



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector Interino:**

**Lic. José Luis Argueta Antillón**

**Secretaria General:**

**Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:**

**Licenciado Nixon Rogelio Hernández**

**Secretaria:**

**Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.**

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**Licenciado Rafael Arístides Campos**

**Licenciado David Mauricio Lima Jaco**

**MAF. Jorge Antonio Venavides Trejo (Docente Asesor)**

**SEPTIEMBRE 2016**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios todo poderoso por la vida, la sabiduría, la salud, paciencia, y la fortaleza, por la enorme bendición de permitirme culminar una etapa muy importante en mi formación profesional. A mis padres Carlos Duarte y Carmen Aquino de Duarte por haberme brindado su apoyo incondicional a lo largo de estos años, por ser las primeras personas en brindarme su total respaldo en mis sueños y proyectos. A mis amigas y compañeras del Trabajo de Graduación Carla Elizabeth y Tatiana Esmeralda por su amistad y confianza en el transcurso de este tiempo.*

***Karla Margarita Duarte Aquino.***

*A Dios gracias infinitas por ser mi fortaleza, mi luz y mi guía a lo largo de mi vida y por permitirme culminar mi carrera, a mi madre Rosa Olimpia Lazo, a mis amados padres y abuelos Francisca Villatoro y Dimas Lazo, a mis dos hermanos Jacqueline y Alberto Lazo, tías y tíos que con su ejemplo y amor me guiaron y acompañaron en cada paso de mi vida, a Ismael Segovia por su amor, paciencia y apoyo incondicional, a mis amigas y compañeras del Trabajo de Graduación por su tolerancia, y demás compañeros por haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto que jamás olvidare.*

***Tatiana Esmeralda Romero Lazo.***

*A Dios Altísimo que en su infinito amor me ha permitido lograr un objetivo más en mi vida, por estar conmigo en cada paso que doy fortaleciendo mi corazón y dándome la sabiduría necesaria para poder seguir adelante; por eso y por más “Te doy Gloria y Honra Señor”. A mis padres María Elena Javier y Adrián Sorto Díaz, por todo su amor, dedicación, comprensión y apoyo incondicional. A mis hermanos Leydín, Luis, y mi sobrina Nicole por brindarme siempre su cariño y ayuda. A mis amigas y compañeras del Trabajo de Graduación por el esfuerzo realizado además de su amistad y afecto.*

***Carla Elizabeth Sorto Javier.***

***A nuestro querido asesor y maestro MAF. Jorge Antonio Venavides Trejo, por su incalculable paciencia, dedicación y por los conocimientos transmitidos.***

***A CINCHOS LAHAMP por abrirnos las puertas y permitirnos crecer profesionalmente y ser parte de este tan memorable triunfo.***

## ÍNDICE.

<b>RESUMEN</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>iii</b>

### CAPÍTULO I

#### **“Marco teórico sobre el Análisis Costo – Volumen - Utilidad y generalidades de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador”**

A. Generalidades de la Pequeña Empresa.....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Importancia.....	2
3. Criterios de clasificación .....	2
4. Características .....	3
5. Definición.....	4
B. Generalidades de la Pequeña Empresa Dedicadas A La Fabricación De Productos De Cuero Y Conexos.....	5
1. Antecedentes .....	5
2. Definición.....	5
3. Importancia.....	6
4. Características .....	6
5. Productos que elaboran y comercializan .....	7
6. Descripción del proceso de fabricación.....	7
7. Clasificación.....	8
8. Marco Legal .....	8

9. Marco Institucional.....	14
C. Generalidades De La Empresa Cinchos Lahamp.....	16
1. Antecedentes .....	16
2. Filosofía actual de Cinchos Lahamp .....	17
3. Estructura organizativa actual .....	18
4. Funciones de la organización .....	19
5. Productos que ofrece .....	20
6. Recursos que utiliza.....	21
7. Principales proveedores.....	22
8. Principales clientes .....	23
D. Generalidades del Costeo Variable, Directo o Marginal .....	23
1. Concepto.....	23
2. Fundamento .....	23
3. Ventajas .....	24
4. Principales Herramientas.....	24
E. Generalidades del Análisis Costo-Volumen-Utilidad.....	25
1. Definición de Análisis .....	25
2. Definición de Análisis Costo Volumen Utilidad.....	25
3. Principales herramientas.....	26
4. Supuestos.....	29
5. Usos .....	30
6. Limitaciones .....	30
F. Generalidades De La Toma De Decisiones .....	30
1. Definición.....	30

2. Importancia.....	31
3. Características .....	31
4. Procesos.....	32

## **CAPÍTULO II**

### **“Diagnóstico sobre el Análisis Costo-Volumen-Utilidad para la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador”**

A. Planteamiento del problema.....	33
1. Antecedentes .....	33
2. Formulación del Problema .....	34
3. Objetivos .....	35
c. Importancia.....	36
B. Métodos y Técnicas de Investigación .....	36
1. Método de investigación .....	36
2. Tipo de Investigación .....	37
3. Tipo de Diseño de Investigación .....	37
4. Fuentes de Información .....	38
5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	38
6. Unidad de análisis .....	39
7. Ámbito de la investigación.....	39
8. Determinación del Universo y Muestra.....	40
9. Alcances de la investigación .....	41
9.2 Limitantes de la investigación .....	41

C. “Desarrollo del Diagnóstico de la situación actual en lo relacionado a la administración de costos, volúmenes de venta y producción, niveles de utilidades, y su incidencia en la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricantes de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador”	
I. Filosofía general de la empresa .....	42
II. Administración de costos .....	46
III. Toma de Decisiones.....	52
D. Conclusiones y Recomendaciones.....	54
1. Conclusiones .....	54
2. Recomendaciones.....	57

### **CAPÍTULO III**

#### **“Propuesta de un análisis Costo-Volumen-Utilidad para la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador. ”**

A. Objetivos del Análisis .....	60
1. General .....	60
2. Específicos.....	60
B. Justificación.....	61
C. Estructura Organizativa Propuesta.....	61
1. Organigrama Propuesto a la Empresa “CINCHOS LAHAMP” .....	62
2. Descripción de las funciones principales de los puestos propuestos:.....	63
D. Descripción del Análisis Costo-Volumen-Utilidad como herramienta para la toma de decisiones.....	66
1. Filosofía Empresarial .....	66

2. Diseño del Estado de Resultados año 2015 por el Método de Costeo Variable. ....	68
3. Aplicación del Análisis Costo – Volumen – Utilidad. ....	99
E. Plan de Capacitación .....	126
1. Introducción.....	126
2. Objetivos del Programa .....	126
3. Recursos .....	127
4. Duración .....	128
5. Estructura del Programa .....	128
6. Secciones del Plan de Capacitación .....	129
7. Presupuesto.....	140
F. Plan de Implementación para el Análisis Costo- Volumen-Utilidad.....	141
1. Introducción.....	141
2. Objetivos. ....	141
3. Recursos .....	142
4. Etapas de implementación.....	142
5. Cronograma de actividades para la implementación del Análisis Costo- Volumen- Utilidad en la empresa Cinchos Lahamp. ....	144
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>145</b>

## ANEXOS

**ANEXO N° 1. Registro de las empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos en el área Metropolitana de San Salvador según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)**

**Anexo N° 2. Tabulación de Cuestionarios**



**Anexo N° 3. Guía de entrevista**

**Anexo N° 4 Modelo de Cuestionario**

**Anexo N° 5 Modelo de Entrevista**

**Anexo 6: Estado de Resultado y Anexos 2015**

## **LISTA DE CUADROS Y FIGURAS**

### **CUADROS**

CUADRO N° 1 .....	3
CUADRO N° 2 .....	7
CUADRO N° 3 .....	8
CUADRO N° 4 .....	20
CUADRO N° 5 .....	21
CUADRO N° 6 .....	22
CUADRO N° 7 .....	23
CUADRO N° 8 .....	69
CUADRO N° 9 .....	69
CUADRO N° 10 .....	70
CUADRO N° 11 .....	71
CUADRO N° 12 .....	72
CUADRO N° 13 .....	73
CUADRO N° 14 .....	74
CUADRO N° 15 .....	74
CUADRO N° 16 .....	75
CUADRO N° 17 .....	75
CUADRO N° 18 .....	76
CUADRO N° 19 .....	76

CUADRO N° 20 .....	81
CUADRO N° 21 .....	84
CUADRO N° 22 .....	84
CUADRO N° 23 .....	85
CUADRO N° 24 .....	87
CUADRO N° 25 .....	88
CUADRO N° 26 .....	89
CUADRO N° 27 .....	90
CUADRO N° 28 .....	90
CUADRO N° 29 .....	91
CUADRO N° 30 .....	92
CUADRO N° 31 .....	93
CUADRO N° 32 .....	93
CUADRO N° 33 .....	94
CUADRO N° 34 .....	95
CUADRO N° 35 .....	96
CUADRO N° 36 .....	97
CUADRO N° 37 .....	98
CUADRO N° 38 .....	98
CUADRO N° 39 .....	99
CUADRO N° 40 .....	101
CUADRO N° 41 .....	102
CUADRO N° 42 .....	102
CUADRO N° 43 .....	104
CUADRO N° 44 .....	105
CUADRO N° 45 .....	106
CUADRO N° 46 .....	110
CUADRO N° 47 .....	111
CUADRO N° 48 .....	111

CUADRO N° 49 .....	112
CUADRO N° 50 .....	113
CUADRO N° 51 .....	113
CUADRO N° 52 .....	114
CUADRO N° 53 .....	114
CUADRO N° 54 .....	115
CUADRO N° 55 .....	116
CUADRO N° 56 .....	116
CUADRO N° 57 .....	117
CUADRO N° 58 .....	118
CUADRO N° 59 .....	119
CUADRO N° 60 .....	119
CUADRO N° 61 .....	120
CUADRO N° 62 .....	121
CUADRO N° 63 .....	122
CUADRO N° 64 .....	123
CUADRO N° 65 .....	124
CUADRO N° 66 .....	124
CUADRO N° 67 .....	125
CUADRO N° 68 .....	129
CUADRO N° 69 .....	130
CUADRO N° 70 .....	131
CUADRO N° 71 .....	132
CUADRO N° 72 .....	133
CUADRO N° 73 .....	134
CUADRO N° 74 .....	135
CUADRO N° 75 .....	136
CUADRO N° 76 .....	137
CUADRO N° 77 .....	138

CUADRO N° 78 .....	139
CUADRO N° 79 .....	140
CUADRO N° 80 .....	140
CUADRO N° 81 .....	144

## **FIGURAS**

FIGURA N° 1 .....	18
FIGURA N° 2 .....	62
FIGURA N° 3 .....	78
FIGURA N° 4 .....	79
FIGURA N° 5 .....	79
FIGURA N° 6 .....	80
FIGURA N° 7 .....	80
FIGURA N° 8 .....	81
FIGURA N° 9 .....	82
FIGURA N° 10 .....	82
FIGURA N° 11 .....	82
FIGURA N° 12 .....	83

## RESUMEN

Las pequeñas empresas fabricante de artículos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador enfrentan diversos factores externos que impiden el crecimiento de las actividades fabriles que desarrollan, afectando los ingresos monetarios que perciben debido que se ven limitadas en la toma de decisiones para adaptar los precios de venta, las erogaciones operativas y de producción a las nuevas exigencias del mercado, sumado a eso los procesos de elección de alternativas se ven afectados, porque las fundamentan en los sistemas de costeo comúnmente utilizados de forma tradicional, diseñados únicamente para reportes financieros y, de forma limitada, con datos e información que pueda utilizarse para fines administrativos, por lo que no brindan reportes oportunos que permitan la correcta administración de costos.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar los elementos teóricos relacionados con las generalidades de los pequeños negocios del sector antes descrito, así mismo conceptos referentes a la administración de costos, generalidades del Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la toma de decisiones, entre otros. Además, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de las entidades bajo indagación con la finalidad de conocer la problemática y deficiencias en las que se encuentran este tipo de entidades referentes a la administración de costos, de forma adicional se utilizó el método científico para obtener los datos que sirvieron en el desarrollo de la propuesta, se empleó el análisis y la síntesis con la finalidad de estudiar la información recolectada, aplicando la investigación de tipo correlacional debido que permite determinar el grado de asociación que existe entre dos o más variables.

Las instituciones clasificadas como pequeña empresa del sector bajo estudio fueron tomadas como universo, debido a la cantidad de entes registrados según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) por lo que se hizo uso del censo para la investigación y como unidades de análisis a los administradores y/o contadores. Para llevar a cabo la recolección de datos se utilizó una encuesta y guía de entrevista las cuales fueron completadas por las unidades de análisis referidas anteriormente.

A través de la información obtenida de las unidades en estudio, se concluyó que un alto porcentaje de las empresas están en la total disposición de aplicar un método de gestión de costos que les permita visualizar de forma correcta los márgenes de rentabilidad y así planificar los cursos de acción respectivos por lo que se recomendó la aplicación de un programa de adiestramiento a todos los gerentes y contadores de las empresas del sector en estudio en donde se presenten las ventajas y beneficios que se obtienen de implementar el Análisis Costo-Volumen-Utilidad en la elección de alternativas de inversión y financiamiento.

Finalmente se desarrolló un plan de capacitación dirigido al personal de “CINCHOS LAHAMP”, con el objetivo de dar a conocer los beneficios de aplicar el análisis propuesto; el uso adecuado de los datos obtenidos, todo esto por medio de la formulación de un plan de implementación para llevarlo a la práctica.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente informe trata sobre el desarrollo del Análisis Costo-Volumen-Utilidad para la toma de decisiones en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador, el cual aportará herramientas de planeación y control que facilitaran el análisis de las erogaciones operativas inmersas en el proceso de fabricación, volúmenes de venta y comercialización, así como los niveles de rentabilidad deseados; todo esto conllevará a la correcta toma de decisiones que guíen al cumplimiento de los resultados esperados.

Los procesos de selección de alternativas en del sector en estudio se ven afectados ya que en primer lugar se basan en la experiencia acumulada de los administradores; y en segundo lugar, las fundamentan en los sistemas de costeo comúnmente utilizados de forma tradicional, y de forma limitada, con datos e información que puedan utilizarse para fines administrativos, por lo que no brindan reportes oportunos que les permitan adaptar las erogaciones operativas y los precios de comercialización a las nuevas exigencias del mercado.

A continuación se presenta un resumen del contenido de los capítulos desarrollados en la investigación.

Capítulo I: Contiene las generalidades de la pequeña empresa incluyendo el marco legal e institucional al que están sometidas, así como las características de la entidad dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexos tomada como caso ilustrativo, además incluye el desarrollo de cada uno de los aspectos que integran el marco teórico del Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la Toma de Decisiones, con el fin de que contribuya en la realización de la propuesta que favorezca la administración de las erogaciones operativas y permita la elección de las mejores alternativas.

Capitulo II: Está conformado por la descripción de la metodología utilizada a lo largo de la investigación, la evaluación de los resultados obtenidos a través del diagnóstico

realizado al universo conformado por 12 pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos en el área metropolitana de san salvador, lo que permitió conocer los métodos que utilizan para administrar los costos, los niveles de producción y ventas, así como la rentabilidad que obtienen; el análisis se efectuó mediante la tabulación de las preguntas que formaban el cuestionario realizado, el resumen de la guía de entrevista, generando en consecuencia las respectivas conclusiones y recomendaciones que faciliten la solución a la problemática encontrada, e forma adicional se incluyen los alcances y limitaciones enfrentados a lo largo de la investigación.

Capitulo III: Está compuesto por el desarrollo de la propuesta del Análisis Costo-Volumen-Utilidad con la finalidad que sirva como herramienta para la correcta toma de decisiones en las entidades objetos de estudio. Además se incluye un plan de implementación para orientar a la alta jerarquía del caso ilustrativo en la ejecución de dicha propuesta, así mismo un plan de capacitación dirigido a los empleados que estarán a cargo de la puesta en marcha del modelo.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada para la realización de la investigación; así como, los anexos empleados en el proceso de indagación, los cuales se mencionan a continuación:

Anexo 1: Registro de las empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

Anexo 2: Análisis y Tabulación del Cuestionario.

