

---

Dirección: Calle Colon 9-53 entre Olmedo y Sánchez y Cifuentes.  
Teléfono: (593) 062 640-008  
Ibarra-Ecuador

## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA EMPRESA FERNANDA´S.**

En la entrevista realizada al Gerente de Fernanda´s se obtuvo información referente a la empresa en temas como la visión, misión y filosofía institucional con la que cuenta actualmente, también describió un poco la historia, antecedentes y objetivos que describen claramente el camino que se ha trazado Fernanda´s.

Se obtuvo además información referente a la producción y los costos que dan lugar para la elaboración de cada uno de los tres productos que oferta la empresa y que se reflejaron de manera detallada en la estructura de costos.

Comentó acerca de sus principales competidores y los aspectos en los que se miden como empresa, y también las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias de Fernanda´s, con la que se elaboró la matriz FODA.

#### **Entrevista al Administrador**

En la entrevista con el Administrador de Fernanda´s se recaudó datos precisos de los componentes del costo de la producción, adicional a esto se detalló precios de venta y ventas en número de unidades, con los que se construyó el análisis de la rentabilidad de los productos.

También proporcionó datos como su meta en unidades de producción, las unidades que resultaron defectuosas en el proceso productivo, y los recursos que se habían estimado para la elaboración de la producción de cada mes, datos que fueron útiles para la construcción de los indicadores de producción.

Otros datos de importancia que fueron aportados por el administrador son los gastos de nómina del personal y el tiempo que ocupa para desempeñarse cada uno en el ciclo de producción.

## ANEXO 4

### IMÁGENES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO



**CONFECCIÒN**



**PATRONAJE**

**CORTE**



**CORTES**



## INSUMOS



## MATERIALES

