



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja.*

## ÁREA ADMINISTRATIVA.

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Calicalza de la ciudad de Quito en el año 2014”**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

**AUTOR:** Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

**DIRECTOR:** Proaño Zurita, Jorge Rafael, MSc

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

### Magister

Jorge Rafael Proaño Zurita.

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “**Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Calicalza de la ciudad de Quito en el año 2014**”, realizado por: Chalparizán Gómez Aida Beatriz, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Marzo del 2015

.....

## DECLARACIÓN Y AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.

“Yo, Chalparizán Gómez, Aida Beatriz declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación de: **“Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Calicalza de la ciudad de Quito en el año 2014”**, de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditorio Contador Público Auditor, siendo Jorge Rafael Proaño Zurita director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

.....

**Autor:** Chalparizán Gómez Aida Beatriz

CI. 1003017439

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis A. DIOS y a la Virgen del Quinche, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este trabajo.

A mis hijas Gianela y Mikaela quienes son la razón de ser de mi vida. A mi esposo Rubén por su apoyo incondicional durante este largo proceso de estudios.

A mis padres Aurelio y Rosa, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Aida.

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitas gracias a la Empresa “CALICALZA” a sus propietarios María Álvaro y Marco Cali, quienes me permitieron realizar la presente investigación.

Mi agradecimiento fraterno al Capitán David Arellano J., y su esposa Lcda. Vanessa González Cely, por su apoyo incondicional durante todo este proceso.

A toda mi familia por su gran cariño, apoyo y confianza, quienes contribuyeron con un granito de arena e hicieron posible que yo llegara a culminar con éxitos una etapa más en mi vida.

Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual nos abrió las puertas a personas como nosotros para estudiar en esta modalidad, preparándonos así para un futuro competitivo

Muchas gracias de todo corazón a todos ustedes

Aida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN Y AUDITORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. Filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto. 6	
1.1 Filosofías Administrativas Contemporáneas .....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
<b>1.1.1.1 Tipos de restricciones.....</b>	<b>6</b>
1.1.2 Justo a tiempo. ....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total. ....	9
<b>1.1.3.1 Principios de la calidad total.....</b>	<b>10</b>
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo. ....	11
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	12
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo .....	13
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones. ....	13
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	14
1.3.1 Sistemas de costeo .....	14
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	15
1.3.3 Punto de equilibrio .....	16

<b>1.3.3.1</b>	<b>Formula punto de Equilibrio</b> .....	16
1.3.4	Indicadores financieros de producción.....	17
1.3.5	Problemas comunes en la toma de decisiones .....	19
<b>1.3.5.1</b>	<b>Tipos de problemas y decisiones</b> .....	20
CAPÍTULO 2	.....	21
2.	Análisis situacional de la empresa .....	22
2.1	Filosofía institucional .....	22
2.1.1	Antecedentes institucionales .....	22
2.1.2	Misión, visión y objetivos .....	23
	<b>Misión CALICALZA</b> .....	23
	<b>Visión CALICALZA</b> .....	23
	<b>Objetivos CALICALZA</b> .....	24
	<b>Objetivo General</b> .....	24
	<b>Objetivos Específicos</b> .....	24
2.2	Estructura administrativa y funcional .....	24
2.3	Análisis de Competitividad.....	26
2.3.1	Matriz de análisis de competencia .....	27
<b>2.3.1.1</b>	<b>Matriz de situación de la demanda</b> .....	28
<b>2.3.1.2</b>	<b>Matriz de situación del mercado</b> .....	29
<b>2.3.1.3</b>	<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b> .....	31
2.3.2	Matriz FODA.....	32
<b>2.3.2.1.1</b>	<b>Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones</b> .....	32
<b>2.3.2.1</b>	<b>Análisis FODA CALICALZA.</b> .....	33
2.4	Análisis de costos de producción y venta .....	34
2.4.1	Estructura de costos .....	35
<b>2.4.1.1</b>	<b>Materia prima para la elaboración de botas tipo militar</b> .....	36

<b>2.4.1.2</b>	<b>Materia prima para la elaboración de botín de trabajo punta de acero.</b>	
	37	
2.4.2	Ciclo de producción .....	38
<b>2.4.2.1</b>	<b>Obtención de materia prima.....</b>	39
<b>2.4.2.2</b>	<b>Fabricación de productos elaborados .....</b>	40
<b>2.4.2.2.1</b>	<b>Proceso de fabricación de bota tipo militar y punta de acero .....</b>	41
<b>2.4.2.2.2</b>	<b>Transporte, conservación, distribución .....</b>	42
<b>2.4.2.2.3</b>	<b>Intercambio y comercio .....</b>	43
<b>2.4.2.2.4</b>	<b>Consumo y utilización de los productos.....</b>	44
<b>2.4.2.2.5</b>	<b>Generación de residuos, desechos o reciclaje.....</b>	45
2.4.3	Indicadores de producción.....	45
CAPÍTULO 3.....		49
3.	Propuesta: Herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa.	50
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos .....	50
3.1.1	Definición.....	50
3.1.2	Desarrollo .....	50
3.2	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad .....	51
3.2.1	Definición.....	51
3.2.2	Desarrollo.....	51
3.3	Fijación de precios.....	55
3.3.1	Definición.....	55
3.3.2	Desarrollo .....	56
3.4	Determinación y análisis de la utilidad .....	58
3.4.1	Definición.....	58
3.4.2	Desarrollo .....	60
CONCLUSIONES.....		63
RECOMENDACIONES.....		64



BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: FUENTE DE INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR UN PROBLEMA .....	19
Tabla 2. TIPOS DE PROBLEMAS Y DECISIONES .....	20
Tabla 3. MATRIZ DE SITUACIÓN DE LA DEMANDA.....	28
Tabla 4. MATRIZ DE SITUACIÓN DEL MERCADO.....	29
Tabla 5: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	31
Tabla 6. MATRIZ FODA CALICALZA .....	33
Tabla 7. MATERIA PRIMA ELABORACIÓN BOTA MILITAR.....	36
Tabla 8. MATERIA PRIMA ELABORACIÓN DE BOTÍN DE TRABAJO PUNTA DE ACERO ....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: RESTRICCIONES .....	7
Figura 2: PUNTO DE EQUILIBRIO .....	16
Figura 3: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA CALICALZA.....	24
Figura 4: COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....	34
Figura 5: Ciclo de producción .....	39

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó con el fin de incorporar nuevos procesos en la toma de decisiones relacionadas a la fabricación y comercialización de productos, para CALICALZA, a través de la implementación herramientas administrativas.

La empresa CALICALZA se encuentra establecida en la ciudad de Quito, y realiza sus operaciones en la producción de suministros y materiales para empresas de seguridad, por lo cual produce y comercializa, zapatos, chalecos de seguridad, entre otros.

La contabilidad de costos nos entrega los datos para el desarrollar el análisis sobre los diferentes gastos en los que se incurre, dentro del análisis se toma en cuenta varias características que van desde el análisis de proveedores hasta el consumidor final, buscar opciones que abaraten costos y tomar decisiones sin comprometer la calidad de los productos optimizando resultados en comercialización.

El modelo general nos proporciona resultados con el fin de mejorar las actividades de producción, optimizando recursos, dentro de la empresa, consiguiendo de este modo la evolución empresarial que toda compañía busca.

**PALABRAS CLAVES:** Contabilidad de costos, procesos, toma de decisiones, optimización de recursos.

## **ABSTRACT**

This work titration was performed in order to incorporate new processes in decision-making related to the manufacture and marketing of the company CALICALZA through implementing administrative tools.

CALICALZA company is established in the city of Quito, and conducts its operations in the production of supplies and materials for security companies, so their production is based on making shoes, safety vests, among others.

Cost accounting provides us with data for developing the analysis of the various expenses incurred within the analysis takes into account several features ranging from the analysis of suppliers to the final consumer, look for options that lower costs and make decisions without compromising product quality optimizing marketing results.

The general model provides results in order to improve production activities, optimizing resources within the company, thereby achieving business evolution that every company looking for.

**KEYWORDS:** Cost accounting, processes, decision making, resource optimization.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del marco empresarial encontramos desde grandes multinacionales, así como microempresas que se ven inmersas dentro de todos los parámetros de negocios y la economía, dependiendo mucho de su organización para su evolución o desaparición, por lo cual la correcta toma de decisiones dentro de estos contextos a echo que pequeñas organizaciones encuentren un crecimiento optimo dentro de la economía del país.

CALICALZA nace de la iniciativa de una pareja de esposos emprendedores que conociendo el mercado, vieron en la industria del calzado un nicho que debía ser explotado. El camino a seguir no ha sido fácil pero todo va teniendo forma; siendo necesaria la implementación de estrategias de todo tipo para que dicha microempresa pueda salir adelante.

El proceso de negocios cuenta con una serie de herramientas entre las cuales destacan las herramientas administrativas financieras que son los entes más importantes que involucra la obtención de un negocio satisfactorio, estas van a depender del modelo de empresa u organización que este ejecutando este proceso, teniendo en cuenta que involucra toda la organización de la estructura que va a tener el negocio como son balances, datos de la empresa al igual que un estudio del mercado donde se va a proyectar el negocio que la empresa desea emprender.

Basados en esta premisa se pudo analizar la estructura administrativa financiera con la que principalmente se manejaba la empresa Calicalza y como esta influía en una correcta toma de decisiones, ya sean estas de carácter organizacional, operacional o financiero, de tal manera que los datos que se requieran como base para la toma de alguna decisión importante, sean los correctos, y oportunos para cada caso.

Esta investigación nos ha permitido determinar los puntos clave dentro de la organización de la una empresa, para el caso específico de nuestro trabajo de investigación, la empresa Calicalza, tomando muy en cuenta su organización tanto estructural, como en los procesos de producción y comercialización de esta.

El éxito empresarial dentro de la estructuración de un nuevo proyecto, va estrictamente ligada a la correcta utilización de las herramientas administrativas y financieras que arrojan datos, que van a permitir realizar un estudio más claro de la situación y por ende llegar a tomar las decisiones correctas dentro del desarrollo de un producto o negocio por el cual la empresa este aplicando dichas técnicas y de esta forma pueda obtener resultados positivos que ayuden a que la empresa consiga un desarrollo óptimo dentro de las ramas donde se desenvuelva.

Son diversas las situaciones financieras y de producción por las cuales que tiene que pasar una empresa, y depende de las decisiones que tome esta para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas financieras que hagan que este trabajo sea más eficiente, y es aquí donde la contabilidad de costos figura como una de las principales herramientas administrativas y financieras , ya que esta no solo proporciona datos de producción sino que también ayuda de manera directa a la correcta toma de decisiones, tanto en niveles administrativos como en niveles operativos y financieros.

En nuestra investigación tomamos a la empresa Calicalza como referencia para verificar la aplicación de estas herramientas administrativas y financieras y como estas ayudan a la toma de decisiones a corto plazo dentro de esta empresa de producción, entonces se aplicaron los modelos de costeo con análisis del costo volumen utilidad, así como sus respectivos análisis de sensibilidad y como estos deberíamos interpretarlos con el fin de tomar decisiones con el principal objetivo de mejorar los procesos internos de la empresa en cuento a lo administrativo y de manera especial a los procesos productivos y de esta forma hacer crecer los beneficios producidos por la empresa Calicalza.

Previo a esto se realizaron los estudios pertinentes a recolección de información interna de la empresa como filosofías administrativas, procesos productivos y datos financieros históricos, que nos permitieron realizar el diagnóstico inicial de la situación de la empresa y bajo esa base procurar una mejora.

## **CAPÍTULO I**



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

### **1.1 Filosofías Administrativas Contemporáneas**

Para las etapas, cualquiera de ellas, que se dan dentro de una empresa, sea esta grande mediana o pequeña, los administradores de estas deben conocer las ventajas que brinda la dirección estratégica y la planeación financiera. El nivel de conocimiento que tenga acerca de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia que puede llegar a tener benchmarking en la toma de decisiones, el tener conocimiento de los movimientos del mercado y de los costos en los que se podría incurrir, la importancia que tienen las cadenas de valor y las cadenas de distribución, son parte de los elementos que tiene que tomar en cuenta un administrador con el fin de optimizar la utilización de sus recursos, obteniendo de esta manera el mayor beneficio posible.

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

Esta teoría se enfoca en referencia al fin con el cual fueron creadas las empresas u organizaciones por lo que se plantea una conceptualización que se enfoca a la explicación y dice lo siguiente: (Leidinger, 2004) Esta está basada en la premisa de que toda organización es creada con el objetivo de llegar a una meta establecida. Si la meta de nuestra organización está en el ganar dinero, tenemos que tener muy en cuenta que los objetivos alcanzados, ha sido determinados por la o las restricciones que actúan sobre la organización. Si hubiéramos estado limitados por alguna restricción, los logros que hubiéramos podido alcanzar pudieron haber sido infinitos.

Las restricciones del sistema determinan las posibilidades de obtener más de la meta de la organización.

#### **1.1.1.1 *Tipos de restricciones.***

**Restricciones físicas:** Ocurren cuando nuestra limitación esta generada por algún factor tangible ya sea este dentro de los procesos de producción o en el proceso de comercialización, recursos infraestructura en general.

**Restricciones de mercado:** Se da cuándo las limitaciones están dadas por las variables en el mercado como son la oferta la demanda o al competencia.

**Restricciones de políticas:** Está constituida por las normas que evitan que la empresa alcance sus objetivos y meta final como por ejemplo: no contar con horas extras, tener políticas de crédito restrictivas, entre otros.



Figura 1: RESTRICCIONES

Fuente: <http://cdiserver.mba-sil.edu.p>.

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz.

La teoría de las Restricciones es una filosofía administrativa la cual nos puede traer varios beneficios si se la sabe aplicar, para el caso de Calicalza la premisa será, encontrar restricciones al interior de la organización, ya que siendo una empresa en crecimiento lo ideal es cuidarnos, desde los factores mayormente manejables, como son los del interior de la empresa, y para el caso de la teoría de las restricciones, nuestra restricción física en cuanto a procesos de producción y comercialización, además de las políticas que se manejan dentro de la empresa.

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

Esta es una herramienta para producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, por ejemplo: proveedores, proceso productivo, personal y clientes.(Zúñiga, 2004)

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades. (Beatriz Bastardo, 2012)

Entre algunas de las aplicaciones del justo a tiempo se pueden mencionar:

- Los inventarios reducidos
- El mejoramiento en el control de calidad
- Fiabilidad del producto
- El aprovechamiento del personal

En el caso de la empresa a tratar la aplicación de la filosofía del justo a tiempo podría traer beneficios en los procesos de producción, desde la adquisición de materia prima hasta la comercialización de los productos terminados, buscando siempre eliminar los desperdicios en todo sentido, como lo son desperdicios en materias primas en mano de obra así como en recursos necesarios para la comercialización. La intención primordial es la optimización de recursos.

Sin embargo, la aplicación del "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, entre otros.

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

Es un planeamiento que busca renovar la calidad y desempeño de una forma que se acople el cliente en la calidad en la cual la recibe, de forma de que se adapte o superar las posibilidades del usuario. Se podría lograr uniendo a todas las funciones y procesos interactuando con la índole de la calidad de cada una de las empresas. La calidad total observa una por una la calidad de empresa por empresa, adjuntando la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Y observa todo lo que corresponde a los empleados.

Para el caso de la microempresa Calicalza la aplicación de calidad total es un paso para un futuro, básicamente consistiría en presentar productos cuyos estándares sean los que satisfagan los requerimientos de los clientes en todos los sentidos, no solo con productos de calidad, si no también que sean entregados con una presentación adecuada, y en el momento y lugar precisos, otro punto a tomar en cuenta es la reducción de errores y la mejora de los procesos internos de la empresa, como procesos productivos y de comunicación, buscando siempre la mejora continua, lo que incluye al personal de la empresa, el cual debe estar en constante capacitación y crecimiento tanto personal como profesional.