Anexo 3: Resumen de Guía de Entrevista.

Anexo 4: Modelo de Cuestionario.

Anexo 5: Modelo de Entrevista.

Anexo 6: Estado de Resultados y Anexos 2015.



## CAPÍTULO I

### **“Marco teórico sobre el Análisis Costo – Volumen – Utilidad y generalidades de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexas en el Área Metropolitana de San Salvador”**

#### **A. Generalidades de la Pequeña Empresa**

##### **1. Antecedentes**

En El Salvador, el origen de la pequeña empresa data desde los inicios los años 1950's, en pleno desarrollo industrial, época en la cual, diversos factores políticos, económicos y sociales, contribuyeron a la inmigración de habitantes en busca de empleo a los sectores urbanos, aumentando significativamente con ello la densidad poblacional en la ciudad, obligando a las personas desempleadas a buscar nuevas maneras de subsistir, ya sea produciendo u ofreciendo algún bien o servicio.

En lo que va del presente siglo XXI, la pequeña empresa es considerada como un valioso agente dinamizador de la economía; ya que por un lado, es una fuente generadora de empleos; y por otra, representa ingresos al fisco por medio del pago de tributos. Es por ello que este sector ha sido objeto de apoyo, primeramente por parte del gobierno, a través de programas de soporte técnico y financiero; así como, de organizaciones nacionales e internacionales, quienes a tal fin, desarrollan estudios que buscan solucionar los problemas en que están inmersas estas empresas.

Por otra parte, la globalización ha ocasionado el surgimiento de una fuerte competitividad en el mercado, para lo cual, estas compañías deben utilizar herramientas administrativas que les faciliten el proceso de toma de decisiones en relación a la administración y control de costos, planeación de volúmenes de venta y producción, determinación de precios, selección de mezcla de productos, entre otros; que conlleve al cumplimiento de los objetivos planteados.

## **2. Importancia**

Hacer referencia a la pequeña empresa en El Salvador, es mencionar a uno de los trascendentales sectores de la vida económica nacional, ya que genera aproximadamente “un 24% del Producto Interno Bruto, efectuando asimismo una ocupación del 31% de la Población Económicamente Activa. Además, dada las diferentes actividades económicas que realiza, incide directamente en las vidas de aproximadamente 700 mil ciudadanos salvadoreños al incluirlos claramente en su quehacer empresarial. Por otra parte, del 100% que están representadas en este sector, el 47% hace uso directo de los canales de financiamiento formales”<sup>1</sup> (Sistema Financiero), lo cual incide en el dinamismo en la economía nacional.

## **3. Criterios de clasificación**

Existen diferentes puntos de vista fundamentados en normas legales y técnicas que se consideran a efecto de agrupar estos entes económicos, entre los cuales están: el nivel de ventas, valor de los activos, participación en el mercado, inversión de capital y el número de empleados.

En la presente investigación se tomará como factor de segmentación el número de trabajadores que laboran en las compañías de acuerdo a los rangos establecidos por diferentes instituciones según cuadro N° 1

---

<sup>1</sup> <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8109/2/658.022-S961d-CAPÍTULO%20I.pdf>

CUADRO N° 1

CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA	
INSTITUCIONES	N° DE EMPLEADOS
MINISTERIO DE ECONOMÍA (MINEC)	De 10 A 50
BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES (BMI)	DE 11 A 49
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPRES)	DE 6 A 20
COMISIÓN NACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)	DE 11 A 50
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC)	DE 10 A 49
FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (FUSADES)	DE 11 A 20

FUENTE: Clasificación de las pequeñas empresas según informes de cada institución

#### 4. Características

- El capital es proporcionado por dos o más personas que establecen una sociedad.
- Los propietarios de forma frecuente administran la compañía.
- El número de trabajadores crece dependiendo del volumen de operaciones.
- Generalmente, son empresas de carácter familiar, donde tanto gerencia como trabajadores operativos tienen el mismo parentesco.
- El recurso humano disponible oscila entre 10 y 50 empleados.
- Posee una estructura organizativa limitada.
- La materia prima utilizada en el proceso de fabricación usualmente es importada de otros países Centroamericanos.
- Los productos que elaboran y comercializan son dirigidos a un segmento de específico de mercado.
- Los procesos de fabricación mediante los cuales transforman los insumos hasta convertirlos en bienes finalizados por lo regular no son complejos.
- Abastecen de productos terminados a las medianas y grandes empresas.

## 5. Definición

De manera general, el término empresa se define de la siguiente forma:

“Es la que está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro, de manera sistemática, bienes o servicios”<sup>2</sup>.

Es un ente productivo donde se efectúan inversiones de corto y largo plazo, además que contrata recurso humano tanto operativo como administrativo con la finalidad de satisfacer una determinada necesidad a un mercado específico y a la vez obtener un nivel rentabilidad planificado.

Por otra parte, “Pequeña Empresa es una persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales de 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores”<sup>3</sup>.

Asimismo, “es una entidad independiente, creada para ser rentable, donde el número de personas contratadas no excede de un determinado límite, además dispone de bienes materiales, recurso humano, capacidades técnicas y financieras; lo cual le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad”<sup>4</sup>

De acuerdo a lo anterior, pequeña empresa es una unidad económica que posee condiciones establecidas en cuanto a los elementos materiales, financieros y de recursos humanos, lo que le permite la producción y comercialización de bienes y servicios, para cubrir los gustos y preferencias de un sector determinado de la población, que cuenta con un nivel de ventas brutas anuales de 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores contratados.

---

<sup>2</sup> Código de Comercio Art.553, Decreto Legislativo N° 641, emitido por la Asamblea Legislativa, el 12 de junio de 2008, publicado por el Diario Oficial el 27 de junio de 2008 D.O. N°120, TOMO N° 379

<sup>3</sup> <https://www.conamype.gob.sv/index.php/temas/ley-mype>

<sup>4</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

## **B. Generalidades de la Pequeña Empresa Dedicada a la Fabricación de Productos de Cuero y Conexos**

### **1. Antecedentes**

En El Salvador, el origen de la industria del cuero se remonta a la segunda mitad del siglo XX, en la cual técnicos europeos arribaron y realizaron demostraciones del curtido de pieles y colorantes; es a partir de estas manifestaciones que emprendedores nacionales implementaron las nuevas técnicas decidiendo invertir en esta clase de industria, principalmente en la zona occidental del país donde los talleres que se fundaron asumieron el nombre de Tenerías. “Durante los años de 1960’s se dieron los mayores auges de este sector fabril, surgiendo para el año de 1960 en la ciudad de Sonsonate la primera pequeña industria de productos de cuero denominada “Gila”, propiedad del señor Braulio Sandoval”<sup>5</sup>

Con el desarrollo económico del país, los requerimientos del mercado se volvieron cada vez más exigentes, y las tenerías salvadoreñas existentes no alcanzaron a suplir la creciente demanda. Es por ello que se dio la proliferación de pequeñas industrias fabricantes de diversos productos de cuero y conexos a fin de responder a las nuevas necesidades de los consumidores.

### **2. Definición**

Es una unidad productiva dedicada a la fabricación y comercialización de productos de cueros y otros similares, artículos que son de uso diario y dirigidos a toda la población, cuyas ventas anuales no superan los \$900,205.00, que disponen de un máximo de 50 trabajadores remunerados y que usualmente operan en un mercado local y se dirigen al consumidor final mediante micro negocios o comerciantes individuales donde proponen la diversidad de bienes que elaboran.

---

<sup>5</sup> Anaya Rodríguez, Josué Rodrigo, Los Costos Basados en Actividades (Costos ABC) en las Empresas dedicadas a la Industria de Pieles y Cueros en El Salvador, 2006.

### **3. Importancia**

La pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexos, es significativa, ya que aparte de contribuir en la economía e industrialización de El Salvador, es fuente generadora de empleo, sirve como centro de adiestramiento y capacitación para obreros, lo que da lugar a la formación de nuevos empresarios en la medida que adquieran experiencia e independencia económica. Además son generadores de impuesto al gobierno central y tarifas municipales a la alcaldía de la respectiva jurisdicción donde operan.

### **4. Características**

- El recurso humano disponible oscila entre 10 y 50 empleados.
- Generalmente obtienen insumos de proveedores nacionales e internacionales.
- Los productos que elaboran y comercializan son dirigidos a un segmento específico de mercado.
- Generalmente, son empresas de carácter familiar, donde tanto gerencia como trabajadores operativos tienen el mismo parentesco.
- Abastecen de productos terminados a las medianas y grandes empresas.

## 5. Productos que elaboran y comercializan

**CUADRO N° 2**  
**PRODUCTOS FABRICADOS POR LA INDUSTRIA DE CUERO**

<b>PRODUCTOS.</b>	
Billeteras	Botas
Maletines	Cinchos
Zapatos	Monturas
Artesanías	Sombreros
Carteras	Monederos
Bolsones	Decoración para el Hogar
Bisutería	Estuches
Muebles	Guantes
Correas para Reloj	Chamarras

Fuente: Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) Base CIIU 4.0, Emitido por Ministerio de Economía (MINEC), San Salvador, Mayo 2011

## 6. Descripción del proceso de fabricación

A continuación se detalla el proceso de elaboración de un artículo de relevancia en la industria del cuero como lo es el cincho, para este caso se comienza a través de la elección del tipo de cuero, es así como se lleva al área de producción en donde se corta el material para darle forma de cinturón que puede ser recto, con curvas u ondulado y con las medidas de diámetro de acuerdo a lo solicitado por el cliente, todo lo que se realiza con la ayuda de una máquina cortadora; efectuándose a continuación las respectivas perforaciones y sellado de las costuras; una vez finalizada esta etapa, se procede al teñido de la prenda y al estar seca se agrega una capa de aceite protector, secándolo posteriormente, y para finalizar se integra la hebilla mediante un remache.

## 7. Clasificación

Esta empresa se agrupa de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) según el cuadro N° 3:

**CUADRO N° 3**

### **CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CUERO Y CONEXOS**

Sección	C	Industrias manufactureras
Division	15	Fabricación de productos de cuero y productos conexos
Grupo	151	Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles.
Clase	1512	Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería

**Fuente:** Clasificación Económicas de El Salvador (CLAEES)  
**Base:** Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)

## 8. Marco Legal

Las entidades que están bajo estudio son reguladas por un conjunto de leyes vigentes en El Salvador, las cuales les rigen el accionar a nivel comercial, laboral y fiscal, entre las cuales se mencionan las siguientes.

- **Constitución de la República**

Ley de primer orden que determina la organización del Estado y forma de gobierno democrático, por medio de un conjunto de obligaciones, derechos y garantías para personas naturales y jurídicas propiciando así bienestar individual y colectivo dentro del



sistema económico y político que permita iniciativas privadas orientadas a la generación de oportunidades de desarrollo nacional.

(Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983; Reforma: Decreto Legislativo N° 707 de fecha 12 de junio de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 112, Tomo 403 de fecha 19 de junio de 2014).

- **Ley de Impuesto Sobre la Renta.**

Determina que todo individuo o empresa dedicada a la fabricación y/o comercialización de cualquier tipo de bienes y servicios, estará en la obligación de hacer el pago de impuesto del 30% sobre las utilidades obtenidas al final de un periodo fiscal si sus ventas superan los \$150,000 anuales, y del 25% en caso que sean menores al límite mencionado.

(Decreto Legislativo. No. 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial 242, Tomo 313, de fecha 21 de diciembre de 1991; Reformas: Decreto Legislativo N° 762 de fecha 31 de julio de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 404 de fecha 31 de diciembre de 2014).

- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

Impone una tasa del 13% sobre las ventas o ingresos netos, debido a las operaciones de transferencia, importación, internación, exportación, consumo de bienes muebles y/o prestación de servicios.

(Decreto Legislativo N° 296, fecha 24 de julio del 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, Art. 1; Reformas: Decreto Legislativo N° 224, del 12 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial N°237, Tomo 385, del 17 de diciembre de 2009)

- **Ley de Registro de Comercio**

Estatuto que norma las sociedades mercantiles para el registro de las respectivas matrículas, tales como: Marcas, balances generales, nombre del establecimiento, contratos, escritura de constitución, entre otros documentos que estén sujetos a formalidad, asegurando así el intercambio mercantil.

(Decreto Legislativo No. 271, del 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973; Reformas: Decreto Legislativo N° 642 de fecha 12 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008.)

- **Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos**

Tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales asuntos; en consecuencia a lo expresado, todas las entidades del sector en estudio deben someterse a lo establecido en este estatuto.

(Decreto Legislativo No. 868 de fecha 06 de junio del 2002, publicado en el Diario Oficial No. 125, Tomo 356, Art. 1; Reformas: Decreto Legislativo N° 986 de fecha 17 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial N°58 , tomo 370 de fecha 23 de marzo de 2006.)

- **Código de Comercio.**

Tiene como objetivo regular las relaciones comerciales tanto para personas individuales como colectivas no importando la actividad económica a la que se dediquen, estableciendo las formalidades que se deben cumplir en los procesos de constitución, registro, liquidación empresarial, disolución, compra y venta, y otros aspectos relacionados al comercio.

(Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970; Reformas: Decreto Legislativo N° 641 de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008.)

- **Ley del Seguro Social**

Es una reglamentación que busca garantizar la prestación de servicios médicos a los trabajadores, garantizando servicios eficientes y de calidad, que cubran casos de enfermedades, accidentes comunes y de trabajo, maternidad y fallecimiento del cotizante.

(Decreto Legislativo N°1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953; Reformas: Decreto Legislativo N°45 del 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N°148, Tomo 324 del 15 de agosto de 1994)

- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

Legislación aplicable a todos los patronos y trabajadores de los distintos sectores económicos cuyo propósito es garantizar la administración de los fondos de los afiliados en concepto de invalidez, vejez y muerte, y dar un retiro digno y seguro a los empleados.

(Decreto Legislativo N° 62 del 13 de julio, publicado en el Diario Oficial No.181, Tomo No.340 de fecha 30 de septiembre de 1998; Reformas: Decreto Legislativo N° 1036, del 29 de marzo de 2012, publicado en el Diario Oficial N° 63, Tomo 394, del 30 de marzo de 2012)

- **Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos**

Tiene como propósito prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como el encubrimiento. Este decreto será aplicable a cualquier

persona natural o jurídica que desempeñe funciones laborales o empresariales, respectivamente.

(Decreto Legislativo N° 498 de fecha 02 de Diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, Art. 1 y 2; Reformas: Decreto Legislativo N° 1033, del 26 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 95, Tomo 371, del 25 de mayo de 2006)

- **Ley de Protección al Consumidor**

Protege los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, la certeza y la seguridad legal en las relaciones con los proveedores, ya que los bienes y servicios puestos en el mercado a disposición de los compradores no deben implicar riesgos para su vida, salud o integridad personal. En consecuencia, todo ente que realice actos concernientes a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de mercantilización de bienes debe acatar todo lo mencionado por la presente normativa.

(Decreto Legislativo N° 776 de fecha 31 de Agosto del 2005 publicado en el Diario Oficial No. 166, Tomo 368, Art. 1; Reformas: Decreto Legislativo N° 1017, del 30 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 88, Tomo 371, del 16 de mayo de 2006)

- **Código Tributario.**

Contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a los contribuyentes por todos los gravámenes internos, tales como el pago de impuestos sobre la renta, tasas y aportaciones especiales, entre otras formalidades establecidas por este código y que están bajo la competencia de la administración tributaria.

(Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de Diciembre del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, Art. 12; Reformas: Decreto Legislativo N° 957 del 14 de

diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo 393, del 15 de diciembre de 2011)

- **Código Municipal.**

Busca desarrollar los principios constitucionales referentes al funcionamiento, organización y el ejercicio de las facultades autónomas de las alcaldías municipales mediante la aplicación de una tasa tributaria en concepto de aseo, alumbrado eléctrico, entre otras; regulando así la actividad de los establecimientos comerciales, industriales de servicio y otros similares.

(Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, del 05 de febrero del mismo año; Reformas: Decreto Legislativo N° 274 del 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 51, Tomo 386, del 15 de marzo de 2010)

- **Código de Trabajo**

Armoniza las relaciones entre empleados y contratantes, estableciendo derechos y obligaciones bilaterales, fundamentados en principios que contribuyen al mejoramiento de los vínculos personales y el ambiente laboral dentro de las instituciones.

(Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972 publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, Art 1. Reformas: Decreto Legislativo N° 277 del 16 de diciembre de 2015, publicado en el Diario Oficial N° 10, Tomo 410, del 15 de enero de 2016)

- **Ley de Medio Ambiente**

Tiene por objeto aplicar las disposiciones de la Constitución de la República que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones. Por lo tanto, todo negocio debe de obtener un permiso

de las autoridades del ramo, con el fin de poder realizar operaciones en una determinada zona geográfica.

(Decreto Legislativo N° 233, de fecha 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 79, Tomo 339, del 04 de mayo de 1998; Reformas: Decreto Legislativo N° 158 del 11 de octubre de 2012, publicado en el Diario Oficial N° 211, Tomo 397, del 12 de noviembre de 2012)

## **9. Marco Institucional**

Considerando las leyes expuestas anteriormente, la pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexos está relacionada con las siguientes entidades:

- **Ministerio de Hacienda**

Institución que dirige y conduce la recaudación fiscal mediante la gestión tributaria de los Impuestos al Valor Agregado y Sobre la Renta, aplicados a las ventas generadas en un periodo específico y a las ganancias netas obtenidas en el mismo lapso, respectivamente. Así mismo, vigila el cumplimiento de las normas legales combatiendo la evasión, el contrabando y la corrupción por medio de auditorías en los estados financieros correspondientes a un ciclo contable.

- **Centro Nacional de Registros**

Organización que garantiza la seguridad jurídica del comercio y la propiedad intelectual referente a los derechos de marcas, nombre, patentes e inmobiliaria, además es encargada de seleccionar, ordenar, presentar y almacenar información relacionada a personas naturales y jurídicas.

- **Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

Su función es proporcionar servicios médicos y prestaciones económicas a sus afiliados cotizantes que pertenecen a organizaciones públicas o privadas, con el objeto de garantizar condiciones de salud aceptables y reducir al mínimo el ausentismo laboral.

- **Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)**

Entidades que tienen como objetivo la captación y realización de inversiones con los fondos aportados por los trabajadores, que permitan incrementar los ingresos con el propósito de que el contribuyente reciba una compensación monetaria en la jubilación, entre otros tipos de prestaciones que establece la ley.

- **Defensoría de Protección al Consumidor**

Protege los derechos de los consumidores y establece las obligaciones de los comerciantes, ejerce además la función de intermediario entre el comprador y el vendedor, facilitando la solución de conflictos en materia de consumo y servicios, profundizando la vigilancia de los proveedores, promoviendo la educación y la participación ciudadana y coordinando las acciones conjuntas con otras organizaciones del Estado para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado.

- **Alcaldía Municipal**

Recolecta y administra los impuestos locales provenientes de las actividades industriales y comerciales llevadas a cabo por las empresas de la jurisdicción y en concepto de servicios prestados por la comuna.

- **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Vela por los derechos de los(as) trabajadores(as), así como también de la seguridad ocupacional, promoviendo condiciones laborales a fin de lograr un desarrollo integral en las relaciones entre obrero y patronos.

- **Dirección General de Estadísticas y Censos**

Se encarga de recopilar información estadística concerniente a las actividades económicas de las empresas de cualquier índole, por medio de técnicas de investigación tales como censos, encuestas y estudios de campo, con el propósito de conocer las condiciones en las cuales operan.

## **C. Generalidades de la Empresa Cinchos Lahamp**

### **1. Antecedentes**

EL Sr. Luis Alfonso Huezo, fundador de la empresa “CINCHOS LAHAMP”, aprendió las artes de la talabartería como un oficio de tipo personal, debido que esta era una actividad laboral de origen familiar. Por lo que, para el año de 1964 inició operaciones en la elaboración de artículos de cuero y otros similares utilizando un proceso manual; trabajando de esta forma durante los siguientes 15 años; pasados los cuales, o sea en 1979, fundó lo que es actualmente la empresa “CINCHOS LAHAMP”. A Inicios de los años 80 ya contaba con cinco empleados y con solo dos máquinas, una Devastadora y una de pintado, las cuales le facilitaron la mecanización del proceso de producción. Debido a los altos niveles de calidad de los productos que fabricaba había captado la atención y agregado a su cartera de clientes, prestigiosas tiendas establecidas en el mercado salvadoreño como los almacenes Simán, Europa, Kismet, Schwartz Hermanos, entre otros.

Para la década de los años 1990's debido al auge de la globalización, la pequeña empresa estaba totalmente modernizada, sus procesos manuales habían pasado a ser mecanizados, lo cual llevó a aumentar el nivel de producción y a la contratación de nuevos empleados; logrando de esta manera adquirir nuevos clientes a nivel nacional y exportando sus productos hacia países como Guatemala, Nicaragua y Costa Rica, entre otros.



## 2. Filosofía actual de Cinchos Lahamp

### a. *Misión*

“Ofrecer a nuestros clientes cinchos de la mejor calidad, con diseños exclusivos y materiales duraderos, a precios que estén al alcance de todo el público”.

### b. *Visión*

“Llegar a ser la empresa salvadoreña líder en la fabricación de cinchos, haciendo uso de la tecnología, innovando y creando diseños exclusivos, que superen las expectativas y necesidades de nuestros clientes; y así también poder expandir nuestro mercado a nivel internacional”.

### c. *Valores*

- **Cooperación**

Apoyar a los empleados en la consecución de los objetivos empresariales de corto y largo plazo

- **Trabajo en equipo**

Promover la unificación de esfuerzos destinados a la satisfacción de los clientes

- **Responsabilidad**

Proporcionar al cliente productos que cumplan con las especificaciones requeridas y los precios pactados.

- **Honestidad**

Impulsar acciones éticas y profesionales con responsabilidad social

- **Compromiso**

Realizar las acciones correspondientes a fin de satisfacer las expectativas de los clientes, empleados, gobierno central y municipal, y la comunidad en general.

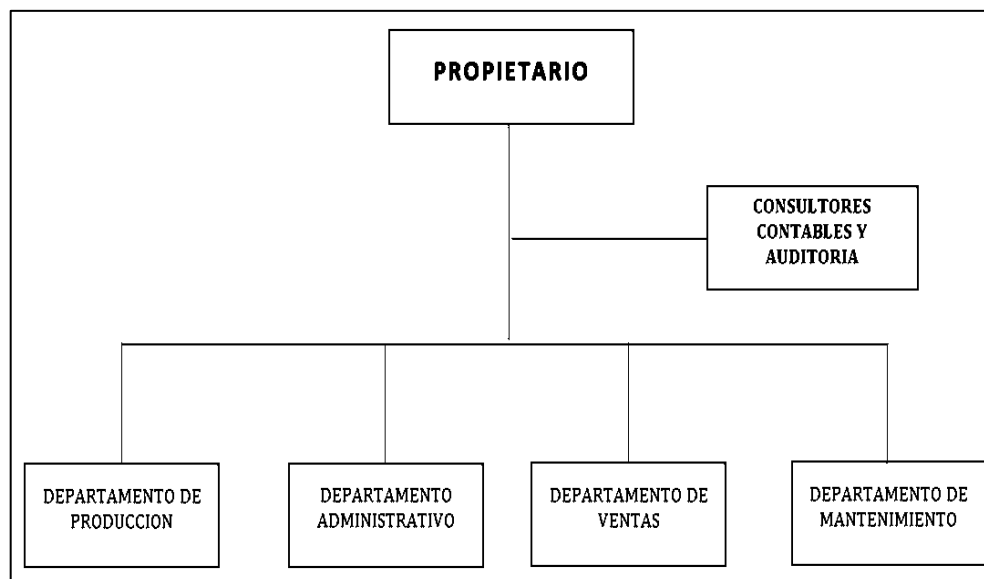
*d. Objetivos*

- Aprovechar los recursos existentes dentro de la empresa
- Realizar nuevas inversiones que mejoren la tecnología para agilizar los procesos productivos
- Reducir los costos sin disminuir la calidad buscando los proveedores que ofrezcan una mejor relación de calidad -precio
- Buscar nuevos segmentos de mercado mediante el uso de las redes sociales.
- Generar estabilidad laboral entre los empleados.

**3. Estructura Organizativa Actual**

A continuación se presenta la estructura jerárquica con la que realizan las operaciones:

**FIGURA N° 1**  
**CINCHOS LAHAMP.**



Fuente: Propietario CINCHOS LAHAMP

#### **4. Funciones de la organización**

##### **a. Propietario**

- Delega responsabilidades a los jefes inmediatos según el grado de confianza para el buen funcionamiento del negocio
- Toma decisiones a fin de mejorar los procesos productivos y así optimizar las utilidades de la empresa
- Ejerce la representación legal de la organización
- Cotiza y Adquiere la nueva maquinaria de ser necesario

##### **b. Departamento de Producción**

- Elabora los productos con altos estándares de calidad
- Planifica los procesos productivos
- Efectúa gestiones de compra de materia prima

##### **c. Departamento Administrativo**

- Elabora las políticas de crédito tanto hacia los clientes como hacia los proveedores
- Prepara las planillas salariales
- Administra el recurso humano con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización

##### **d. Departamento de ventas**

- Diseña las políticas y estrategias de ventas
- Autoriza los créditos de los nuevos clientes
- Realiza planes de mercadeo con el objetivo que más clientes conozcan de los artículos de cuero

**e. Departamento de Mantenimiento**

- Realiza controles preventivos de la maquinaria
- Efectúa las reparaciones del equipo de producción

**5. Productos que ofrece**

Los bienes que elabora y comercializa están constituidos únicamente por cinchos de diferentes tipos según cuadro N° 4 y 5.

**CUADRO N° 4**

<b>CINCHOS DE CUERO PARA MUJER Y HOMBRE</b>	
<b>N°</b>	<b>ESTILO DEL PRODUCTO</b>
1	EJECUTIVO
2	CASUAL
3	FREESIDE
4	REVERSIBLE
5	PLACA FREESIDE
6	HEBILLA COSTURADA
7	HEBILLA REVERSIBLE
8	HEBILLA EJECUTIVA
9	PLACA DE PRESIÓN
10	HEBILLA CALADA

Fuente: Propietario CINCHOS LAHAMP

CUADRO N° 5

CINCHOS DE CUERO PARA NIÑO	
N°	ESTILO DEL PRODUCTO
1	CASUAL
2	PLACA DE PRESIÓN
3	FREESIDE
4	EJECUTIVO

Fuente: Propietario CINCHOS LAHAMP

## 6. Recursos que utiliza

La entidad utiliza recursos que son indispensables para el buen funcionamiento de la misma y así lograr los objetivos propuestos.

### a. Humanos

- Propietario
- Un Jefe de producción
- Un Jefe de ventas
- Un Jefe administrativo
- Un Jefe de mantenimiento
- Seis obreros

### b. Materiales

Entre los bienes tangibles que utiliza están:

- Administrativos: Dos computadoras, Una copiadora, Una impresora, dos escritorios con su respectiva sillas, entre otros.
- De producción: el negocio actualmente cuenta con máquinas cortadoras, remachadoras manuales, devastadoras de cuero, de pintado, y perforadoras.

**c. Técnicos**

La entidad dispone de equipos y programas computacionales con sus respectivos paquetes informáticos utilizados para el registro de los productos comercializados, además cuenta con procedimientos contables, de venta personal, de recuperación de créditos concedidos a los clientes, de control de inventarios de materias primas y de selección y contratación de recurso humano, entre otros.

**d. Financieros**

La empresa hace uso de recursos monetarios principalmente de los aportes de capital que efectúa el propietario.

**7. Principales proveedores**

**CUADRO N° 6**

**PRINCIPALES PROVEEDORES**

NACIONALES	INTERNACIONALES
COPLASA S.A. DE C.V. DIPOL S.A. DE C.V PELETERÍA MITCHELL PELETERÍA Y VARIEDADES GONZÁLEZ PELETERÍA Y TENERÍA SAN MIGUEL TENERÍA EL BÚFALO S.A. DE C.V.	TAT SHING METAL MANUFACTORY (Fabricante de hebillas de metal desde Hong Kong)

Fuente: Propietario de Empresa "CINCHOS LAHAMP"

## 8. Principales clientes

CUADRO N° 7

NACIONALES	INTERNACIONALES
1. ALMACENES SIMÁN S.A. DE C.V.	1. ALMACENES SIMÁN, S.A. (GUATEMALA)
2. PRISMA MODA	2. ALMACENES SIMÁN, S.A. (NICARAGUA)
3. ALMACENES MOLINA CIVALLERO	3. ALMACENES SIMÁN S.A (COSTA RICA)
4. IMPORTACIONES SANTA LUCIA	4. ALMACENES SEARS (MÉXICO)
5. ALMAPA S.A DE C.V.	5. INTERMODA (GUADALAJARA, MÉXICO)
6. ALMACENES MONTECARLO	
7. CASA HENRÍQUEZ	
8. ALMACENES SINAÍ, SAN MIGUEL	
9. SANTA LUCIA FASHION	
10. INDUSTRIAS CARICIA	
11. WALLMART, ENTRE OTRAS.	

Fuente: Propietario de Empresa "CINCHOS LAHAMP"

### D. Generalidades del Costeo Variable, Directo o Marginal

#### 1. Concepto

“Método que incluye únicamente aquellas erogaciones que están directamente relacionadas en la elaboración del producto y que varían de acuerdo a la cuantía de los bienes elaborados, dejando a los costos fijos como propios del periodo.”<sup>6</sup>

Por consiguiente es un sistema sustentado en principios económicos, que estudia la separación de los costos incurridos en las actividades de manufactura entre aquellos que son fijos y los que varían directamente conforme al nivel de producción o variables.

#### 2. Fundamento

“Establece que los erogaciones fijas de la producción se relacionan con la capacidad instalada en un periodo determinado y de manera constante, pero jamás tienen que ver con el volumen de fabricación, ya que no son modificables por el nivel en el cual se

<sup>6</sup> Garrison Ray, y otros. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V, Edición N° 11, México, 2007, Pág. 284

opera; incluyendo entonces únicamente los costos variables como inherentes de los bienes elaborados”.<sup>7</sup>

### **3. Ventajas<sup>8</sup>**

- El análisis marginal de las diferentes líneas de artículos que se manufacturan, facilita a la administración a seleccionar la mezcla óptima de productos a comercializar y que, por lo tanto, deberá ser el fundamento para que el departamento de ventas alcance sus objetivos.
- Es un marco de referencia en el aprovechamiento de pedidos extraordinarios a precios inferiores de los normales, lo que permite la utilización de la capacidad ociosa de la planta, de tal forma que facilite la cobertura de los costos fijos.
- Sirve de base en la determinación de las ganancias por productos, lo que ayuda a fijar precios de venta rentables.
- Enfatiza sobre el impacto de las erogaciones fijas en los rendimientos logrados al aplicar el monto total de estos a los resultados obtenidos.

### **4. Principales Herramientas**

- El análisis Costo-Volumen-Utilidad:  
“Herramienta administrativa que estudia los efectos que tiene el volumen de producción sobre las ventas, los costos y el ingreso neto.”<sup>9</sup> Es utilizado para conocer la manera en que los costos fluctúan con los cambios en los niveles de producción, y su efecto en las ventas y las utilidades obtenidas o a percibir.
- Presupuesto Flexible:  
“Conjunto de planes numéricos alternativos que corresponden a diferentes niveles de actividad planificados tomando en cuenta las variaciones que pudieran existir en los

---

<sup>7</sup> Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V, Edición N° 8, México, 2008, Pág. 206

<sup>8</sup> Ramírez Padilla, David Noel. Op. Cit, Pág. 212

<sup>9</sup> Horngren Charles T. y otros, Contabilidad Administrativa, Edición N° 13, Editorial Pearson, México, 2006, Pág. 49



ingresos y gastos”<sup>10</sup>. Este tipo de estimaciones cuantitativas facilita el establecimiento de comparaciones entre las realizaciones y las previsiones, a fin de identificar si lo estimado está de acuerdo con lo alcanzado, lo que permitirá tomar decisiones que tiendan a minimizar las posibles desviaciones desfavorables detectadas.

