

FORMULARIO C



INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de
Grado:.....

Implementación de sistema de costos para fábrica de calzado femenino

Integrantes: (Apellido, Nombre y
Carrera).....

BULJUBCICH GASTON- CONTADOR PUBLICO

Profesor Tutor del PG:

Cerri, Carlos Leonardo

Miembros del Tribunal Evaluador:

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Proyecto de Grado

Tema: "Implementación de sistema de costos para fábrica de calzado femenino"

Tutor: Cerri, Carlos Leonardo

Alumno: Buljubasich, Gastón

Carrera: Contador Público

Fecha: Agosto de 2016

Índice

Índice	2
Dedicatoria	6
Agradecimientos.....	7
Resumen del PG.....	8
Objetivos y alcance del trabajo	9
Objetivo general:	9
Objetivos específicos:	9
Alcance del trabajo y pertinencia (factibilidad)	9
Introducción	10
Marco Teórico.....	11
CAPITULO I:.....	11
Sobre las empresas y los costos	11
Empresas:	12
Empresa-industria familiar o doméstica:	13
Definición de industria:	13
Definición de industria textil:	14
Contabilidad de costos:	15
Antecedentes:.....	15
Definición de costo:	16
Elementos del costo en una industria	16
Materia prima:.....	17
Mano de obra:	17
Costos Indirectos de Fabricación (CIF):	17
Clasificación de los costos:	17
1.1 Costos de producción	18

1.2	Costos de distribución	18
1.3	Costos de administración	18
1.4	Costos de financiamiento	18
2.1	Costos directos	19
2.2	Costos indirectos	19
3.1	Costos históricos.....	19
3.2	Costos predeterminados	19
4.1	Costos del periodo.....	19
4.2	Costos del producto.....	19
5.1	Costos variables.....	19
5.2	Costos fijos.....	19
	Sistemas de costos.....	20
	Órdenes de Fabricación:.....	20
	Costos por procesos:	20
	a). Costos históricos o reales.	20
	b). Costos predeterminados	21
	a) Costos estimados:.....	21
	b) Costos estándar:	21
	Métodos de costeo:.....	22
	a) Órdenes específicas de producción:.....	22
	b) Proceso continuo:.....	23
	Relevamiento y/o Diagnóstico y sus conclusiones	24
	Capítulo II:.....	24
	INTRODUCCION A LA EMPRESA.....	24
	Reseña histórica.....	25
	Misión, Visión y Valores.....	25
	Estrategia Corporativa	26

Estructura organizacional	26
Análisis del entorno	27
Ambiente interno	27
Ambiente externo.....	27
a) Micro entorno.....	27
b) Macro entorno:.....	28
Análisis FODA.....	28
Fortalezas:	29
Oportunidades:.....	29
Debilidades:	29
Amenazas.....	30
El producto	30
Capítulo III:.....	31
ANALISIS DE COSTOS	31
El proceso productivo.....	32
PLAN DE TRABAJO	41
Sistema de costos actual	42
Propuesta de mejora al sistema de costos actual.	52
HOJA DE COSTOS PROPUESTA.....	53
Otros gastos: en este concepto se engloban gastos generales y menores como gastos de librería, movilidad, entre otros.	61
Gastos de administración: estos gastos abarcan insumos del departamento, como así también la retribución por esta tarea a su dueño.	61
COSTOS Y DECISIONES.....	61
SISTEMA PRESUPUESTARIO INTEGRAL.....	63
Capítulo IV:	70
ESCENARIO ECONÓMICO.....	70
Y FINANCIERO	70

Estados contables.....	71
Análisis de los Estados Contables.....	73
Estados Contables Proyectados.....	83
Conclusiones.....	87
Anexos.....	89
Costos de producción temporada Otoño-Invierno 201 por producto.	89
Bibliografía.....	101

Dedicatoria

Se hace partícipe de este trabajo, producto de esfuerzo y dedicación, a todas y cada una de las personas con conforman mi familia, quiénes a partir de su apoyo incondicional y reconocimiento, me han acompañado y motivado para alcanzar el final de este camino, esta etapa.

Además, espero sigan siendo mis pilares y motores encendidos de mi vida, ya que sin ellos nada hubiese sido posible. A mi novia, que me apoyó inconmensurablemente en todo lo que fue tanto mi carrera como el final que es este trabajo.

Por último, a todos los profesores con los que tuve la suerte de cursar mis materias, quienes me dejaron en mayor y menor medida enseñanzas que aplicaré no solo en mi vida profesional sino también en lo personal.

Agradecimientos

Después de un largo camino transcurrido en estos últimos años, iniciándome en la carrera de Contador Público como un deseo de formarme y ser profesional, pude incorporar muchos conocimientos valiosos. Gracias a ellos y, junto con la perseverancia, esfuerzo y dedicación que caracteriza a todo estudiante, es que hoy tengo el orgullo de demostrar gran parte de lo aprendido a través del presente trabajo.

Al concluir este camino, agradezco a nuestra Institución y a todas aquellas personas que desde su lugar me supieron motivar y acompañar en este proceso. No puedo de ninguna manera dejar de mencionar a mi tutor, el señor Carlos Leonardo Cerri, quien brindó su apoyo incondicional a lo largo del trabajo. Además, queremos recalcar el compromiso por parte de quienes conforman el tribunal, Bertolosso Nelson José- Allub Maria del Huerto, ya que cada corrección significó un aporte importante para el avance del trabajo, encontrándose hoy en condiciones de darlo por finalizado.

Retomando el deseo de ejercer la profesión el día de mañana, quisiera destacar y agradecer especialmente, al profesor Carlos Canavesio por su dedicación y esmero al transmitirnos, además de los conocimientos pertinentes a la ética, la dicha de no ser tan sólo meros profesionales, sino, la importancia de ejercer dicha profesión éticamente, recordándonos en todo momento lo siguiente:

“Ejercer la profesión de manera ética, contempla además de los estudios especializados, la libertad personal con que ejerzamos cada una de las responsabilidades que hacen a nuestra labor diaria. Considerando que en la responsabilidad se manifiesta la nobleza de una persona humana (Schuster); lo cual implica que un profesional sea íntegro tanto moral como intelectualmente”.

Gastón Buljubasich.

Resumen del PG

El desarrollo del presente trabajo, tiene como propósito analizar el sistema de costos actual de una fábrica de calzados femeninos, para detectar los puntos críticos y proponer una mejora mediante la implementación de un sistema de costos acorde a sus actividades.

En cuanto a la organización a intervenir, FRESH S.A., cabe destacar que es una firma que inició sus actividades en la Ciudad de Córdoba hace 45 años, como una empresa familiar, bajo la idea de la fabricación de zapatos que atienda la demanda y en busca de la innovación y creación bajo sus propias ideas y estándares. Siempre de la mano de su fundador Alberto Data, fue creciendo e incorporando cada uno de los integrantes de lo que hoy es su Gerencia, los hijos de Alberto, los cuales fueron adaptándose y aportando cada uno su impronta dentro de las áreas donde se desempeñaban.

El pensamiento estratégico de la empresa se basa en el desarrollo del producto, porque éste se ve por la pasión que conlleva hacerlo, agregándole el valor que adquiere después no solo de idearlo y diseñarlo, sino también de pasar por todas las etapas del proceso de fabricación y control de calidad afectado directamente.

Objetivos y alcance del trabajo

Objetivo general:

Establecer, a través del estudio previo, el sistema de costos más apropiado para la actividad de producción que desarrolla la empresa FRESH S.A.

Objetivos específicos:

- ✓ Analizar el comportamiento de cada uno de los elementos del costo.
- ✓ Calcular el lote óptimo de compra ó lote económico de los materiales.
- ✓ Determinar el costo de materia prima y la incidencia de sus contingencias.
- ✓ Cuantificar el costo de la mano de obra directa con la incidencia de sus cargas sociales.
- ✓ Analizar el impacto de los costos indirectos de fabricación y su prorrateo.
- ✓ Proponer el sistema de costos más apropiado.
- ✓ Calcular el costo de la producción.
- ✓ Volcar la información en un escenario económico-financiero con el fin de calcular las proyecciones contables y económicas que se estiman con el nuevo sistema en funcionamiento.

Alcance del trabajo y pertinencia (factibilidad)

El trabajo se llevó a cabo en el ámbito de la ciudad de Córdoba, más precisamente en barrio Yofre Norte, en donde se encuentra ubicada la planta de producción de la fábrica de calzados FRESH S.A.

La información se obtuvo de las diversas fuentes bibliográficas citadas a lo largo del trabajo y de la exploración en la empresa a través de conversaciones con su dueño como así también con el personal administrativo y de planta. Estos factores hacen viable la construcción de un instrumento sobre sistema de costos, porque la información es de primera fuente y está al alcance de quien es el autor de este proyecto de grado.

Introducción

El costo es un componente determinante a la hora de analizar los resultados operativos de una actividad comercial, de servicio o industrial, por lo que su determinación debe hacerse de la manera más precisa posible y para ello se deben utilizar herramientas que simplifiquen y optimicen el cálculo.

Algunos empresarios suelen creer que es un simple cálculo mental, pero en ese pensamiento pueden caer en errores de omisión de algunos componentes y con ello llegar a resultados erróneos que lleven a tomar decisiones desafortunadas.

Estudiar el contexto externo e interno de la organización servirá para conocer su estado actual y elaborar un plan en el cual se puedan mejorar los aspectos débiles y optimizar el uso de sus recursos.

CAPITULO I:

Sobre las empresas y los costos



Con el fin de definir los conceptos que se utilizarán a lo largo de este trabajo, se desarrollan a continuación las definiciones de empresa, industria, industria familiar e industria textil por un lado y posteriormente se estudian las nociones de contabilidad de costos y sus antecedentes y el costo en sí (elementos que lo integran, clasificación, gestión, etc.)

Empresas¹:



Se puede considerar que una definición de uso común en círculos comerciales es la siguiente: “Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial”. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición. La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición: «Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular».

De acuerdo al Derecho Internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Otra definición -con un sentido más académico y de uso general entre sociólogos- es: “Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se

¹ Empresa: WIKIPEDIA La Enciclopedia Libre, 10/02/ 2016.

producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios”.

Por otro lado, se puede decir que una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

Empresa-industria familiar o doméstica:

Es el tipo de organización empresarial que se caracteriza por la participación exclusiva del grupo familiar, en las labores de preparación y transformación de las materias primas. La unidad familiar integrada por el padre, madre, hijos y otros parientes realizando separadamente o en conjunto cada una de las operaciones previas, intermedias y finales hasta el acabado del producto.

Definición de industria:

Se entenderá por industria, a los fines de este trabajo, aquella organización cuya actividad principal es la transformación de materia prima en productos de consumo, intermedios y/o finales. Ello es lo que la distingue de las empresas que se dedican a comercializar esos bienes o brindar servicios.

Para realizar dicha actividad requiere recursos tales como instalaciones, maquinarias, mano de obra, entre otros, de los cuales se abastece en su entorno como cualquier organización.

Existen diferentes tipos de industrias: alimenticias, textiles, de construcción, por mencionar algunas.

Definición de industria textil:

Tomando como base las anteriores definiciones se concluye que la industria textil, es una organización cuya actividad económica consiste en transformar diversas materias primas, con el fin de obtener productos finales (calzados, para el caso en estudio) que satisfacen primordialmente las necesidades de vestimenta del ser humano.

En conjunto forman el sector industrial de la economía que se dedica a producir fibras (natural y sintética), hilados, telas y productos relacionados con la confección de ropa y vestidos. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

Los materiales textiles- fibras, hilos, telas y ropa- son productos de consumo masivo razón por la que la industria textil y de la confección genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial y una fuerte incidencia sobre el empleo y la tasa de desempleo en los países donde se instala. Es uno de los sectores industriales más controvertidos, tanto en la definición de tratados comerciales internacionales como por su tradicional incumplimiento de mínimas condiciones laborales y salariales por su deslocalización constante².

Las fábricas textiles son los lugares donde se desarrolla el trabajo y elaboración de los distintos materiales. Inicialmente el trabajo se realiza por mujeres en sus domicilios, luego en talleres más o menos adecuados y finalmente en instalaciones fabriles para la elaboración de hilaturas y confección de prendas. En la actualidad en América Latina se denominan maquiladoras³.

² Industria: WIKIPEDIA, La Enciclopedia Libre, 10/02/ 2016.

³ Industria: WIKIPEDIA, La Enciclopedia Libre, 10/02/ 2016. Empresa que importa materiales sin pagar aranceles; su producto se comercializa en el país de origen de la materia prima.

Luego de haber definido el concepto de industria textil familiar, se desarrollan las definiciones referidas al costo:



Contabilidad de costos:

Antecedentes⁴:

Los costos han acompañado el proceso de desarrollo de empresas de todo tipo, especialmente a partir de la revolución industrial iniciada alrededor de 1750 en Inglaterra. Esta introdujo cambios sustanciales en los sistemas de producción: incorporación de capital intensivo, reemplazo del trabajo artesanal por el industrial y mecanización progresiva a partir del invento de la máquina a vapor-James Watt en 1769.

El importante aumento de la producción, fruto de esta revolución, generó una gran competencia que dificultó su colocación en los mercados.

Surgió entonces la necesidad de diseñar registros y métodos de cálculo para la medición del costo unitario de producción, atento a la complejidad que adquirían las actividades fabriles, continuando su perfeccionamiento en los siglos XVIII y XIX, la que sigue aun en nuestros días.