La búsqueda de la calidad total en una empresa no es algo que se pueda realizar a corto plazo, es un proceso de cambio que contempla todos los puntos de la empresa, por lo cual es un proceso de mejora continua que se logra con el pasar del tiempo y la adquisición de experiencia que ayuden al crecimiento de la empresa.

### **1.1.3.1 Principios de la calidad total.**

Es importante para toda empresa que quiera aplicar la calidad total a su sistema de gestión administrativa, recordar los principales principio de esta, para el caso de Calicalza se ha hecho el siguiente análisis.

1. **Enfoque al cliente:** Estar siempre actualizados de cuáles son las necesidades de nuestros clientes, que es lo que esperan de nuestros productos, y los servicios adicionales que podemos ofrecerles.
2. **Liderazgo:** Para toda organización e importante encontrar a los líderes que establezcan los objetivos y las metas a además del rumbo para cumplirlas. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** Es de vital importancia lograr que el personal de la empresa en su totalidad esté involucrado con los objetivos de la organización, que se sientan comprometidos con la mejora y que aporten de la mejor manera.
4. **Enfoque basado en procesos:** El alcanzar un resultado deseados se realiza por lo general de manera más eficientemente cuando los recursos así como las actividades de tratamiento de esto se tratan como un solo proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** Al igual que el punto anterior la intención es juntar todo como un solo conjunto, juntando los procesos necesarios para tomarlos como un solo sistema, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en cuanto al cumplimiento de objetivos.

6. **Mejora continua:** Es el principal objetivo que debe tener planteado la organización.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa, para lo cual la empresa debe poder implementar un sistema con el cual se pueda administrar de la mejor manera la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, como en nuestro caso so las empresas que vende cuero que es nuestra principal materia prima y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, y estos se pueden dar mediante acuerdos en cuento a precios y transporte.

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

En todo tipo de negocios se tienen que tomar decisiones que tienen propósitos de corto plazo en cuanto al tiempo y dinero, y observando todo tipo de decisiones conviene analizar, aceptar o rechazar una propuesta, se tiene diferentes tipos de decisiones.

El objetivo de tomar decisiones a corto plazo es comprender el proceso, así como analizar y decidir qué acciones emprender en situaciones que representen un reto para la empresa, utilizando la técnica de costos relevantes y el análisis marginal o incremental.(joseblvr, 2010)

- **Información contable en la toma de decisiones**

La contabilidad participa en el proceso de la toma de decisiones al preparar y proveer información cuantitativa, pero aún la contabilidad administrativa que se enfoca principalmente en datos futuros, no provee toda la información necesaria, y la proporcionada.

- Conocimiento de la entidad
- Búsqueda de la información
- Confección de tablas, gráficos, entre otras. (Boza, 2011)

La contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor. En toda empresa diariamente se toman decisiones, unas pueden ser rutinarias como la contratación de empleados, pero otras no, como la decisión de introducir o eliminar una línea de producto.

La toma de decisiones a corto plazo se puede llevar a cabo y después efectuar en ellas acciones retroactivas, es decir acciones contrarias a las que está teniendo, si no está teniendo lo esperado de la empresa, pueden afectar a áreas como ventas finanzas o producción. Un ejemplo sería sustituir la materia prima por algo mucho mejor para aumentar los ingresos.

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

La función de planeación se ha vuelto más considerable hoy en día, debido a la globalización en la que se descubren muchos países ante el aumento tecnológico, la economía variable, el aumento veloz de las empresas, el crecimiento profesional y la disponibilidad de información notable que posee hoy en día una empresa.

#### **La contabilidad administrativa en la planeación se hace necesaria para:**

- 1.- Prevenir los cambios del entorno, de tal manera que se puede anticipar a estos, de tal forma que se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2.- Integrar los objetivos y las decisiones de la organización,
- 3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa

La planeación se determina como; de acciones cuya misión es intercambiar el objeto del método en que este haya sido explicado. La planeación puede ser a corto plazo o táctica, a largo plazo o estratégica, al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración de los recursos.

La planeación es un componente elemental en el sector administrativo de una empresa, ya que, permite:

- Fijar objetivos, estrategias, metas y políticas (filosofía de la organización).

- Ampliar el foco de atención hacia los cambios del entorno.
- Desarrollar acciones con flexibilidad.

La contabilidad en la administración de planeación puede explicar que puede prevenir los cambios del entorno de una empresa es decir que es mucho más sencillo a la adaptación de todas las organizaciones de la empresa y poder cumplir con mayor éxito todas las estrategias planeadas. Con esto se logra una mayor efectividad y una mejor administración en la entidad en donde se esté utilizando este método.

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

Dentro de una organización es primordial optimizar los recursos. Esto se puede lograr cuando se aplica la filosofía, del mejoramiento continuo, que tenga como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente. Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.(sites.google, 2014)

Tomando en cuenta que los controles administrativos están centrados en cuatro puntos básicos como lo son la cantidad, el tiempo, la calidad y el costo, podemos decir que la contabilidad administrativa proporciona una alternativa de control que haga que funcione de manera eficiente y eficaz una organización, procurando primordialmente optimizar la utilización de los recursos, y que esto nos permita reducir los costos en los que se incurre, para el caso de Calcalza, costos de fabricación de sus productos, lo que no solo nos significa un mayor beneficio en los ingresos, si no nos da la oportunidad.

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

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:



La toma de decisiones se vuelve exitosa en la medida que se tenga un sistema de información que entregue datos de muy buena calidad, para analizarlos a través de diferentes escenarios, y que permitan agilizar de forma eficiente las acciones correctivas y el re direccionamiento estratégico adecuado para cumplir con los objetivos empresariales.

**Análisis:** Reconocer que existe un problema, definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios, obtener y analizar los datos

**Decisión:** Proponer diferentes alternativas, seleccionar la mejor

**Puesta en práctica:** Poner en práctica la alternativa seleccionada, realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido

La toma de decisiones obliga a los altos mandos de las entidades es decir a los ejecutivos a tomar decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo pueden ser buenas o pueden ser malas y siempre buscando la mejor manera de solucionar el problema y elevar al máximo el valor de la empresa.

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

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

La 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. Es decir son el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

Coste por procesos: En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica

Costos Directos: Son aquellos que pueden identificarse directamente con un objeto de costos, sin necesidad de ningún tipo de reparto. Los costos directos se derivan de la existencia de aquello cuyo costo se trata de determinar, sea un producto, un servicio, una actividad, como por ejemplo, los materiales directos y la mano de obra directa destinados a la fabricación de un producto, o los gastos de publicidad efectuados directamente para promocionar los productos en un territorio particular de ventas.

Costos Indirectos: Son aquellos costos cuya identificación con un objeto de costos específico es muy difícil, o no vale la pena realizarla. Para imputar los costos indirectos a los distintos departamentos, productos o actividades, es necesario, normalmente, recurrir a algún tipo de mecanismo de asignación, distribución o reparto. Los costos comunes a varios productos, o costos conjuntos, reciben también el tratamiento de costos indirectos.

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

El **análisis costo-volumen-utilidad (cvu)** estudia el comportamiento y la relación entre estos elementos, a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto. (Charles T. Horngren, 2012)

El análisis del sistema de costeo es un proceso muy completo y ayuda mucho a resolver el problema de la distribución de costos indirectos y por lo general esto padecen las entidades con un entorno altamente automatizado y han tenido que tener unos cambios que definitivamente deben de utilizar más tecnología para tener un soporte lo suficientemente grande para que no vuelvan a tener estos errores.

El modelo costo volumen utilidad es un apoyo fundamental en la planeación, al diseñar las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos. Para lograr ese desarrollo integral la empresa, necesita contar con una ventaja competitiva en el sector que se desenvuelve, con respecto a su competencia.

Dicha ventaja se podrá obtener mediante el diseño de acciones futuras o planeación estratégica que nos indica cual es la misión, visión y objetivos de la empresa donde fija el rumbo que se quiere llevar y hacia dónde dirigirse, además de un adecuado control de costos.

En este proceso de planeación estratégica, hay que estar conscientes de que se tienen que encauzar a futuro, contando con tres elementos básicos: Costos, volúmenes y precios

### 1.3.3 Punto de equilibrio

Es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograr para comenzar a obtener utilidades contiene la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

Este modelo de punto de equilibrio es una herramienta que nos permite analizar las secuelas de la economía es decir los efectos del precio de venta (Oferta y Demanda) y en eso se ubica el costo variable y el costo fijo y sumando los 2 nos dará el costo total de los resultados económico de la empresa y como mostramos en un gráfico anteriormente debajo del punto nos dará las pérdidas de la entidad y por encima del punto del equilibrio nos dará las ganancias de la entidad.

#### 1.3.3.1 Formula punto de Equilibrio

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

<i>CF</i>	Costos fijos
<i>P</i>	Precio unitario
<i>CV</i>	Costos variables unitarios

Figura 2: PUNTO DE EQUILIBRIO

Fuente: (<http://exceltotal.com/punto-de-equilibrio-en-excel/>)

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz.

Para el caso de Calicalza y bajo la utilización de los parámetros encontrados en la fórmula del punto de equilibrio se procedió a los cálculos en los cuales el punto de equilibrio se determinó en \$ 41.206,47 vendiendo 824 unidades de bota tipo militar y bota punta de acero, que son los productos analizados en nuestra investigación (Este cálculo está desarrollado de manera más detallada en el capítulo III).

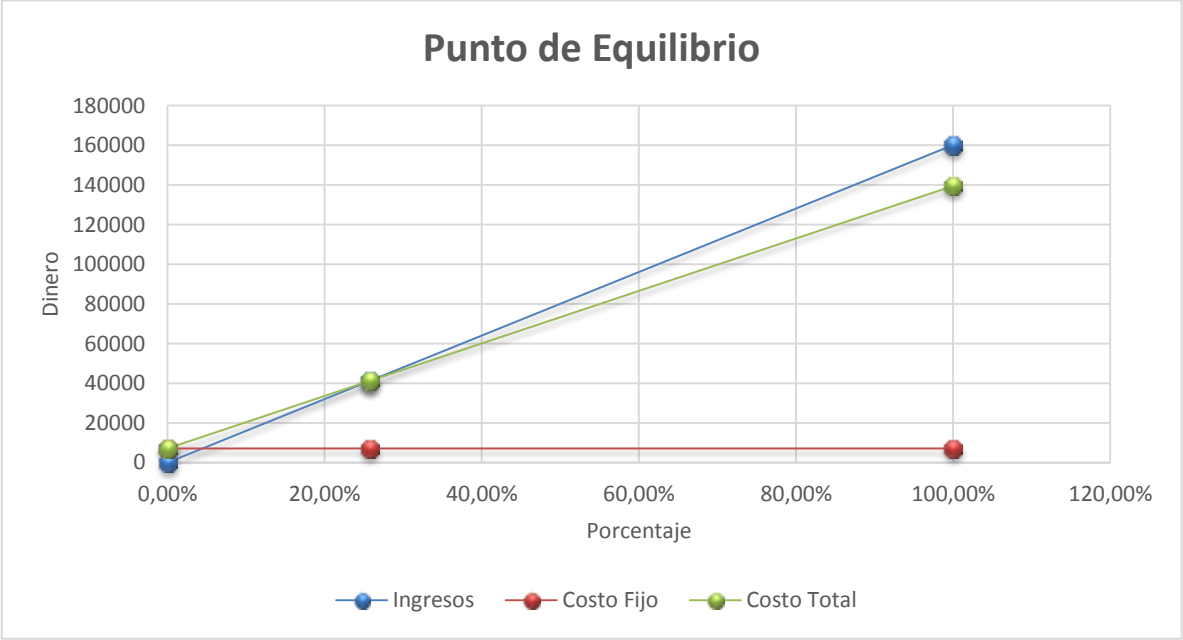


Figura 3: Gráfico Punto de Equilibrio

Fuente: Calicalza.

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz.

**1.3.4 Indicadores financieros de producción.**

El proceso financiero de producción vincula los recursos financieros disponibles a la obtención o producción de bienes o servicios. Esta vinculación no siempre tiene igual duración, ya que en ocasiones se utilizan los recursos financieros para adquirir activos fijos, mientras que en otros casos, se utilizan para comprar activos circulantes. Por ello, se dice que hay dos circuitos financieros en la empresa: a corto y a largo plazo.

Para obtener información acerca del estado económico de una empresa, se utilizan los indicadores financieros cosa que nos lo permite mediante las cifras tomadas de los estados financieros. Se pueden considerar como una expresión del ejercicio económico de una

analizado de manera cualitativa comparados con algunas referencias que indican si la empresa administrada está o no está bien financieramente hablando.

Algunos **indicadores financieros** son:

- **Indicador de liquidez:** Nos proporciona una medida global de liquidez, puesto que todos los activos y pasivos circulantes de la empresa, razón por la que tenemos que complementarlo con otros análisis para conseguir un diagnóstico más profundo.
- **Indicador de endeudamiento:** Esto conlleva un riesgo, porque los intereses generados por una deuda producto de un desembolso para un banco se convierte en un gasto fijo haciendo del manejo de este dinero, algo inflexible, por lo que si pagar los intereses para la empresa se convierte en algo difícil, entonces no le quedaría otra sino negociar en el banco, por lo que estaría corriendo un alto riesgo ya que esto compromete seriamente las utilidades de la empresa.
- **Indicadores de actividad:** Los que evidencian cómo se maneja la empresa en cuanto al uso de sus recursos y su recuperación. Esto aplica en el plazo de crédito que se le da a un cliente para pagar por los bienes o servicios prestados por la empresa.
- **Indicadores de rentabilidad:** Ayudan a conocer que tan rentables son las actividades de la empresa para los accionistas, así como en cuanto tiempo retorna la inversión realizada a la empresa. (Todo Simple, 2012)

Estos indicadores se constituyen como una forma mediante la cual podemos analizar la gestión de una empresa o los procesos de planificación de la misma. Cada indicador nos da información específica de algún punto dentro de la empresa y es esta información la que debe ser escogida e interpretada de forma adecuada.

Los indicadores financieros de producción nos permiten conocer diversos aspectos de la organización (lo económico, lo financiero, entre otros.). Su sistematización (cálculo a períodos fijos en las mismas condiciones) permite conocer la evolución de la empresa, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones.

### 1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Los errores en la toma de decisiones son algo común. La toma de decisiones implica, en un primer momento, elegir entre dos opciones, decidir o no decidir. Si decidimos estamos asumiendo la responsabilidad de nuestros actos y si no decidimos, aunque queramos algo, eludimos esa responsabilidad. (apuntesgestion, 2009)

#### Fuente de información para identificar un problema:

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

Tabla 1: Fuente de información para identificar un problema

Como Problema analizamos:	Como oportunidad:
Lo que está mal	Lo que puede mejorar
Están relacionados con el pasado	Con el futuro
Amenazas y peligros	Posibilidades
Empujan	Atraen
Debilidades que hay que arreglar	Fortalezas que podemos aprovechar
Mejorar lo viejo	Cosas nuevas que podemos lograr
Nos agobian	Nos estimulan

Fuente: apuntesgestion, 2009.

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz.

### 1.3.5.1 Tipos de problemas y decisiones

Tabla 2. Tipos de problemas y decisiones

Problemas	Decisiones
<b>Programados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso de personal</li><li>• Respuestas a determinadas solicitudes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas</li><li>• Reglas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Presupuesto</li></ul>
<b>No programados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas no habituales o excepcionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de análisis de problemas</li></ul>

Fuente: apuntesgestion, 2009.

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

En el caso de Calicalza basado en los respectivos análisis del interior de la empresa podemos citar como los principales problemas los siguientes:

- Falta de programas de capacitación al personal.
- Bajo grado de fidelidad por parte de los empleados.
- No existe control en inventarios de la materia prima, ni de insumos.
- Falta de implementación de procesos administrativos.
- Inexistencia de una mezcla de mercadotecnia eficiente.