- Teoría de las Restricciones:

Establece la utilidad máxima que se puede obtener mediante una combinación optima de productos tomando en cuenta las limitantes con las que cuenta una compañía principalmente la capacidad instalada y la demanda de mercado.

## **E. Generalidades del Análisis Costo-Volumen-Utilidad**

### **1. Definición de Análisis**

“Consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.”<sup>11</sup>

“Es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición”<sup>12</sup>

Es la separación de los elementos que conforman un conjunto de datos, realizando de manera específica la indagación de cada uno de dichos elementos, con el propósito de efectuar conclusiones y recomendaciones sobre el fenómeno en estudio.

### **2. Definición de Análisis Costo-Volumen-Utilidad**

“Explica las relaciones existentes entre los costos, volúmenes y utilidades en una organización que facilita la toma de decisiones que permita el logro de los resultados.”<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> <http://glosarios.servidor-alicante.com/contabilidad-de-gestion/presupuesto-flexible>

<sup>11</sup> <http://definicion.de/analisis>

<sup>12</sup> Definición ABC <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>

<sup>13</sup> Garrison Ray y otros. Op. Cit, Pág. 236

“Examina el comportamiento de los ingresos y costos totales, y la utilidad operativa a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable unitario o los costos fijos de un producto.”<sup>14</sup>

Según lo anterior, se puede definir como una herramienta gerencial que proporciona información útil para la toma de decisiones, ya que utiliza los efectos del volumen de ventas, gastos y la utilidad neta debido a las fluctuaciones en los niveles de fabricación, datos que inciden en las operaciones futuras de cualquier compañía porque contribuyen al aprovechamiento de los recursos y a la optimización de las ganancias.

### 3. Principales herramientas

#### a. Punto de equilibrio operativo

“Es donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, es el volumen de ventas monetarias que se igualan a los costos totales, y la empresa no reporta utilidades pero tampoco pérdidas.”<sup>15</sup>

#### Ecuación N° 1

$$PuntodeEquilibrio = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

**Dónde:**

**CF:** Costos Fijos Totales

**PVU:** Precio de Venta Unitario

**CVU:** Costo Variable Unitario

---

<sup>14</sup> Horngren, Charles T. y otros; Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial, Editorial Pearson Prentice Hall, Edición N°12, México, 2007, Pág.60

<sup>15</sup> García Colín, Juan, Contabilidad de Costos. Editorial Mc McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. edición N° 2, México, 2001, Pág. 392

### b. Punto de Equilibrio de Efectivo

Es el nivel en el cual los ingresos se igualan a los compromisos monetarios en un periodo específico. Esto quiere decir que la empresa vende exactamente lo que le va a servir para cumplir con todas las obligaciones financieras a medida que se van venciendo.

#### Ecuación N° 2

$$PuntodeEquilibrio = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CVU}{PV}\right)}$$

**Dónde:**

**CF:** Costos Fijos Totales

**PVU:** Precio de Venta Unitario

**CVU:** Costo Variable Unitario

### c. Margen de contribución

“Es el remanente de los ingresos por ventas tras deducir los gastos variables. Por tanto, es el monto disponible para cubrir los gastos fijos y luego proveer utilidades para el periodo.”<sup>16</sup>

#### Ecuación N° 3

$$MCT = VT - CVT$$

**Dónde:**

**VT=** Ventas Totales

**CVT=** Costo Variable Total.

---

<sup>16</sup> Garrison Ray y otros, Op. Cit, pág. 237

#### d. Razón Margen de Contribución

Indica el porcentaje de cada dólar vendido para cubrir los costos fijos y las ganancias después de haber cubierto los costos variables.

##### Ecuación N°4

$$RMC = \frac{MCT}{VT}$$

**Dónde:**

**MCT:** Margen de Contribución Total

**VT=** Ventas Totales

#### e. Margen de seguridad

“Muestran que tanto pueden caer las ventas por debajo del nivel pronosticado antes de que se comience a tener pérdidas. Se calcula mediante las ventas unitarias totales planificadas menos las ventas unitarias de equilibrio.”<sup>17</sup>

##### Ecuación N° 5

$$MS = VUT - VUE$$

**Dónde:**

**MS:** Margen de Seguridad

**VUT:** Ventas Unitarias Totales

**VUE:** Ventas Unitarias de Equilibrio

---

<sup>17</sup> Horngren Charles T. y otros, Op. Cit, Pág.62

### f. Razón Margen de Seguridad

Es el porcentaje en que pueden disminuir los ingresos sin que la empresa incurra en pérdidas, o también, es la proporción que hace falta vender para obtener el punto de equilibrio.

#### Ecuación N° 6

$$RMS = \frac{VT - VE}{VT}$$

*Dónde:*

**RMS:** Razón Margen de Seguridad

**VT:** Ventas Totales monetarias

**VE:** Venta de Equilibrio monetarias

#### 4. Supuestos<sup>18</sup>

- Es posible clasificar los costos en las categorías de variables y fijos. Los variables cambian de forma directa con el nivel de actividad mientras que los fijos permanecen constantes.
- El comportamiento de los ingresos y costos es lineal dentro de un rango relevante.
- La eficiencia y la productividad se mantienen constantes.
- La mezcla de ventas se mantiene inalterable durante el lapso estudiado.
- La diferencia entre el nivel de inventario al principio y al final de un periodo es insignificante. Es decir el número de unidades que se venden es igual a la cuantía de las fabricadas.

---

<sup>18</sup> Horngren Charles T. y otros, Op. Cit, Pág. 55

## 5. Usos<sup>19</sup>

- Es posible estimar los cambios en las ventas y en los costos.
- Contribuye a determinar el impacto que puedan tener los costos fijos y variables, además del monto comercializado en las utilidades de operación.
- Facilita la selección de la mezcla de productos y su respectivo precio de venta.
- Ayuda a la toma de decisiones, planeación y control estratégicos sobre costos.
- Posibilita el cálculo del nivel de ventas en el cual no se gana ni se pierde.
- Facilita el cómputo de las ventas en el cual se cubren los costos fijos, variables y un determinado nivel de rentabilidad antes y después de impuesto sobre la renta.

## 6. Limitaciones

- Una sola gráfica del punto de equilibrio representa un análisis estático, es decir, es un determinado nivel de ventas y costos
- “El fundamento de la linealidad de los costos y ventas no se aplica a niveles o volúmenes extremadamente altos o bajos”<sup>20</sup>
- No toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Bajo esta técnica lo mismo se pondera el dinero que se recibe el día de hoy que si se recibiera en el futuro.

## F. Generalidades de la Toma de Decisiones

### 1. Definición

Es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”<sup>21</sup>

Asimismo, se acepta que “es la selección de un curso de acción entre dos o más soluciones mutuamente excluyentes”<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Horngren Charles T. y otros, Op. Cit, Pág. 56

<sup>20</sup> Ramírez Padilla, David Noel, Op. Cit, Pág.160

<sup>21</sup> <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>

<sup>22</sup> Henry L. Sisk y Mario Sverdlík, Administración y Gerencia de Empresas, Editorial Gripo Iberoamérica, México, 2000, pág. 47

De acuerdo a lo anterior, es el procedimiento reflexivo a través del cual se valoran diferentes operaciones o actividades con la finalidad de efectuar la elección racional de una serie de opciones que estén orientadas a la solución de un problema o el cumplimiento de un objetivo subyacente en tales situaciones.

## **2. Importancia**

El proceso de globalización ha llevado a las organizaciones a desenvolverse en un entorno altamente competitivo, por lo que se ven inmersas en la continua elección de opciones trascendentales y con mínimas posibilidades de errores, debido que el éxito y el cumplimiento de los objetivos y proyectos establecidos dependen de la correcta selección de alternativas.

Esta creciente competitividad en que se enfrentan los mercados ha provocado que se origine un ambiente dinámico en donde la elección del curso de acción a seguir debe realizarse con la mayor velocidad posible adaptándose a los constantes cambios del entorno, situación que es posible realizar en función al uso y procesamiento de la información disponible donde se desenvuelve el tomador de decisiones, quien con dicha herramienta realiza un uso racional de los recursos financieros, humanos, técnicos, entre otros; a fin de otorgarle valor agregado a la compañía donde trabaja.

## **3. Características<sup>23</sup>**

- Efectos futuros. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada de alto nivel, mientras que una con efectos a corto plazo puede ser tomada a uno muy inferior.
- Reversibilidad. Se refiere a la velocidad con que una decisión pueda modificarse y la dificultad que implica efectuar ese cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si es fácil, se requiere aplicarla a un nivel bajo.

---

<sup>23</sup> Ricardo, Uribe Marín, Costo para la Toma de Decisiones, Editorial Mc McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. edición N° 2, México, 2001, Pág. 160

- Impacto. Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas por la alternativa seleccionada. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; si es único se asocia con los niveles jerárquicos inferiores.
- Calidad. Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos son relevantes, a un nivel bajo.
- Periodicidad. Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente; las primeras son ejecutadas a nivel operativo, es decir, a diario, mientras la segunda en el ámbito de directrices.

#### **4. Procesos**

- Identificación del problema: Primeramente se obtiene información sobre las dificultades imperantes con el fin de conocer las posibles causas.
- Generación de probables soluciones: establecimiento de los cursos de acción basados en el análisis de la etapa anterior, los cuales pueden ser programados o no programados.
- Evaluación de alternativas: el decisor pondera las opciones con base a un conjunto de criterios de decisión y que deberán estar relacionados con los objetivos.
- Selección de la mejor alternativa: se refiere a la elección del camino a seguir con base al uso racional de los recursos disponibles.
- Implementación de la decisión: Se pone en práctica y se controla la opción elegida previamente.
- Evaluación de los resultados: se verifica si la respuesta al problema identificado permitió el logro de los objetivos, de esa manera determinar si es necesario realizar ajustes.



## **CAPÍTULO II**

### **“Diagnóstico sobre el Análisis Costo-Volumen-Utilidad para la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador”**

#### **A. Planteamiento del problema**

##### **1. Antecedentes**

La pequeña empresa fabricante de artículos de cuero y conexos es de suma importancia para los habitantes del Área Metropolitana de San Salvador, porque elabora diferentes productos de uso personal tales como carteras, billeteras, bolsos escolares, maletines, zapatos, cinchos, bolsos de mano, y otros similares; a la vez, es fuente generadora de empleos para la población; ya que ocupa obreros que participan en la transformación de la materia prima a producto terminado; proporcionado de forma adicional trabajo indirecto debido al recurso humano que contrata para que realicen actividades de apoyo como limpieza, vigilancia, supervisión, entre otros; y además reporta ingresos al gobierno central y municipal a través del pago de las diferentes tasas tributarias aplicables a la actividad que realiza.

Dichas entidades enfrentan diversos factores externos que impiden el crecimiento de las actividades fabriles que desarrollan, afectando los ingresos monetarios que perciben debido que se ven limitadas en la toma de decisiones para adaptar los precios de venta, las erogaciones operativas y de producción a las nuevas exigencias del mercado, lo anterior es consecuencia de que el proceso de globalización a nivel internacional ha contribuido que fluctúen los precios de la materia prima necesaria para el diseño de los bienes que elaboran, influyendo por lo general y de forma negativa en los márgenes de rentabilidad de dichos bienes comercializados.

Los procesos de elección de alternativas se ven afectados, porque las fundamentan en los sistemas de costeo comúnmente utilizados de forma tradicional, diseñados únicamente para reportes financieros y, de forma limitada, con datos e información que pueda utilizarse para fines administrativos, por lo que no brindan reportes oportunos que permitan la correcta administración de costos, por lo que estas organizaciones requieren herramientas de dirección que les faciliten la toma de decisiones que contribuyan a la maximización de las utilidades y a la recuperación de las inversiones realizadas tanto de corto como de largo plazo; así mismo, efectuar la identificación de las diferentes líneas de productos que generen mayor valor a sus operaciones.

## **2. Formulación del Problema**

De acuerdo a las dificultades antes mencionadas, la problemática se define de la siguiente manera:

¿En qué medida el Análisis Costo - Volumen - Utilidad contribuirá a la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el área Metropolitana de San Salvador?

### **3. Objetivos**

#### **a. General**

Identificar los procesos utilizados en la gestión de costos, el nivel de producción y comercialización, así como el impacto de estas variables en la rentabilidad obtenida, que faciliten el diseño de un diagnóstico de la situación actual que enfrenta la pequeña empresa del sector bajo indagación.

#### **b. Específicos**

- Determinar los instrumentos de gestión utilizados por las entidades en estudio que les permiten costear los artículos manufacturados y a su vez la fijación de precios de venta.
- Obtener información relevante acerca de los márgenes de utilidades logradas a través de las herramientas de costeo aplicadas.
- Elaborar un diagnóstico que refleje la situación actual que sirva de fundamento para las respectivas conclusiones y recomendaciones que tiendan a superar las deficiencias encontradas.

### **c. Importancia**

La investigación de campo realizada para la pequeña empresa fabricante y comercializadora de productos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador, es significativa; ya que permitió conocer información y elementos determinantes y estrechamente relacionados al manejo de las erogaciones inmersas en el proceso productivo como la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, además de las relacionadas a los Gastos de Venta y de Administración, y en forma adicional a la fijación de precios de los artículos manufacturados, así como a la identificación de las líneas de productos que le generan mayor rentabilidad; lo que facilitó información relevante, oportuna y confiable que ayudó en la elaboración de un diagnóstico que reflejó la problemática que están enfrentando, el cual sirvió de apoyo para la realización de las respectivas recomendaciones que les permitan solventar las deficiencias encontradas.

## **B. Métodos y Técnicas de Investigación**

### **1. Método de investigación**

La confiabilidad de la información recopilada, producto del estudio realizado, dependió principalmente de las diferentes herramientas y procedimientos utilizados, entre ellos primordialmente el Método Científico, que establece una serie de pasos sistemáticamente organizados que permiten obtener resultados precisos con respecto a la temática bajo indagación, por tal razón fue indispensable tomar en consideración los diferentes métodos auxiliares por medio de los cuales se aplica, con la finalidad de lograr la objetividad y veracidad de los datos recolectados en el transcurso de la investigación. Por lo que a continuación se describen los ocupados en el presente estudio:

### **a. Análisis**

“Es la acción de descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, su naturaleza, función y significado”<sup>24</sup>. En tal sentido, para la presente investigación se utilizó el análisis, ya que se efectuó la separación de los componentes más importantes incurridos en el proceso productivo dentro de las pequeñas empresas, como los costos fijos y variables, volúmenes de producción y venta así como la rentabilidad, entre otros.

### **b. Síntesis**

“Consiste en reconstruir, integrar las unidades de un conjunto, es decir, llegar a comprender la esencia del mismo, conociendo los aspectos y las comparaciones básicas en una perspectiva general”<sup>25</sup>. Para tal efecto, después de haber realizado la segregación de los elementos más relevantes se procedió a reorganizarlos, con el fin de obtener criterios y conclusiones sobre la problemática encontrada y establecer recomendaciones que facilitaran la modificación de la situación detectada en las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos ubicada en el Área Metropolitana de San Salvador.

## **2. Tipo de Investigación**

Considerando que el presente proyecto tuvo por objetivo determinar el grado de relación existente entre el “Análisis Costo- Volumen- Utilidad y su influencia en la Toma de Decisiones”, se afirma que es de índole correlacional, ya que esta clase de estudio “mide el grado de asociación existente entre dos o más variables”<sup>26</sup>.