Con acierto expresa Juan Carlos Vázquez en su Tratado de Costos-Tomo I-1978.

...“Al igual que la contabilidad por la partida doble, la de costos fue la enérgica respuesta al importante cambio registrado en las circunstancias y a las crecientes necesidades de la industrialización”...

“Anteriormente se prestaba atención a las técnicas contable de los costos, a la registración de sus elementos y a la obtención de costos históricos. Hoy esas técnicas se condensaron y demandan bastante menos de la mitad de

⁴ (TRABALLINI, 2004, Pág. 30)

los esfuerzos que exigían en tiempos pasados. El resto es dedicado a un tratamiento extensivo sobre el comportamiento de los costos ante oscilaciones en el nivel de actividad, a estudiar la relación costo-utilidad-volumen, el costo estándar integral, el planteamiento económico-financiero y control de gestión, los estudios de inversiones, etc.

Definición de costo⁵:

De la mayoría de la bibliografía especializada en el tema, surge que

Costo es el esfuerzo o sacrificio destinado a lograr un objetivo determinado.

Ese objetivo mencionado abarca todas las actividades que generan costos tales como producción, administración, etc.

Por otro los costos son una resultante de la integración de tres elementos: Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabricación cuyos conceptos se desarrollan en el siguiente apartado.

Elementos del costo en una industria

En una empresa industrial, el proceso productivo consiste en la combinación de materia prima, maquinaria, herramientas y técnicas de trabajo para producir los artículos que satisfacen necesidades tales como la de vestimenta.

Los costos de los diferentes elementos necesarios para producir artículos, venderlos y administrar la empresa, deben ser medidos y reportados en una forma que permita a la gerencia de la empresa poder regular todos los factores, teniendo como objetivo la maximización de las utilidades.

⁵ TRABALLINI, 2004, Pág. 33 y 34

Todos los costos son susceptibles de clasificarse en elementos distintos siendo los principales: materias primas o materiales, mano de obra y gastos o costos indirectos de fabricación y a continuación quedan definidos:

Materia prima:

Es el conjunto de insumos físicos aplicadas a la producción de un bien o servicio, pudiendo conservar o no sus propiedades originales. Es el principal elemento del costo. Un ejemplo para el caso de estudio sería la tela de cuero.

Mano de obra:

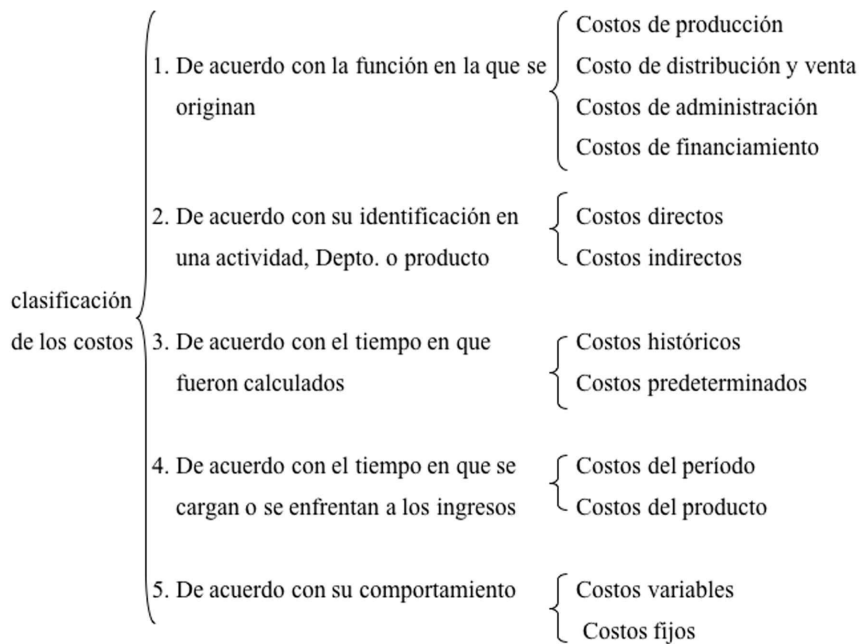
La mano de obra es el segundo elemento del costo. Este elemento está representado por el esfuerzo humano destinado a la fabricación del producto.

Costos Indirectos de Fabricación (CIF):

Éstos son los costos de naturaleza más general que no pueden identificarse como parte primordial del costo de un producto determinado, pero sin los cuales este último no podría fabricarse. Entre éstos podemos mencionar los gastos incurridos en alquiler, energía eléctrica, agua, teléfono, entre otros.

Clasificación de los costos:

El siguiente esquema representa la clasificación de los costos de acuerdo a su función, a su identificación con el producto, al tiempo de cálculo y según su comportamiento.



FUENTE: “Costos relevantes, análisis marginal, inflación, y política de precios” en www.monografias.com

Siendo sus definiciones las desarrolladas a continuación:

1.1 Costos de producción

Son las erogaciones surgidas del mismo proceso productivo. Por ejemplo, la materia prima.

1.2 Costos de distribución

Son los gastos relacionados con la distribución y logística del producto.

1.3 Costos de administración

Son los desembolsos necesarios para ejecutar las tareas de administración, tales como gastos de librería, honorarios, entre otros.

1.4 Costos de financiamiento

Cuando una organización requiere materias primas o capitales suele recurrir a fuentes de financiamiento externas tales como proveedores o

inversores y por ello debe abonar una tasa de interés por compras a plazo o por el costo del capital invertido.

2.1 Costos directos

Son los costos relacionados directamente con el producto tales como la materia prima y la mano de obra destinada a la elaboración del bien.

2.2 Costos indirectos

Representan los gastos necesarios para la producción pero que no se relacionan directamente con el producto, tales como alquiler, servicios, sueldos de administración, entre otros.

3.1 Costos históricos

Son los costos reales, es decir los erogados en el período de fabricación del producto.

3.2 Costos predeterminados

Son aquellos que se calculan en base a estimaciones y estadísticas.

4.1 Costos del periodo

Representan la sumatoria de erogaciones imputable al periodo contable.

4.2 Costos del producto

Constituyen el total de costos directamente relacionados con la elaboración del producto.

5.1 Costos variables

Este tipo de costos tienen un comportamiento variable en relación al nivel de producción.

5.2 Costos fijos

Son costos que se mantienen fijos en relación al nivel de producción.

Sistemas de costos⁶

Un sistema de costos constituye el método en que se ordenan las actividades de producción de una empresa para brindar información referida a los costos y permitir la planificación y la toma de decisiones.

Existen dos sistemas principales: **órdenes de fabricación** y **costos por procesos**:

Órdenes de Fabricación:

Se aplica a empresas que generalmente operan por pedidos, productos heterogéneos, por lotes, etc. Como por ejemplo: una imprenta.

Costos por procesos:

Este método es adecuado para industrias cuya producción requiere operaciones similares y sucesivas, generalmente estándar. Los productos son homogéneos y se elaboran elevados volúmenes de producción. Por ejemplo: fábrica de tuercas.

A su vez, estos métodos expresan costos en distintos momentos de cálculo, por lo que se clasifican en:

- Costos históricos o reales.
- Costos predeterminados.

a). Costos históricos o reales.

Los datos se conocen o determinan ex post, es decir, una vez transcurrido el ejercicio y realizadas las operaciones.

Como su nombre lo indica son costos realmente incurridos y por ello se determinan hasta el final del proceso productivo, para ello se necesita la concentración de los datos relacionados con los elementos del costo.

⁶ TRABALLINI, 2004, pág. 124 a 186

La ventaja de los costos históricos consiste en que acumulan los costos de producción incurridos; es decir los costos comprobables. Su desventaja radica en que los costos unitarios de los artículos elaborados se conocen después de la fecha en que se haya concluido la elaboración de los mismos, lo que implica que la información de los costos no sea oportuna para la toma de decisiones.

b). Costos predeterminados

Son aquellos costos que se calculan con anterioridad a la producción tomando como base condiciones futuras. Como su nombre lo indica, estos costos se calculan antes de que se efectúe la producción y sirven como una base para medir la eficiencia en la ejecución del trabajo.

Este procedimiento requiere del cálculo de un volumen de producción para el siguiente período y por ello las materias primas, la mano de obra directa, y los gastos de fabricación son estimados o calculados en relación con el precio, las unidades que se proyecta vender y el volumen de producción prevista.

Estos costos se clasifican en:

- Costos estimados: para órdenes o procesos.
- Costo estándar: generalmente para producción en proceso.

a) Costos estimados:

Son aquellos que se calculan sobre bases experimentales con conocimiento de la industria, antes de producirse el artículo, y tienen como finalidad pronosticar los elementos del costo.

b) Costos estándar:

El costo estándar es la cantidad que, según la empresa, debería costar un producto o la operación de un proceso durante cierto período sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, condiciones económicas y otros factores.

Este sistema se sustenta sobre bases técnicas que se utilizan para calcular cada uno de los elementos del costo, a efecto de determinar el costo de producción de un producto en condiciones de funcionamiento normal, y es útil para medir la eficiencia aplicada u obtenida.

Las industrias en las que es viable aplicar este sistema son aquellas en las que su producción está sujeta a bases uniformes, ya que sus cuotas de materia prima y mano de obra se pueden fijar sin mayores dificultades, entre estas se pueden identificar a los molinos, textiles, confección, calzado, hierro, cabe mencionar que este sistema no se aplica únicamente en éstas, pues puede utilizarse en cualquier industria.

Métodos de costeo:

Un método consiste en el modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Entre los métodos para la contabilización de los costos se encuentran los siguientes:

- Órdenes específicas de fabricación.
- Proceso continuo

a) Órdenes específicas de producción:

Es el método que permite reunir separadamente cada uno de los elementos del costo, para cada orden de trabajo en proceso en una fábrica o planta industrial determinada.

Este método es aplicado principalmente en aquellas industrias que realizan trabajos especiales o que fabrican sobre pedido, los productos son fácilmente identificables por unidades o lotes, se usa también en empresas donde se produce una orden con especificaciones de un cliente.

La principal característica de este método, es la facilidad de poder identificar los elementos del costo de un producto durante su período, y la

determinación de cantidades a utilizar en el proceso productivo. Cada orden específica de fabricación constituye un documento en el que se acumulan los costos de materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación, y la sumatoria de los tres elementos del costo determina el valor de la orden de producción.

Este método se adapta bien en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles con acabados especiales, fábricas de puertas y balcones, todos estos fabricados de acuerdo a la orden del cliente.

b) Proceso continuo:

Es el método de costos por procesos o centros productivos. Es el procedimiento que permite determinar el costo, ya sea de un producto, de un proceso o de una operación, por un período de tiempo previamente fijado. Como su nombre lo indica, antes de quedar completamente terminado el producto, este pasa por diversos centros productivos, cada uno de los cuales ejecuta una operación específica hasta obtener en la última operación el producto listo para la venta.

Este método se utiliza principalmente en aquellas industrias que producen grandes volúmenes de unidades, por ejemplo: textiles, bebidas embotelladas.

Relevamiento y/o Diagnóstico y sus conclusiones

Capítulo II:

INTRODUCCION A LA EMPRESA



Con el fin de describir la empresa en la cual se basa el presente proyecto, se hace un breve repaso de su historia destacando sus valores, misión y visión y pensamiento estratégico para conocer su cultura organizacional principalmente.

Reseña histórica

Aunque la marca es conocida desde el año 1963, la pequeña industria de calzados femeninos, se situó en la ciudad de Córdoba, recientemente en el año 2012 con dos locales comerciales, uno en el barrio Nueva Córdoba y otro en el centro.

Dichos locales fueron abiertos en respuesta al crecimiento de la demanda, dado el incremento en la población estudiantil en la zona, siendo sus principales clientes jóvenes mujeres.

La fábrica donde se producen los calzados se encuentra situada en Barrio Yofre Norte, en la ciudad de Córdoba Capital.

Misión, Visión y Valores

La misión de esta organización es fabricar y comercializar un calzado femenino distinguido y diferenciado para destacarse en el mercado del zapato para mujer dentro de la ciudad de Córdoba.

Su visión está centrada en abrir nuevos locales comerciales para abarcar otras zonas de la ciudad como la zona norte y la zona sur para poder colocar su producto brindando la comodidad de adquirirlo en lugares cercanos y cómodos con respecto al domicilio de sus clientas.