La toma de decisiones ayuda a las empresas a identificar un problema hasta finalmente resolverlo. Poniendo en práctica la alternativa seleccionada por el ejecutivo de la empresa y encontrando las alternativas de solución como son HACER o COMPRAR todo dependerá de la capacidad que posea la empresa para producir una pieza en forma tan eficiente como lo hace la competencia con su propia toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 2**



## **2. Análisis situacional de la empresa**

### **2.1 Filosofía institucional**

CALICALZA, es una empresa que siempre está enfocada en la calidad de cada uno de sus productos ya que estos son nuestra carta de presentación y la que hace que nuestro nombre surja y se destaque dentro del ámbito comercial que tiene nuestra compañía.

Nuestro objetivo es siempre satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros distinguidos clientes, comprometiéndonos a la elaboración de productos de alta calidad y bajo rigurosos estándares, que cumpla con todas las expectativas y exigencias que el cliente requiera.

Los postulados principales de nuestra filosofía institucional se enfocan en una correcta y equilibrada relación de costo y precio, además de una atención personalizada hacia nuestros clientes que son quienes nos dan el impulso de crecimiento y superación día a día y hacen que nuestra marca se convierta en un icono de referencia dentro del sector .

#### **2.1.1 Antecedentes institucionales**

CALICALZA, es una empresa de producción que está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Cda. El ejército S41A Lote 74 y QuitumbeÑan. Que fue creada en el año de 1988, se inició prestando servicios complementarios de Aparado de Corte para el calzado (dar forma al corte) como actividad principal y produciendo un promedio de treinta pares de zapatos casuales, los mismos que eran comercializados en la Feria Mercado San Alfonso en la ciudad de Riobamba, ya que su lugar de residencia era en la ciudad de Guano provincia de Chimborazo.

En el año de 1989 migraron a la ciudad de Quito con el objetivo de crear su propio negocio con la producción de otro tipo de calzado, y efectivamente el negocio se puso en marcha se empezó a producir bota tipo militar (40 pares semanales) por la demanda de colegios militares surgió la idea de producir zapatos en charolina (botín cadete) y zapato en charol rebajado.

En temporada escolar de la sierra la producción de zapato charolina su producción promedio es de 150 pares semanales.

En la actualidad producen diferentes modelos de zapato militar de acuerdo a la solicitud del cliente, zapato punta de acero, fundas de chalecos y todo tipo de accesorios para una empresa de seguridad, con una producción promedio de 50 unidades de chalecos al mes, de cintos compuestos de (funda de arma, porta gas, porta toletes) una producción de 100 unidades al mes.

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

#### **Misión CALICALZA**

CALICALZA, es una empresa Ecuatoriana dedicada a la producción de implementos de uniforme de guardianía de seguridad privada, para empresas del sector. Está comprometida en ofrecer a través de materiales de primera calidad y el mejor elemento humano, los mejores productos dentro del sector, teniendo siempre presente los requerimientos de nuestros clientes y los mejores precios que se ajusten a la economía de cada una de las empresas que confían en nosotros, de esta manera creando lazos de confianza y lealtad no solo con los clientes sino también con nuestro personal de planta, que forman parte de nuestra familia y a de esta manera también forman parte del progreso que toda empresa busca.

#### **Visión CALICALZA**

Estructurarnos como una empresa líder en la industria de la producción de implementos para las empresas de seguridad y estar presentes como la primera opción de los clientes en el sector y a nivel nacional e internacional en distintos mercados obteniendo cada vez más participación y por ende la mejora en los procesos de producción de la empresa, se planifica para el año 2016 contar con un amplio reconocimiento y conseguir la mayor parte de los objetivos planteados en nuestra estructuración.

## **Objetivos CALICALZA**

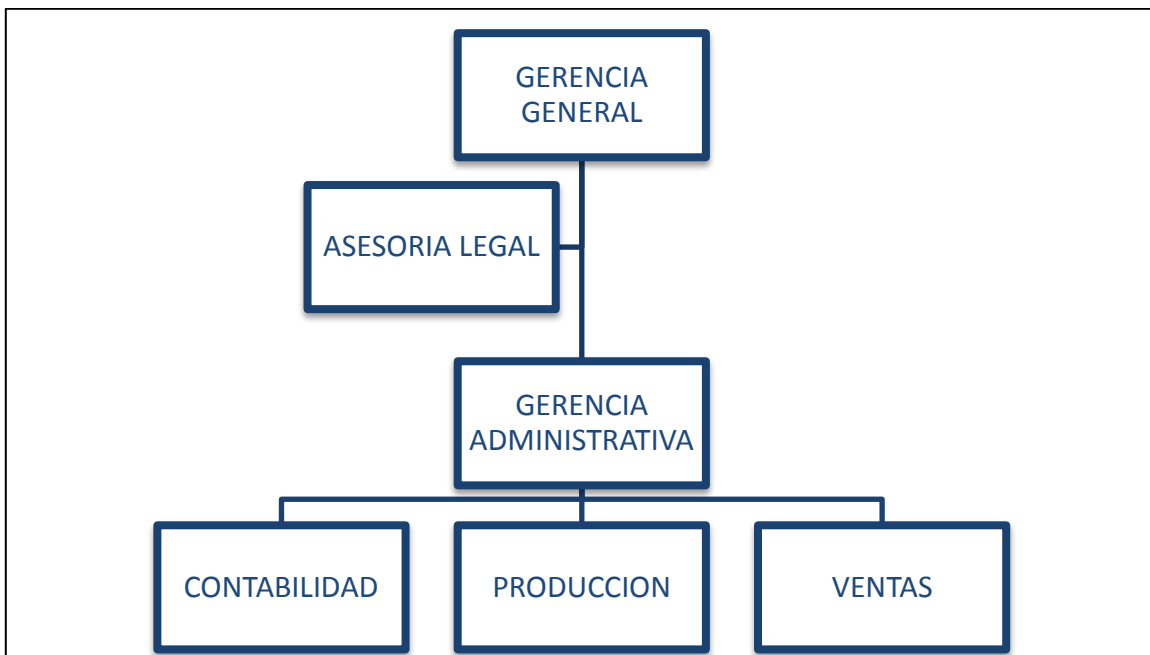
### **Objetivo General**

Ser una empresa líder en el país en la producción y distribución de implementos para las empresas de seguridad, siempre procurando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios que sean reconocidos por su calidad.

### **Objetivos Específicos**

- Crear un modelo de producción que permita la optimización de recursos.
- Implementar un modelo administrativo que permita que la empresa se mantenga en una mejora continua.
- Expandir las fábricas de la empresa a nuevas ubicaciones estratégicas dentro del país.
- Ampliar nuestro mercado con la introducción de nuevos productos a nuestra oferta.
- Crear alianzas estratégicas con empresas de seguridad, las cuales nos conviertan en proveedores fijos.

## **2.2 Estructura administrativa y funcional**



*Figura 4: Estructura administrativa CALICALZA*

*Fuente: Calicalza.*

*Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz*

CALIZALZA es una microempresa familiar, que ha sabido mantener durante el avanzar del tiempo una estructura propia administrativa, donde el único agente externo que interviene dentro del desarrollo de la empresa es la persona de contabilidad, la misma que se encarga del manejo de los recursos que posee la compañía.

**Gerencia General:** La cabeza principal que posee CALICALZA, es también la persona fundadora de la compañía, se trata del jefe de familia el mismo que es el encargado de conseguir nuevos contratos y ser la cara de la empresa frente al mercado donde los productos ingresen a comercializarse.

**Gerencia Administrativo:** La parte legal es administrada por parte de la esposa de la gerencia principal de CALICALZA y es quien se encarga de la manipulación de contratos y documentos legales de la empresa, que de uno u otro modo competen obligaciones con otros entes dentro de contexto donde se desenvuelve la compañía.

Otro de los elementos que forman parte primordial dentro del desarrollo de la compañía se encuentra el personal de planta, divididos en tres diferentes áreas:

**Contabilidad:** Esta área está conformada por un contador que es parte de la empresa y es el encargado de registrar las actividades económicas y de producción de la empresa para su posterior análisis, e intervención en la toma de decisiones.

**Producción:** Los mismos que son los llamados a la elaboración de cada uno de los productos que la empresa comercializa.

**Ventas:** Está conformado por el personal que realiza las ventas de los productos, estas ventas se realizan a los clientes de la empresa en forma personalizada ya que no contamos con una tienda comercial.

### 2.3 Análisis de Competitividad

Es una fase que relaciona su entorno a la empresa, identifica todas las posibles situaciones de su mercado objetivo tomando en cuenta lo siguiente:

- Cambios que tome el competidor
- La respuesta del adversario a las tácticas que tomen otras empresas
- La oposición al canje del entorno que tengan distintos adversarios

La rivalidad está constituida por negocios que están en un mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de consumidores independientemente de que tecnología se utilice.

No se considera competidor al cual fabrique un bien similar al de una empresa si no aquel que satisface la misma necesidad del mismo consumidor.

Para lograr un análisis competitivo debemos tomar en cuenta estas preguntas claves:

Aquí marcamos que planificaciones o tácticas pondremos a prueba para lograr las metas a cumplir y si logramos soportar la demanda de este.

Toda empresa busca siempre destacar dentro de los márgenes de operabilidad en los que la empresa busque su desarrollo y ser la mejor opción siempre en la elección por parte de los clientes por lo cual se presentan las siguientes competencias:

- La experiencia en el mercado, marca la diferencia con el resto de fabricantes.
- El producto se entrega con garantía es decir, si por fallas de cocido, pegado, entre otras., el producto es llevado nuevamente a la fábrica para su correspondiente arreglo y luego es entregado al cliente, sin ningún costo adicional para él.
- La materia prima utilizada en la confección del calzado es de primera calidad.
- Por encontrarse sus clientes distantes del local comercial, cuando existe un pedido de mercadería, este es entregado en el lugar requerido, no importa la cantidad del pedido. Ya que cuentan con transporte propio.

### **2.3.1 Matriz de análisis de competencia**

De la traducción de “CompetitiveMatrix” (CM) tenemos la denominada Matriz de Competencia o también llamada Matriz de Competidores, esta es una gran herramienta dentro del mundo de estudio de mercado como también en la elaboración de planes de negocios que contemplan sus tres modalidades principales:

- Como herramienta de planeación
- Como herramienta retrospectiva
- Como herramienta de apoyo

Todo esto conceptualizado dentro del proceso del levantamiento de capital.

La matriz de análisis de competencia debe de ser estructurada de forma clara y concreta por cada uno de los miembros que conforman una organización o a su vez los asesores expertos que vayan a realizar este estudio.

### 2.3.1.1 Matriz de situación de la demanda

Tabla 3. Matriz de situación de la demanda

<b>ESTADO DE LA DEMANDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL ESTADO</b>	<b>PAPEL A REALIZAR EN EL MARKETING</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
DEMANDA NEGATIVA	Todos o casi todos los elementos importantes de un mercado desaprueban el producto o harían todo lo posible por no consumirlo	DESMITIFICAR LA DEMANDA	CONVERSIÓN
AUSENCIA DE DEMANDA	Todos o casi todos los elementos importante de un mercado potencial se muestran indiferentes o desinteresados por el producto	CREAR LA DEMANDA	ESTIMULAR
DEMANDA LATENTE	Un número importante de personas comparten una fuerte necesidad por algo que no existe en forma de producto	DESARROLLAR	DESARROLLO
DEMANDA DÉBIL	La demanda de un producto ha caído por debajo de sus niveles anteriores	REVITALIZAR LA DEMANDA	REMARKETING
DEMANDA IRREGULAR	El desarrollo normal de la demanda se ve afectado por fluctuaciones de temporadas relacionadas directamente con la naturaleza del producto	REGULARIZAR LA DEMANDA	SINCROMARKETING

DEMANDA COMPLETA	El nivel de demanda ha alcanzado las metas deseadas en la planeación de la Organización	MANTENER LA DEMANDA	CONSERVACION
DEMANDA EXCESIVA	La demanda sobrepasa los niveles que la organización considera óptimos	REDUCIR LA DEMANDA	REMARKETING
DEMANDA INDESEABLE	Situación en que todo aumento se considera no deseado	DESTRUIR LA DEMANDA	ANTIMARKETING

Fuente:[http://4.bp.blogspot.com/\\_ryo1jJRC0qM/TPacinxwApl/AAAAAAAAAE0/ccqFSnHLjBw/s320/m16.PNG](http://4.bp.blogspot.com/_ryo1jJRC0qM/TPacinxwApl/AAAAAAAAAE0/ccqFSnHLjBw/s320/m16.PNG)

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz.

Permite un primer acercamiento al enfoque estratégico que se ha de adoptar para la gestión de un producto

### 2.3.1.2 Matriz de situación del mercado

Tabla 4. Matriz de situación del mercado

TIPOS DE SITUACIONES DEL MERCADO	
LA DEMANDA ES SUPERIOR A LA OFERTA	El consumidor acude por sí solo al producto. La prestación no es suficiente para satisfacer los requerimientos del consumidor
LA DEMANDA ES IGUAL A LA OFERTA	Los requerimientos del consumidor se pueden satisfacer mientras se mantengan en niveles normales
LA OFERTA ES MAYOR A LA DEMANDA SIN PROVOCAR DISTORSIÓN	El incremento de la capacidad de prestación comienza a alterar el equilibrio existente con anterioridad Los consumidores comienzan a ser selectivos



LA OFERTA DOMINA A LA DEMANDA	Es la llamada era de la abundancia. El exceso de capacidad instalada induce a la búsqueda de nuevas formas para incrementar el consumidor, quedando la iniciativa del mercado en manos del prestador del servicio. Alto nivel de manipulación del consumidor.
LA DEMANDA DOMINA A LA OFERTA	El exceso de oferta coloca a los sectores prestadores en estado de dependencia respecto del consumidor. Es la llamada era de la sobreabundancia. Las opciones se multiplican para el consumidor y eses tiene la posibilidad de elegir libremente.

Fuente:[http://4.bp.blogspot.com/\\_ryo1jJRC0qM/TPacinxwApI/AAAAAAAAAE0/ccqFSnHLjBw/s320/m16.PNG](http://4.bp.blogspot.com/_ryo1jJRC0qM/TPacinxwApI/AAAAAAAAAE0/ccqFSnHLjBw/s320/m16.PNG)

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

### 2.3.1.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 5: Matriz de perfil competitivo

*\*Ponderación: (% de importancia y participación... Ej: 0,19 = 19% del total)*

*\*Clasificación: (Fortaleza Mayor=4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad Menor = 2; Debilidad Mayor =1)*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
N°	FACTORES CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALICALZA		COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2	
	DE ÉXITO		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1	PRECIO	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57
2	CALIDAD	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
3	LÍNEAS DE CRÉDITO	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
4	GARANTÍA	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
5	TRIBUTACIÓN	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
6	DISEÑO DEL PRODUCTO	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
7	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28
8	EXPERIENCIA	0,13	4	0,52	1	0,13	2	0,26
9	VARIEDAD DE PRODUCTOS	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,92</b>		<b>2,48</b>		<b>2,38</b>

Fuente: Calicalza

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

### **2.3.2 Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se este estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, entre otras) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (<http://www.matrizfoda.com/>)

#### **2.3.2.1.1 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones**

La importancia de la matriz FODA se centra en que mediante las diferentes funcionalidades que nos ofrece nos permite buscar y analizar de una forma sistemática las variables que intervienen dentro del proceso de negocio, con el fin de obtener diversa información que nos sea mucha utilidad dentro de la toma de decisiones.