## **3. Tipo de Diseño de Investigación**

Se aplicó el diseño no experimental debido que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, donde solamente se observaron los fenómenos tal y como se dan en su

---

<sup>24</sup> Rojas Soriano, Raúl. El proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, Edición N° 4, México, última edición 1995, reimpresión ,2010. Pág. 79

<sup>25</sup> Rojas Soriano, Raúl. Op. Cit, Pág. 80

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

contexto natural. Por lo que se procedió a identificar en las pequeñas empresas del sector, las dificultades y carencias que actualmente las perjudican relacionadas con la gestión y control de costos, fijación de precios en los artículos que comercializan, volúmenes de venta y producción, así como los niveles de rentabilidad, todo esto sin intervenir o alterar las fases que ya estaban instituidas.

#### **4. Fuentes de Información**

##### **a. Primarias**

En este apartado se utilizó la entrevista dirigida al gerente propietario del caso ilustrativo con el propósito de obtener los datos necesarios sobre las limitantes que enfrenta según la temática de indagación, además se implementó la encuesta a administradores y/o contadores del sector en estudio del Área Metropolitana de San Salvador; se auxilió adicionalmente de la observación, que permitió evaluar y corroborar que la información recolectada fuese un reflejo de lo que realmente acontece en estas compañías.

##### **b. Secundarias**

Se tomaron diversos materiales bibliográficos, con la finalidad de conocer los aspectos teóricos y técnicos relacionados con la temática objeto de indagación, entre estos se encuentran libros, revistas, trabajos de Graduación, folletos y publicaciones proporcionadas por entes gubernamentales como el Ministerio de Hacienda y de Economía, la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); se incluyó páginas electrónicas de internet, entre otras fuentes.

#### **5. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

##### **a. Encuesta**

Se empleó mediante el uso del cuestionario que estuvo compuesto con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, instrumento que fue dirigido a los administradores y/o contadores de los establecimientos mencionados, con el fin de obtener información que facilite la comprensión del Análisis Costo-Volumen-Utilidad y

la Toma de Decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador.

#### **b. Entrevista**

Se realizó al gerente propietario del negocio tomado como caso ilustrativo, donde la información se recolectó mediante una guía de preguntas, de tipo estructurada, las cuales se enfocaron en la problemática bajo investigación.

#### **c. Observación Directa**

“Es el registro sistemático y confiable de diferentes situaciones observables en donde se tiene contacto directo con los elementos o caracteres que se pretenden investigar”.<sup>27</sup> Por lo tanto, se llevó a cabo con la presencia de los integrantes del grupo de trabajo en las instalaciones de la empresa investigada con la finalidad de examinar la problemática de forma visual, realizando anotaciones y utilizando recursos tecnológicos que sustentaron la información obtenida en la encuesta y entrevista.

### **6. Unidad de análisis**

La investigación determinó como objeto de estudio a la pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador, tomando como unidades de análisis a los administradores y/o contadores de las entidades descritas anteriormente.

### **7. Ámbito de la investigación**

El desarrollo de la indagación se llevó a cabo en las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador.

---

<sup>27</sup> Roberto Hernández Sampieri y Otros, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, Edición N° 5, México, 2010, Pág. 260

## **8. Determinación del Universo y Muestra**

### **a. Universo**

Estuvo conformado por el conjunto de entidades que cumplieron con las características referidas, que, según la información recabada en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), existen un total de doce negocios en la zona sujeta de estudio, que reúnen los requisitos de pequeñas empresas dedicadas a la actividad económica descrita. (Ver Anexo N°. 1).

### **b. Muestra**

Considerando los datos anteriores no se procedió a calcular una muestra, si no que se realizó un censo, porque se implementó un cuestionario a los administradores y/o contadores de la totalidad de las entidades que conformaron el universo en el área geográfica mencionada.

### **c. Tabulación y Análisis de Datos**

Se realizó mediante las herramientas o programas que ofrece MICROSOFT OFFICE como Word y Excel. En cuanto a las respuestas obtenidas a través de cada una de las preguntas detalladas en la encuesta se procedió a la formulación de los objetivos, tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales; así mismo, se efectuó la respectiva interpretación para cada una de ellas. Con respecto a los datos obtenidos por medio de la entrevista, se detallaron en un resumen lo que permitió la visualización de los aportes dados por el propietario de la entidad en estudio. En consecuencia se procedió al planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones identificadas en la problemática planteada, acerca del Análisis Costo-Volumen-Utilidad en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el área Metropolitana de San Salvador.



## **9. Alcances de la investigación**

### 9.1 Alcances

- La finalización de la investigación permitirá el diseño de un análisis Costo-Volumen-Utilidad que será de beneficio para las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador, ya que suministrará información esencial y relevante acerca de la administración de las erogaciones operativas, volúmenes de producción y generación de ganancias, lo que facilitará la toma de decisiones y la consecución de los objetivos planteados.
- La aplicación de la herramienta administrativa antes mencionada, permitirá a las entidades en estudio detectar los productos y servicios en los que obtienen mayor rentabilidad contribuyendo el uso eficiente de los recursos disponibles.
- La indagación efectuada ayudará en la gestión y control de los costos, de esta manera los negocios de la zona geográfica en estudio podrán adaptarse a una economía cambiante, mediante la selección de acciones que determinen el crecimiento empresarial.

### 9.2 Limitantes de la investigación

- El negocio EXCLUSIVE S.A. de C.V. no se pudo encuestar debido que cerró operaciones a finales del año 2015.
- De las once empresas restantes, INDUSTRIAS MERIDA S. A. DE C. V e INDUSTRIAS MIMA, ambas localizadas en el municipio de Soyapango, no pudieron ser interrogadas ya que la zona donde están ubicadas es de alto índice delincriminal. Efectuando entonces una encuesta de ocho empresas y una entrevista al gerente propietario de CINCHOS LAHAMP.

- Debido a que la indagación estaba dirigida a los gerentes y/o contadores, tardaron varios días en devolver los cuestionarios con sus respectivas respuestas argumentando que estaban ocupados por diversos compromisos que requerían de su atención.
- Hubieron inconvenientes al realizar las visitas a las compañías objeto de estudio debido que las direcciones de las empresas proporcionadas por la Dirección, General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), estaban desfasadas e incompletas lo cual generó contratiempos al momento de realizar dichas indagaciones.

**C. “Desarrollo del Diagnóstico de la situación actual en lo relacionado a la administración de costos, volúmenes de venta y producción, niveles de utilidades, y su incidencia en la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricantes de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador”**

**Anexo N° 2: Encuesta dirigida a los administradores y/o contadores de las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador.**

**Anexo N° 3: Entrevista realizada al gerente administrativo de “CINCHOS LAHAMP”.**

**I. Filosofía general de la empresa**

**1. Misión**

A través de la investigación llevada a cabo se verificó que del total de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos, el 62.50% tienen establecida la misión organizacional, lo que demuestra que en el sector investigado la

mayoría de entidades tienen fijada la razón de ser de sus esfuerzos y actividades presentes; por el contrario, existe un considerado porcentaje (37.50%) que no poseen un modelo de negocio definido, es decir, trabajan sin tener objetivos, políticas, estrategias encaminadas a un resultado específico. Además, las compañías que afirmaron que la poseen, al enunciarla, incluyeron elementos como dar a conocer a la empresa, innovar productos y servicios ofertados, garantizar la calidad en los procesos de fabricación, por mencionar algunos, detectando en consecuencia, que el 100% de las definiciones expresadas carecen de aspectos claves e importantes como la mezcla de productos a suministrar, la zona geográfica y el tipo de clientes a atender así como la ética empresarial que practicarán en el mercado, entre otros aspectos; lo cual se confirmó mediante la entrevista realizada al gerente propietario de CINCHOS LAHAMP, quien al especificarla incluyó aspectos adicionales como elaborar diseños exclusivos, utilizar materiales duraderos, ofrecer precios accesibles al cliente, entre otros, por lo que se identifica la necesidad de reformular las ya existentes y definirla a los pequeños negocios que aún no la han establecido, a fin de que la totalidad de los negocios bajo indagación operen aprovechando los beneficios que presentan los nuevos enfoques administrativos y que orienten en consecuencia, sus esfuerzos hacia los objetivos financieros particulares. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 1 y 2, y Anexo No. 3 Pregunta N° 1 y 2).

## **2. Visión**

Del total de los encuestados, el 50% expresó que en las pequeñas empresas donde laboran cuentan con una visión, es decir, que tienen los parámetros de lo que quieren llegar a ser en el futuro, aplicando las acciones y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados a largo plazo. Además, es de indicar que un porcentaje similar (50%), señaló que no la poseen, por lo que es evidente que la mitad del sector objeto de estudio carece de una guía que le permita orientar sus actividades y operaciones en la consecución de lo que planifican llegar a ser en un periodo mayor de un año. Asimismo, los negocios que afirmaron que la poseen, al enunciarla, incluyeron elementos como ser

una empresa líder en fabricación e innovación, lograr la máxima satisfacción de los clientes, contar con presencia nacional y regional, por mencionar algunos, detectando que el 100% de las definiciones, carecen de aspectos claves e importantes como la el segmento de clientes a satisfacer, la zona geográfica específica a cubrir así como la ventaja competitiva con la que cuentan, entre otros aspectos, lo que fue corroborado, en la entrevista realizada al gerente propietario del caso ilustrativo, quien al enunciarla incorporó elementos como la tecnología a utilizar en la creación e innovación de diseños exclusivos, la expansión de mercado a nivel internacional, entre otros aspectos, los cuales son componentes que no cumplen con los requisitos mínimos necesario establecidos por el marco teórico organizacional, por lo que se vuelve necesario reformular las ya existentes y definirla a los pequeños negocios que aún no la han establecido, a fin de que orienten sus operaciones y actividades para lograr lo planificado en un periodo mayor a un año. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 3 y 4, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 3 y 4).

### **3. Valores Organizacionales**

De acuerdo a los resultados recolectados, el 62.50% disponen de valores organizacionales, es decir, cuentan con principios que les permiten crear un ambiente laboral con la condiciones óptimas para el máximo desempeño de las funciones de los empleados. Por otra parte, es de observar que un 37.50% carecen de ellos, siendo evidente que no disponen de los elementos que guíen la conducta del personal en el desarrollo de su trabajo, afectando negativamente el clima y cultura organizacional, Asimismo, los que afirmaron que poseen valores organizacionales incluyendo el gerente propietario de CINCHOS LAHAMP, al mencionarlos dijeron que los más practicados por el personal del que disponen son la responsabilidad, honestidad, compromiso, innovación, por mencionar algunos; sin embargo, es de observar que el 100% de las respuestas no incluyeron otros principios como el trabajo en equipo, lealtad, equidad, sentido de pertenencia, solidaridad, respeto, superación, empatía, sinceridad, puntualidad, servicio, optimismo, entre otros. Por lo que resulta necesario rediseñarlos a

los que los poseen y formularlos a los que carecen de ellos, porque estos instrumentos organizacionales son trascendentales para la creación de condiciones óptimas entre el recurso humano tanto operativo como administrativo además de accionistas, proveedores, clientes y comunidad en general, con la finalidad de promover el crecimiento financiero y de mercado de las compañías objetos de estudio. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 5 y 6, y Anexo No. 3 Pregunta N° 5 y 6).

#### **4. Objetivos organizacionales**

A través de la investigación realizada en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos se obtuvo que el 75% tienen establecidos propósitos a cumplir tanto a corto como largo plazo, lo que demuestra que en el sector en estudio la mayoría de entidades cuentan con planes fijados hacia dónde dirigen sus operaciones en un periodo determinado; por el contrario, existe un porcentaje del 25%, que no poseen resultados definidos, por lo que es evidente que trabajan sin desarrollar cursos de acciones que estén encaminados a un logro específico. Además, se identificó que los que poseen objetivos los aplican principalmente a la fabricación de bienes de alta calidad, a la distribución de productos a nivel nacional y regional y a la obtención de una mayor rentabilidad, por mencionar algunas áreas. Considerando lo anterior, es de denotar que los orientan de forma trascendental hacia la producción y comercialización, no considerando los de la función financiera como la administración de costos, del capital de trabajo, del financiamiento a corto y largo plazo, así como del análisis del volumen de ventas requeridos para obtener determinados niveles de ganancias, entre otros, lo cual fue confirmado en la entrevista realizada al gerente propietario de CINCHOS LAHAMP, quien al mencionar los objetivos de la entidad se detectó la misma situación. Por otra parte, del total que dijeron que formulan objetivos, el 67% manifestó que están cumpliendo con los planes trazados, mientras que un 33% mencionó que a pesar de tenerlos claramente definidos, no obtienen los resultados esperados debido a factores internos y externos, como haberse planteado objetivos difíciles de lograr, falta de estrategias enfocadas a un fin específico, situación delincencial, altos

precios en insumos, entre otros. Por lo que se identifica la necesidad de formular los del área financiera para todos los indagados, cuidando que reúnan los requisitos de medibles y alcanzables para que sean un reflejo de la realidad interna y externa de las pequeñas empresas del sector bajo investigación. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 7, 8 y 9 y Anexo No. 3 Pregunta N° 7, 8 y 9).

## **II. Administración de costos**

### **5. Productos que Elaboran**

De acuerdo a los datos obtenidos se identificó que los principales artículos que las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos elaboran son sandalias, cinchos para dama, niño y caballero, carteras, billeteras, hombreras, botas de trabajo para seguridad industrial, casquillos para gorras, entre otros, datos que servirán para realizar el punto de equilibrio operativo y de efectivo. Es importante mencionar que el 100% de las entidades bajo indagación, así como el gerente propietario de CINCHOS LAHAMP afirmaron que determinan cuáles bienes de los que fabrican y comercializan les proporcionan mayor rentabilidad, esto presenta un ambiente propicio para la implementación del modelo Costo- Volumen –Utilidad, el cual a través de sus diferentes técnicas y análisis facilitan con mayor eficiencia dicha actividad, contribuyendo a una correcta toma de decisiones en cuanto a la fijación de precio y volúmenes de venta. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 10 y 25, y Anexo No. 3 Pregunta N° 10 y 25).

### **6. Informe Sobre Costos**

El 63% de los interrogados y gerente propietario de CINCHOS LAHAMP respondieron que no cuentan con medios administrativos formales de comunicación que les permitan conocer cuáles son los costos reales en los que incurren para elaborar los diferentes artículos que fabrican. Mientras que un 37% manifestó que si disponen con dichas herramientas; lo que demuestra, que la mayoría de entidades interrogadas desconocen el monto exacto de erogaciones que efectúan para dar por terminado un producto; en consecuencia, no cuentan de información precisa que les facilite la elección de

alternativas para adaptarse a las condiciones del mercado, a generar los niveles de ganancias planificadas y a mantener los niveles de liquidez que les contribuyan a hacerle frente a sus deudas a medida que se vayan venciendo. Por otro parte, de las empresas que respondieron que si generan información sobre costos, el 67% expresó que los reportes que más utilizan únicamente incluyen datos sobre el costo de adquisición de la materia prima, mientras que con el 33% cada uno manifestaron que incorporan cifras de la mano de obra directa, del costo primo y gastos indirectos de fabricación, lo que demuestra que a pesar de que afirmaron que elaboran dichos reportes, los instrumentos que utilizan no les proporcionan datos a nivel integral sobre la totalidad de la erogaciones efectuadas para la elaboración de un bien, por lo que se identifica la necesidad de implementar un sistema de costeo que sea novedoso a fin de que les generen datos que les permitan seleccionar las mejores alternativas de inversión. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 11 y 12, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 11 y 12).

De las entidades en estudio que afirmaron que si utilizan alguna técnica administrativa que les provea la información de los costos en los que incurren para elaborar un producto, el 67% señaló que el responsable de recopilar, registrar y presentar información con relación a los costos es el gerente de producción; mientras que con un 33% cada uno el Administrador y el Contador. Mientras que el 100% de dichos establecimientos, incluyendo el caso ilustrativo CINCHOS LAHAMP, manifestaron que el responsable de la gestión de las cifras obtenidas es el administrador, siendo este quien las utiliza para seleccionar los cursos de acción como la fijación de precios, aumentar o disminuir los volumen de producción y venta, elección de fuentes de inversión y financiamiento, entre otros. En tal sentido existe un ambiente propicio para la implementación de un nuevo sistema de información de costos que sirva de fundamento para la eficiente toma de decisiones, ya que los datos actualmente obtenidos son de forma limitada, situación que será posible corregir si el informe elaborado es un fiel reflejo de lo que ocurre en la compañía durante el proceso de fabricación. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 14 y Pregunta N° 14).