Sus valores principales son:

- ✓ Calidad en sus productos
- ✓ Diseños originales
- ✓ Servicios post venta a través de su sitio web y redes sociales

- ✓ Comodidad en los calzados que fabrica para contribuir a la mejor calidad de vida de sus clientes

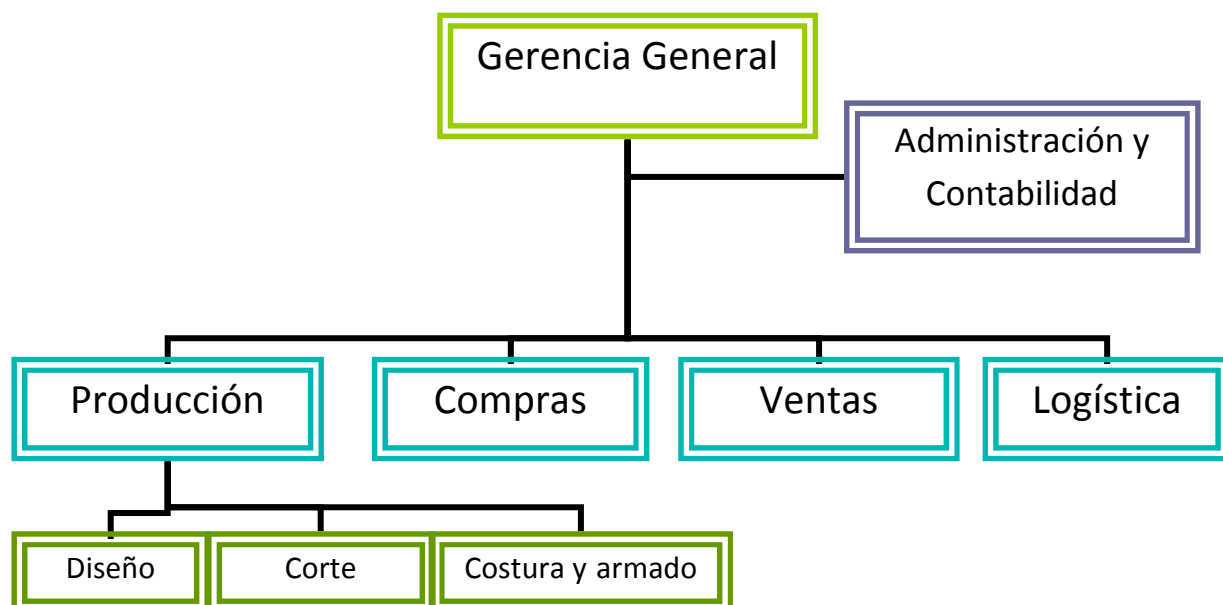
Estrategia Corporativa

El pensamiento estratégico de la firma está dirigido a actuar como una corporación para mantener unificados los criterios de toda la organización.

Con ello busca establecer las bases de la planificación sobre las cuales, luego se tomarán todas las decisiones y enfocarse en los procesos que darán lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias dentro del contexto en el que se desarrolla. Es decir, intenta planificar de modo que pueda lograr sus objetivos, de la mejor forma y venciendo las dificultades.

Estructura organizacional

Para el caso en cuestión, se pudo esbozar el siguiente organigrama:



FUENTE: Elaboración propia.

Análisis del entorno

El contexto o entorno de las organizaciones juega un importante papel en su vida productiva y en la gestión empresarial, por ello se describe a continuación, el entorno tanto interno como externo de la pequeña industria de calzados:

Ambiente interno

Los principales recursos internos de la firma son sus empleados y los altos mandos. La relación entre éstos es buena dado que la comunicación es fluida y el mensaje de ofrecer productos de calidad y servicio post venta está establecido dentro del pensamiento estratégico corporativo.

Tanto en su fábrica como en sus locales comerciales, el clima organizacional es propicio para brindar un buen ambiente laboral, lo que hace que el personal esté motivado y se sienta parte importante de la organización.

Ambiente externo

El ambiente externo de las organizaciones se divide en micro y macro entorno. El primero está conformado por Clientes, Proveedores y Competidores mientras el otro se compone de aspectos tales como Economía, Tecnología, Social, Político y Legal, Ético, entre otros.

a) Micro entorno

- ✓ Clientes: son principalmente jóvenes mujeres que residen en el Barrio Centro y Nueva Córdoba de la ciudad homónima, pero también la cartera de clientes incluye mujeres adultas-mayores con residencia en otros puntos de la ciudad.
- ✓ Proveedores: los principales proveedores de la fábrica se encuentran en la provincia de Buenos Aires. Para ellos, representa un pequeño cliente por lo que no tiene peso para determinar precios pero si logra algunos acuerdos por compras por cantidad.

- ✓ Competidores: sus principales competidores son zapaterías de conocidas marcas, tiendas de ropa que venden algunos calzados, shoppings y outlet entre otros.

b) Macro entorno:

- ❖ Aspectos económicos: en este sentido, la fábrica se ve afectada principalmente por las políticas económicas y fiscales de la provincia. Puede acceder a programas de promoción de la industria y planes de fomento para PyMes.
- ❖ En cuanto a lo tecnológico tiene fácil acceso a las nuevas tecnologías en cuanto a marketing y publicidad a través de las redes sociales y su sitio web. Respecto a las maquinarias, actualmente cuenta con equipos nuevos por lo que no requiere actualizar su equipamiento.
- ❖ Social, político y legal: en este punto se ajusta las disposiciones de la provincia y la ciudad a través de sus organismos oficiales. (Dirección General de Rentas y Municipalidad de Córdoba)

Por todo lo antedicho, se puede concluir destacando la importancia de conocer a la organización tanto “por dentro” como “por fuera”, para estar al tanto de todos los factores que influyen en sus actividades diarias y en su futuro.

Análisis FODA

Luego de observar el ambiente externo e interno de la organización, se estudian sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través del análisis FODA, para así comprender la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite.

Algunas de las conclusiones obtenidas, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que se diseñen y puedan ser incorporadas como parte del pensamiento estratégico.

Fortalezas:

- Fuertes vínculos con los locales comerciales que venden sus productos, lo que asegura demanda continua.
- Maquinaria nueva y en buen funcionamiento.
- Capacidad de planta acorde al nivel de producción.
- Canales de comercialización propios.
- Servicio de entrega en tiempo y forma.
- Rápida respuesta a exigencias del mercado por nuevos modelos del producto.

Oportunidades:

- El producto que comercializa es de consumo masivo.
- Posibilidad de distribución de su producto por medio de franquicias, lo que incrementaría la demanda y en consecuencia, la producción.
- Dado que aún tiene ociosa, parte de su capacidad de planta, puede incrementar la producción para responder al crecimiento de la demanda.

Debilidades:

- El proceso de logística es desordenado.
- Desconocimiento parcial de los costos del producto terminado.
- Espacios muertos que generan mayor costo por ser un atributo no económico.
- Falta de condiciones que generan estrechos vínculos con los proveedores.
- Problemas familiares de sus propietarios, afectan el desarrollo normal de la actividad.

Amenazas

- Barreras débiles que impiden la entrada a nuevos competidores.
- Gran número de competidores que ofrecen el mismo producto.
- El lanzamiento de un nuevo producto puede no resultar porque un competidor colocó otro calzado con mejor aceptación.

El producto

El producto fabricado es el calzado femenino y varía de acuerdo a la temporada y con un moderno diseño de acuerdo a la moda actual.

Cada diseño, lleva un nombre que es designado por sus creadores, estos son algunos ejemplos:



KEANU



MAUI

Y muchos más que publica en su sitio web: www.karamelho.com.

Los diseños varían de acuerdo a la época del año y al gusto de sus clientes que pueden dejar sugerencias y opiniones en su sitio web y en las redes sociales.

Hasta aquí se desarrollaron los aspectos más importantes de la organización tanto internos como externos con el fin de contextualizar la actividad que desarrolla y describir su estructura organizacional para poder en el capítulo siguiente describir el sistema de costos.

Capítulo III:

ANALISIS DE COSTOS



Previamente al estudio del sistema de costos utilizado actualmente se hace un breve panorama sobre el proceso productivo y sus etapas, con el fin de definir los elementos del costo para luego cuantificarlos.

El proceso productivo

Dado que la pequeña industria en análisis, no tenía definido de manera escrita su proceso productivo, se tomó uno de modelo y se lo fue adaptando al caso.⁷

1. Recepción de materiales e insumos:

Los materiales son recibidos por el encargado de compras quien controla que no se encuentren dañados y que cumplan con las características, volúmenes y calidad solicitados.

2. Transporte a la sección de corte:

Los materiales, piel y forro se transportan manualmente a la sección de corte.

3. Sección de corte:

En esta sección, previo al trazado y corte, se controlan nuevamente los materiales que serán utilizados en el proceso, como la piel y el forro. Seguidamente, se traza y se cortan de acuerdo a lo requerido para elaborar producto final.

⁷ CONTACTO PYME



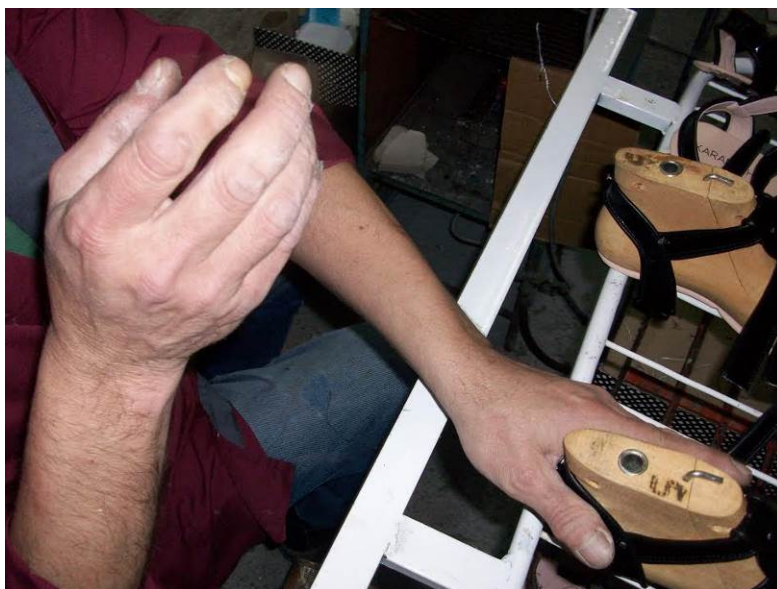
4. Transporte a la sección de pespunte:

Los materiales del cuero y forro se transportan manualmente a la sección de pespunte.

5. Sección de pespunte (capellado):

En esta área, se integran los cortes de piel y se cosen. Luego, se unen y biselan los forros, se ponen las aplicaciones (hebillas o adornos) y se anexan etiquetas en la planta (se usa calor).







6. Transporte al área de recorte:

Transporta manualmente a la sección de recorte.

7. Cortado:

En esta etapa se recortan las suelas de cuero, las plantas, cascos y contrafuertes o contreorte (malla de material "celaste" remojado en thinner o gasolina, para que una vez que se coloca en punta y talón endurezca), se recortan los talones y tapas. Conformar y biselar las plantas.





8. Transporte a la sección de montaje:

El material trabajado se transporta manualmente a la sección de montaje.

9. Montaje de puntas, lados y talón:

El material trabajado se acomoda en la horma, en la cual se centra y clavan las suelas, desprendiendo el excedente de plantilla, se acomoda y mete el contreorte y casquillo se centra y se fija el corte a la horma en la punta, los lados y el talón, cuidando de entallar la piel a la horma y de que no queden pliegues o bolsas en la forma del zapato.



10. Transporte al área de pegado y terminado de suelas:

El zapato se transporta manualmente a la sección de pegado de suelas.

11. Pegado y terminado de suelas:

El zapato se raspa, carda o se le hacen surcos en las suelas y el corte del zapato para que al embarrarle el pegamento sobre ambas superficies, los materiales lo absorban en la forma debida. Posteriormente se rebaja el

excedente de suela y se pinta el canto u orilla, se pule la suela con una lija hasta que quede lisa y poderla pintar. (15 min)



12. Transporte al área de fijado de base:

El zapato se transporta manualmente a la sección de fijado de base.

13. Preparado y fijado de base:

La base seleccionada en altura, ancho, forma y estilo, se junta con la parte montada, pegándole adecuadamente (se usa calor y luego se enfria para que quede firme).



14. Transporte a la sección de acabado:

El zapato se transporta manualmente a la sección de acabados.

15. Sección de acabado:

Se saca la horma del zapato, se lo limpia correctamente. Se corta el excedente de la suela y del forro, finalmente se sacan las imperfecciones con lápiz de mercurio.

16. Transporte a empaque y almacén:

El calzado se transporta manualmente al empaque final.

17. Empaque y almacén:

El calzado se empaqueta en cajas y se almacena para su distribución.



En este proceso productivo se puede observar las distintas fases en la elaboración del producto final que es el calzado femenino pero también se aprecian las etapas de la logística interna en las que se describen los momentos y modos de transportar los materiales.

La logística externa, la que se realiza para la distribución el producto a los clientes, no forma parte del proceso productivo en sí por ello no está descrita en este apartado.

PLAN DE TRABAJO

BOLETA:.....

MATERIAL:.....

FECHA:.....

LINEA:.....

CORTADOR:.....

ARTICULO:.....

CANTIDAD:.....

NUMERACION: 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 0

HORMA:.....

BASE:.....

COLOR:.....

CAPELLADA:	
COMBINACION	
COMBINACION	
FORRO	
GATITO	
PUNTERA Y TIRA PLANTILLA	
PLANTILLA ENTERA	

BOLETA: Se especifica un número de boleta que identificará el trabajo a realizar.

MATERIAL: Se detalla el material que se requerirá para elaborar el producto:

FECHA: Día en que se inicia la elaboración.

LINEA: Identificación o nombre del producto.

CORTADOR: Nombre del empleado que llevará a cabo el proceso.

ARTICULO: Número del artículo a producir.

CANTIDAD: Volumen a fabricar, en pares.

NUMERACION: Talles de los pares a producir.

HORMA: Nombre y medidas de la horma necesaria.

BASE: Nombre y código de la base a utilizar.

COLOR: Tono a utilizar.

El resto de los ítems son etiquetas para abrochar al material.

De todo lo desarrollado anteriormente, se desprende que de cada etapa de la transformación de la materia prima, surgen diferentes costos que hacen al costo del producto final y que deben ser determinados con exactitud para luego fijar un precio al bien terminado.

Sistema de costos actual

De la descripción del proceso productivo, se desprende que la empresa usa un sistema de costos muy similar al de Costos de Órdenes de Fabricación.