### 2.3.2.1 Análisis FODA CALICALZA.

Tabla 6. Matriz FODA CALICALZA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<p>1.- Financiamiento propio.</p> <p>2.- Uso de materias primas de alta calidad</p> <p>3.- Alta rentabilidad de los productos.</p> <p>4.- Alta experiencia en el giro del negocio</p> <p>5.- Proceso productivo eficiente</p>	<p>1.- Respaldo del objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir.</p> <p>2.- Apoyo de la ley orgánica de la producción, comercio e inversiones.</p> <p>3.- La totalidad de proveedores de materia prima son nacionales.</p> <p>4.- Reducción del nivel de importaciones de productos similares y sustitutivos.</p> <p>5.- Incremento de empresas que brindan servicios de seguridad privada.</p>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<p>1.- Falta de programas de capacitación al personal.</p> <p>2.- Bajo grado de fidelidad por parte de los empleos.</p> <p>3.- No existe control en inventarios de la materia prima, ni de insumos.</p> <p>4.- Falta de implementación de procesos administrativos.</p> <p>5.- Inexistencia de una mezcla de mercadotecnia eficiente.</p>	<p>1.- Elevados costos en los permisos de funcionamiento.</p> <p>2.- Alta competencia en el mercado.</p> <p>3.- Cambios en la legislación laboral del país.</p> <p>4.- Reducción de academias militares.</p>

Fuente: Calicalza

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

## 2.4 Análisis de costos de producción y venta

En el mundo de la economía, los especialistas denominan a toda asignación de gastos administrativos o de diversas operaciones que se realicen como costo, y como gasto lo definen a todos los recursos utilizados para promover el producto y publicitarlo dentro del mercado para su posterior comercialización.



Figura 5: Costo de producción y venta

Fuente: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/costos-6511002>

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

Existen tres principales elementos para la proyección de costos, estos se los toma con base a supuestos razonables, que son los elementos que nos permiten estructurar las siguientes definiciones:

### ***Materia prima***

Son los elementos que se van a transformar mediante procesos manuales o mecánicos, e implica conocer como primera medida el volumen de unidades que se proyectan vender con base en las metas, para determinar la producción del período, la cual depende de las existencias actuales y finales por cada uno de los productos en el período que se proyecta

(mensual, trimestral o anual). Luego las diferentes clases de materia prima directa se distribuyen de acuerdo a las cantidades mínimas por cada uno de los productos, para obtener el costo de la materia prima.

Ejemplos:

- Cuero
- Lona
- Plantilla de armado

### ***Mano de obra directa***

Relaciona todo el personal de planta, directivo, técnico y operario, con todos sus valores y carga de nómina, que consiste en las prestaciones sociales, aportes patronales y parafiscales. Igualmente se hace un resumen y la distribución de la mano de obra en cada uno de los productos.

Ejemplos:

- Salario de empleados de la fabrica

### ***Costos indirectos de fabricación del proyecto***

Son los gastos de nómina del personal de planta y operarios que no se identifican plenamente con un producto determinado, igualmente los materiales, suministros y otros gastos de producción del bien o servicio, los cuales se distribuyen por el método de prorrateo o el que escoja la administración.

Ejemplos:

- Sueldo de supervisor de la fábrica.

#### **2.4.1 Estructura de costos**

La empresa CALICALZA, comercializa una serie de productos destinados al equipamiento del personal de diversas compañías de seguridad privada e instituciones educativas, tal es que en la actualidad producen diferentes modelos de zapato militar de acuerdo a la solicitud del cliente, zapato punta de acero, fundas de chalecos y todo tipo de accesorios para diversas empresas del sector, con una producción promedio de 50 unidades de chalecos al mes, de

cintos compuestos de (funda de arma, porta gas, porta toletes) una producción de 100 unidades al mes, entre algunos números que maneja la empresa dentro de la producción que oferta dentro del mercado.

Uno de los productos elaborados dentro de la compañía tenemos las botas tipo militar, que son uno de los elementos de principal producción en la empresa, por lo cual se utiliza una serie de elementos que corresponden a la materia prima y que después de su manipulación y elaboración por parte del personal de planta en sus diferentes áreas, tenemos como resultado final un producto de calidad y que satisface las expectativas del cliente que realizó la adquisición del mismo.

A continuación se muestra una tabla donde se estructuran los costos de cada uno de los elementos que forman parte de la elaboración de las botas tipo militar con cada uno de los costos y precio de elaboración final que invierte la empresa para la producción de este elemento.

#### **2.4.1.1 Materia prima para la elaboración de botas tipo militar.**

Tabla 7. Materia prima elaboración bota militar

<b>M.P(MATERIA PRIMA)</b>	<b>COSTO</b>
Cuero	\$ 5.00
Planta prefabricada de caucho	5.00
Lona	1.00
Plantilla de armado	0.50
Plantilla interna	0.50
Cocido contorno planta	0.50
Contrafuerte punta y talón	0.25
Cambrian de acero	0.25
Otros (forro de talón, capellada, refuerzo de ojales, cordones, lengüeta, rriata, pegamento)	2.50
<b>M.O (MANO DE OBRA)</b>	
Cortado	0.50
Aparado (unión de piezas y cocido)	2.00

Armado (unión de aparado y planta)	2.00
<b>Total costo de bota</b>	<b>20.00</b>

Fuente: Calicalza.

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

Como podemos ver en la tabla anterior, tenemos que la inversión total que la empresa CALICALZA realiza en la producción de las botas tipo militar es de 20 dólares, teniendo esto en cuenta, se obtiene el precio de comercialización que para este caso es de 24 dólares más I.V.A, por lo cual se puede visualizar el margen de utilidad que se consigue en la venta de cada par de botas.

Otro de los elementos producidos por CALICALZA es el Botín de trabajo con punta de acero, que al igual que la descripción anterior se plantea la siguiente tabla con cada uno de los elementos que se necesitan para la elaboración de este producto.

#### **2.4.1.2 Materia prima para la elaboración de botín de trabajo punta de acero.**

Tabla 8. Materia prima elaboración botín punta de acero

<b>M.P.(MATERIA PRIMA)</b>	<b>COSTO</b>
Cuero	\$ 5.00
Gamuzon collarín	0.30
Planta caucho nitrillo	5.50
Lona	1.00
Plantilla de armado	0.50
Plantilla de armado	0.50
Punta de acero	2.00
Cocido contorno planta	0.50
Contrafuerte punta y talón	0.30
Cambrian de acero	0.25
Otros (etiquetas, ojales, remaches, refuerzo de ojales y talón, cordones, lengüeta, , pegamento)	1.00
<b>M.O (MANO DE OBRA)</b>	



Cortado	0.50
Aparado (unión de piezas y cocido)	2.00
Armado (unión de aparado y planta)	2.00
<b>Total costo de bota</b>	<b>21.35</b>

Fuente: Calicalza.

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

En este particular el costo final que la empresa invierte para la producción de este producto es de 21.35 dólares de los cuales se obtiene un margen de ganancia, ya que el producto se encuentra a un costo de 26 dólares más impuestos.

#### **2.4.2 Ciclo de producción**

CALICALZA, es una microempresa especializada en la confección de implementos para compañías de seguridad privada, por lo que la producción se centra en la elaboración de indumentaria del personal de seguridad, las mismas que se encuentran registradas dentro de nuestra prestigiosa cartera de clientes.

Entre los diferentes implementos que se elaboran en la empresa tenemos: chalecos de seguridad, botas con punta de acero, botas tipo militar, cinturones compuestos de; porta armas, gas, toletes, entre otros, los cuales cuentan con un proceso en particular para su elaboración.

La producción inicia desde el momento que se realiza la compra de materia prima para lo cual se cuenta con proveedores, que se encuentran ubicados en varios sectores del país y que ofrecen materiales de primera para la confección de los implementos a utilizarse.



Figura 6: Ciclo de producción

Fuente: [http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/economicas/modulo1/ud1/photos/03\\_ciclo.jpg](http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/economicas/modulo1/ud1/photos/03_ciclo.jpg)

Elaborado por: Chalparizán Gómez, Aida Beatriz

### 2.4.2.1 Obtención de materia prima.

Los principales proveedores con los que cuenta CALICALZA son los siguientes:

#### **Curtiembre Tungurahua**

Esta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato y es la principal proveedora de cuero, con lo cual se realiza la elaboración de los diferentes productos del stock de la empresa, se tomó en cuenta a esta compañía porque ofrece productos de primera calidad, además cuenta con garantía, normas de calidad, variedad de clase de cuero y permisos del medio ambiente.

## **Comercial MG**

Comercial MG es el principal proveedor de plantas para los zapatos y se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, sus productos son de primera calidad y se lleva algún tiempo trabajando con esta comercializadora, es una compañía seria ya que nos ofrece garantía en los productos, lo que permite que CALICALZA elabore productos de calidad acorde a las necesidades de los clientes.

## **Divino Niño**

Es una distribuidora de artículos en general, se encuentra ubicada en ciudad de Ambato y provee productos indispensables en el proceso de fabricación de los productos como pegamento, cordones, entre otros.

La forma de pago que CALICALZA maneja con sus proveedores es de la siguiente forma:

- En el caso de proveedores de materia prima, principal componente de la elaboración de calzado tenemos el cuero y plantas. En montos superiores a \$ 5000 hasta 60 días. Este se lo compra de 2 a 3 veces al año.
- En la materia prima complementaria por lo general el pago es al contado.

### ***2.4.2.2 Fabricación de productos elaborados***

La empresa CALICALZA ha evolucionado de una manera trascendental dentro del proceso de producción, como es el caso de la elaboración de botas tipo militar y bota punta de acero, para las empresas de seguridad e instituciones educativas militares que requieran del producto.

En un inicio se realizaba en su totalidad el proceso de forma manual, desde el corte y demás procesos que involucran la fabricación del calzado, pero el avance y la tecnología han permitido la confección de un calzado adecuado a las necesidades y a las diferentes exigencias que se ven sometidos el campo de este tipo de calzados, es por eso que en la actualidad existe maquinaria especializada que realiza ese proceso y que permite a la compañía ser mucho más productiva y llegar a un mayor número de clientes.

#### **2.4.2.2.1 Proceso de fabricación de bota tipo militar y punta de acero**

##### **Almacenamiento de materiales**

La fabricación de este tipo de calzados, inicia cuando la materia prima llega a las bodegas de la compañía, el personal que labora en las mismas se encarga de realizar la clasificación y ordenamiento de estos implementos como cuero, suelas, adhesivos entre otros.

##### **Transporte al área de proceso**

De acuerdo a la producción que se tenga, los despachadores realizan el envío de la materia prima necesaria para la fabricación a el área de producción donde el personal que trabaja ahí, va a utilizar en la elaboración de cada uno de los implementos que conforman el producir una bota.

##### **Corte de piezas**

Este proceso se lo realiza mediante la utilización de una moldura, la cual está diseñada de acuerdo a la forma estándar del pie que se tiene como medida en el área de producción.

##### **Unión de piezas**

En esta parte se reúnen todas las piezas, que en el área de producción se elaboró para realizar el armado de las mismas y poder dar forma a la bota ya con toda su estructura establecida.

##### **Maquinado de corte**

En esta parte de la producción, intervienen varios procesos:

- **Foliado:** Esta parte del corte tiene que ver con la impresión del número de lote, tamaño, forros claves de identificación que ayudan en el proceso de identificación del calzado cuando ya esté elaborado.
- **Grabado:** Se refiere a la impresión de la marca de la empresa en la bota
- **Perforado:** Esta parte es opcional y se puede aplicar en ciertos modelos específicos de la bota que se los realiza bajo pedido.
- **Encasquillar:** En esta parte se realiza el montado de los soportes que le darán fuerza y forma a la bota.

## **Montado**

En el montado se realiza la selección de la horma de acuerdo a la numeración, además se fija la planta a base de clavos y pegamento y pasa a una maquina especializada la misma que realiza un tipo de presión especial para que el calzado quede bien conformado y estructurado, una vez concluido esto se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.

## **Enzuelado por proceso de pegado tradicional**

Las suelas provienen de un proveedor que se encuentra localizado en la ciudad de Ambato, y son pegadas al corte de una maquina especial que realiza unas hendiduras para que el pegamento se fije e impregne para el posterior pegado de la suela, dentro de esto se utiliza una maquina especial la cual aumenta la temperatura y realiza el pegado a presión durante unos 30 segundos y por último se desmonta la horma.

## **Acabado**

Se dan los últimos toques al calzado, como corte de material en exceso y se revisa que todo el producto este de acuerdo a los requerimientos del cliente.

## **Empaque**

En esta parte se ubica el producto ya terminado y se lo empaca en cajas de cartón, donde va a constar el número de serie y demás datos informativos del producto.

## **Almacenamiento del producto terminado**

Una vez empacado se procede a clasificar el calzado por número y pedido de acuerdo a la producción que se esté manejando para su posterior embarque y distribución a los clientes.

### ***2.4.2.2.2 Transporte, conservación, distribución***

La empresa CALICALZA cuenta con bodegas propias, donde se almacena toda la mercadería que luego del proceso de producción pasa almacenarse dentro de estas instalaciones.

Las bodegas cuentan con secciones, donde se realiza el almacenamiento de la mercadería dependiendo de cuál sea este, dentro de ella se encuentra personal experimentado en el manejo de mercadería, el cual realiza la distribución de los productos a cada uno de los clientes

que requieren de ellos, de una forma oportuna y eficaz, siempre optimizando tiempos y satisfaciendo las necesidades del cliente.

La mercadería es enviada vía terrestre a cada uno de los clientes, y para ello se utiliza transporte propio de la empresa, cuando el destino es cercano, y transporte contratado para envíos a ciudades más alejadas, siempre respetando las más altas normas de mantenimiento del producto durante su traslado para evitar su maltrato y deterioro.

#### **2.4.2.2.3 Intercambio y comercio**

CALICALZA cuenta con una amplia cartera de clientes los mismos que se encuentran localizados en diversos sectores del país, con los cuales se realiza diferentes tipos de transacciones y acuerdos para la comercialización de los productos, de acuerdo al sector al que pertenecen.

Los principales clientes con los que cuenta la compañía son los siguientes:

#### **Empresas de seguridad**

##### **En la ciudad de Santo Domingo**

- Merseguridad Cía. Ltda.
- Jafseguridad Cía. Ltda.

##### **En la ciudad de Guayaquil**

- Arlomont Cía. Ltda.
- Coport seguridad Cía. Ltda.
- Corpdeprot Cía. Ltda.

##### **En la ciudad de Quito**

- Beengurion Security Cía. Ltda.
- Jibajasecurity Cía. Ltda.
- Segume Cía. Ltda.

## **En diferentes ciudades del país**

- Confecciones “Don Lucho”
- Raposau
- Confecciones Mayrita- Portoviejo

## **Escuelas y Colegios**

- Colegio Militar “Rosa Olivia Dueñas” – San Borondon
- Academia Naval- Milagro
- Colegio Militar Héroes del Cenepa - Cayambe

Sus políticas de cobro a sus clientes se dan de la siguiente forma:

- Instituciones Educativas, en contratos superiores a 200 pares es del 50% a la firma del contrato y el otro 50% a partir de la entrega, 30 días plazo.
- En contratos empresariales de acuerdo a montos superiores a \$ 1.500 es de 30-45 días.

La gama de productos con los que CALICALZA cuenta hace que cada día sea un ente muy importante y conocido dentro de la producción de calzado y de varios implementos de seguridad, por lo que se busca que la marca sea mucho más conocida en el medio y reconocida en muchas más latitudes como fijan las aspiraciones planteadas al inicio de la misma.

### ***2.4.2.2.4 Consumo y utilización de los productos***

La mayor parte de la producción de CALICALZA, se encuentra dirigida a empresas de seguridad privada del país, ya que su producción cuenta con implementos propios de la indumentaria del personal que pertenecen a este tipo de compañías y se podría decir que los clientes más importantes pertenecen a este sector empresarial por lo cual se hace énfasis en este tema.

En los últimos años se ha empezado ampliar el campo de acción donde actúa la empresa por lo que se ha incluido a colegios e instituciones militares o vinculadas con el sector, donde los

productos ofertados por la empresa tienen gran acogida y siempre encaminados en el buen proceso de producción, de esta manera nos permitirá que CALICALZA sea eficiente y competitiva para poder cumplir con la misión de ser líderes en el campo de la producción de calzado.