## **7. Tipo de Costos Identificados en el Proceso de Producción**

El 100% de los negocios encuestados, manifestaron que los principales costos identificados durante el proceso de fabricación son la materia prima, mano de obra directa, indirectos de fabricación y gastos de administración; mientras que el gerente propietario de CINCHOS LAHAMP expresó que incluyen únicamente las tres primeras erogaciones antes mencionadas; con lo que es evidente que tienen una percepción clara de los componentes utilizados para la transformación de los insumos en productos terminados que fabrican y comercializan; a pesar de esto, es de observar que confunden los gastos de administración como costos relacionados directamente con la elaboración del producto; lo que presenta un contexto favorable para la implementación del Análisis Costo – Volumen - Utilidad en el que se toman en cuenta, debidamente clasificados, cada uno de los insumos antes mencionados, de tal forma que permite identificar de manera eficiente los costos incurridos en el proceso fabril y los que pertenecen al resto de áreas operativas de la empresa. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 15 y Anexo N°. 3 Pregunta N° 15).

## **8. Costos Variables**

A través de la investigación llevada a cabo se verificó que el gerente propietario de CINCHOS LAHAMP y el 88% de las compañías encuestadas manifestaron que si identifican los costos que varían con respecto al nivel de la producción, reflejando que existen las bases para la implementación de un sistema de costeo que se fundamenta en el postulado de clasificar y agrupar las erogaciones que están en función del volumen de operaciones como es el costeo variable. Mientras que el restante 12% afirmaron que no efectúan tal división, situación que se complica más tomando en consideración que no elaboran informes relacionados a la gestión de costos, y las que los elaboran incluyen una clasificación errónea de dichos desembolsos; situación que les afecta en la generación de datos para la toma de decisiones. Por otro lado, de los negocios que clasifican dichas erogaciones operativas bajo el criterio antes mencionado, el 100%



incluyó como tales a la materia prima, mientras que el 42% a los costos indirectos de fabricación y en una menor cuantía, el 28%, a la mano de obra directa. En el mismo sentido el gerente propietario del caso ilustrativo, mencionó los elementos anteriores, pero incluyó de manera adicional al mantenimiento de la maquinaria, situación que demuestra que no incluyen todos los costos que están en función del volumen de operaciones, y que a la vez incorporan otros desembolsos que no pertenecen a este punto de vista, lo que distorsiona en cualquier tipo de negocios la elección de alternativas impidiéndoles su adaptación a las condiciones cambiantes del mercado, en consecuencia limitando los niveles de rentabilidad y el crecimiento de las compañías a corto y largo plazo. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 16 y 17, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 16 y 17).

## **9. Costos Fijos**

A través de la información recolectada, el 75% de las empresas interrogadas incluyendo al caso ilustrativo, aseguraron que si identifican los costos fijos, es decir, aquellos que permanecen constantes durante el período, lo que les da la ventaja de conocer las erogaciones operativas que tienen que solventar vendan o no durante un lapso específico; mientras que, un 25% manifestó que no reconocen ni clasifican dichas erogaciones bajo ese punto de vista, lo cual expresa una desventaja para una considerable parte del sector en estudio, ya que a los negocios que no efectúan esta clasificación les aumenta la probabilidad de insolvencia financiera porque trabajan diariamente sin establecer la cuantía de los costos a los que tienen que hacerle frente independientemente aumente o disminuya el volumen de operaciones que realizan, evidenciando la necesidad de disponer de un modelo de costeo que les ayuden a solventar todas esas dificultades. Por otro lado, de las empresas que dijeron que identifican los costos fijos, al mencionarlos, afirmaron que reconocen principalmente como tales a los sueldos de empleados administrativos, alquiler de las instalaciones, depreciación de maquinaria, pago de servicio telefónico, incluyendo erróneamente entre estos a los combustibles y los impuestos, siendo el primero un costo variable y el segundo semi-variable, observándose la necesidad de diseñar un instrumento que ayude

a todas las organizaciones en estudio a efectuar una separación exacta en lo que respecta a los costos que están en función de un lapso determinado. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 18 y 19, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 18 y 19).

### **10. Punto de Equilibrio Operativo y Margen de Seguridad**

Del total de empresas en estudio, el 88% conocen la cantidad mínima que deben comercializar para no obtener pérdidas ni ganancias, lo que les permite planear de manera efectiva las operaciones fabriles; mientras que el 12% restante manifestaron que no efectúan dicho cálculo. Así mismo, el 88% de los consultados, sostuvieron que proyectan la proporción en que pueden disminuir los ingresos sin incurrir en pérdidas, por lo que es evidente que evalúan constantemente los volúmenes de producción que realiza cada establecimiento; por el contrario el 12% de compañías restantes desconocen dicho indicador. Por otra parte, el 75% de los negocios encuestados afirmaron que determinan el margen de seguridad, es decir que establecen el número de unidades físicas que se encuentran sobre el punto de equilibrio o sea cuántos artículos la entidad puede dejar de vender sin incurrir en pérdidas; además, es de indicar que un 25% manifiesta que no determinan las cifras mencionadas, siendo esta afirmación respaldada por el gerente propietario del caso ilustrativo quien afirmó que no computan ninguno de los indicadores antes mencionados. Por lo tanto se deduce que la mayoría de las pequeñas empresas investigadas planifican diferentes niveles de rentabilidad en términos monetarios, pero es de observar que a pesar de que disponen de estos parámetros, la deficiente separación que efectúan de los costos fijos y variables, ocasiona que obtengan datos erróneos, y en consecuencia que las decisiones que emprenden no contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos. Por lo que se identifica la necesidad de elaborar un modelo que permita a la totalidad del sector bajo indagación la realización del análisis, planeación y control de los costos, ingresos y volúmenes de producción y ventas, para que a nivel general puedan aprovechar los beneficios de calcular los indicadores expuestos. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 20, 21 y 22, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 20, 21 y 22).

### **11. Razón de Recuperación y Contribución**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 75% respondió que sí conocen la proporción de cada dólar vendido destinada a recuperar los costos variables, por otro lado el 25% y el gerente propietario de CINCHOS LAHAMP, manifestaron que no aplican esta razón financiera. Pero, se observa que a pesar que la mayoría de compañías estiman este parámetro para evaluar la rentabilidad de cada dólar vendido, la deficiente clasificación que efectúan de los costos variables y que además en dicho grupo no incluyen a todos en los que incurren de forma estandarizada, inciden en que las decisiones operativas que realizan no sean objetivas. De igual manera, el 75% de los negocios conocen que porcentaje de la venta destinan para lograr un determinado nivel de utilidad y para cubrir los costos fijos como el alquiler, la planilla de empleados, depreciación, pago de impuestos; mientras que el 25% restante y el gerente propietario del caso ilustrativo afirmaron que no efectúan dicha actividad. Pero, tal como se observó en diagnósticos anteriores, la clasificación que realizan también es deficiente; ya que en dicho grupo incluyen costos variables y semi-variables, y en consecuencia las proyecciones que llevan a cabo sobre volúmenes de producción y de venta, así como de la inversión en costos totales no son un fiel reflejo de lo que las compañías esperan. Por lo que se vuelve conveniente la implementación de un sistema de costeo que contribuya a la clasificación e inclusión correcta de la totalidad de las erogaciones que enfrentan durante el proceso fabril, lo que permitirá realizar con eficiencia la proyección de las ventas y el uso racional de los recursos. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 23 Y 24, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 23 Y 24).

### **12. Aplicación de un Nuevo Modelo de Costos.**

De acuerdo a los resultados obtenidos existe un 12% que no están interesados en implementar un nuevo sistema de costeo, ya que aseguran que cuentan con un sistema confiable para dicho fin; pero el 88% respondieron que están en la disponibilidad de conocer e implementar una nueva herramienta que les permita determinar de una

manera diferente los costos de los productos que fabrican y comercializan, ya que esperan beneficios como la determinación detallada de los costos reales, el establecimiento de niveles de producción y ventas que no generen pérdidas, la actualización de los sistemas desfasados, el cumplimiento de los objetivos financieros y operativos, entre otros, opinión que fue respaldada por el gerente propietario del caso ilustrativo que manifestó que si está en la disposición de aplicar un método de administración de costos que facilite el conocimiento de las erogaciones reales incurridos en el proceso de producción y que ayude a la toma de decisiones operativas y financieras, situación que confirma lo descrito en los comentarios anteriores que existe un ambiente favorable para la realización del Análisis Costo – Volumen – Utilidad, todo esto con el principal objetivo llevar a las compañías a la mejora continua logrando mayor eficiencia y eficacia en las operaciones. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 26 y 27, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 26).

### **III. Toma de Decisiones**

El 100% de los negocios bajo investigación expresaron que es de vital importancia conocer la información relacionada a los costos, considerando que para la selección de los cursos de acción, es trascendental tomar en cuenta el nivel de erogaciones monetarias efectuadas en el proceso de producción, ya que con su debida identificación es posible establecer los precios de venta de los productos fabricados situación que permite mantener la operatividad del mercado en el que se trabaja. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 28 y 29, y Anexo N°. 3 Pregunta N° 27).

Además, el 50% de los encuestados manifestaron que el gerente general es el encargado de elegir las alternativas encaminados al logro de los objetivos trazados, seguido por el Administrador con un 25%, el Sub-Gerente y el Gestor de Ventas con un 12.5% respectivamente. Mientras que el gerente propietario de CINCHOS LAHAMP manifestó que quien elige los cursos de acción es él como dueño de la compañía. Tomando en cuenta que cada uno toma decisiones en el área que le compete, se vuelve necesario que se les proporcione una serie de datos que faciliten tomar medidas de carácter flexible

que se adapten a las condiciones cambiantes de la economía salvadoreña (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 30) Anexo N°. 3 Pregunta N° 28).

En la misma temática, el 50% de los interrogados y el gerente propietario del caso ilustrativo respondieron que la selección de alternativas es efectuada en forma conjunta con los trabajadores de las distintas áreas, por lo que es evidente que existe una comunicación interna ascendente y descendente, lo que contribuye a tomar en cuenta los diferentes puntos de vista sin importar el nivel jerárquico de la compañía. Es de tomar en cuenta que el restante 50% afirmó que la opinión de los trabajadores de los demás departamentos no son tomadas en cuenta; por lo que se considera necesario establecer en este grupo de empresas políticas de comunicación con el recurso humano para que sirva de modelo de trabajo conjunto a todo el sector, y en consecuencia los datos que se van a generar a través del modelo a proponer contribuyan a toma de decisiones que permitan a las compañías el crecimiento económico y maximización de su valor que es el objetivo de cualquier empresa con fines de lucro. (Ver Anexo N°. 2 Tabla N° 30, y 31 y Anexo N°. 3 Pregunta N° 28 y 29).

## **D. Conclusiones y Recomendaciones.**

### **1. Conclusiones**

Según los resultados alcanzados en la realización del diagnóstico sobre el Análisis Costo – Volumen –Utilidad para la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador, se concluye lo siguiente:

- a.** Se determinó que un alto porcentaje de los establecimientos investigados no tienen definida la Misión Organizacional, y los que la poseen, al enunciarla no mencionaron aspectos trascendentales exigidos por el marco teórico administrativo, por lo que es evidente que todo el sector indagado trabaja sin orientar sus operaciones hacia la consecución de los resultados que planifican lograr.
- b.** Se comprobó que un porcentaje significativo de las empresas objeto de estudio no tienen definida la Visión Organizacional, y los que la poseen, al enunciarla no incluyeron elementos claves e importantes que deben integrarla, por lo que es evidente que todo el sector indagado trabaja sin una guía que oriente sus actividades y operaciones en la consecución de lo que planifican llegar a ser en un periodo mayor de un año.
- c.** Se identificó que una proporción significativa de las entidades en estudio no cuentan con principios organizacionales, y las que disponen de ellos, que son la mayoría de los investigados, al describirlos, no incluyeron la lealtad, equidad, respeto, entre otros; por lo que carecen de elementos trascendentales que rijan el desempeño de su recurso humano en el cumplimiento de las estrategias empresariales.
- d.** Se comprobó que una cantidad considerable de empresas en estudio, no tienen establecidos los objetivos empresariales, y las que los poseen, los

orientan a las áreas de producción y comercialización principalmente, no considerando los de la función financiera como la administración de costos, del capital de trabajo, del financiamiento a corto y largo plazo, entre otros.

- e. Se constató que el 100% de las entidades encuestadas tienen conocimiento y manejo de la mezcla de productos que fabrican y comercializan lo cual presenta un ambiente propicio para la implementación del Análisis Costo-Volumen –Utilidad ya que dicha aplicación se realizará con base a las líneas de artículos elaborados.
- f. Se determinó que la mayoría de empresas no cuentan con medios administrativos formales de comunicación que les permitan conocer cuáles son los costos reales en los que incurren, y las que si los poseen, solamente les generan datos sobre materia prima o de mano de obra directa, ocasionando que las decisiones que emprenden las efectúen sobre una base errónea ante lo limitado de la información recibida
- g. Se comprobó que a pesar que las entidades tienen un pleno conocimiento de los componentes utilizados para la fabricación de los productos que se comercializan, confunden los gastos de administración con los costos fabriles, es decir, no realizan una correcta separación de los costos de manufactura y del periodo.
- h. Se identificó que un significativo porcentaje de entidades no clasifican los costos que varían con respecto al nivel de la producción, y las que si hacen tal división, no toman en consideración todos los costos que están relacionados directamente bajo este criterio lo que distorsiona en cualquier tipo de negocios la elección de alternativas impidiéndoles su adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.
- i. Se determinó que una cantidad significativa de entidades no clasifican las erogaciones que permanecen constantes durante el período, y las que lo efectúan, incluyen erróneamente a los combustibles e impuestos, siendo el primero un costo variable y el segundo semi-variable, evidenciando la

necesidad de disponer de un sistema de costeo que les ayude a corregir tal situación para obtener el costo real de fabricar un producto.

- j.** Se estableció que la mayoría de entidades planifican diferentes niveles de rentabilidad basados en diversos indicadores financieros, pero la deficiente separación que efectúan de los costos fijos y variables ocasiona que obtengan datos erróneos, y en consecuencia que las decisiones que emprenden no contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos.
- k.** Se determinó que los negocios calculan la razón de recuperación y contribución, sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, realizan dichas operaciones de forma errónea ya que no efectúan una separación correcta de los costos fijos, variables y semi variables por cada dólar vendido, lo cual les impide efectuar una planificación adecuada de los volumen de venta y la rentabilidad a obtener.
- l.** Se identificó que un alto porcentaje de las empresas están en la total disposición de aplicar un método de gestión de costos que les permita visualizar de forma correcta los márgenes de rentabilidad y así planificar los cursos de acción respectivos.
- m.** Se comprobó que un importante segmento de los negocios toman en cuenta las opiniones del personal en la elección de los cursos de acción. Sin embargo, existe una cantidad considerable de entidades que no consideran trascendental hacer participé al recurso humano en la toma de decisiones, generando así, un ambiente de exclusión que repercute negativamente en los resultados obtenidos.