Este tipo de sistemas es utilizado en industrias que realizan trabajos especiales a pedidos de clientes porque son de diseños particulares, es decir, “a medida” o producción por lotes⁸.

La hoja de Plan de Trabajo expuesta en el apartado anterior, se puede asimilar con una hoja de costos aunque incompleta en algunos aspectos tales como la requisición de materiales y la determinación de las cuotas del costo indirecto de fabricación.

⁸ TRABALLINI, 2004, pág 129.

Según se pudo observar y por lo conversado con sus dueños, no se lleva un registro ni una contabilización pormenorizada de los costos, por lo que los mismos no son asignados en base a un sistema. En esto radica el eje principal de este trabajo: encontrar un sistema de costos adecuado para la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, tampoco manejan un presupuesto que les permita determinar sus objetivos con respecto al nivel de ventas deseado como así tampoco, controlar los estándares de costos.

Así es como el presupuesto es calculado de acuerdo a las unidades a producir de manera estimativa y en consecuencia, no es útil para tomar decisiones ni medir el logro de los objetivos.

Para realizar el análisis previo del estado actual de la empresa, se recabaron algunos datos que fueron proporcionados por el dueño de la pequeña industria de calzado con el fin de estimar el costo de sus productos:

COSTOS FIJOS

El siguiente cuadro resume, los costos fijos mensuales erogados por la actividad y que son detallados más abajo:

COSTOS FIJOS MENSUALES	\$
ALQUILER	\$ 12.000,00
SERVICIOS	\$ 3.600,00
SEGUROS	\$ 1.200,00
IMPUESTOS	\$ 3.000,00
LIMPIEZA	\$ 4.500,00
OTROS GASTOS	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 25.300,00

Acá puede verse que la empresa no tiene en cuenta las amortizaciones de los bienes de uso, que son parte de este tipo de costos y por lo que serán tenidas en cuenta en la propuesta de mejora.

Alquiler:

Está establecido en el contrato de locación del inmueble en el cual se desarrolla la actividad.

La empresa lo toma como un gasto total imputable al costo del producto y no tiene en cuenta la parte del inmueble afectada a la administración y depósito, por ello en la propuesta de mejora se tendrá en cuenta dicha distribución.

Servicios

Los servicios que utiliza la empresa dentro de su planta son:

SERVICIOS	\$
LUZ	\$ 2.000,00
AGUA	\$ 300,00
TELEFONÍA FIJA	\$ 800,00
INTERNET	\$ 500,00

Al igual que el alquiler, se imputa directamente al producto y por ello se sugerirá distribuir según al área que corresponda.

Seguros

Uno de los requerimientos para la habilitación municipal es la contratación de un seguro con coberturas de INCENDIO y RESPONSABILIDAD CIVIL por el ejercicio de la actividad, ello tiene un costo mensual de \$ 1.200.

Este concepto, al igual que los anteriores, también debe ser distribuido de acuerdo a cómo está dividida la planta, propuesta que se hará en el plan de mejora.

Impuestos

Los impuestos que tributa mensualmente son:

IMPUESTOS	\$
MONOTRIBUTO- NACIONAL	\$ 1.720,00
COMERCIO E INDUSTRIA- MUNICIPAL	\$ 1.280,00
INGRESOS BRUTOS- PROVINCIAL	\$ -

En el impuesto a los ingresos brutos de la provincia de Córdoba se encuentra eximida por ser una industria que factura menos de 46,8 millones de pesos anuales según lo estipula el Código Tributario de la Provincia, Ley N° 6.006 del año 2015, en su artículo 215 inciso 23.

Los impuestos representan gastos relacionados con la venta del producto y no son un costo, por lo que no deben ser tenidos en cuenta como tal.

Limpieza

Los gastos de limpieza abarca el pago por este servicio a una empresa privada que se encarga de realizar el aseo diario de la oficina administrativa y de la planta productora como así también del mantenimiento de los espacios exteriores.

Otros Gastos

Este concepto incluye otros gastos menores como:

- Cadetería y encomiendas.
- Refrigerios al personal.
- Movilidad.
- Librería.

Para imputar estos costos se solicitará definir quienes utilizan o consumen cada uno de estos costos/gastos a los fines de clasificarlos correctamente.

COSTOS VARIABLES

Los costos variables están compuestos por dos grandes grupos de costos: la materia prima y la mano de obra.

En primer lugar se calcula el costo total y unitario de la materia prima como se refleja en la siguiente planilla:

Línea		Sandalias Keanu		
			PARES	100
<i>Costos Variables</i>			<i>Costo Total</i>	<i>Costo unitario (por par)</i>
Materia prima	Q x 100 pares	Cu		
Lona de cuero	12	\$ 351,00	\$ 4.212,00	\$ 42,12
Lienzo (forro)	12	\$ 23,00	\$ 276,00	\$ 2,76
Suela	100	\$ 20,80	\$ 2.080,00	\$ 20,80
Cartón / Plantilla	12	\$ 8,00	\$ 96,00	\$ 0,96
Hebillas	450	\$ 10,00	\$ 4.500,00	\$ 45,00
Pegamento	5	\$ 25,00	\$ 125,00	\$ 1,25
Hilos	5	\$ 3,00	\$ 15,00	\$ 0,15
Lijas	2	\$ 6,90	\$ 13,80	\$ 0,14
Clavos	600	\$ 0,17	\$ 104,00	\$ 1,04
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 11.421,80	\$ 114,22

Con el fin de facilitar el cálculo del costo de la materia prima, se tomó una base de 100 unidades (pares de zapatos).

- Entre los dueños y el personal estimaron las cantidades promedio utilizadas para ese volumen de producción, que se expresan en la columna con el nombre “Q x 100 pares”.
- El Costo Unitario (Cu) es el precio unitario de los materiales y están expresados a valores de adquisición actual.

Por otro lado, la mano de obra requerida para la producción, se expresa en horas y el salario es el correspondiente a un operario (Categoría 2) según convenio colectivo de trabajo 652/12 y escala salarial vigente de la Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado de la República Argentina (U.T.I.C.R.A.). En el costo se incluyen las cargas sociales correspondientes.

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	32	\$ 68,04	\$ 2.177,28	\$ 21,77
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 2.177,28	\$ 21,77

La columna “Q hs x 100 pares” expresa la cantidad de horas de trabajo de operarios que se necesita para fabricar 100 pares de calzados.

El costo unitario se compone de:

- Valor hora \$ 45,36 según escala salarial de la UTICRA (Unión de Trabajadores de la industria del calzado) del 01/12/2015 hasta el 31/05/2016.
- Cargas sociales por hora \$ 22,68

Las mismas se componen de:

Concepto	%	\$
INCIDENCIA SAC*	0,0833%	0,04 \$
INCIDENCIA VACACIONES*	0,0833%	0,04 \$
INCIDENCIA FERIADOS*	1,4167%	0,64 \$
SIPA	10,17%	4,61 \$
INSSJP	1,50%	0,68 \$
FNE	0,89%	0,40 \$
ANSAL	0,90%	0,41 \$
AA FF	4,44%	2,01 \$
CONT SINDICATO	2,50%	1,13 \$
CONT FEDERACION	3,00%	1,36 \$
CONT OBRA SOCIAL	6,00%	2,72 \$
LRT	5,00%	2,27 \$
INC NO REMUNERATIVOS	14,02%	6,36 \$
TOTAL	50,00%	22,68 \$

*Las incidencias se calculan de la siguiente manera:

- SAC: es un sueldo extra al año por lo que la incidencia mensual es de $1/12 = 8,33\%$
- VACACIONES: Dependen de la antigüedad del empleado dado que según cuantos años tenga, le corresponden mas o menos días por ley. (LCT 20.744)

Se pueden subdividir en:

- Conceptos Remunerativos (devengan aportes y contribuciones):

SAC: Sueldo Anual Complementario o Aguinaldo.

Vacaciones

Feriatos

- Contribuciones de la Seguridad Social.

SIPA: Sistema Previsional Argentino.

INSSJP: Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados o PAMI.

FNE: Fondo Nacional de Empleo.

AA FF: Asignaciones Familiares.

- Contribuciones Sindicales.

Al Sindicato.

A la Federación Argentina.

- Contribuciones de Obra Social.

Obra Social

- LRT: Ley de Riesgos de Trabajo (ART)
- Conceptos no remunerativos.

Entonces, entre el valor de la hora y las contribuciones totalizan \$ 68,04 que es el costo total por hora. A ese valor se lo multiplica por las 32 horas de trabajo requeridas para fabricar 100 pares y da un total de \$ 2.177,28, que

dividido dicha cantidad arroja un resultado de \$ 21,77 como costo unitario por par de calzado en concepto de mano de obra.

De la sumatoria de los conceptos materia prima y mano de obra, surge el total del costo variable:

COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 13.599,08	\$ 135,99
-----------------------------	---------------------	------------------

Por último, el costo total surge de la sumatoria del costo variable y el costo unitario y puede expresarse en valores totales como unitarios según se ve a continuación:

<i>COSTO TOTAL</i>	\$ 38.899,08	\$ 388,99
---------------------------	---------------------	------------------

COSTO FIJO TOTAL	\$ 25.300,00	\$ 253,00
-------------------------	---------------------	------------------

COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 13.599,08	\$ 135,99
-----------------------------	---------------------	------------------

En conclusión, luego de haber analizado el sistema actual de cálculos y asignación de costos de la empresa se notó que:

- No se asignan los costos de una manera adecuada, ya que no se lleva un registro de los requerimientos de materia prima ni mano de obra por unidad producida y se hace un cálculo estimativo de los mismos. Tampoco existe registro del material desechado y el tratamiento de los mismos como costo. Por otro lado no se consideran los costos de distribución.
- No se llevan los registros históricos que ayuden a sus propietarios a la toma de decisiones.

- No cuentan con un presupuesto financiero que les permita estimar con antelación el flujo de dinero en el transcurso de la actividad económica de la empresa.
- En cuanto a la parte contable, como es una empresa categorizada como Pyme dada la cantidad de empleados que tiene y el monto de facturación anual, y por otro lado está inscrita en el régimen simplificado de pequeños contribuyentes (Monotributo), no está obligada de llevar contabilidad, no puede tomar decisiones basadas en registros históricos, por lo cual es indispensable la implementación de este sistema.



Propuesta de mejora al sistema de costos actual.

Luego del repaso por el marco teórico y el análisis de la situación actual de la empresa, con la detección de los principales problemas que presenta a la hora de determinar su costo de producción, me encuentro en condiciones de elaborar una propuesta de mejora para la empresa en cuestión. El fin principal de la proposición es facilitar la toma de decisiones y contribuir a la optimización de sus recursos.

Como se dijo con anterioridad, en el sistema de costos por órdenes de fabricación los consumos de los elementos se acumulan e identifican por cada orden o encargo, lo que posibilita conocer el costo por cada pedido u orden. Este método se aplica a industrias que realizan trabajos especiales por pedidos de clientes porque son de diseños particulares, es decir, “a medida” o producción por lotes.⁹

En el caso de la pequeña industria de calzados en estudio, la producción es por lotes, es decir, fabrica un diseño o modelo de calzado en cantidad y vende a sus clientes la línea de productos que éstos le requieren de su catálogo.

Para determinar el costo de producción, este sistema se basa en una HOJA DE COSTOS que es el eje del procedimiento, ya que resume en forma separada, los consumos de los elementos demandados por cada orden o trabajo.

⁹ TRABALLINI, 2004, pág 129.

HOJA DE COSTOS PROPUESTA

A continuación se desarrolla la hoja de costos propuesta con los datos proporcionados para completar la misma y demostrar la conveniencia de su uso.

Se parte de una orden de producción de 100 unidades de un artículo, en este caso, Sandalias Keanu.

Debajo se dejan expresados los cálculos y clasificación de cada elemento del costo. Se tienen en cuenta algunos componentes que antes no eran considerados tales como la depreciación de las maquinarias y los costos de administración que incluyen las retribuciones a sus dueños.

A continuación se describe el cálculo de cada concepto que integra la hoja de costos propuesta:

Materiales o Materia Prima

En el primer cuadro de la hoja de costos se vuelcan los datos del costo de la materia prima que se calculó en base a la información brindada por los dueños y empleados de la fábrica en cuanto a la determinación de dicho concepto y que fue desarrollado anteriormente cuando se analizó el sistema actual de cálculo y designación de costos.

➤ *Mermas, desperdicios y desechos.*

A continuación se desarrollan las sugerencias para imputar el costo por estos conceptos que hasta el momento no eran tenidos en cuenta por los dueños de la pequeña fábrica de calzados.

Dado que las mermas son las pérdidas que sufre la materia prima antes de ingresar al proceso de elaboración, no se encontró dentro del proceso productivo de esta pequeña industria mermas de gran significancia ya que lo que puede darse esporádicamente, es que algún envase de pegamento sea volcado accidentalmente. Si se llegaran a presentar mermas más significativas, las mismas deben ser imputadas como pérdidas al ejercicio en el cual se manifestaron.

Por su parte los sobrantes conforman un concepto incidente en el costo de fabricación de esta pequeña industria. Ellos son el material sobrante que se obtiene cuando se fabrica un producto. Al final del proceso de producción pueden ser vendidos pero su precio de venta es más bajo en comparación con el producto principal. Su aparición es inherente al mismo proceso productivo y por ello, se debe intentar reducirlos al máximo posible.