#### **2.4.2.2.5 Generación de residuos, desechos o reciclaje**

La empresa CALICALZA, trata de optimizar de manera adecuada el uso que le brinda a la materia prima que ingresa a la empresa, por lo cual se utiliza casi en su totalidad el material adquirido y tratar de no generar costos adicionales que involucre el desperdicio de materia que no sean utilizadas de una forma correcta en la fabricación de los productos.

Todo el residuo que deja la fabricación de productos es destinado a los desechos comunes de la empresa, estos no involucran gran cantidad por lo que no se aplica una estrategia de reciclaje de los mismos y poder utilizarlos en algún modo.

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

Como en toda compañía existen temporadas altas y bajas en la producción de uno o tal producto, pero la empresa trata de encontrar un equilibrio siempre dentro del manejo de las ventas durante el año, ya que estas presentan ciertos balances que ya son comunes en el manejo de la contabilidad cada año y siempre presentan ciertas similitudes que ayudan a tomar las medidas adecuadas dependiendo de la temporada por la cual la empresa esté pasando.

Los balances que se viven casi de una manera idéntica cada año se presentan de la siguiente forma:

Por lo general enero y febrero es temporada alta de bota tipo militar por inicio de clases región costa y por cambio de dotación en compañía de seguridad con una producción de 200 pares de botas semanales aquí hace uso de maquilado externo.



En la bota punta de acero la temporada alta es abril y diciembre por cambio de dotación en compañías de seguridad, abril por día del trabajador con una producción de 200 pares semanales.

La producción nunca se para cuando la temporada baja, producen en menor cantidad para ser almacenada en bodega dando estabilidad a sus empleados y creando un cierto ambiente de estabilidad dentro del personal que labora en la compañía.

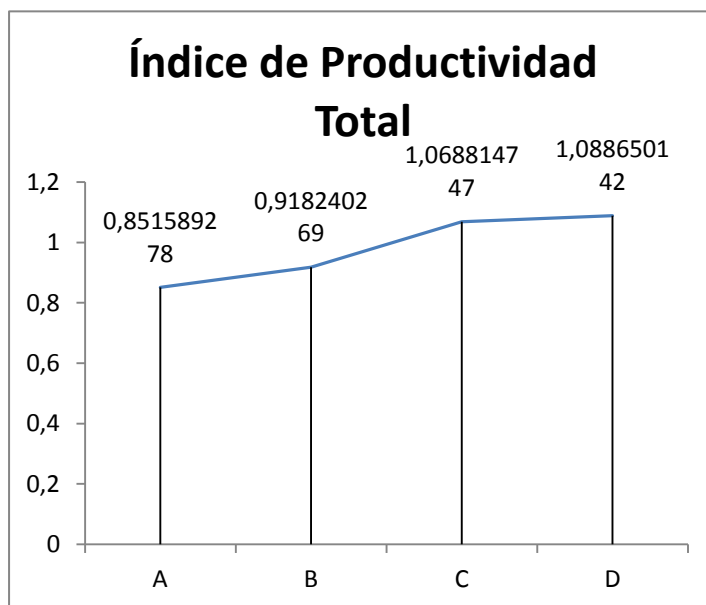
### Indicadores de producción bota tipo militar y bota punta de acero

- Bota tipo militar: temporada baja (Enero=A; Febrero=B) temporada alta (Agosto=C; Septiembre=D).

COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD ENTRE PERIODOS								
	PERIODOS							
	A		B		C		D	
Volumen de Ventas	150		200		500		600	
Precio de Venta unitario	24		24		24		24	
Costo de Mano de Obra x Hora	22,5		22,5		22,5		22,5	
N° de Horas Empleadas	30		40		100		120	
Costo de Materia Prima Unitario	15,5		15,5		15,5		15,5	
N° de Unidades de materia Prima Empleadas	150		200		500		600	
Depreciación	130		130		130		130	
Otros Gastos	1097,39		1097,39		1097,39		1097,39	
	A		B		C		D	
	Valor	IP	Valor	IP	Valor	IP	Valor	IP
Ventas	3600		4800		12000		14400	
Costo Total de Mano de Obra	675	5,33	900	5,33	2250	5,33	2700	5,33
Costo Total de Materia Prima	2325	1,55	3100	1,55	7750	1,55	9300	1,55
Índice de Productividad Total	0,851589278		0,918240269		1,068814747		1,088650142	
% de Incremento o Disminución de Productividad respecto al periodo inmediatamente anterior			0,078266592		0,163981567		0,01855831	
Utilidad	-367,39		-167,39		1032,61		1432,61	

**INDICE DE PRODUCTIVIDAD  
TOTAL PROMEDIO**

0,98
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO PROMEDIO</b>
5,33
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMA PROMEDIO</b>
1,55

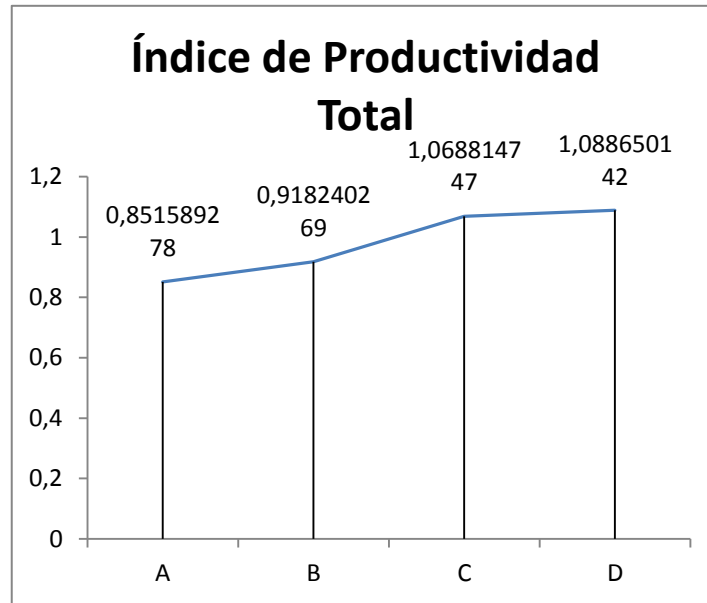


- Bota punta de acero: temporada baja (Junio=A; Julio=B) temporada alta (Abril=C; Diciembre=D).

COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD ENTRE PERIODOS									
	PERIODOS								
	A		B		C		D		
Volumen de Ventas	50		75		300		250		
Precio de Venta unitario	26		26		26		26		
Costo de Mano de Obra x Hora	22,5		22,5		22,5		22,5		
N° de Horas Empleadas	10		15		60		50		
Costo de Materia Prima Unitario	16,85		16,85		16,85		16,85		
N° de Unidades de materia Prima Empleadas	150		200		500		600		
Depreciación	130		130		130		130		
Otros Gastos	1097,39		1097,39		1097,39		1097,39		
	A		B		C		D		
	Valor	IP	Valor	IP	Valor	IP	Valor	IP	
Ventas	1300		1950		7800		6500		
Costo Total de Mano de Obra	225	5,78	337,5	5,78	1350	5,78	1125	5,78	
Costo Total de Materia Prima	2527,5	0,51	3370	0,58	8425	0,93	10110	0,64	
<b>Índice de Productividad Total</b>	0,326642194		0,395145586		0,708936876		0,521569298		

% de Incremento o Disminución de Productividad respecto al periodo inmediatamente anterior				
		0,209719973	0,794115642	-0,26429374
<b>Utilidad</b>	-2419,89	-2724,89	-2942,39	-5702,39

<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL PROMEDIO</b>
<b>0,49</b>
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO PROMEDIO</b>
<b>5,78</b>
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMA PROMEDIO</b>
<b>0,67</b>



## CAPÍTULO 3

### **3. Propuesta: Herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa.**

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

##### **3.1.1 Definición**

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados positivos.

Cuando una empresa desea colocar un producto en un mercado, previamente realiza un estudio para saber con certeza si ese producto tiene demanda insatisfecha y si dejará rentabilidad en función de otros similares, ya que, se comercializan en dicho mercado.

Analizar los productos de la compañía y su aportación que hacen a la rentabilidad global de la compañía.

##### **3.1.2 Desarrollo**

El producto “Bota tipo militar” con un precio por unidad de \$24,00 y un costo unitario de \$20,00; posee un margen de contribución porcentual de 16,67% para cubrir la parte proporcional de costos fijos que posee la empresa, después de esto, el margen de rentabilidad operativa porcentual del producto es del 12,22%.

El producto “Botín punta de acero” con un precio por unidad de \$26,00 y costo unitario de \$21,35; posee un margen de contribución porcentual de 17,88% para cubrir la parte proporcional de costos fijos que posee la empresa, después de esto, el margen de rentabilidad operativa porcentual del producto es del 13,43%.

Por lo tanto, el producto más rentable para la empresa es el “Botín punta de acero”, por lo cual la empresa debería incrementar la venta de este producto para generar mayores ingresos y ganancias.

Para la obtención de estos porcentajes se tomó proporciones similares de unidades vendidas para cada producto en estudio y no se consideró los gastos de servicios ocasionales para el análisis, puesto que no podrían tener un carácter fijo. Se recomienda usar un registro por separado para actualizar esta información a largo plazo.

### 3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

#### 3.2.1 Definición

Es un proceso que proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. Está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

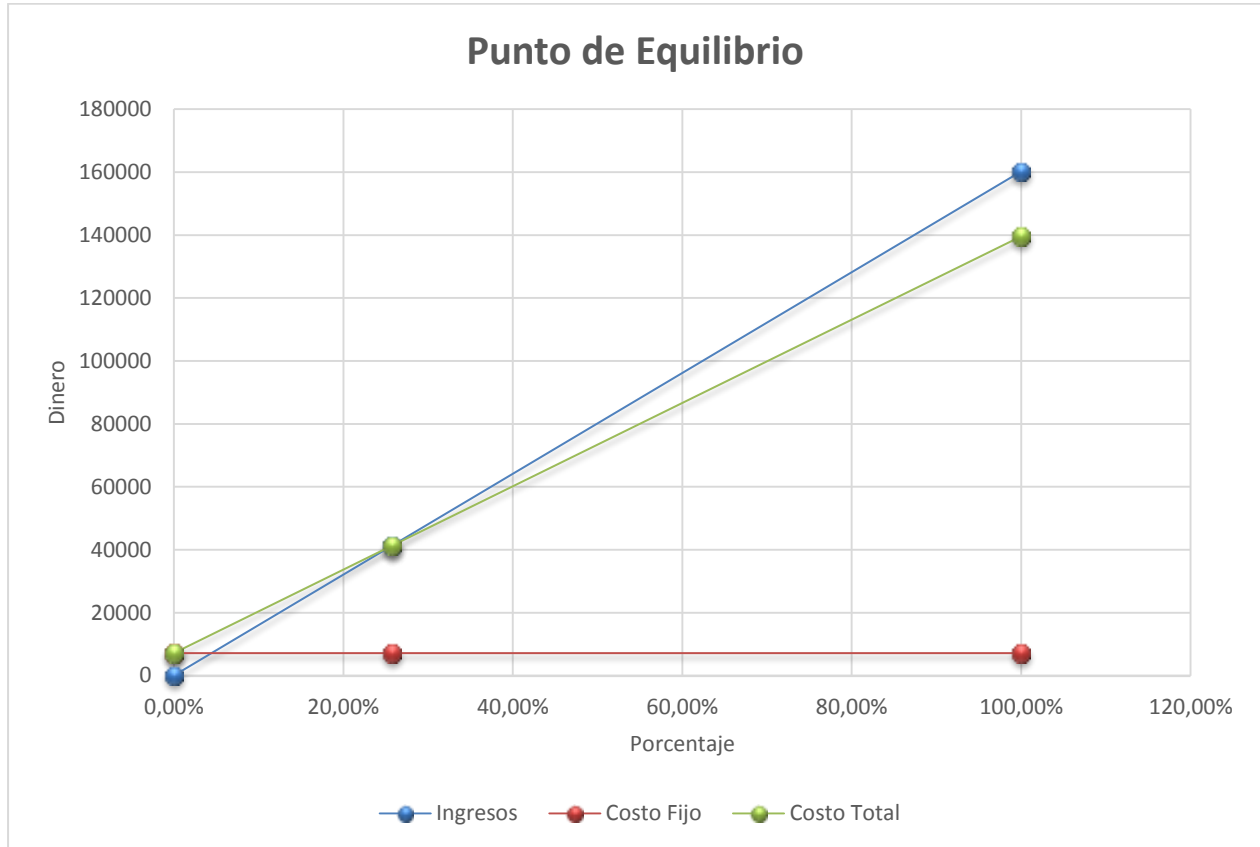
A su vez, analiza el comportamiento de los costos fijos, ingresos totales e ingresos de operación, como cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos. En este análisis se utiliza un solo factor de ingresos y un solo factor de costos.

#### 3.2.2 Desarrollo.

#### Punto de Equilibrio

La empresa posee un punto de equilibrio aproximadamente de \$ 41.206,47 en ventas totales, en este punto la empresa no tendrá resultados positivos y tampoco tendrá negativos. Y para tener los primeros deberá vender más que esta cantidad.

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 41.206,47</b>
Botas Tipo Militar	\$ 19.779,11	
Botín Punta Acero	<u>\$ 21.427,37</u>	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 34.077,75</b>
Botas Tipo Militar	\$ 16.482,59	
Botín Punta Acero	<u>\$ 17.595,16</u>	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
- Costos Fijos		<u>\$ 7.128,72</u>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 0,00</b>



### Escenario 2: Incremento del costo de producción en 3,67% (inflación anual)

Si los costos de producción incrementan con la inflación de 3,67%, la empresa deberá incrementar sus ventas totales a \$ 49.973,82; para no tener resultados positivos y tampoco tener negativos. Y para tener los primeros deberá vender que esta cantidad.

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 49.973,82</b>
Botas Tipo Militar	\$ 23.987,43	
Botín Punta Acero	<u>\$ 25.986,38</u>	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 42.845,10</b>
Botas Tipo Militar	\$ 20.723,14	
Botín Punta Acero	<u>\$ 22.121,95</u>	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
<b>- Costos Fijos</b>		<u>\$ 7.128,72</u>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 0,00</b>

**Escenario 3: Incremento del precio de venta en 3,67% (inflación anual).**

Si los precios de venta incrementan con la inflación de 3,67%, la empresa deberá disminuir sus ventas totales a \$ 35.242,46; para no tener resultados positivos y tampoco tener negativos. Como se puede observar al incrementar el precio se puede obtener un punto de equilibrio más bajo y consecuentemente, las utilidades aparecerán más rápidamente.

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 35.242,46</b>
Botas Tipo Militar	\$ 16.916,38	
Botín Punta Acero	<u>\$ 18.326,08</u>	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 28.113,74</b>
Botas Tipo Militar	\$ 13.597,94	
Botín Punta Acero	<u>\$ 14.515,80</u>	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
- Costos Fijos		<u>\$ 7.128,72</u>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 0,00</b>

**Escenario 4: Punto de Ganancia del 30% de los costos variables totales en condiciones normales.**

Si se desea ganancias del 30% sobre los costos de producción en condiciones normales las ventas totales se incrementan a \$ 270.949,94.

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 270.949,94</b>
Botas Tipo Militar	\$ 130.055,97	
Botín Punta Acero	<u>\$ 140.893,97</u>	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 224.075,60</b>
Botas Tipo Militar	\$ 108.379,98	
Botín Punta Acero	<u>\$ 115.695,63</u>	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 46.874,34</b>
- Costos Fijos		<u>\$ 7.128,72</u>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 39.745,62</b>

**Escenario 5: Punto de Ganancia del 30% de los costos variables totales con incremento del precio en 3,67% (inflación anual).**

Si se desea ganancias del 30% sobre los costos de producción cuando exista un incremento en el precio del 3,67%, las ventas totales se incrementan a \$ 231.734,04.