## 2. Recomendaciones

- a. Se propone a los negocios que poseen la Misión organizacional que la reformulen incluyendo aspectos importantes que exige el marco teórico administrativo, y a los que no la disponen que la diseñen, a fin de que la totalidad del sector opere aprovechando los beneficios que presentan los nuevos enfoques administrativos y, en consecuencia, orienten sus esfuerzos hacia sus objetivos financieros particulares.
- b. Se recomienda a las empresas en análisis, reformular la visión ya existente y definirla a los que aún no la han establecido incluyendo a fin de que orienten sus operaciones y actividades para lograr lo que pretenden llegar a ser en un periodo mayor a un año.
- c. Se sugiere a los negocios que disponen de valores organizacionales que los reformulen, y a los que no los poseen que los diseñen, a fin de que cuenten con estos instrumentos gerenciales que rigen el desempeño del recurso humano en el cumplimiento de las estrategias en cualquier tipo de empresa no importando su tamaño ni actividad económica.
- d. Se propone a los negocios que poseen objetivos empresariales que los reformulen, y a los que no disponen de ellos, que los diseñen, incluyendo principalmente los del área financiera cuidando que reúnan los requisitos de medibles y alcanzables, para que sean un reflejo de lo que las empresas planifiquen obtener tanto en el corto como el largo plazo, ya que esto contribuye éxito operativo de cualquier tipo de negocio.
- e. Se recomienda la implementación de un Análisis Costo- Volumen –Utilidad, ya que en las empresas bajo indagación existe un ambiente propicio para su aplicación, ya que uno de los requisitos para su ejecución establece que es necesaria la debida identificación de los artículos que se fabrican y comercializan

- f.** Se propone el diseño e implementación de formatos que generen cifras de manera integral sobre costos para que les sirvan de fundamento en la selección de las mejores alternativas de operación para que puedan adaptarse a los constantes cambios del mercado.
- g.** Se sugiere la aplicación y ejecución de un Análisis Costo – Volumen - Utilidad en el que se toman en cuenta, debidamente clasificados, cada uno de los insumos utilizados para la fabricación de los productos que se comercializan, de tal forma que permita identificar de manera eficiente los costos incurridos en el proceso fabril y los que pertenecen al resto de áreas operativas de la empresa.
- h.** Se recomienda que se implemente un sistema de costeo como lo es el variable que se fundamenta en el postulado de clasificar y agrupar los costos que están en función del volumen de operaciones, el cual contribuirá a que todas las pequeñas empresas del sector adopten decisiones que les permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- i.** Se propone que se diseñe un instrumento administrativo que contribuya a las organizaciones a efectuar una separación exacta de las erogaciones que están en función de un lapso específico, con la finalidad de seleccionar cursos de acción adecuados en lo que respecta al uso racional de los recursos monetarios.
- j.** Se recomienda a la totalidad de indagados que efectúen la separación correcta de costos fijos y variables, a fin de que los parámetros financieros de rentabilidad que calculen contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos.
- k.** Se sugiere a las compañías realizar un análisis exhaustivo aplicando la herramienta Costo-Volumen-Utilidad que contribuya a la clasificación e inclusión correcta de la totalidad de las erogaciones que enfrentan durante el proceso fabril, lo que permitirá realizar con eficiencia la proyección de las ventas y el uso racional de los recursos.

- l.** Se recomienda que se aplique un programa de capacitación a todos los gerentes y contadores de las empresas del sector en estudio en donde se presenten las ventajas y beneficios que se obtienen de implementar el Análisis Costo-Volumen-Utilidad en la elección de alternativas de inversión y financiamiento.
- m.** Se sugiere establecer políticas que fortalezcan la comunicación con el recurso humano para que sirva de modelo de trabajo conjunto a todo el sector, y en consecuencia contribuyan a toma de decisiones que permitan a las compañías el crecimiento económico y maximización de su valor que es el objetivo de cualquier empresa con fines de lucro.

## **CAPÍTULO III**

**“Propuesta de un Análisis Costo-Volumen-Utilidad para la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador.”**

### **A. Objetivos del Análisis**

#### **1. General**

Diseñar un Análisis Costo-Volumen-Utilidad que facilite la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos en el Área Metropolitana de San Salvador.

#### **2. Específicos**

- Elaborar herramientas de gestión y control sobre las erogaciones operativas de las entidades en estudio que contribuyan a la elección de alternativas, permitiendo la consecución de los fines establecidos.
- Formular un programa de capacitación que facilite al recurso humano la implementación de un nuevo sistema de costeo y la respectiva interpretación de las cifras obtenidas, promoviendo la correcta toma de decisiones.
- Proponer un Análisis Costo-Volumen-Utilidad que brinde información objetiva y oportuna sobre la administración de costos, fijación de precios y volúmenes de producción y venta, que contribuya a maximizar las utilidades en los negocios objetos de estudio.

## **B. Justificación**

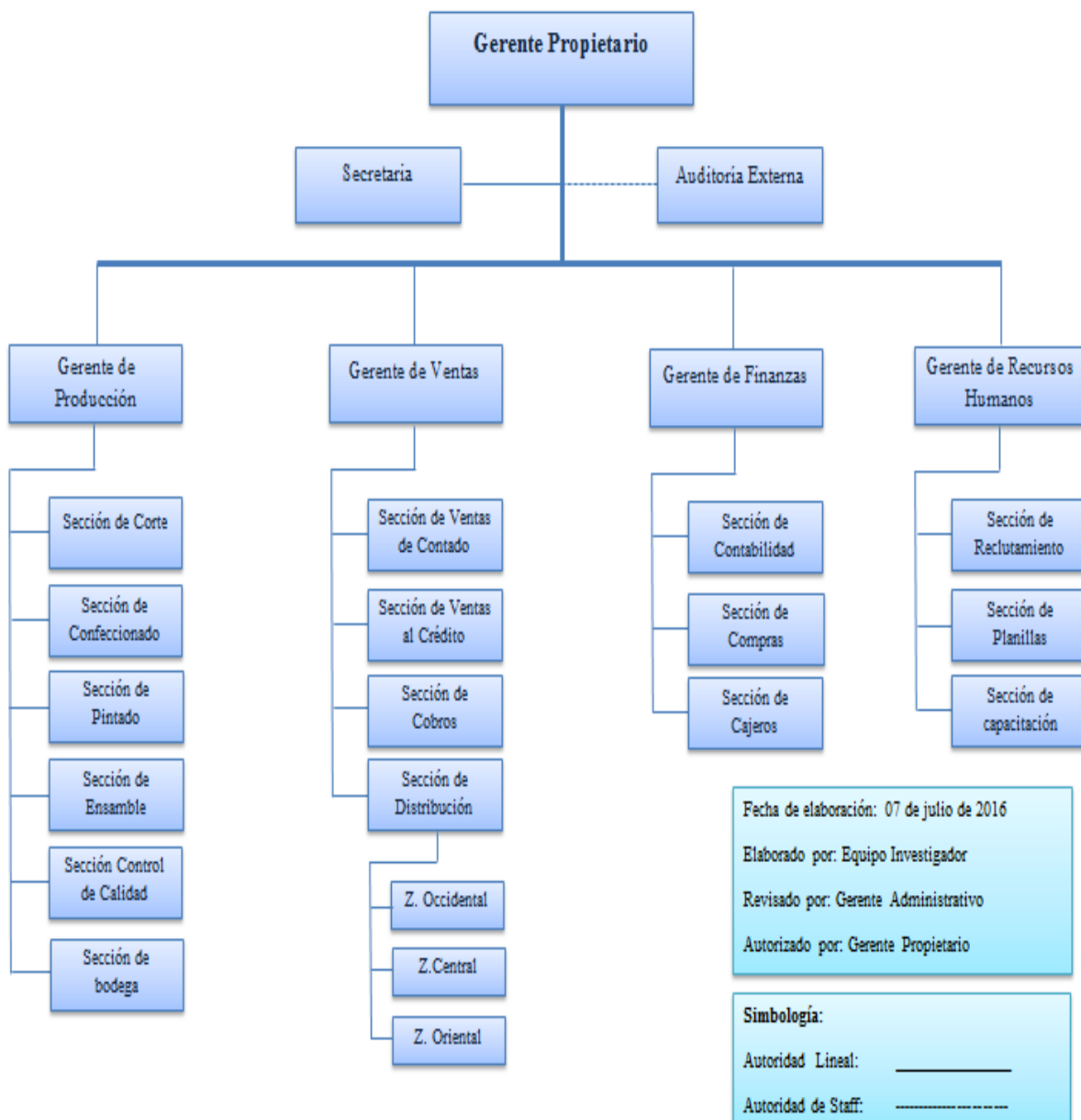
El análisis a proponer para la pequeña empresa fabricante y comercializadora de productos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador, aportará diferentes instrumentos de planeación y control que contribuirán a maximizar las utilidades y optimizar la utilización de los recursos de las compañías, entre los cuales se mencionan el punto de equilibrio de efectivo y operativo, mezcla de ventas, razón de contribución y recuperación, margen de contribución y de seguridad tanto en valores absolutos como porcentuales, entre otros; los cuales proporcionarán información oportuna, relevante, y confiable en la toma de decisiones gerenciales para coordinar esfuerzos y realizar la correcta administración de los costos de producción, administración y ventas; facilitando que la empresa pueda adaptarse a las condiciones cambiantes y fluctuantes de la comunidad, mercado, en términos generales de la economía.

## **C. Estructura Organizativa Propuesta**

A continuación se presenta el organigrama sugerido a CINCHOS LAHAMP, el cual involucra una reestructuración en cuanto al diseño y creación de nuevas unidades organizativas, agregando el Departamento de Finanzas, que incluye un contador interno, un cajero, y un encargado de compras; asimismo adicionando la Gerencia de Recursos Humanos que involucra a la selección y reclutamiento de personal, planillas y prestaciones laborales y sección de capacitación; por mencionar algunas. El detalle completo se presenta en la figura No. 2 y posteriormente la descripción de las respectivas funciones.

## 1. Organigrama Propuesto a la Empresa “CINCHOS LAHAMP”

FIGURA N° 2



## **2. Descripción de las funciones principales de los puestos propuestos:**

### **a. Gerente de finanzas**

- ✓ Elaborar los presupuestos operativos y financieros
- ✓ Aplicar el Análisis Costo-Volumen-Utilidad con la finalidad de obtener con más precisión el costo de los bienes elaborados.
- ✓ Realizar cada mes el control financiero comparando lo planificado con lo ejecutado.
- ✓ Proyectar estrategias que faciliten al cumplimiento de los objetivos monetarios establecidos por la empresa.
- ✓ Gestionar las fuentes de financiamiento buscando obtener las menores tasas de intereses para la organización.
- ✓ Efectuar el análisis financiero.
- ✓ Administrar el capital de trabajo.
- ✓ Plantear políticas para los precios de venta y mantendrá informada a la gerente propietaria sobre cualquier variación actual o futura de costos, que pueda repercutir en los planes establecidos por el negocio.
- ✓ Reportar al Gerente propietario sobre alternativas de mezcla, volumen y condiciones de producción y venta, entre otros.

### **b. Contador**

- ✓ Registrar las facturas recibidas de los proveedores para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- ✓ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes de cada una de las operaciones de activos, pasivos, ingresos y egresos.
- ✓ Determinar los Costos de producción.
- ✓ Registrar los movimientos correspondientes a los ingresos y egresos de materia prima.
- ✓ Realizar los cálculos relacionados al Análisis Costo-Volumen-Utilidad

- ✓ Realizar todos los trámites legales que tengan que ver con las actividades efectuadas por la compañía como la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta y Matrícula de Comercio, los reportes mensuales de pago a cuenta, Impuesto a la Transferencia de Bienes y Servicios, cotizaciones obrero patronales a la seguridad social, servicios básicos de energía eléctrica, agua y comunicaciones, por mencionar algunas obligaciones.

### **c. Gerencia de Recursos Humanos**

- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos que demanda la organización
- ✓ Supervisar las actividades con respecto a la aplicación de las prestaciones laborales a objeto de dar cumplimiento a la normativa legal a la que tiene que acatar la empresa.
- ✓ Elaborar las planillas mensuales de sueldos de empleados operativos y administrativos y los someterá a la autorización respectiva de la gerente propietaria.
- ✓ Desarrollar programas de evaluación del desempeño a todo el recurso humano cada seis meses a fin de detectar deficiencias o fortalezas del personal.
- ✓ Proponer al gerente propietario programas de capacitación e incentivos financieros según los resultados que obtengan cada uno de los trabajadores en el proceso anterior.
- ✓ Determinar y modificará en forma conjunta con la alta jerarquía los horarios laborales tomando en consideración los requerimientos de la compañía y la legislación salvadoreña vigente.
- ✓ Efectuar reuniones para transmitir a los empleados las nuevas disposiciones emanadas de la dirección superior.



**d. Encargado de Crédito y Cobro**

- ✓ Evaluar a los clientes que soliciten crédito, de acuerdo a las normas, políticas y condiciones establecidas por la empresa.
- ✓ Proponer al gerente propietario a los compradores que fueron evaluados y que según los resultados obtenidos son sujetos de financiamiento.
- ✓ Llevar un control de las facturas realizadas por la venta de productos al crédito.
- ✓ Elaborar reportes mensuales sobre clientes según antigüedad de saldos.
- ✓ Gestionar la cobranza de acuerdo a los procedimientos establecidos por la compañía.
- ✓ Comunicar a los clientes que hayan incumplido con el pago de las facturas pendientes.

**e. Cajero**

- ✓ Registrar en el sistema computarizado los ingresos y erogaciones de fondos.
- ✓ Elaborar informes diarios del movimiento de caja.
- ✓ Realizar los pagos en efectivos autorizados por el gerente propietario.
- ✓ Someterse a los arqueos de caja en las fechas estipuladas por la auditoría externa.

**f. Vendedores**

- ✓ Notificar a los interesados sobre la existencia de productos actuales y nuevos así como de las promociones que establezca la empresa.
- ✓ Hacer visitas o llamarán a los clientes para recibir los pedidos.
- ✓ Se encargarán de verificar la llegada de las mercancías a los compradores.
- ✓ Indicar a los consumidores que así lo demanden las condiciones establecidas por la empresa para ser sujetos de plazos de pago de los bienes requeridos.
- ✓ Tramitar ante el encargado de créditos y cobros las solicitudes de financiamientos recibidas.
- ✓ Realizar informes semanales de las ventas.

## **D. Descripción del Análisis Costo-Volumen-Utilidad como herramienta para la toma de decisiones**

Se considera necesario el diseño y aplicación de herramientas gerenciales de forma eficiente que contribuyan a la coordinación de los esfuerzos del recurso humano en la consecución de los objetivos planificados; Por lo que se propone:

### **1. Filosofía Empresarial**

#### **a. Misión Organizacional**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de cuero de uso personal en el Área Metropolitana de San Salvador, elaborando principalmente cinchos para damas, caballeros y niños, con la mejor calidad, en diseños exclusivos, materiales duraderos y precios accesibles al público, logrando además de la rentabilidad y crecimiento de la compañía, el desarrollo profesional de nuestro recurso humano y el bienestar de la comunidad en general.

#### **b. Visión Organizacional**

Llegar a ser una empresa líder en El Salvador en la fabricación de artículos de cuero y otros productos similares, utilizando la tecnología, innovación y creación de diseños exclusivos que superen las expectativas y necesidades de nuestros clientes, creando un valor económico a nuestra compañía mediante la búsqueda de la excelencia y la expansión en el mercado internacional.

### **c. Objetivos Financieros**

- ✓ Disminuir el punto de ventas en el que la empresa no gane ni pierda mediante la administración eficiente de los costos incurridos en el proceso productivo.
- ✓ Propiciar un incremento en ventas anuales de un 15% con respecto al año 2015.
- ✓ Determinar la mezcla de ventas que contribuya a lograr las utilidades planificadas.
- ✓ Diseñar instrumentos administrativos financieros que faciliten la planeación y control de los gastos fijos y variables.
- ✓ Evaluar las diferentes alternativas de financiamiento internas y externas que presenten el menor costo y el plazo de pago más conveniente y que se adapten a las necesidades del negocio.