En cuanto a este concepto, la sugerencia será: determinar una tasa de lo que se considera como desecho normal de los principales elementos de la materia prima, como se ve en el siguiente cuadro:

Materia prima	TASA NORMAL DE DESECHO
Lona de cuero	2%
Lienzo (forro)	2%
Suela	3%
Cartón / Plantilla	3%

Luego, el criterio para imputar los costos es:

- Los desechos surgidos hasta la tasa normal, se imputan como parte del costo de la materia prima.
- Los desechos que superan la tasa normal se arrojan a pérdida del ejercicio.

Esta herramienta de gestión es útil para controlar y corregir dado que si en un proceso productivo se detecta que los desechos están superando las tasas normales, se debe corregir los motivos que llevan a dicho resultado. Por ejemplo, controlar que la materia prima no tenga menor calidad que reduzca su rendimiento y de ser así reemplazarla por otra, evaluando costos; capacitar al personal para mejor aprovechamiento de los materiales o controlar las máquinas para detectar si la causa de los desechos anormales surge de un mal funcionamiento de las mismas.

Por otro lado se debe evaluar el destino de los sobrantes de materia prima, dado que pueden ser vendidos y/o sometidos a un proceso de reciclaje que dará una ganancia por el ingreso generado por dicho motivo.

Mano de Obra

Al igual que el concepto anterior, la determinación del costo de la mano de obra se desarrolló anteriormente y se incorporaron los datos obtenidos a la hoja de costos.

Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Se incluye este concepto que hasta el momento era ignorado por parte de la empresa y que constituye un concepto del costo de producción.

En él se incluye la incidencia de la depreciación de las maquinarias que por ser bienes de uso deben ser amortizadas contablemente y cuyo cálculo se resume en los siguientes cuadros:

MAQUINAS DE COSER

Nombre	VALOR	AÑOS	DEP ANUAL	HS ANUALES	COUTA DEP HORA
Cosedora A	\$ 6.000,00	5	\$ 1.200,00	1200	\$ 1,00
Cosedora B	\$ 8.700,00	5	\$ 1.740,00	1200	\$ 1,45

MAQUINA DE PULIR

Nombre	VALOR	AÑOS	DEP ANUAL	HS ANUALES	COUTA DEP HORA
Pulidora I	\$ 7.000,00	5	\$ 1.400,00	800	\$ 1,75

OTROS ACTIVOS

Nombre	VALOR	AÑOS	DEP ANUAL	HS ANUALES	COUTA DEP HORA
Martillos	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00	1200	\$ 1,25
Pinzas	\$ 800,00	1	\$ 800,00	1200	\$ 0,67
Alicates	\$ 720,00	1	\$ 720,00	1200	\$ 0,60

Se expresa el valor de adquisición de cada bien de uso y se calcula la depreciación anual sacando el cociente entre dicho valor y los años de vida útil que tiene el mismo. Luego, la cuota depreciación de cada bien surge de dividir el valor de la depreciación anual por la cantidad de horas de uso, es decir, la base de la depreciación es por HORA.

La cuota calculada sirve para asignar como costo indirecto de fabricación el total de horas máquinas utilizadas en la producción de los 100 pares de calzados por su cuota de depreciación.

Costos fijos

Se conforman de los siguientes de los siguientes conceptos:

CONCEPTO	\$
ALQUILER	\$ 12.000,00
SERVICIOS	\$ 3.600,00
SEGUROS	\$ 1.200,00
IMPUESTOS	\$ 3.000,00
LIMPIEZA	\$ 4.500,00
TOTAL	\$ 24.300,00

Para distribuir correctamente los estos costos, es conveniente identificar los departamentos y asignarlos de acuerdo a una base de distribución que se detallará seguidamente.

Según la estructura de esta organización, los departamentos pueden clasificarse del siguiente modo:

DPTOS. PRODUCTIVOS

Diseño
Corte
Costura y Armado

DPTOS. DE SERVICIOS

Compras
Ventas
Logística
Administración y Contabilidad

Se considera que la base de distribución más apropiada para asignar estos costos ligados al uso de la planta, son los metros que cada departamento ocupa, entonces dicha asignación puede representarse en el siguiente cuadro:

DPTOS. PRODUCTIVOS	Metros	%	ALQUILER	SERVICIOS	SEGUROS	IMPUESTOS	LIMPIEZA
Diseño	14	6%	777,78 \$	233,33 \$	77,78 \$	194,44 \$	291,67 \$
Corte	21	10%	1.166,67 \$	350,00 \$	116,67 \$	291,67 \$	437,50 \$
Costura y Armado	30	14%	1.666,67 \$	500,00 \$	166,67 \$	416,67 \$	625,00 \$

DPTOS. DE SERVICIOS	Metros	%	ALQUILER	SERVICIOS	SEGUROS	IMPUESTOS	LIMPIEZA
Compras (Depósito)	30	14%	1.666,67 \$	500,00 \$	166,67 \$	416,67 \$	625,00 \$
Ventas	20	9%	1.111,11 \$	333,33 \$	111,11 \$	277,78 \$	416,67 \$
Logística	27	13%	1.500,00 \$	450,00 \$	150,00 \$	375,00 \$	562,50 \$
Administración y Contabilidad	14	6%	777,78 \$	233,33 \$	77,78 \$	194,44 \$	291,67 \$

Partes comunes (pasillos, baños y cocina)	60	28%	3.333,33 \$	1.000,00 \$	333,33 \$	833,33 \$	1.250,00 \$
---	----	-----	-------------	-------------	-----------	-----------	-------------

TOTAL	216	100%	\$ 12.000,00	\$ 3.600,00	\$ 1.200,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00
--------------	------------	-------------	---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

A su vez, los costos que se asignaron a las partes comunes de la planta, se redistribuyen entre los departamentos productivos y de servicios:

DPTOS. PRODUCTIVOS	Metros	%	ALQUILER	SERVICIOS	SEGUROS	IMPUESTOS	LIMPIEZA
Diseño	14	9%	299,15 \$	89,74 \$	29,91 \$	74,79 \$	112,18 \$
Corte	21	13%	448,72 \$	134,62 \$	44,87 \$	112,18 \$	168,27 \$
Costura y Armado	30	19%	641,03 \$	192,31 \$	64,10 \$	160,26 \$	240,38 \$

DPTOS. DE SERVICIOS	Metros	%	ALQUILER	SERVICIOS	SEGUROS	IMPUESTOS	LIMPIEZA
	0						
Compras (Depósito)	30	19%	641,03 \$	192,31 \$	64,10 \$	160,26 \$	240,38 \$
Ventas	20	13%	427,35 \$	128,21 \$	42,74 \$	106,84 \$	160,26 \$
Logística	27	17%	576,92 \$	173,08 \$	57,69 \$	144,23 \$	216,35 \$
Administración y Contabilidad	14	9%	299,15 \$	89,74 \$	29,91 \$	74,79 \$	112,18 \$

TOTAL	156	100%	\$ 3.333,33	\$ 1.000,00	\$ 333,33	\$ 833,33	\$ 1.250,00
--------------	------------	-------------	--------------------	--------------------	------------------	------------------	--------------------

Totalizando, los costos fijos mensuales quedarían asignados del siguiente modo:

DPTOS. PRODUCTIVOS	ALQUILER	SERVICIOS	SEGUROS	IMPUESTOS	LIMPIEZA
Diseño	1.076,92 \$	323,08 \$	107,69 \$	269,23 \$	403,85 \$
Corte	1.615,38 \$	484,62 \$	161,54 \$	403,85 \$	605,77 \$
Costura y Armado	2.307,69 \$	692,31 \$	230,77 \$	576,92 \$	865,38 \$

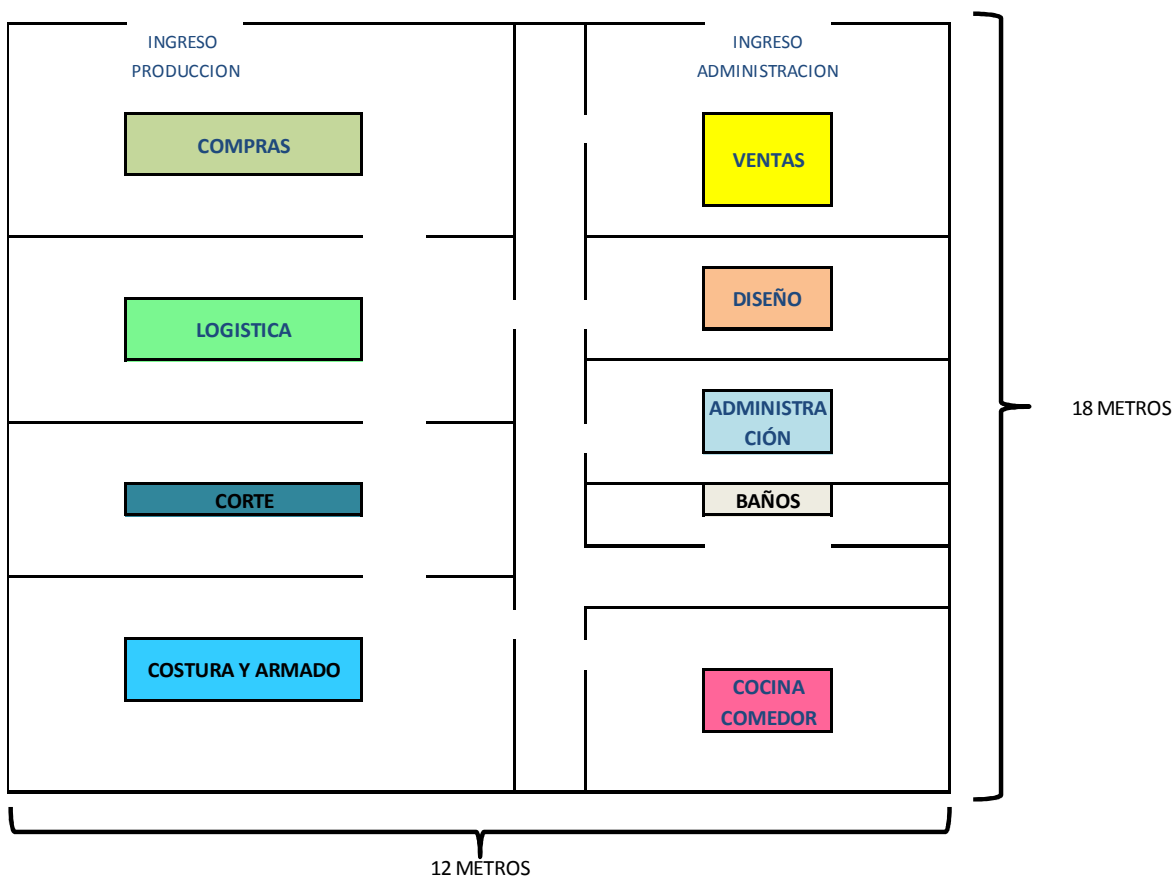
DPTOS. DE SERVICIOS					
Compras (Depósito)	2.307,69 \$	692,31 \$	230,77 \$	576,92 \$	865,38 \$
Ventas	1.538,46 \$	461,54 \$	153,85 \$	384,62 \$	576,92 \$
Logística	2.076,92 \$	623,08 \$	207,69 \$	519,23 \$	778,85 \$
Administración y	1.076,92 \$	323,08 \$	107,69 \$	269,23 \$	403,85 \$

TOTAL	\$ 12.000,00	\$ 3.600,00	\$ 1.200,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00
--------------	---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Esta distribución de costos fijos permite reflejar en la hoja de costos, estos conceptos de manera más adecuada.

A modo representativo se muestra la distribución física de la planta:

PLANO GENERAL DE LA PLANTA



Gastos

Existen otros conceptos que no tienen relación directa con la producción pero que surgen del proceso de producción y venta y se consideran resultado negativo del período al cual corresponden:

GASTOS	OTROS GASTOS	\$ 1.000,00
	GASTOS ADMINISTRACION	\$ 12.300,00
	TOTAL	\$ 13.300,00

Otros gastos: en este concepto se engloban gastos generales y menores como gastos de librería, movilidad, entre otros.

Gastos de administración: estos gastos abarcan insumos del departamento, como así también la retribución por esta tarea a su dueño.

Por lo antedicho, estos gastos se imputan directamente como pérdida en el estado de resultados.

COSTOS Y DECISIONES

Luego de la intervención sobre los elementos del costo que afronta esta pequeña industria del calzado, es importante destacar la utilidad que tienen los resultados encontrados en cuanto a aprovechar la herramienta brindada para obtener información relevante para su administrador en cuanto a:

- ✓ Nivel de producción de equilibrio.
- ✓ Nivel de ventas de equilibrio.
- ✓ Producción necesaria para alcanzar la utilidad deseada.
- ✓ Análisis de sensibilidad.

En primer lugar, se necesita conocer y ubicar el nivel de producción en el que los ingresos se igualan a los costos, por ello se deben planificar las ventas para alcanzar determinados resultados teniendo en cuenta los elementos del costo intervinientes.

Para ello recordamos que:

$$\text{UTILIDAD} = \text{INGRESOS} - \text{COSTOS}$$

A continuación se brinda otra herramienta para relacionar el costo-volumen-precio-mezcla y utilidad, útil para el planeamiento y control de actividades, conocida como:

SISTEMA PRESUPUESTARIO INTEGRAL

El sistema presupuestario integral es un plan de trabajo que abarca todas las áreas y actividades, con la intervención de los niveles jerárquicos de la organización y que coordinan los presupuestos parciales de cada sector o función lo que permite su agrupamiento en tres presupuestos centrales:

- ✓ Operativos
- ✓ Financieros
- ✓ Inversiones.¹⁰

Para elaborar el presupuesto integral me basé en la producción esperada, durante la temporada otoño-invierno del año 2016, cuyos resultados se exponen a continuación:

¹⁰ (TRABALLINI, 2004). Pág 281.