<b>Ingresos</b>		<b>\$ 231.734,04</b>
Botas Tipo Militar	\$ 111.232,34	
Botín Punta Acero	<u>\$ 120.501,70</u>	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 184.859,70</b>
Botas Tipo Militar	\$ 89.412,19	
Botín Punta Acero	<u>\$ 95.447,51</u>	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 46.874,34</b>
- Costos Fijos		<u>\$ 7.128,72</u>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 39.745,62</b>

**Escenario 6: Punto de Ganancia del 30% de los costos variables totales con incremento de costos en 3,67% (inflación anual).-**

Si se desea ganancias del 30% sobre los costos de producción cuando exista un incremento en los precios del 3,67%, las ventas totales se incrementaran a \$ 338.824,46.

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 338.824,46</b>
Botas Tipo Militar	\$ 162.635,74	
Botín Punta Acero	<u>\$ 176.188,72</u>	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 290.491,46</b>
Botas Tipo Militar	\$ 140.503,73	
Botín Punta Acero	<u>\$ 149.987,73</u>	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 48.333,00</b>
- Costos Fijos		<u>\$ 7.128,72</u>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 41.204,28</b>

Estos escenarios se sujetan a los requerimientos que pueden tener los dueños o gerentes generales; por lo que se recomienda actualizar la información de análisis para que se pueda adaptar a dichos requerimiento o generar nuevos escenarios para la toma de decisiones.

### 3.3 Fijación de precios

#### 3.3.1 Definición

Es una estrategia económica que determina los objetivos financieros, de marketing y de métodos que tiene una compañía. También establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de su demanda en relación al precio y los recursos disponibles para su disposición.

Se puede determinar por 3 factores:

- **En función del costo**

Consiste en fijar un precio considerando el costo total unitario y el margen de utilidad deseado.

- **En función de la demanda**

Considera el valor percibido por el cliente sobre el producto, es decir, el valor que el cliente da a un producto cuando este satisface sus necesidades dentro del mercado.

- **En función de la competencia**

Considera los precios de la competencia y la fijación de objetivos empresariales dentro del mercado. Se considera 3 modalidades:

- **Por debajo de la competencia**

Más baratos con el riesgo que se consideren al producto inferior en calidad.

- **Por encima de la competencia**

Siendo más caros para el cliente, pero percibidos como superiores a los productos competidores.

- **Igual que la competencia**

Muestran igual calidad que los otros productos, pero se necesita otras variables de la mercadotecnia para que sean preferidos por la competencia, como es la publicidad.

### **3.3.2 Desarrollo**

Actualmente la fijación de precios está dada según un margen de utilidad que se ha establecido para cada uno de los productos, tomando en cuenta los costos en los que se incurre para la elaboración de los productos, y este precio no varía juntos con las variaciones en la demanda que se producen en los meses de temporada escolar.

El producto “Bota tipo militar” tiene un precio por unidad de \$24,00 y un costo unitario de \$20,00, lo que representa un margen de utilidad de 20% sobre el costo unitario y el producto “Botín punta de acero” con un precio por unidad de \$26,00 y costo unitario de \$21,35, lo que representa un margen de utilidad de 21,78 %.

#### **Aumento del porcentaje de utilidad sobre el costo.**

Los actuales márgenes de utilidad sobre los costos unitarios son de 20% para el producto “Botín tipo militar” y de 21,78% de “Botín punta de acero”.

Entonces tomando estas cantidades como base en el caso de que nuestro margen de utilidad quisiera incrementarse y pasar en el caso del botín tipo militar de 20% a un 23,5% sobre el costo de unitario nuestro producto, pasaría de costar \$ 24,00 a costar \$ 24.70, lo que daría un aumento total en el precio de venta de \$ 0,70. Esto en las ventas anuales significaría un aumento en los ingresos de \$ 76.896,00 a \$ 79.138,80 dándonos al final un beneficio de \$ 2242.8.

Para el caso del botín punta de acero supongamos que nuestro margen de utilidad sobre el costo unitario va a pasar de 21,78% a un 27,7%, nuestro producto modificaría su precio de venta de \$ 26,00 a \$ 27.26, lo que nos daría un aumento total en el precio de venta unitario de \$1,26. La modificación del precio de venta haría que nuestros ingreso anuales por este productos pases de \$ 83.304,00 a \$ 87.341,04 dándonos un beneficio final de \$ 4037,04.

En definitiva este tipo de cambios en el precio se puede dar o pueden ser respuesta directa a un aumento en la demanda o simplemente en una necesidad de aumentar las utilidades.

## **Disminución del porcentaje de utilidad**

Los actuales márgenes de utilidad sobre los costos unitarios son de 20% para el producto “Botín tipo militar” y de 21,78% de “Botín punta de acero”.

Basado en nuestros actuales márgenes puede surgir la necesidad de sacrificar la utilidad si este fuera el caso para el botín tipo militar de 20% a un 18% sobre el costo de unitario nuestro producto, pasaría de costar \$ 24,00 a costar \$ 23.60, lo que daría una disminución total en el precio de venta de \$ 0,60. Esto en las ventas anuales significaría una disminución en los ingresos de \$ 76.896,00 a \$ 75.614,40 dándonos al final una variación total de \$ 1281.60.

Para el caso del botín punta de acero supongamos que nuestro margen de utilidad sobre el costo unitario va a pasar de 21,78% a un 19,3%, nuestro producto modificaría su precio de venta de \$ 26,00 a \$ 25,47, lo que nos daría un aumento total en el precio de venta unitario de \$0,53. La modificación del precio de venta haría que nuestros ingreso anuales por este productos pases de \$ 83.304,00 a \$ 81.605,88 dándonos una variación final de \$ 1698.12.

Este tipo de disminuciones o sacrificios en el porcentaje de la utilidad por parte de las empresas puede darse como respuesta al precio de la competencia o simplemente como una estrategia de impulsión de nuestros productos con el fin de poder entrar con fuerza en el mercado.

### **En función de la competencia**

La fijación de precio en función de la de la competencia tiene por lo general como objetivo entrar en el mercado con mayor fuerza entonces existen tres posibilidades entre las cuales podríamos elegir.

### **Por debajo de la competencia**

En el mercado actualmente el precio promedio de las botas tipo militar está en \$35 en las tiendas por lo que asumimos que su costo de adquisición estarían entre los 20 y 25 dólares lo q hace que nuestro producto se encuentre con un precio inferior al de la competencia, pero esto puede ser un arma de doble filo ya que se puede especular con la calidad de nuestro producto debido al precio, pero en general nuestro precio se debe a un reducción de costos que

son generados por manejo de marca y publicidad. Para el caso de la bota con punta de acero el caso es muy similar al expuesto para el caso del anterior producto.

### **Por encima de la competencia**

Nuestros productos podrían aumentar su precio dado que el mercado mismo lo permite, además de que sería una mejora en nuestras utilidades totales, pero por el momento es mejor mantener nuestro precio e impulsar este factor como un valor agregado de nuestros productos para poder introducirlos con una buena aceptación en el mercado.

### **Igual que la competencia**

Igualar el precio de nuestros productos con los de nuestra competencia nos convendría en el caso de que podamos darles un valor agregado a nuestros clientes, y para el caso de nuestros productos podemos darles dicho valor agregado con dos factores con los que contamos como fortaleza, el primero la calidad de nuestros productos entonces, así, si vendemos al mismo precio que nuestros principales competidores podemos ganar ventaja con la calidad de nuestros productos, lo que es un punto muy tomado en cuenta por el consumidor al momento de elegir un producto, y nuestro segundo factor es que la empresa cuenta con transporte propio, lo que le daría un valor agregado para los clientes que adquieren nuestros productos en grandes cantidades.

## **3.4 Determinación y análisis de la utilidad**

### **3.4.1 Definición**

En el ámbito de la empresarial, la utilidad, entendida como beneficio o ganancia, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos.

- **Utilidad bruta** es la diferencia entre el total de ventas en efectivo de un artículo o de un grupo de artículos en un periodo de tiempo determinado y el coste total del artículo o artículos.

- **Utilidad neta**, es la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la Reserva legal. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios.

La utilidad del ejercicio, es lo que la empresa gana en un periodo determinado que por lo general es de un año.

Bien sabemos que las empresas tienen ingresos, pero también tienen gastos y costos. Y la diferencia entre los ingresos y los costos y gastos, es lo que llamamos utilidad.

A grandes rasgos podemos decir que utilidad es igual a Ingresos – costos – gastos.

Para ser un poco más precisos, haremos una pequeña estructura de un estado de resultados, que es el estado financiero que nos permite determinar la utilidad.

### **Ingresos**

(-) Costo de venta

= Utilidad en ventas

(-) Gastos operacionales

= Utilidad operacional

(+) Ingresos no operacionales

(-) Gastos no operacionales

= Utilidad antes de impuestos

(-) Impuestos

= Utilidad a distribuir

### 3.4.2 Desarrollo

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### PRECIO.

Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MC%	Costos Fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD
Botas tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00	\$ 20,00	\$ 64.080,00	\$ 12.816,00	16,67%	\$ 3.421,79	\$ 9.394,21	12,22%
Botin punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00	\$ 21,35	\$ 68.405,40	\$ 14.898,60	17,88%	\$ 3.706,93	\$ 11.191,67	13,43%
				<b>Cost. Var Total</b>	<b>\$ 132.485,40</b>			<b>\$ 7.128,72</b>		
				<b>Ganancia 30%</b>	<b>\$ 39.745,62</b>					
Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 20,00	3204	0,8333	0,1667	\$ 76.896,00	0,48	0,08	\$ 270.949,94	5419
Botin punta de acero	\$ 26,00	\$ 21,35	3204	0,8212	0,1788	\$ 83.304,00	0,52	0,093		5419
						<b>\$ 160.200,00</b>		<b>0,173</b>		
<b>AUMENTO DEL PV DE UN 10%</b>										
Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 26,40	\$ 20,00	3204	0,7576	0,2424	\$ 84.585,60	0,48	0,116	\$ 188.870,97	3434
Botin punta de acero	\$ 28,60	\$ 21,35	3204	0,7465	0,2535	\$ 91.634,40	0,52	0,132		3434
						<b>\$ 176.220,00</b>		<b>0,248</b>		

Como podemos observar si se realizan cambios en el precio de venta obviamente nuestros ingresos aumentan y como consecuencia de esto aumentaran nuestras utilidades, así mismo cambiara el punto de equilibrio lo que exigirá que nuestra cantidad mínima de ventas fuera de 3434 para cada uno de los productos.

DISMINUCION DEL PV DE UN 10%											
Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)	
Botas tipo militar	\$ 21,60	\$ 20,00	3204	0,9259	0,0741	\$ 69.206,40	0,48	0,036	\$ 577.902,82	12842	
Botín punta de acero	\$ 23,40	\$ 21,35	3204	0,9124	0,0876	\$ 74.973,60	0,52	0,046		12842	
						\$ 144.180,00		0,081			

En el caso de darse una disminución en el precio de venta nuestros ingresos disminuirían y por consiguiente nuestras utilidades además de hacer que nuestro punto de equilibrio tenga un considerable aumento en su cantidad de unidades (12842) que se necesitan vender para no tener pérdidas.

### **COSTO VARIABLE.**

AUMENTO DEL Cu DE UN 10%										
Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 22,00	3204	0,9167	0,0833	\$ 76.896,00	0,48	0,040	\$ 519.095,68	10382
Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 23,49	3204	0,9033	0,0967	\$ 83.304,00	0,52	0,050		10382
						\$ 160.200,00		0,090		



Un aumento en el costo variable lo que hará es que nuestra utilidad baje y además que para no tener un pérdida nuestro punto de equilibrio aumente a 10382 unidades lo que es un considerable aumento.

DISMINUCION DEL Cu DE UN 10%										
Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 18,00	3204	0,7500	0,2500	\$ 76.896,00	0,48	0,120	\$ 183.317,72	3666
Botin punta de acero	\$ 26,00	\$ 19,22	3204	0,7390	0,2610	\$ 83.304,00	0,52	0,136		3666
						\$ 160.200,00		0,256		

Una disminución en los costos variables es el escenario más factible para una empresa, por lo general es uno de los objetivos en realidad, para el caso de nuestros productos podemos ver que esta disminución es un punto positivo ya que aumentaría nuestra utilidad además de reducir la cantidad necesaria de productos a vender para encontrar un punto de equilibrio.

Como podemos ver la utilidad de nuestros productos son más susceptibles o más sensibles a los cambios que se realicen en el precio de venta, por cualquier situación que llegue a darse en el mercado el precio de venta de nuestros productos influirá con mayor impacto en nuestros ingresos y por ende en nuestra utilidad final.

## CONCLUSIONES

- Después de concluir la presente investigación se pudo notar que CALICALZA, no cuenta con un buen proceso de producción que le permita determinar si esta seguirá de pie en el mercado ya que al no seguir bien el proceso productivo puede ocurrir que el resultado que se espera no sea el indicado lo cual implica pérdidas de material, tiempo recurso humano y principalmente la insatisfacción del cliente.
- Es necesario definir bien los distintos pasos que conforman el proceso productivo para una mayor eficiencia en la elaboración de los productos que se desea comercializar ya que los factores de producción en la economía actual deben estar ligados a la producción o inversión de nuevas tecnologías a través del conocimiento.
- Falta de políticas de crédito en cuanto a clientes, plazos, montos, fechas de vencimiento para el otorgamiento de mercadería a crédito.
- Falta de manejo de inventario, puesto que la empresa no sabe con exactitud la cantidad de materia prima que dispone en bodega
- Las estrategias de mejora de la empresa siempre están basadas en un correcto análisis tanto interno como externo de la empresa, de ahí la importancia de hacer este análisis de una forma profunda y con los suficientes fundamentos, los cuales nos permitan conocer la empresa, y llegar a darle el impulso en las áreas que se requieran.

## RECOMENDACIONES

- Un análisis profundo del proceso de producción de la empresa harán que el negocio funcione de una mejor manera ya que si sabemos lo que no funciona de manera correcta en el interior podremos manejar de mejor manera lo que sucede en el exterior.
- La elección de una estructura de costos variables y de costos fijos es una decisión estratégica para las compañías, y aquí la implementación del análisis costo volumen utilidad pondría en evidencia el riesgo de pérdidas cuando los ingresos son bajos y las ganancias potenciales cuando los ingresos son altos, en función de diferentes proporciones de costos, además de establecer un punto de equilibrio entre estos supuestos y los márgenes de seguridad de los mismos.
- La contabilidad de costos es parte esencial dentro de la administración de una empresa en especial si esta es de producción, ya que un correcto desarrollo de estas actividades nos proporcionará información valiosísima para un determinado escenario de toma de decisiones.
- El Análisis Costo Volumen Utilidad ayudara al gerente encargado de la administración de CALICALZA, a entender el comportamiento de los costos totales, de los ingresos totales y de la utilidad operacional de un producto de todos sus productos a la vez, a medida que ocurran eventuales cambios en el nivel de producción, en los precios de venta y en los costos variables o en los costos fijos, en los que se incurre.
- La actual gerencia requiere de la implementación de un sistema de Control de costos, en forma imperativa, ya que si se quiere que las actividades de producción y comercialización sean las necesarias para un crecimiento en los beneficios, como en de la empresa en general, la mejor forma es conocer y poder controlar los aspectos fundamentales de la organización y sobre el giro del negocio.