Presupuestos

1. Operativos	1.1. Presupuesto de ventas
--------------------------	---------------------------------------

Meses	OTOÑO			INVIERNO		
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Línea / Artículo	Zapatos Parisa	Zapatos Lola	Zapatos Laima	Zapatos China	Botas Clásicas	Zapatos Indira
Q	1000	800	800	1000	2000	1000
Precio de Venta	\$ 2.670,00	\$ 2.530,00	\$ 1.965,00	\$ 2.440,00	\$ 2.800,00	\$ 2.500,00
Línea / Artículo	Zapatillas Maui	Zapatillas Maui	Zapatos Lionetta	Zapatos Freia	Botas cortas	Zapatos Iris
Q	890	1000	1100	1000	2000	1000
Precio de Venta	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00	\$ 2.770,00	\$ 2.540,00	\$ 2.490,00	\$ 2.600,00
TOTAL VENTAS	\$ 3.960.500, 00	\$ 3.474.000,0 0	\$ 4.619.000,0 0	\$ 4.980.000,00	\$ 10.580.000, 00	\$ 5.100.000,00

- ✓ Las cantidades (Q) de cada línea de producto son las proyectadas según la demanda real y estimada para la temporada. La base de estimación de la demanda son las ventas históricas que determinan las cantidades por un lado, y la proyección de los precios de acuerdo al mercado por el otro. Las ventas se planifican de acuerdo a la estación, en respuesta a la demanda esperada, con los productos o líneas acordes a la época del año.
- ✓ El precio de venta se estima de acuerdo a lo que el mercado determina, aunque se controla que no se aleje de los márgenes de utilidad deseados.

Conceptos	OTOÑO			INVIERNO		
Materia Prima	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Línea / Artículo	Zapatos Parisa	Zapatos Lola	Zapatos Laima	Zapatos China	Botas Clásicas	Zapatos Indira
Q	1000	800	800	1000	2000	1000
Costo Unitario	\$ 506,10	\$ 573,52	\$ 788,70	\$ 915,07	\$ 1.676,48	\$ 866,60
Línea / Artículo	Zapatillas Maui	Zapatillas Maui	Zapatos Lionetta	Zapatos Freia	Botas cortas	Zapatos Iris
Q	890	1000	1100	1000	2000	1000
Costo Unitario	\$ 598,11	\$ 598,11	\$ 1.078,92	\$ 1.145,86	\$ 1.233,92	\$ 1.269,04
De mano de obra						
Línea / Artículo	Zapatos Parisa	Zapatos Lola	Zapatos Laima	Zapatos China	Botas Clásicas	Zapatos Indira
Costo Unitario	\$ 21,77	\$ 38,10	\$ 38,10	\$ 43,55	\$ 54,43	\$ 38,10
Línea / Artículo	Zapatillas Maui	Zapatillas Maui	Zapatos Lionetta	Zapatos Freia	Botas cortas	Zapatos Iris
Costo Unitario	\$ 32,66	\$ 32,66	\$ 43,55	\$ 38,10	\$ 48,99	\$ 54,43
Costos indirectos de fabricación						
Línea / Artículo	Zapatos Parisa	Zapatos Lola	Zapatos Laima	Zapatos China	Botas Clásicas	Zapatos Indira
Costo Unitario	\$ 0,23	\$ 0,28	\$ 0,31	\$ 0,35	\$ 0,42	\$ 0,35
Línea / Artículo	Zapatillas Maui	Zapatillas Maui	Zapatos Lionetta	Zapatos Freia	Botas cortas	Zapatos Iris
Costo Unitario	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,35	\$ 0,32	\$ 0,38	\$ 0,40

TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$ 1.089.763,46	\$ 1.120.593,95	\$ 1.896.777,66	\$ 2.143.232,17	\$ 6.029.215,93	\$ 2.228.914,07
----------------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

- ✓ El costo unitario de cada componente se calcula aplicando la planilla de costos utilizada anteriormente. (ver detalle en Anexos).
- ✓ El costo total de la producción por mes es igual a la suma producto del costo unitario de cada elemento por la cantidad producida de cada artículo.

2. Presupuestos financieros:

2.1. Presupuesto de inversiones

En este apartado se expresa las inversiones que planifica hacer la empresa durante el período analizado. Para el caso, realizará inversiones en bienes de uso, motivadas por la necesidad de producción y de renovación de las mismas.

Conceptos	OTOÑO			INVERNO		
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Maquinaria / Bien de Uso		Pinzas y Alicates			COSEDORA	
Costo de Adquisición		\$ 7.600,00			\$ 12.000,00	

2.2 Presupuesto de tesorería

Debido al movimiento de dinero, el mayor flujo de dinero se realizará mediante las cuentas bancarias que son utilizadas para depositar cheques por pago de proveedores, recibir transferencias por el mismo motivo y realizar pagos por ese medio.

Caja	\$ 50.000,00	\$ 70.000,00
Bancos	\$ 667.684,14	\$ 871.362,42

3. Presupuestos por programa:

Aquí se muestran las cifras destinadas al diseño de los productos y a publicidad y propaganda:

Conceptos	OTOÑO			INVERNO		
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
3.1. Presupuesto de investigación y desarrollo						
Diseños de productos			\$ 20.000,00			\$ 25.000,00

3.2. Presupuesto de publicidad y propaganda	OTOÑO			INVERNO		
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Página web y publicidad radial	\$ 3.000,00			\$ 3.000,00		

4. Presupuesto final

Luego de haber confeccionado los presupuestos arriba desarrollados, se está en condiciones de elaborar algunos resultados:

Conceptos	OTOÑO						INVERNO		
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO		AGOSTO			
4.1. Estado de resultados estimado									
Ventas	\$ 3.960.500,00	\$ 3.474.000,00	\$ 4.619.000,00	\$ 4.980.000,00	\$ 10.580.000,00	\$ 5.100.000,00			
Costo de Producción	\$ -1.089.763,46	\$ -1.120.593,95	\$ -1.896.777,66	\$ -2.143.232,17	\$ -6.029.215,93	\$ -2.228.914,07			
Utilidad Bruta	\$ 2.870.736,54	\$ 2.353.406,05	\$ 2.722.222,34	\$ 2.836.767,83	\$ 4.550.784,07	\$ 2.871.085,93			
Gastos de Comercialización	\$ 7.000,00			\$ 8.000,00					
Gastos de Administración	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00			\$ 45.000,00
Ganancia Operativa	\$ 2.919.736,54	\$ 2.395.406,05	\$ 2.764.222,34	\$ 2.889.767,83	\$ 4.595.784,07	\$ 2.916.085,93			
Costos Financieros	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00			
Amortizaciones	\$ 615,00	\$ 615,00	\$ 615,00	\$ 949,00	\$ 949,00	\$ 949,00			\$ 949,00
Resultado del Ejercicio Estimado	\$ 2.935.351,54	\$ 2.411.021,05	\$ 2.776.837,34	\$ 2.902.716,84	\$ 4.608.733,07	\$ 2.927.034,94			

Capítulo IV:

ESCENARIO ECONÓMICO Y FINANCIERO



Otro importante aspecto de una organización y que viene de la mano con el estudio de los costos, es el contexto económico y las variables financieras que afectan su operatoria.

Con el fin de estudiar el estado patrimonial y económico actual y proyectarlo a futuro, se analizaron los estados contables cerrados al 31/12/2015, elaborando conclusiones pertinentes y útiles para el gerente quien es el principal decisor de la organización.

Estados contables

A continuación se presentan de modo resumido los estados contables de la firma, por los ejercicios 2014 y 2015 comparativos. Los mismos fueron contruidos en base a la información relevada con la asistencia de un contador:

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

Correspondiente al ejercicio 2015 finalizado el 31 de Diciembre de 2015 comparativo con el ejercicio 2014 finalizado el 31 de Diciembre de 2014.

	31/12/2015	31/12/2014
ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.626.697	\$ 4.516.074
CAJA Y BANCOS	\$ 1.740.570	\$ 895.786
BIENES DE CAMBIO	\$ 4.257.116	\$ 3.242.066
CREDITOS POR VENTAS	\$ 306.364	\$ 210.338
OTROS CRÉDITOS	\$ 225.582	\$ 98.063
OTROS ACTIVOS	\$ 97.065	\$ 69.821
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 205.520	\$ 224.720
BIENES DE USO	\$ 205.520	\$ 224.720
TOTAL ACTIVO	\$ 6.832.217	\$ 4.740.794
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.174.615	\$ 1.068.998
DEUDAS Y PRESTAMOS	\$ 892.085	\$ 747.644
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$ 44.886	\$ 48.412
DEUDAS FISCALES	\$ 42.755	\$ 37.905
CUENTAS POR PAGAR	\$ 72.852	\$ 43.379
OTRAS DEUDAS	\$ 122.037	\$ 191.658
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 707.817	\$ 759.516
DEUDAS Y PRESTAMOS	\$ 654.317	\$ 706.016
CUENTAS POR PAGAR	\$ 53.500	\$ 53.500
TOTAL PASIVO	\$ 1.882.432	\$ 1.828.514
PATRIMONIO NETO (SEGÚN ESTADO RESPECTIVO)	\$ 4.949.785	\$ 2.912.280
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 6.832.217	\$ 4.740.794

ESTADO DE RESULTADOS		
	31/12/2015	31/12/2014
VENTAS	\$ 23.787.854	\$ 15.868.981
COSTO DE VENTAS	-\$ 10.820.064	-\$ 7.058.369
GANANCIA BRUTA	\$ 12.967.790	\$ 8.810.612
GASTOS	-\$ 886.662	-\$ 623.090
GASTOS DE COMERCIALIZACION	-\$ 810.826	-\$ 573.853
GASTOS DE ADMINISTRACION	-\$ 75.836	-\$ 49.237
GANANCIA OPERATIVA	\$ 12.081.128	\$ 8.187.522
-		
COSTOS FINANCIEROS	-\$ 199.095	-\$ 166.377
AMORTIZACIONES	-\$ 19.200	-\$ 19.200
-		
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO	\$ 11.862.833	\$ 8.001.945
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 4.151.992	-\$ 2.800.681
RESULTADO NETO DE IMPUESTO	\$ 7.710.841	\$ 5.201.264

Con esta información se puede realizar un análisis de la situación financiera y económica de la empresa, utilizando algunas herramientas conocidas como los índices o indicadores financieros y el análisis de las grandes masas.

Análisis de los Estados Contables

Seguidamente se exponen los resultados de los índices financieros obtenidos de los Estados de Situación Patrimonial y de Resultados, antes expuestos, con sus respectivas interpretaciones y conclusiones.

Índices que surgen del Activo y los Resultados

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
RENTABILIDAD	539%	364%
RESULTADO CAPITAL INVERTIDO	\$ 11.862.833 \$ 2.200.000	\$ 8.001.945 \$ 2.200.000

La rentabilidad muestra el rendimiento del capital invertido por los dueños en relación a los resultados obtenidos.

Así, cada peso invertido generará una utilidad de:

\$ 5,39 EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 31/12/2015
\$ 3,64 EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL 31/12/2014

Dado que el índice arrojó resultados superiores a 1 en ambos años se puede afirmar que el capital obtuvo rentabilidad en ambos años y fue creciente del año 2014 al 2015. Esta conclusión por sí sola, dice que la inversión del capital fue rentable en ambos años pero para brindar una información completa a los propietarios de esta pequeña industria, es necesario avanzar con el cálculo de los otros índices y el estudio de las grandes masas para elaborar una conclusión general válida.

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
RENTABILIDAD ECONOMICA	177%	172%
UTILIDADES ANTES DE LOS INTERESES ACTIVO	\$ 12.061.928 \$ 6.832.217	\$ 8.168.322 \$ 4.740.794

La rentabilidad económica indica los beneficios generados por el activo, independientemente de cómo se haya financiado, así cada peso de activo generó una utilidad de:

<u>\$ 1,77</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	<u>31/12/2015</u>
<u>\$ 1,72</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	<u>31/12/2014</u>

Los intereses se eliminan del cálculo de la utilidad dado que en este índice no se tiene en cuenta como se financió la actividad.

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
RENTABILIDAD FINANCIERA	<u>240%</u>	<u>275%</u>
UTILIDADES DESPUES DE INTERESES	\$ 11.862.833	\$ 8.001.945
PATRIMONIO NETO	\$ 4.949.785	\$ 2.912.280

La rentabilidad financiera indica el rendimiento del capital invertido por los propietarios. Es decir, por cada peso de capital invertido se generó una utilidad del:

<u>\$ 2,40</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	<u>31/12/2015</u>
<u>\$ 2,75</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	<u>31/12/2014</u>

Este índice representa entonces la rentabilidad financiera del patrimonio de la empresa considerando solamente el capital invertido por sus dueños sin tener en cuenta la financiación externa.

Índices que surgen del Pasivo, el Activo y el Patrimonio

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
LIQUIDEZ CORRIENTE	564%	422%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 6.626.697	\$ 4.516.074
DEUDAS A CORTO PLAZO	\$ 1.174.615	\$ 1.068.998

La liquidez corriente nos informa sobre la capacidad que tiene el ente de afrontar con activos corrientes, las deudas a corto plazo. Así dispondrá de:

<u>\$ 5,64</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	31/12/2015
<u>\$ 4,22</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	31/12/2014

para afrontar cada peso de deuda corriente.

A primera vista se puede decir que esta empresa no presenta problemas a la hora de enfrentar sus obligaciones de corto plazo pero el análisis debe continuar para ser lo más global posible.

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
LIQUIDEZ ACIDA	202%	119%
ACTIVO CTE- INVENTARIOS	\$ 2.369.581	\$ 1.274.008
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.174.615	\$ 1.068.998

La liquidez corriente nos informa sobre la capacidad que tiene el ente de afrontar con activos líquidos, las deudas a corto plazo. Así dispondrá de:

<u>\$ 2,02</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	31/12/2015
<u>\$ 1,19</u> EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	31/12/2014

para afrontar cada peso de deuda corriente.

Se entiende por activos líquidos aquellos que pueden convertirse fácilmente en efectivo dentro del ejercicio.

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
SOLVENCIA	363%	259%
ACTIVO TOTAL	\$ 6.832.217	\$ 4.740.794
PASIVO TOTAL	\$ 1.882.432	\$ 1.828.514

La solvencia es la capacidad financiera que tiene la empresa para hacer frente a todas sus obligaciones con todos sus recursos, no sólo de corto plazo. Así, por cada peso de deuda total, dispondrá de:

\$ 3,63	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	31/12/2015
\$ 2,59	EN EL EJERCICIO QUE CERRÓ EL	31/12/2014

de recursos para afrontar sus deudas.

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
ENDEUDAMIENTO	62%	58%
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.174.615	\$ 1.068.998
PASIVO TOTAL	\$ 1.882.432	\$ 1.828.514

Indica la proporción sobre el total de deudas que representan aquellas que son exigibles en el corto plazo. Quiere decir que, para el año 2014 el 58% de las deudas eran de corto plazo mientras que en el 2015 fueron el 62% del total de obligaciones.

Ventaja Financiera y Operativa

La ventaja financiera mide la proporción en que se incrementan los resultados como consecuencia de la utilización de capitales de terceros.

ÍNDICE	31/12/2015	31/12/2014
VENTAJA FINANCIERA	1,36	1,59
RENTABILIDAD FINANCIERA	240%	275%
RENTABILIDAD ECONOMICA	177%	172%

Si es mayor a 1, como en este caso, significa que a la empresa le convino endeudarse, dado que:

$$VF = \frac{\text{RENTABILIDAD FINANCIERA}}{\text{RENTABILIDAD ECONOMICA}}$$

Entonces sí: $VF > 1$, es porque la Rentabilidad Financiera es mayor a la Económica. Lo que significa que utilizando capitales ajenos la utilidad crece en mayor proporción que utilizando solo capitales propios.

Ventaja operativa y Margen de Utilidad sobre Ventas

Es la medida en que la rentabilidad económica aporta a la ventaja financiera desde un periodo a otro, para el caso:

ÍNDICE		
VENTAJA OPERATIVA	31/12/2015	31/12/2014
RENTABILIDAD ECONOMICA	177%	172%
VENTAJA OPERATIVA	4%	

Del año 2014 al 2015, la rentabilidad creció un 4 %.

ÍNDICE		31/12/2015
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS		51%
UTILIDAD ANTES DE INT E IMPTOS		\$ 12.061.928
VENTAS		\$ 23.787.854

Es decir, que por cada peso de ventas se generaron \$ 0,51 de utilidad, durante el año 2015.

Rotación del Activo

ÍNDICE	31/12/2015
ROTACION DEL ACTIVO	3,48
ACTIVO	\$ 6.832.217
VENTAS	\$ 23.787.854

Este índice indica la cantidad de veces que el activo ha rotado o fue vendido durante el ejercicio.

Análisis de las Grandes Masas

En este análisis se estudian las grandes cuentas del patrimonio para elaborar conclusiones sobre el estado patrimonial en general.

ANÁLISIS DE LAS GRANDES MASAS PARA EL AÑO 2015	
ACTIVO	
CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.626.697
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.174.615
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 5.452.082
ES LA PARTE DEL PATRIMONIO REALIZABLE DENTRO DEL PLAZO DE 12 MESES	
INMOVILIZACIONES	
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 205.520
TOTAL INMOVILIZACIONES	\$ 205.520
ES LA PARTE DEL ACTIVO QUE SE MANTIENE INMOVILIZADA, ES DECIR, QUE SE REALIZAN EN UN PLAZO MAYOR AL AÑO. POR LO GENERAL SON INVERSIONES O BIENES DE USO.	
TOTAL ACTIVO	\$ 6.832.217

PASIVO	
<u>DEUDAS A CORTO PLAZO</u>	
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.174.615
DEUDAS A CORTO PLAZO	\$ 1.174.615
<p>REPRESENTA LAS DEUDAS EXIGIBLES DENTRO DE LOS DOCE MESES DE CERRADO EL EJERCICIO.</p>	
<u>CAPITAL PERMANENTE</u>	
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 707.817
PATRIMONIO NETO	\$ 4.949.785
TOTAL CAPITAL PERMANENTE	\$ 5.657.602
<p>SON LOS CAPITALES INMOVILIZADOS POR DEUDAS EXIGIBLES A MAS DE DOCE MESES DE CERRADO EL EJERCICIO TAMBIEN LO CONSTITUYEN EL CAPITAL SOCIAL Y LAS RESERVAS,</p>	
TOTAL PASIVO	\$ 6.832.217

FONDO DE MANIOBRA	
<p>FM = Capital de Trabajo - Deudas a Corto Plazo</p> <p>FM = \$ 6.626.697 - \$ 1.174.615</p> <p>FM = \$ 5.452.082</p>	
<p>ES LA PARTE DEL CAPITAL DE TRABAJO QUE SE FINANCIA CON CAPITALES PERMANENTES</p>	

También se puede representar, gráficamente como el siguiente esquema:

ACTIVO		PASIVO	
Capital de trabajo		Ds a Corto Plazo	
\$ 6.626.697	FONDO DE MANIOBRA	\$ 1.174.615	
Inmovilizaciones	\$ 5.452.082	Capital Permanente	
\$ 205.520		\$ 5.657.602	
\$ 6.832.217		\$ 6.832.217	

OTRA FORMA DE CALCULARLO

FM = Capital Permanente - Inmovilizaciones

FM = \$ 5.657.602 - \$ 205.520

FM = \$ 5.452.082

ES LA PARTE DEL CAPITAL DE TRABAJO QUE SE FINANCIA CON CAPITAL PERMANENTES

ACTIVO		PASIVO	
Capital de trabajo		Ds a Corto Plazo	
\$ 6.626.697		\$ 1.174.615	
Inmovilizaciones		Capital Permanente	
\$ 205.520	FONDO DE MANIOBRA	\$ 5.657.602	
\$ 6.832.217	\$ 5.452.082	\$ 6.832.217	

Conclusiones sobre los resultados obtenidos

Se puede ver, a través del examen y comparación de los Estados Contables de los ejercicios 2014 y 2015, y mediante el uso de índices y análisis de las grandes masas, que la empresa tiene una buena situación económica y financiera en general. Los números son alentadores y mejoran de un año a otro.

No tiene problemas para afrontar sus deudas de corto plazo ni para financiar sus operaciones.

El estudio desarrollado en el presente capítulo es una aporte a los propietarios de la firma con el fin de tener un panorama total sobre la situación de su empresa, que les sea de utilidad para tomar decisiones.

Estados Contables Proyectados

Viegas¹¹ hace mención a los objetivos que persiguen los Estados Contables Proyectados que son los que a continuación se describen:

Reducir la incertidumbre y planificar acciones anticipando conductas futuras.

Proyectar el desarrollo del ente como Empresa en marcha.

Acotar los parámetros para la determinación del valor recuperable.

Brindar información contable referida al futuro.

Analizar los resultados y evolución de la empresa con parámetros similares a los utilizados para planificar y evaluar un proyecto de inversión.

Mejorar los controles económicos y de legalidad previstas en la ley de Sociedades y de Concursos y Quiebras.

Dado el alcance de este trabajo se profundizará en los primeros cinco puntos.

¹¹ (Viegas, Rial, Feudal, & Gasjt, 1998)

ESTADOS DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADOS

	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.626.697	\$ 11.265.385	\$ 20.277.693	\$ 38.527.616
CAJA Y BANCOS	\$ 1.740.570	\$ 2.958.969	\$ 5.326.144	\$ 10.119.674
BIENES DE CAMBIO	\$ 4.257.116	\$ 7.237.097	\$ 13.026.775	\$ 24.750.872
CREDITOS POR VENTAS	\$ 306.364	\$ 520.819	\$ 937.474	\$ 1.781.200
OTROS CRÉDITOS	\$ 225.582	\$ 383.489	\$ 690.281	\$ 1.311.534
OTROS ACTIVOS	\$ 97.065	\$ 165.011	\$ 297.019	\$ 564.336
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 205.520	\$ 349.384	\$ 628.891	\$ 1.194.893
BIENES DE USO	\$ 205.520	\$ 349.384	\$ 628.891	\$ 1.194.893
TOTAL ACTIVO	\$ 6.832.217	\$ 11.614.769	\$ 20.906.584	\$ 39.722.510
PASIVO Y PATRIMONIO NETO				
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.174.615	\$ 1.996.846	\$ 3.594.322	\$ 6.829.212
DEUDAS Y PRESTAMOS	\$ 892.085	\$ 1.516.545	\$ 2.729.780	\$ 5.186.582
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$ 44.886	\$ 76.306	\$ 137.351	\$ 260.967
DEUDAS FISCALES	\$ 42.755	\$ 72.684	\$ 130.830	\$ 248.578
CUENTAS POR PAGAR	\$ 72.852	\$ 123.848	\$ 222.927	\$ 423.562
OTRAS DEUDAS	\$ 122.037	\$ 207.463	\$ 373.433	\$ 709.523
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 707.817	\$ 1.203.289	\$ 2.165.920	\$ 4.115.248
DEUDAS Y PRESTAMOS	\$ 654.317	\$ 1.112.339	\$ 2.002.210	\$ 3.804.199
CUENTAS POR PAGAR	\$ 53.500	\$ 90.950	\$ 163.710	\$ 311.049
TOTAL PASIVO	\$ 1.882.432	\$ 3.200.134	\$ 5.760.242	\$ 10.944.460
PATRIMONIO NETO (SEGÚN ESTADO RESPE	\$ 4.949.785	\$ 8.414.635	\$ 15.146.342	\$ 27.263.416
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 6.832.217	\$ 11.614.769	\$ 20.906.584	\$ 38.207.875

- Los estados contables se proyectaron en base los estados históricos.
- Se supone que el contexto de la empresa se mantiene constante en cuanto a los niveles de inflación, políticas económicas y tributarias.
- El nivel de remuneraciones se planifica teniendo en cuenta los acuerdos estipulados a futuro por el Sindicato y la Cámara de empresarios correspondientes a la industria del calzado.

- Se presume que las condiciones de compra de materia prima y materiales no sufren cambios considerables.
- El plan de financiamiento para clientes se mantiene estable, actualizando la tasa de interés de acuerdo a la estipulada por el mercado.
- Se consideró la posible evolución de los precios de materia prima y materiales necesarios para la producción de los bienes que comercializa la empresa

ESTADOS DE RECURSOS Y GASTOS PROYECTADOS				
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
VENTAS	\$ 23.787.854	\$ 35.681.781	\$ 53.522.672	\$ 80.284.007
COSTO DE VENTAS	-\$ 10.820.064	-\$ 17.312.102	-\$ 28.564.969	-\$ 48.560.447
GANANCIA BRUTA	\$ 12.967.790	\$ 18.369.679	\$ 24.957.703	\$ 31.723.560
GASTOS	-\$ 886.662	-\$ 1.196.994	-\$ 1.725.403	-\$ 2.646.732
GASTOS DE COMERCIALIZACION	-\$ 810.826	-\$ 1.094.615	-\$ 1.587.192	-\$ 2.460.147
GASTOS DE ADMINISTRACION	-\$ 75.836	-\$ 102.379	-\$ 138.211	-\$ 186.585
GANANCIA OPERATIVA	\$ 12.081.128	\$ 17.172.685	\$ 23.232.300	\$ 29.076.828
COSTOS FINANCIEROS	-\$ 199.095	-\$ 203.077	-\$ 207.138	-\$ 211.281
AMORTIZACIONES	-\$ 19.200	-\$ 19.200	-\$ 19.200	-\$ 19.200
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 11.862.833	\$ 16.950.408	\$ 23.005.961	\$ 28.846.346

Para elaborar los Estados de Resultados Proyectados se tuvieron en cuenta los pronósticos de Venta, en base a futuras ventas pactadas y estimaciones tomando como base las ventas históricas del año 2015.

En cuanto a los Costos, se estimaron de acuerdo a los niveles de producción planificados, todo esto basado en la hoja de costos propuesta.

Los gastos de comercialización y administración se calculan por un lado teniendo en cuenta las erogaciones fijas necesarias para que la empresa permanezca abierta y los que varían de acuerdo al nivel de ventas.

Por todo lo desarrollado en este capítulo y en el capítulo anterior, cabe destacar la importancia de la planificación y la proyección en la vida operativa

de una empresa ya que ello permite tomar decisiones relevantes, minimizar riesgos, controlar y corregir los aspectos que se desvían de lo planificado.