- La toma de decisiones sobre producción y comercialización se debe realizar comparando los ingresos, los costos y los márgenes de contribución figurando varios escenarios en donde estos parámetros cambien, para posteriormente elegir la opción que maximice la utilidad en operación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, C. M. (2006). *NEGOCIOS INTERNACIONALES ESTRATEGIAS GLOBALES*. BOGOTA: UNIVERSIDAD SANTO TOMAS.
- AÑON, P. (06 de 10 de 2012). <http://grupotrput.com>. Recuperado el 28 de 11 de 2014, de <http://grupotrput.com/2012/10/06/5-pasos-de-mejora-continua-de-toc/>
- apuntesgestion. (11 de 2009). <http://www.apuntesgestion.com>. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de <http://www.apuntesgestion.com/top-10-errores-mas-comunes-en-la-toma-de-decisiones/>
- blog-emprendedor. (05 de 2014). <http://www.blog-emprendedor.info>. Recuperado el 01 de 12 de 2014, de <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>
- Boza, M. P. (10 de 2011). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 2 de 12 de 2014, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mpb.htm>
- Codina, A. (16 de 08 de 2012). <http://www.degerencia.com/a>. Recuperado el 10 de 12 de 2014, de <http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal>
- Coronel, I. R. (29 de 10 de 2014). <https://prezi.com>. Recuperado el 01 de 12 de 2014, de <https://prezi.com/2hz6i4q0bhm2/administracion-total-de-la-calidad/>
- debitoor. (10 de 2012). <https://debitoor.es>. Recuperado el 25 de 11 de 2014, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- ELENA, M. (17 de 09 de 2008). <http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com>. Recuperado el 04 de 12 de 2014, de <http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com/2008/09/modelo-costos-volumen-utilidad.html>
- Gómez, G. E. (09 de 2001). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 30 de 11 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/18/pnjat.htm>
- joseblvr. (11 de 2010). <http://www.buenastareas.com>. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Toma-De-Desiciones-a-Corto-Plazo/1136911.html>
- K., A. (04 de 04 de 2012). <http://www.crecenegocios.com>. Recuperado el 05 de 12 de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>

Leidinger, I. R. (20 de 05 de 2004). <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe>. Recuperado el 28 de 11 de 2014, de [http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa\\_toriarestric.htm](http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa_toriarestric.htm)

sites.google. (12 de 02 de 2014). <https://sites.google.com>. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de <https://sites.google.com/site/nakyem9999/project-definition>

Zúñiga, A. S. (02 de 2004). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 29 de 11 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/jitamaraman.htm>

## ANEXOS.

- Análisis de Rentabilidad (Excel)

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	Nombre del producto/Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MIC%	Costos fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD			
3	Botas tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00	\$ 20,00	\$ 64.080,00	\$ 12.816,00	16,67%	\$ 3.421,79	\$ 9.394,21	12,22%		
4	Bota punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00	\$ 21,35	\$ 68.405,40	\$ 14.898,60	17,88%	\$ 3.706,93	\$ 11.191,67	13,43%		
5				\$ 160.200,00		\$ 132.485,40	\$ 27.714,60		\$ 7.128,72	\$ 20.585,88			
6													
7													
8						Variable/Precio	1-IV-PI	% de ventas	Contribución				
9	Porcentaje	Ingresos	Costo fijo	Costo Total		0,8333	0,1667	0,48	0,08				
10	0,00%	0	\$ 7.128,72	\$ 7.128,72		0,8212	0,1788	0,52	0,093				
11	25,72%	\$ 41.206,47	\$ 7.128,72	\$ 41.206,47									
12	100,00%	\$ 160.200,00	\$ 7.128,72	\$ 139.614,12									
13													
14													
15													
16													
17	Unidades Base	Ingresos ÷ Unidades Base	Porcentaje de Apore	Distribución ÷ Ingresos del estado	Unidades para el estudio								
18	100	\$ 2.400,00	0,48	\$ 76.896,00	3204								
19	100	\$ 2.600,00	0,52	\$ 83.304,00	3204								
20		\$ 5.000,00		\$ 160.200,00									
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													

Rentabilidad Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 ...

LISTO

- Escenario 1 Punto de Equilibrio

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MC%	Costos Fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD
Botas tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00	\$ 20,00	\$ 64.080,00	\$ 12.816,00	16,67%	\$ 3.421,79	\$ 9.394,21	12,22%
Botín punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00	\$ 21,35	\$ 68.405,40	\$ 14.898,60	17,88%	\$ 3.706,93	\$ 11.191,67	13,43%
			<b>Cost. Var Total</b>		<b>\$ 132.485,40</b>			<b>\$ 7.128,72</b>		

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 20,00	3204	0,8333	0,1667	\$ 76.896,00	0,48	0,08	<b>\$ 41.206,47</b>	<b>824</b>
Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 21,35	3204	0,8212	0,1788	\$ 83.304,00	0,52	0,093		
						<b>\$ 160.200,00</b>		<b>0,173</b>		

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 41.206,47</b>
Botas Tipo Militar	\$ 19.779,11	
Botín Punta Acero	\$ 21.427,37	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 34.077,75</b>
Botas Tipo Militar	\$ 16.482,59	
Botín Punta Acero	\$ 17.595,16	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
<b>- Costos Fijos</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 0,00</b>

LISTO Rentabilidad Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 ... 80%



- Escenario 2 Incremento del costo de producción en 3,67% (inflación anual)

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
2			<b>Nombre del producto</b>	<b>Ventas unitarias Anuales</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Variable Total</b>	<b>MCT</b>	<b>MC%</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Utilidad Operativa</b>	<b>MARGEN DE RENTABILIDAD</b>		
3			Botas tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00	\$ 20,73	\$ 66.431,74	\$ 10.464,26	13,61%	\$ 3.421,79	\$ 7.042,48	9,18%		
4			Botín punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00	\$ 22,13	\$ 70.915,88	\$ 12.388,12	14,87%	\$ 3.706,93	\$ 8.681,19	10,42%		
5							<b>Cost. Var Total</b>	<b>\$ 137.347,61</b>			<b>\$ 7.128,72</b>				
6															
7															
8															
9			<b>Nombre del producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Ventas unitarias Anuales</b>	<b>%Costo</b>	<b>MC%</b>	<b>Ingresos Probables</b>	<b>%Ingresos</b>	<b>Contribución</b>	<b>Punto Equilibrio (J)</b>	<b>Punto Equilibrio (Q)</b>		
10			Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 20,73	3204	0,8639	0,1361	\$ 76.896,00	0,48	0,06532	<b>\$ 40.973,82</b>	<b>999</b>		
11			Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 22,13	3204	0,8513	0,1487	\$ 83.304,00	0,52	0,0773291		<b>999</b>		
12									<b>\$ 160.200,00</b>		<b>0,1426491</b>				
13															
14			<b>Ingresos</b>			<b>\$ 49.973,82</b>									
15			Botas Tipo Militar	\$ 23.987,43											
16			Botín Punta Acero	\$ 25.986,38											
17			<b>- Costos Variables</b>			<b>\$ 42.845,10</b>									
18			Botas Tipo Militar	\$ 20.723,14											
19			Botín Punta Acero	\$ 22.121,95											
20			<b>= Margen de Contribución</b>			<b>\$ 7.128,72</b>									
21			<b>- Costos Fijos</b>			<b>\$ 7.128,72</b>									
22			<b>= Utilidad Operacional</b>			<b>\$ 0,00</b>									
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															

Rentabilidad Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 ...

LISTO 80%

- Escenario 3: Incremento del precio de venta en 3,67% (inflación anual).

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MCM	Costos Fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD
Botas tipo militar	3204	\$ 24,88	\$ 79.718,08	\$ 20,00	\$ 64.080,00	\$ 15.638,08	19,62%	\$ 3.421,79	\$ 12.216,90	15,32%
Botín punta de acero	3204	\$ 26,95	\$ 86.361,26	\$ 21,35	\$ 68.405,40	\$ 17.955,86	20,79%	\$ 3.706,93	\$ 14.248,92	16,50%
				<b>Cost. Var Total</b>	<b>\$ 132.485,40</b>			<b>\$ 7.128,72</b>		

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MCM	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,88	\$ 20,00	3204	0,8038	0,1962	\$ 79.718,08	0,48	0,094160316	\$ 35.242,46	680
Botín punta de acero	\$ 26,95	\$ 21,35	3204	0,7921	0,2079	\$ 86.361,26	0,52	0,108116138		680
						<b>\$ 166.079,34</b>		<b>0,202276454</b>		

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 35.242,46</b>
Botas Tipo Militar	\$ 16.916,38	
Botín Punta Acero	\$ 18.326,08	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 28.113,74</b>
Botas Tipo Militar	\$ 13.597,94	
Botín Punta Acero	\$ 14.515,80	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
<b>- Costos Fijos</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 0,00</b>

Rentabilidad Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 ...

LISTO 80%

- Escenario 4: Punto de Ganancia del 30% de los costos variables totales en condiciones normales.

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MC%	Costos Fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD
Botas tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00	\$ 20,00	\$ 64.080,00	\$ 12.816,00	16,67%	\$ 3.421,79	\$ 9.394,21	12,22%
Botín punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00	\$ 21,35	\$ 68.405,40	\$ 14.898,60	17,88%	\$ 3.706,93	\$ 11.191,67	13,43%
				<b>Cost. Var Total</b>	<b>\$ 132.485,40</b>			<b>\$ 7.128,72</b>		
				<b>Ganancia 30%</b>	<b>\$ 39.745,62</b>					

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 20,00	3204	0,8333	0,1667	\$ 76.896,00	0,48	0,08	\$ 270.949,94	5419
Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 21,35	3204	0,8212	0,1788	\$ 83.304,00	0,52	0,093		
						<b>\$ 160.200,00</b>		<b>0,173</b>		

<b>Ingresos</b>	<b>\$ 270.949,94</b>
Botas Tipo Militar	\$ 130.055,97
Botín Punta Acero	\$ 140.893,97
<b>- Costos Variables</b>	<b>\$ 224.075,60</b>
Botas Tipo Militar	\$ 108.379,98
Botín Punta Acero	\$ 115.695,63
<b>= Margen de Contribución</b>	<b>\$ 46.874,34</b>
- Costos Fijos	\$ 7.128,72
<b>= Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 39.745,62</b>

Rentabilidad Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 ...

LISTO 80%

- Escenario 5: Punto de Ganancia del 30% de los costos variables totales con incremento del precio en 3,67% (inflación anual).

Costos-Calcaza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MC%	Costos Fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD
Botas tipo militar	3204	\$ 24,88	\$ 79.718,08	\$ 20,00	\$ 64.080,00	\$ 15.638,08	19,62%	\$ 3.421,79	\$ 12.216,30	15,32%
Botín punta de acero	3204	\$ 26,95	\$ 86.361,26	\$ 21,35	\$ 68.405,40	\$ 17.955,86	20,79%	\$ 3.706,93	\$ 14.248,92	16,50%
					<b>Cost. Var Total</b>	<b>\$ 132.485,40</b>		<b>\$ 7.128,72</b>		
					<b>Ganancia 30%</b>	<b>\$ 39.745,62</b>				

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,88	\$ 20,00	3204	0,8038	0,1962	\$ 79.718,08	0,48	0,094160316	\$ 231.734,04	4471
Botín punta de acero	\$ 26,95	\$ 21,35	3204	0,7921	0,2079	\$ 86.361,26	0,52	0,108116138		4471
						<b>\$ 166.079,34</b>		<b>0,202276454</b>		

<b>Ingresos</b>		<b>\$ 231.734,04</b>
Botas Tipo Militar	\$ 111.232,34	
Botín Punta Acero	\$ 120.501,70	
<b>- Costos Variables</b>		<b>\$ 184.859,70</b>
Botas Tipo Militar	\$ 89.412,19	
Botín Punta Acero	\$ 95.447,51	
<b>= Margen de Contribución</b>		<b>\$ 46.874,34</b>
<b>- Costos Fijos</b>		<b>\$ 7.128,72</b>
<b>= Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 39.745,62</b>

LISTO

- Escenario 6: Punto de Ganancia del 30% de los costos variables totales con incremento de costos en 3,67% (inflación anual)

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri - 11 - Fuente Alineación Número Estilos Celdas

Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos	Costo unitario	Costo Variable Total	MCT	MC%	Costos Fijos	Utilidad Operativa	MARGEN DE RENTABILIDAD
Botas tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00	\$ 20,73	\$ 66.431,74	\$ 10.464,26	13,61%	\$ 3.421,79	\$ 7.042,48	9,16%
Botín punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00	\$ 22,13	\$ 70.915,88	\$ 12.388,12	14,87%	\$ 3.706,93	\$ 8.681,19	10,42%
				Cost. Var Total	\$ 137.347,61			\$ 7.128,72		
				Ganancia 30%	\$ 41.204,28					

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)
Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 20,73	3204	0,8639	0,1361	\$ 76.896,00	0,48	0,06532	\$ 338.824,46	6776
Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 22,13	3204	0,8513	0,1487	\$ 83.304,00	0,52	0,0773291		6776
						\$ 160.200,00		0,1426491		

Ingresos	\$ 338.824,46
Botas Tipo Militar	\$ 162.635,74
Botín Punta Acero	\$ 176.188,72
- Costos Variables	\$ 290.491,46
Botas Tipo Militar	\$ 140.503,73
Botín Punta Acero	\$ 149.987,73
= Margen de Contribución	\$ 48.333,00
- Costos Fijos	\$ 7.128,72
= Utilidad Operacional	\$ 41.204,28

Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 Analisis de 3 ...

LISTO 80 %

- Fijación de Precios ( Excel)

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas

H27

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
2															
3		Aumento del Precio Bota tipo militar (paso de 20% de margen de utilidad a 23,5%)													
4		Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos										
5		Bota tipo militar	3204	\$ 24,70	\$ 79.138,80										
6		Bota tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00										
7					\$ 2.242,80										
8															
9		Disminución del Precio Bota tipo militar (paso de 20% de margen de utilidad a 18%)													
10		Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos										
11		Bota tipo militar	3204	\$ 23,60	\$ 75.614,40										
12		Bota tipo militar	3204	\$ 24,00	\$ 76.896,00										
13															
14															
15		Aumento del Precio Bota Punta de acero (paso de 21,78% de margen de utilidad a 27,7%)													
16		Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos										
17		Bota punta de acero	3204	\$ 27,26	\$ 87.341,04										
18		Bota punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00										
19					\$ 4.037,04										
20															
21															
22		Disminución del Precio Bota Punta de acero (paso de 21,78% de margen de utilidad a 19,3%)													
23		Nombre del producto	Ventas unitarias Anuales	Precio	Ingresos										
24		Bota punta de acero	3204	\$ 25,47	\$ 81.605,88										
25		Bota punta de acero	3204	\$ 26,00	\$ 83.304,00										
26															
27															

Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 Analisis de Sensibilidad Fijacion de precios

INTRODUCCIÓN 90%

- Análisis de sensibilidad (Excel)

Costos-Calcalza\_NUEVO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas

L42

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
14		AUMENTO DEL PV DE UN 10%												
15		Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)		
16		Botas tipo militar	\$ 26,40	\$ 20,00	3204	0,7576	0,2424	\$ 84.583,60	0,48	0,116	\$ 188.870,97	3434		
17		Botín punta de acero	\$ 28,60	\$ 21,35	3204	0,7465	0,2535	\$ 91.634,40	0,52	0,132		3434		
18								\$ 176.220,00		0,248				
19														
20														
21		DISMINUCION DEL Cu DE UN 10%												
22		Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)		
23		Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 18,00	3204	0,7500	0,2500	\$ 76.896,00	0,48	0,120	\$ 183.317,72	3666		
24		Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 19,22	3204	0,7390	0,2610	\$ 83.304,00	0,52	0,136		3666		
25								\$ 160.200,00		0,256				
26														
27														
28		DISMINUCION DEL PV DE UN 10%												
29		Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)		
30		Botas tipo militar	\$ 21,60	\$ 20,00	3204	0,9259	0,0741	\$ 69.206,40	0,48	0,036	\$ 577.902,82	12842		
31		Botín punta de acero	\$ 23,40	\$ 21,35	3204	0,9124	0,0876	\$ 74.973,60	0,52	0,046		12842		
32								\$ 144.180,00		0,081				
33														
34														
35		AUMENTO DEL Cu DE UN 10%												
36		Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias Anuales	%Costo	MC%	Ingresos Probables	%Ingresos	Contribución	Punto Equilibrio (\$)	Punto Equilibrio (Q)		
37		Botas tipo militar	\$ 24,00	\$ 22,00	3204	0,9167	0,0833	\$ 76.896,00	0,48	0,040	\$ 519.095,68	10382		
38		Botín punta de acero	\$ 26,00	\$ 23,49	3204	0,9033	0,0967	\$ 83.304,00	0,52	0,050		10382		
39								\$ 160.200,00		0,090				
40														
41														
42														
43														

Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4 Escenario 5 Escenario 6 Analisis de Sensibilidad

LISTO 80 %

- Estado de Resultados al 31 de diciembre 2013

**ALVARO MACHADO MARIA "CALICALZA"**  
ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES  
MOVIMIENTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

**INGRESOS:**

VENTAS NETAS		160.162,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>160.162,00</b>

**COSTOS**

	INVENTARIO INICIAL	20.000,00	
(+)	COMPRAS NETAS	127.612,88	
	INVENTARIO FINAL	8.000,00	
(+)	COMPRAS MATERIA PRIMA	2.400,00	
			<b>142.012,88</b>

**GASTOS:**

SERVICIOS OCASIONALES	7.600,00	
MOVILIZACIONES	1.200,00	
HONORARIOS PROFESIONALES	1.714,32	
SUMINISTROS	1.800,00	
SERVICIOS BANCARIOS	14,40	
SERVICIOS BASICOS	840,00	
DEPRECIACIONES	1.560,00	
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>14.728,72</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>156.741,60</b>

ADMINISTRADORA

CONTADORA  
REG 17-07125



• Declaración del Impuesto a la Renta 2013

FORMULARIO		DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAL		Nº FORMULARIO	
102		NATURALES Y SUCESIONES INMOVILES		79657101	
Resolución No. MAC 048600013-08881					
IDENTIFICACION DE LA DECLARACION		IDONIA/AL - (SUSCRIBIDA)		871 0	
AÑO 191 2013		Nº FORMULARIO QUE SUSTITUYE		194	
IDENTIFICACION DEL SUJETO PASIVO		Nº DE EMPLEADOS EN RELACION		165	
RUC 801 00000000000000000000		DNI ALIBER00000000000000000000			
ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INMOVILES					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			ESTADO DE RESULTADOS		
ACTIVO			INGRESOS		
			TOTAL INGRESOS VALOR EVENTO		
			(a efectos de la		
			Condición Tributaria)		
ACTIVOS CORRIENTES					
Bienes y equipamientos al efectivo			301	0,210,24	301 1 190,212,480 0
Reservas corrientes			302	0	302 1 0,000 0
Cuentas y documentos por cobrar a clientes corrientes			303	0	303 1 0,000 0
Relaciones / Locales			304	0	304 1 0,000 0
Relaciones / Del exterior			305	0	305 1 0,000 0
De relaciones / Locales			306	0	306 1 0,000 0
De relaciones / Del exterior			307	0	307 1 0,000 0
Otros valores y documentos por cobrar corrientes			308	0	308 1 0,000 0
Relaciones / Locales			309	0	309 1 0,000 0
Relaciones / Del exterior			310	0	310 1 0,000 0
Créditos tributarios a favor del sujeto pasivo (IRIS)			320	0	320 1 0,000 0
Créditos tributarios a favor del sujeto pasivo (IRIS)			321	0	321 1 0,000 0
Créditos tributarios a favor del sujeto pasivo (IRIS)			322	0	322 1 0,000 0
Inventario de bienes no producidos por			323	1,500,00	323 1 1,500,000 0
Inventario de productos en proceso			324	0	324 1 0,000 0
Inventario de existencias y materiales			325	0	325 1 0,000 0
Inventario de prod. terminados y mercaderías en depósito			326	0	326 1 0,000 0
Muebles en tránsito			327	0	327 1 0,000 0
Inventario reservas, provisiones y accionadas			328	0	328 1 0,000 0
Aditivos pagados por anticipado			329	0	329 1 0,000 0
Otros activos corrientes			330	0	330 1 0,000 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			331	1,710,24	331 1 1,710,240 0
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos			341	0	341 1 0,000 0
Inmuebles terminados			342	0	342 1 0,000 0
Construcciones en curso			343	0	343 1 0,000 0
Bienes y enseres			344	0	344 1 0,000 0
Maquinaria, equipo e instalaciones			345	0	345 1 0,000 0
Bases, armazones, bauxitas y similares			346	0	346 1 0,000 0
Equipo de computación y software			347	0	347 1 0,000 0
Vehículos, equipo de transporte y camiónerías			348	0	348 1 0,000 0
Otros propiedades, planta y equipo			349	0	349 1 0,000 0
(+) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo			350	0	350 1 0,000 0
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			351	0	351 1 0,000 0
ACTIVOS INTANGIBLES					
Bases, patentes, derechos de base y otros similares			361	0	361 1 0,000 0
Bases de organización y constitución			362	0	362 1 0,000 0
Bases de investigación, exploración y similares			363	0	363 1 0,000 0
Otros activos intangibles			364	0	364 1 0,000 0
(+) Amortización acumulada de activos intangibles			365	0	365 1 0,000 0
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			366	0	366 1 0,000 0

INGRESOS		COSTOS Y GASTOS	
		COSTO	GASTO
			VALOR NO DEDUCIBLE
			(a efectos de la
			Condición Tributaria)
301 1	190,212,480 0		
302 1	0,000 0		
303 1	0,000 0		
304 1	0,000 0		
305 1	0,000 0		
306 1	0,000 0		
307 1	0,000 0		
308 1	0,000 0		
309 1	0,000 0		
310 1	0,000 0		
311 1	0,000 0		
312 1	0,000 0		
313 1	0,000 0		
314 1	0,000 0		
315 1	0,000 0		
316 1	0,000 0		
317 1	0,000 0		
318 1	0,000 0		
319 1	0,000 0		
320 1	0,000 0		
321 1	0,000 0		
322 1	0,000 0		
323 1	1,500,000 0		
324 1	0,000 0		
325 1	0,000 0		
326 1	0,000 0		
327 1	0,000 0		
328 1	0,000 0		
329 1	0,000 0		
330 1	0,000 0		
331 1	1,710,240 0		
332 1	0,000 0		
333 1	0,000 0		
334 1	0,000 0		
335 1	0,000 0		
336 1	0,000 0		
337 1	0,000 0		
338 1	0,000 0		
339 1	0,000 0		
340 1	0,000 0		
341 1	0,000 0		
342 1	0,000 0		
343 1	0,000 0		
344 1	0,000 0		
345 1	0,000 0		
346 1	0,000 0		
347 1	0,000 0		
348 1	0,000 0		
349 1	0,000 0		
350 1	0,000 0		
351 1	0,000 0		
352 1	0,000 0		
353 1	0,000 0		
354 1	0,000 0		
355 1	0,000 0		
356 1	0,000 0		
357 1	0,000 0		
358 1	0,000 0		
359 1	0,000 0		
360 1	0,000 0		
361 1	0,000 0		
362 1	0,000 0		
363 1	0,000 0		
364 1	0,000 0		
365 1	0,000 0		
366 1	0,000 0		



		Impuesto a la Renta 2010			
		UTILDAD GRAVABLE		914 <input type="text" value="0"/>	
		PERIODA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERIODO SIMPRENTE		919 <input type="text" value="2.929,04"/>	
				920 <input type="text" value="0"/>	
TOTAL PATRIMONIO NETO		918 <input type="text" value="11.243,00"/>			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		926 + 928 <input type="text" value="11.243,00"/>			
<b>RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL</b>		Anexo		Cuentas Debitivas	
Autónomos empadronados con registro de ingresos e egresos		981 <input type="text" value="0,00"/>	981 <input type="text" value="0,00"/>	Ingresos - Gastos Ded.	
Ingresos sujetos a impuesto a la Renta único		910 <input type="text" value="0"/>			
Libro abierto profesional		911 <input type="text" value="0,01"/>			
Ocupación libre (profesiones, actividades, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)		912 <input type="text" value="0,02"/>			
Arrendo de bienes inmuebles		983 <input type="text" value="0,01"/>	983 <input type="text" value="0,01"/>		
Arrendo de otros edificios		984 <input type="text" value="0,04"/>	984 <input type="text" value="0,04"/>		
Rentas agrícolas		985 <input type="text" value="0,01"/>	985 <input type="text" value="0,01"/>		
Ingresos por regalías		916 <input type="text" value="0"/>			
Ingresos procedentes del exterior		917 <input type="text" value="0"/>			
Resarcimientos financieros		918 <input type="text" value="0"/>			
Dividendos		919 <input type="text" value="0"/>			
Otros rendos generales		920 <input type="text" value="0,04"/>	920 <input type="text" value="0,04"/>		
		921 <input type="text" value="0,04"/>	921 <input type="text" value="0,04"/>		
<b>SUBTOTAL</b>				919 + 920 + 921 + 926	919 <input type="text" value="2.929,04"/>
<b>RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA</b>				922	922 <input type="text" value="0"/>
Sueldos, salarios, indemnizaciones y otros ingresos líquidos del trabajo en relación de dependencia		941 <input type="text" value="0,01"/>	941 <input type="text" value="0,01"/>		
<b>SUBTOTAL BASE GRAVADA</b>				948 + 949	948 <input type="text" value="2.929,04"/>
<b>OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES</b>				Aplicación al período	
Gastos personales - Educación				971	971 <input type="text" value="0"/>
Gastos personales - Salud				972	972 <input type="text" value="0"/>
Gastos personales - Alimentación				973	973 <input type="text" value="0"/>
Gastos personales - Vivienda				974	974 <input type="text" value="0"/>
Gastos personales - Vestimenta				975	975 <input type="text" value="0"/>
Exoneración por familia a cargo				976	976 <input type="text" value="0"/>
Exoneración por discapacidad		988 <input type="text" value="0"/>	977	977 <input type="text" value="0"/>	
98% utilidad atribuida a la sociedad conjugal por las rentas que le corresponden		Identificación del contribuyente (C.I. o Pasaporte)	978	978 <input type="text" value="0"/>	
<b>SUBTOTAL OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES</b>				979	979 <input type="text" value="0"/>
<b>OTRAS RENTAS EXENTAS (informative)</b>		Valor impuesto pagado		Ingresos	
Ingresos por loterías, rifas y apuestas		981 <input type="text" value="0,02"/>	981 <input type="text" value="0,02"/>		
Herencias, legados y donaciones		982 <input type="text" value="0,04"/>	982 <input type="text" value="0,04"/>		
Pensiones públicas		983 <input type="text" value="0"/>	983 <input type="text" value="0"/>		
Otros ingresos exentos		984 <input type="text" value="0"/>	984 <input type="text" value="0"/>		
<b>SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS</b>		985 <input type="text" value="0"/>	985 <input type="text" value="0"/>		
<b>RESUMEN POSITIVO</b>				988 + 979	988 <input type="text" value="2.929,04"/>
<b>BASE IMPONIBLE GRAVADA</b>				922	922 <input type="text" value="0"/>
<b>TOTAL IMPUESTO CAUSADO</b>				949	949 <input type="text" value="0,00"/>
1) Anticipo pagado				941	941 <input type="text" value="0"/>
2) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal declarado				942	942 <input type="text" value="0"/>
3) Impuesto a la Renta causado mayor al anticipo determinado				943	943 <input type="text" value="0"/>
4) Crédito Tributario generado por anticipo (Aplica para ejercicios anteriores al 2010)				944	944 <input type="text" value="0"/>
5) Saldo del anticipo pendiente de pago				945	945 <input type="text" value="1.998,12"/>
6) Retenciones en la fuente que se realizaron en el ejercicio fiscal				946	946 <input type="text" value="0"/>
7) Retenciones en la fuente que se realizaron en el ejercicio fiscal en relación de dependencia				947	947 <input type="text" value="0"/>
8) Crédito tributario por dividendos				948	948 <input type="text" value="0"/>
9) Retenciones por ingresos procedentes del exterior con derecho a crédito tributario				949	949 <input type="text" value="0"/>
10) Anticipo de impuesto a la Renta pagado por impuestos públicos				950	950 <input type="text" value="0"/>
11) Crédito tributario de otros contribuyentes				951	951 <input type="text" value="0"/>
12) Crédito tributario generado por impuesto a la renta de dividendos				952	952 <input type="text" value="0"/>
13) Retención y crédito tributario por leyes especiales				953	953 <input type="text" value="0"/>
<b>SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR</b>				954	954 <input type="text" value="1.998,12"/>
<b>SUBTOTAL SALDO A FAVOR</b>				955	955 <input type="text" value="0"/>
14) Impuesto a la Renta único				956	956 <input type="text" value="0"/>
15) Crédito Tributario para la liquidación del impuesto a la Renta único				957	957 <input type="text" value="0"/>
<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>				958	958 <input type="text" value="1.998,12"/>
<b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>				971 + 972 + 973	971 <input type="text" value="0"/>
<b>ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO</b>				974	974 <input type="text" value="0"/>
Primer cuota				975	975 <input type="text" value="0"/>
Anticipo a pagar		Segunda cuota		976	976 <input type="text" value="0"/>

Banco a liquidarse en declaración próxima año 913

Pago previo (informativo) 900

**DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Pago declaraciones sustitutivas)**

Interés 907  Impuesto 908  Multa 909

**VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)**

TOTAL IMPUESTO A PAGAR 900 - 908

Interés por mora 903

Multa 904

TOTAL PAGADO 909

Multas (cheque, crédito bancario, efectivo u otros formas de pago) 905

Multas Compensaciones 906

Multas Ingresos de Crédito 907

**DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CAPTURADAS**

NIC No. 908    
 NIC No. 909    
 NIC No. 910    
 DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DEBENTURADAS

Valor USD 908    
 Valor USD 909    
 Valor USD 910    
 Valor USD 911

**DETALLE DE COMPENSACIONES**   
 Resolución No. 912    
 Resolución No. 913

Valor USD 917    
 Valor USD 918

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se deriven (Art. 191 de la L.R.T.):

**SUJETO PASIVO - REPRESENTANTE LEGAL:**   
**CONTADOR:**

Cédula de Identidad o No. de Pasaporte 199    
 RUC No. 199

FORMA DE PAGO 921

BANCO 922 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente.  
 Numero Serial: 870688605021  
 Fecha Recaudación: 17/03/2014



- Carta de Autorización CALICALZA

# CALICALZA

TLF: 023660769 FAX: 022694-299 CEL. 0997591108

Dir: 541A LOTE 74 Y QUITUMBE ÑAN

E-mail: [calicalza@calicalza.com](mailto:calicalza@calicalza.com)

QUITO-ECUADOR

Quito, 13 de junio de 2014

Señores.

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Presente.-

De mi consideración.-

Yo, María Isabel Álvaro Machado, con cedula de identidad N. 0602399446, en calidad de Gerente General de la Empresa de Producción "CALICALZA" certifico que autorizo a la señora: **Aída Beatriz Chalparizán Gómez**, con cedula de identidad N. **1003017439**, para que pueda realizar el **TRABAJO DE TITULACIÓN**, en mi empresa, y que proporcionaré toda la información que sea necesaria para el desarrollo de su trabajo.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, y autorizo hacer uso del presente documento como se crea conveniente.

Atentamente,



Sra. María Alvaro Machado

**GERENTE GENERAL**

**CALICALZA**

• Registro Único de Contribuyente CALICALZA

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 0602399446001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ALVARO MACHADO MARIA ISABEL  
**NOMBRE COMERCIAL:** CALICALZA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** NUMERO:

**FEC. NACIMIENTO:** 17/09/1989 **FEC. ACTUALIZACION:** 04/03/2013  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 03/08/1999 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 03/08/1999 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE REPARACION DE CALZADO.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: GUAMANI Calle: K Número: CASA B-7 Intersección: CALLE UNO  
Referencia: COOPERATIVA PUEBLO SOLO PUEBLO, CONJUNTO HABITACIONAL VILLAS DE TOLEDO, ATRAS DE LA  
FABRICA ESMETAL Teléfono: 022696464

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

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

**SRI** SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
DIRECCION REGIONAL NORTE

04 MAR. 2013

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
AGENCIA SUR QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MPMP170510 Lugar de emisión: QUITO/AVE. MORAN Fecha y hora: 04/03/2013 13:08:14