Los estados contables proyectados son una herramienta de gestión que le permite a los dueños de una empresa saber hacia dónde se dirige la misma, y para otros usuarios de la información tales como clientes, proveedores, bancos, les permite tener una noción sobre el futuro de la empresa como ente solvente y rentable.

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se buscó mediante herramientas contables y de administración, optimizar la preparación de la información contable necesaria para la toma de decisiones a nivel operativo y gerencial.

Se encontró que la empresa objeto de intervención presentaba su mayor falencia en la determinación del costo del producto elaborado: calzado femenino, dado que no tenía un sistema de costos definido por escrito por lo que el cálculo del mismo era basado en estimaciones que elaboraban los dueños. A su vez, ello traía aparejado la omisión de algunos componentes del costo que provocaba la subvaloración del mismo. Esto quiere decir que la información que manejaban los altos mandos de esta pequeña industria era incompleta e incorrecta.

De la visión, misión y valores surgió que la empresa busca implementar una estrategia corporativa en la cual se unifiquen los criterios de toda la organización y para ello resulta necesario planificar y proyectar.

Por todo ello la propuesta formal de este trabajo se basa en la implementación de un sistema de costos basado en la HOJA DE COSTOS para evitar las omisiones en las que incurrían con anterioridad al preparar la información. Establecer bases sólidas de planificación llevarán a preparar una información contable, económica y financiera más oportuna y pertinente tal como lo requieren las normas contables de nuestro país.

Los beneficios devenidos de las mejoras propuestas a través del sistema de costos, el análisis de los estados contables y su proyección permitirán optimizar el uso de los recursos de la empresa, mejorar acuerdos de comercialización, desarrollar sus estrategias de venta en cuanto a precios, plazos y formas de financiación, intensificar el uso de la planificación como estrategia para la toma de decisiones, el control y la corrección de desvíos.

Se trata de incluir dentro del pensamiento empresarial, a la planificación como un ejercicio periódico necesario para tener una “radiografía” completa de

la organización mediante las herramientas puestas a disposición. Implementar dichas técnicas se puede convertir en un hábito cuando se presentan de manera sencilla y se pone énfasis en que los resultados y beneficios que otorga son mucho mayores que el esfuerzo de elaboración que requieren.

Una vez definido el sistema de costo, los diferentes encargados de las operaciones (requerimientos, compra, despacho), solo deben alimentar las planillas con la información que pasa por sus manos y el cálculo será automático. Los altos mandos pueden controlar los datos al final del proceso, procesar resultados, elaborar conclusiones y tomar decisiones sobre ello.

Anexos

Costos de producción temporada Otoño-Invierno 201 por producto.

Zapatos Parisa		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	12	\$ 3.312,00	\$ 39.744,00	\$ 397,44
Lienzo (forro)	12	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 4,20
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	12	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 1,20
Hebillas	450	\$ 12,00	\$ 5.400,00	\$ 54,00
Pegamento	5	\$ 35,00	\$ 175,00	\$ 1,75
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 0,15
Clavos	600	\$ 0,18	\$ 108,00	\$ 1,08
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 50.610,00	\$ 506,10

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	32	\$ 68,04	\$ 2.177,28	\$ 21,77
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 2.177,28	\$ 21,77

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	5	\$ 1,00	\$ 5,00	\$ 0,05
Armado	3,3	\$ 1,75	\$ 5,78	\$ 0,06
Acabado	5	\$ 2,52	\$ 12,58	\$ 0,13
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 23,36	\$ 0,23

--	--	--	--	--

Zapatillas Maui		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	20	\$ 2.592,00	\$ 51.840,00	\$ 518,40
Lienzo (forro)	15	\$ 35,00	\$ 525,00	\$ 5,25
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	12	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 1,20
Cordones	200	\$ 12,00	\$ 2.400,00	\$ 24,00
Pegamento	5	\$ 35,00	\$ 175,00	\$ 1,75
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 0,15
Clavos	600	\$ 0,18	\$ 108,00	\$ 1,08
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 59.811,00	\$ 598,11

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	48	\$ 68,04	\$ 3.265,92	\$ 32,66
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 3.265,92	\$ 32,66

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	6	\$ 1,00	\$ 6,00	\$ 0,06
Armado	4	\$ 1,75	\$ 7,00	\$ 0,07
Acabado	7	\$ 2,52	\$ 17,62	\$ 0,18
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 30,62	\$ 0,31

--	--	--	--	--

Zapatillas Maui		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	20	\$ 2.592,00	\$ 51.840,00	\$ 518,40
Lienzo (forro)	15	\$ 35,00	\$ 525,00	\$ 5,25
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	12	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 1,20
Cordones	200	\$ 12,00	\$ 2.400,00	\$ 24,00
Pegamento	5	\$ 35,00	\$ 175,00	\$ 1,75
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 0,15
Clavos	600	\$ 0,18	\$ 108,00	\$ 1,08
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 59.811,00	\$ 598,11

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	48	\$ 68,04	\$ 3.265,92	\$ 32,66
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 3.265,92	\$ 32,66

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	6	\$ 1,00	\$ 6,00	\$ 0,06
Armado	4	\$ 1,75	\$ 7,00	\$ 0,07
Acabado	7	\$ 2,52	\$ 17,62	\$ 0,18
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 30,62	\$ 0,31

--	--	--	--	--

Zapatos Lola		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	18	\$ 2.736,00	\$ 49.248,00	\$ 492,48
Lienzo (forro)	20	\$ 35,00	\$ 700,00	\$ 7,00
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	160	\$ 15,00	\$ 2.400,00	\$ 24,00
Pegamento	5	\$ 35,00	\$ 175,00	\$ 1,75
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 0,15
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 57.352,00	\$ 573,52

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	56	\$ 68,04	\$ 3.810,24	\$ 38,10
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 3.810,24	\$ 38,10

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	8	\$ 1,00	\$ 8,00	\$ 0,08
Armado	4	\$ 1,75	\$ 7,00	\$ 0,07
Acabado	5	\$ 2,52	\$ 12,58	\$ 0,13
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 27,58	\$ 0,28

--	--	--	--	--

Zapatos Laima		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	26	\$ 2.736,00	\$ 71.136,00	\$ 711,36
Lienzo (forro)	18	\$ 35,00	\$ 630,00	\$ 6,30
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	140	\$ 15,00	\$ 2.100,00	\$ 21,00
Pegamento	5	\$ 35,00	\$ 175,00	\$ 1,75
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 0,15
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 78.870,00	\$ 788,70

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	56	\$ 68,04	\$ 3.810,24	\$ 38,10
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 3.810,24	\$ 38,10

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	8	\$ 1,00	\$ 8,00	\$ 0,08
Armado	6	\$ 1,75	\$ 10,50	\$ 0,11
Acabado	5	\$ 2,52	\$ 12,58	\$ 0,13
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 31,08	\$ 0,31

--	--	--	--	--

Zapatos Lionetta		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	30	\$ 3.312,00	\$ 99.360,00	\$ 993,60
Lienzo (forro)	20	\$ 35,00	\$ 700,00	\$ 7,00
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	180	\$ 15,00	\$ 2.700,00	\$ 27,00
Pegamento	8	\$ 35,00	\$ 280,00	\$ 2,80
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 107.891,50	\$ 1.078,92

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	64	\$ 68,04	\$ 4.354,56	\$ 43,55
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 4.354,56	\$ 43,55

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	8	\$ 1,00	\$ 8,00	\$ 0,08
Armado	8	\$ 1,75	\$ 14,00	\$ 0,14
Acabado	5	\$ 2,52	\$ 12,58	\$ 0,13
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 34,58	\$ 0,35

--	--	--	--	--

Zapatos China		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	25	\$ 3.312,00	\$ 82.800,00	\$ 828,00
Lienzo (forro)	25	\$ 35,00	\$ 875,00	\$ 8,75
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	180	\$ 15,00	\$ 2.700,00	\$ 27,00
Pegamento	8	\$ 35,00	\$ 280,00	\$ 2,80
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 91.506,50	\$ 915,07

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	64	\$ 68,04	\$ 4.354,56	\$ 43,55
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 4.354,56	\$ 43,55

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	8	\$ 1,00	\$ 8,00	\$ 0,08
Armado	8	\$ 1,75	\$ 14,00	\$ 0,14
Acabado	5	\$ 2,52	\$ 12,58	\$ 0,13
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 34,58	\$ 0,35

--	--	--	--	--

Zapatos Freia		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	32	\$ 3.312,00	\$ 105.984,00	\$ 1.059,84
Lienzo (forro)	22	\$ 35,00	\$ 770,00	\$ 7,70
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	180	\$ 15,00	\$ 2.700,00	\$ 27,00
Pegamento	8	\$ 35,00	\$ 280,00	\$ 2,80
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 114.585,50	\$ 1.145,86

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	56	\$ 68,04	\$ 3.810,24	\$ 38,10
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 3.810,24	\$ 38,10

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	7	\$ 1,00	\$ 7,00	\$ 0,07
Armado	7	\$ 1,75	\$ 12,25	\$ 0,12
Acabado	5	\$ 2,52	\$ 12,58	\$ 0,13
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 31,83	\$ 0,32

--	--	--	--	--

Botas Cortas		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	35	\$ 3.312,00	\$ 115.920,00	\$ 1.159,20
Lienzo (forro)	22	\$ 35,00	\$ 770,00	\$ 7,70
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	100	\$ 15,00	\$ 1.500,00	\$ 15,00
Pegamento	10	\$ 35,00	\$ 350,00	\$ 3,50
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 123.391,50	\$ 1.233,92

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	72	\$ 68,04	\$ 4.898,88	\$ 48,99
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 4.898,88	\$ 48,99

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	9	\$ 1,00	\$ 9,00	\$ 0,09
Armado	8	\$ 1,75	\$ 14,00	\$ 0,14
Acabado	6	\$ 2,52	\$ 15,10	\$ 0,15
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 38,10	\$ 0,38

--	--	--	--	--

Botas Clásicas		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	48	\$ 3.312,00	\$ 158.976,00	\$ 1.589,76
Lienzo (forro)	22	\$ 35,00	\$ 770,00	\$ 7,70
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	180	\$ 15,00	\$ 2.700,00	\$ 27,00
Pegamento	10	\$ 35,00	\$ 350,00	\$ 3,50
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 167.647,50	\$ 1.676,48

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	80	\$ 68,04	\$ 5.443,20	\$ 54,43
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 5.443,20	\$ 54,43

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	10	\$ 1,00	\$ 10,00	\$ 0,10
Armado	8	\$ 1,75	\$ 14,00	\$ 0,14
Acabado	7	\$ 2,52	\$ 17,62	\$ 0,18
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 41,62	\$ 0,42

--	--	--	--	--

Zapatos Indira		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	24	\$ 3.312,00	\$ 79.488,00	\$ 794,88
Lienzo (forro)	22	\$ 35,00	\$ 770,00	\$ 7,70
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	80	\$ 15,00	\$ 1.200,00	\$ 12,00
Pegamento	10	\$ 35,00	\$ 350,00	\$ 3,50
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 86.659,50	\$ 866,60

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	56	\$ 68,04	\$ 3.810,24	\$ 38,10
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 3.810,24	\$ 38,10

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	8	\$ 1,00	\$ 8,00	\$ 0,08
Armado	7	\$ 1,75	\$ 12,25	\$ 0,12
Acabado	6	\$ 2,52	\$ 15,10	\$ 0,15
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 35,35	\$ 0,35

--	--	--	--	--

Zapatos Iris		PARES	100	
Materia prima	Q x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Lona de cuero	36	\$ 3.312,00	\$ 119.232,00	\$ 1.192,32
Lienzo (forro)	32	\$ 35,00	\$ 1.120,00	\$ 11,20
Suela	200	\$ 23,04	\$ 4.608,00	\$ 46,08
Cartón / Plantilla	15	\$ 10,00	\$ 150,00	\$ 1,50
Cuero corderito	90	\$ 15,00	\$ 1.350,00	\$ 13,50
Pegamento	10	\$ 35,00	\$ 350,00	\$ 3,50
Hilos	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 0,20
Lijas	5	\$ 7,50	\$ 37,50	\$ 0,38
Clavos	200	\$ 0,18	\$ 36,00	\$ 0,36
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 126.903,50	\$ 1.269,04

Mano de Obra	Q hs x 100 pares	Cu	Costo Total	Costo unitario (por par)
Operarios	80	\$ 68,04	\$ 5.443,20	\$ 54,43
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 5.443,20	\$ 54,43

CIF	HS MAQ	Cta CIF	TOTAL CIF	Costo unitario (por par)
Costura	8	\$ 1,00	\$ 8,00	\$ 0,08
Armado	8	\$ 1,75	\$ 14,00	\$ 0,14
Acabado	7	\$ 2,52	\$ 17,62	\$ 0,18
TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 39,62	\$ 0,40

Bibliografía

PYME, C. (s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ESCALAS DE PRODUCCION: <http://www.contactopyme.gob.mx>

TRABALLINI, H. (2004). *Guía De Estudios- Educación A Distancia-IUA- Licenciatura En Administración- Sistemas Contables III* *Guía De Estudios- Educación A Distancia-IUA- Licenciatura En Administración- Sistemas Contables III*. Córdoba.

VIEGAS, J. C., Rial, L. N., Feudal, O. E., & Gasjt, I. F. (1998). "Los Modelos Contables y los Estados Contables proyectados". *12º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas*.

WIKIPEDIA. (s.f.). *WIKIPEDIA La enciclopedia libre*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>