### **d. Estrategias Financieras**

- ✓ Diseñar un plan de capacitación que permita al recurso humano la administración adecuada de la información obtenida mediante el Análisis Costo-Volumen-Utilidad.
- ✓ Calcular y proponer precios competitivos en el mercado a través de herramientas financieras que brinden información oportuna para elegir los cursos de acción adecuados.
- ✓ Ampliar la mezcla de productos que ofrece la compañía a fin de aumentar los márgenes de utilidad.
- ✓ Establecer programas de control de calidad en el producto terminado a fin de evitar desperdicios y pérdidas innecesarias.
- ✓ Estimular a los clientes a través de promociones con el objeto de aumentar el volumen de artículos comercializados y en consecuencia incrementar los niveles de liquidez.
- ✓ Crear alianzas estratégicas con proveedores para mantener el suministro de productos a bajo costo y de reconocida calidad.
- ✓ Identificar aquellas líneas de productos que generen mayor y menor rentabilidad con el propósito de tomar las medidas pertinentes en cada caso.

### **e. Políticas Financieras**

- ✓ Se negociarán con los proveedores compras de contado como al crédito.
- ✓ Se aplicará mínimo cada mes el Análisis Costo-Volumen-Utilidad con la finalidad de conocer como las utilidades de la empresa fluctúan en relación a los cambios en las variables de costos, precios, volúmenes de producción y venta, entre otros.
- ✓ Se analizará mensualmente los costos variables a fin de tomar las medidas correspondientes que contribuyan a su debida reducción.
- ✓ Se revisará cada semana la existencia en bodega de materias primas a fin de evitar contratiempos en la elaboración de los productos.
- ✓ El precio de venta de los artículos fabricados se fijará de acuerdo a los costos de producción y a los precios de mercado.

## **2. Diseño del Estado de Resultados año 2015 por el Método de Costeo Variable.**

### **a. Mezcla de Ventas**

Constituye el inicio en la construcción del modelo de gestión de costos porque se utiliza para determinar la participación porcentual de cada línea de artículos con respecto a las ventas totales. Es decir, los productos con características homogéneas y con el mismo costo de producción, margen de contribución o uso por parte del cliente, se distribuyen en grupos separados, cuya totalidad da las ventas monetarias del periodo en estudio.

A continuación se presenta la distribución porcentual anual de las ventas totales, en cada una de las seis líneas de artículos identificadas mediante la investigación de campo, clasificación que se determinó a través de los registros contables de la empresa tomada como caso ilustrativo.

### CUADRO N° 8

#### Porcentaje de Participación por Líneas de Productos.

LÍNEAS DE PRODUCTOS	% PARTICIPACION SEGÚN EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS Y VENDIDAS
CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	15%
EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	16%
FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	15%
FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	10%
FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	11%
CASUAL DE 40MM	33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Registros Contables de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" y Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

#### b. Distribución de las ventas totales y el costo de venta en las diferentes líneas de productos.

La participación porcentual de las líneas de productos en la mezcla de ventas fue similar para el costo de ventas, debido que, el caso ilustrativo trabaja por órdenes de producción, es decir, las unidades vendidas son exactamente iguales a las producidas, esto quiere decir que el inventario inicial es semejante al final. El detalle de las cifras a desglosar se presenta en el Cuadro N° 9.

### CUADRO N° 9

#### Ventas Totales y Costo de Ventas

<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$</b>	<b>320,751.50</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$</b>	<b>239,203.36</b>

FUENTE: Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.

A continuación se procederá a prorratear los importes totales antes mencionados, con base a los porcentajes identificados en el cuadro N° 8 para cada línea de artículos que constituyen la mezcla de ventas (ver cuadro N° 10).

### CUADRO N° 10

#### Distribución de las Ventas y Costo de Venta por Líneas de Productos

<i>LÍNEAS DE PRODUCTOS</i>	<i>PARTICIPACION</i>	<i>VENTA POR LÍNEA</i>	<i>COSTO DE VENTA POR LÍNEA</i>
<b>CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)</b>	15%	\$ 49,321.23	\$ 36,781.76
<b>EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)</b>	16%	\$ 51,016.54	\$ 38,046.05
<b>FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)</b>	15%	\$ 48,927.68	\$ 36,488.27
<b>FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)</b>	10%	\$ 33,046.31	\$ 24,644.59
<b>FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)</b>	11%	\$ 33,815.26	\$ 25,218.04
<b>CASUAL DE 40MM</b>	33%	\$ 104,624.46	\$ 78,024.65
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 320,751.50</b>	<b>\$ 239,203.36</b>

**FUENTE:** Registros Contables de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" y Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

**Nota:** La empresa no tiene inventario inicial ni final debido a que trabaja por órdenes de producción, es decir las unidades vendidas son iguales a las unidades producidas.

*Procedimiento:* se multiplicó el total de lo vendido \$ 320,751.50 por el 15% de la línea casual de 40MM (carnaza/carnaza), dando como resultado \$ 49,321.23, el mismo procedimiento se aplicará para el resto de líneas tanto para del costo de lo vendido como para las ventas totales.

**c. Identificación de costos Variables, Fijos y Semi-variables según la información financiera de la empresa “CINCHOS LAHAMP”**

A continuación se registra el total de los costos Indirectos de Fabricación, Gastos de Venta y de Administración detallados mensualmente, posteriormente se analizan e identifican las erogaciones que están en función del tiempo (Fijos), los que varían de acuerdo al volumen de producción (Variables) y los mixtos, es decir, aquellos que tienen una parte fija y otra variable.

Posteriormente se procede a la clasificación correspondiente de las erogaciones registradas, a través de la asignación de un código que los identifique. La simbología a utilizar será la siguiente: Costo Variable (CV), Costo Fijo (CF) y Semi-Variables (CSMV).

**CUADRO N° 11**

**Simbología Utilizada en la Identificación de Costos**

<b>SIMBOLOGÍA.</b>	
<b>CV</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
<b>CF</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>
<b>CSMV</b>	<b>COSTOS SEMIVARIABLES</b>

**FUENTE: Grupo de Investigación.**

A continuación se presenta la clasificación de los costos indirectos de fabricación, gastos de venta y de administración, mediante el uso de la simbología expuesta anteriormente

## CUADRO N° 12

### Clasificación de los Costos Indirectos de Fabricación

CIF	Simbología	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
Aportación Patronal ISSS	CF	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 242.38	\$ 2,908.56
Aportación Patronal AFP	CF	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 201.99	\$ 2,423.83
INSAFORP	CF	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 43.50	\$ 522.00
SERVICIO ELECTRICO	CSMV	\$ 138.92	\$ 37.98	\$ 108.25	\$ 36.40	\$ 116.40	\$ 23.14	\$ 92.71	\$ 25.85	\$ 145.35	\$ 38.99	\$ 175.45	\$ 35.75	\$ 975.19
SERVICIO DE AGUA	CSMV	\$ 8.64	\$ 8.98	\$ 5.80	\$ 6.34	\$ 5.94	\$ 5.88	\$ 5.00	\$ 7.65	\$ 5.00	\$ 5.56	\$ 5.34	\$ 5.37	\$ 75.50
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 635.43</b>	<b>\$ 534.83</b>	<b>\$ 601.92</b>	<b>\$ 530.61</b>	<b>\$ 610.21</b>	<b>\$ 516.89</b>	<b>\$ 585.58</b>	<b>\$ 521.37</b>	<b>\$ 638.22</b>	<b>\$ 532.42</b>	<b>\$ 668.66</b>	<b>\$ 528.99</b>	<b>\$ 6,905.08</b>

**FUENTE: Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.**

Luego de haber clasificado los costos y gastos de acuerdo a su comportamiento con el nivel de actividad se procede agruparlos según el conjunto al que pertenecen. Posteriormente el valor de los importes de cada uno de los costos identificados como semivARIABLES se multiplican por el porcentaje de cada línea de artículo, cuyos subtotales se relacionan con las unidades producidas de cada línea para luego aplicarles el método de mínimos cuadrados a fin de identificar la ecuación de costo volumen de la forma  $Y = a + bX$  que permita conocer la fracción de ese costo que es variable y fija. Para



los semivariantes de Gastos de Administración y Ventas se ocupará el mismo procedimiento, solamente que estos se relacionarán con las unidades vendidas, (Ver cuadros Número 14, 15, 16 y 17).

### CUADRO N° 13

#### Total de Costos Indirectos de Fabricación Agrupados Según su Comportamiento.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
<i>CF</i>	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 487.87	\$ 5,854.39
<i>CV</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>CSMV</i>	\$ 147.56	\$ 46.96	\$ 114.05	\$ 42.74	\$ 122.34	\$ 29.02	\$ 97.71	\$ 33.50	\$ 150.35	\$ 44.55	\$ 180.79	\$ 41.12	\$ 1,050.69
	\$635.43	\$534.83	\$601.92	\$530.61	\$610.21	\$516.89	\$585.58	\$521.37	\$638.22	\$532.42	\$668.66	\$528.99	\$6,905.08

FUENTE: Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015

**CUADRO N° 14**

**Clasificación de Gastos de Venta**

Gastos de Venta	Simbología	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	CS MV	\$ 74.36	\$ 57.00	\$ 63.00	\$ 65.00	\$ 59.00	\$ 69.00	\$ 58.00	\$ 69.73	\$ 63.00	\$ 125.75	\$ 79.64	\$ 100.85	\$ 884.33
MANTENIMIENTO DE VEHICULO	CF	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 2,606.68
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 291.58</b>	<b>\$ 274.22</b>	<b>\$ 280.22</b>	<b>\$ 282.22</b>	<b>\$ 276.22</b>	<b>\$ 286.22</b>	<b>\$ 275.22</b>	<b>\$ 286.95</b>	<b>\$ 280.22</b>	<b>\$ 342.97</b>	<b>\$ 296.86</b>	<b>\$ 318.07</b>	<b>\$ 3,491.01</b>

FUENTE: Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.

**CUADRO N° 15**

**Total de Gastos de Venta Agrupados Según su Comportamiento.**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
CF	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 217.22	\$ 2,606.68
CV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CS MV	\$ 74.36	\$ 57.00	\$ 63.00	\$ 65.00	\$ 59.00	\$ 69.00	\$ 58.00	\$ 69.73	\$ 63.00	\$ 125.75	\$ 79.64	\$ 100.85	\$ 884.33
	<b>\$291.58</b>	<b>\$274.22</b>	<b>\$280.22</b>	<b>\$282.22</b>	<b>\$276.22</b>	<b>\$286.22</b>	<b>\$275.22</b>	<b>\$286.95</b>	<b>\$280.22</b>	<b>\$342.97</b>	<b>\$296.86</b>	<b>\$318.07</b>	<b>\$ 3,491.01</b>

FUENTE: Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.

## CUADRO N° 16

### Clasificación de Gastos de Administración

Gastos de Administración	Simbología	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
SUELDOS	C F	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 1,216.17	\$ 14,594.06
AGUNALDOS	C F	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 68.18	\$ 818.13
VACACIONES	CF	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 47.98	\$ 575.72
CUOTA PATRONAL ISSS	C F	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 94.82	\$ 1,137.79
CUOTA PATRONAL AFP	C F	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 79.01	\$ 948.16
INDEMNIZACIONES	CF	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 105.93	\$ 1,271.11
PAPELERIA Y UTILES	C S M V	\$ 76.02	\$ 68.99	\$ 80.45	\$ 105.00	\$ 65.79	\$ 69.25	\$ 64.64	\$ 80.55	\$ 60.50	\$ 95.12	\$ 62.40	\$ 83.57	\$ 912.28
HONORARIOS	C V	\$ 25.00	\$ 56.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 15.00	\$ 60.00	\$ 39.00	\$ 10.00	\$ 43.00	\$ 12.00	\$ 70.00	\$ 60.00	\$ 500.00
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 1,713.10</b>	<b>\$ 1,737.07</b>	<b>\$ 1,747.53</b>	<b>\$ 1,772.08</b>	<b>\$ 1,692.87</b>	<b>\$ 1,741.33</b>	<b>\$ 1,715.72</b>	<b>\$ 1,702.63</b>	<b>\$ 1,715.58</b>	<b>\$ 1,719.20</b>	<b>\$ 1,744.48</b>	<b>\$ 1,755.65</b>	<b>\$ 20,757.25</b>

**FUENTE:** Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.

## CUADRO N° 17

### Total de Gastos de Administración Agrupados Según su Comportamiento.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
<b>CF</b>	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 1,612.08	\$ 19,344.97
<b>CV</b>	\$ 25.00	\$ 56.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 15.00	\$ 60.00	\$ 39.00	\$ 10.00	\$ 43.00	\$ 12.00	\$ 70.00	\$ 60.00	\$ 500.00
<b>CSMV</b>	\$ 76.02	\$ 68.99	\$ 80.45	\$ 105.00	\$ 65.79	\$ 69.25	\$ 64.64	\$ 80.55	\$ 60.50	\$ 95.12	\$ 62.40	\$ 83.57	\$ 912.28
	<b>\$ 1,713.10</b>	<b>\$ 1,737.07</b>	<b>\$ 1,747.53</b>	<b>\$ 1,772.08</b>	<b>\$ 1,692.87</b>	<b>\$ 1,741.33</b>	<b>\$ 1,715.72</b>	<b>\$ 1,702.63</b>	<b>\$ 1,715.58</b>	<b>\$ 1,719.20</b>	<b>\$ 1,744.48</b>	<b>\$ 1,755.65</b>	<b>\$ 20,757.25</b>

**FUENTE:** Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.

**d. Unidades Vendidas y Producidas.**

A continuación se presenta el detalle mensual de las unidades producidas y comercializadas en el año 2015.

**CUADRO N° 18**

**Detalle Mensual de Unidades Producidas por Líneas de Productos**

	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
ENERO	1,060	1,090	982	715	770	2,910	7,527
FEBRERO	433	315	725	343	393	850	3,059
MARZO	295	400	439	313	194	680	2,321
ABRIL	405	376	529	217	283	656	2,466
MAYO	987	939	778	672	700	2,105	6,181
JUNIO	462	329	535	312	251	789	2,678
JULIO	364	230	322	410	340	826	2,492
AGOSTO	565	315	478	320	342	678	2,698
SEPTIEMBRE	356	536	650	298	200	727	2,767
OCTUBRE	1,284	1,251	1,027	570	696	2,815	7,643
NOVIEMBRE	1,365	1,934	964	887	834	3,274	9,258
DICIEMBRE	570	711	652	401	582	970	3,886
TOTAL MENSUAL POR LINEA DE PRODUCTO	8,146	8,426	8,081	5,458	5,585	17,280	52,976

FUENTE: Propietario "CINCHOS LAHAMP"

**e. Precios de venta por líneas de productos**

**CUADRO N° 19**

**Precios de Venta por Líneas de Productos**

<i>Linea</i>	<i>Precio de Venta unitario.</i>
CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	\$ 6.75
EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	\$ 6.25
FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	\$ 7.00
FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	\$ 8.50
FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	\$ 7.50
CASUAL DE 40MM	\$ 3.95

FUENTE: Propietario "CINCHOS LAHAMP"

#### **f. Segregación de costos**

La temática del Costo-Volumen-Utilidad establece que los artículos que se elaboran deben costearse solamente con los gastos variables, es decir con las erogaciones que están relacionadas con el nivel de unidades fabricadas y comercializadas, cargando los desembolsos fijos en el periodo en que se incurrieron. Pero, se da la situación que existen costos que tienen un comportamiento mixto, o sea que están constituidos por las dos clases mencionadas. Para este caso se realiza una separación de cada uno de ellos en sus partes fijas y variables, a fin de introducir la porción cambiante al producto y la permanente al lapso en que se originaron; para construir tales escenarios existen procedimientos matemáticos y estadísticos manuales como el Análisis de Regresión Simple a través del Método de Mínimos Cuadrados, pero para el presente estudio se utilizará el programa Microsoft Excel con la opción Herramientas para Análisis la cual resultará con la finalidad de obtener la ecuación Costo Volumen que es de la forma siguiente:

#### **Ecuación N° 7**

$$y = a + bx$$

#### ***Dónde:***

a = El valor del intercepto con el eje de las “Y” y representa a los costos fijos.

b = El valor de la pendiente y denota los costos variables de cada artículo elaborado.

x = Unidades Producidas o vendidas según sea el caso.

y = Costo Semi-Variable segregado (costo indirectos de fabricación y gastos operativos de venta y Administración).

## ❖ Proceso para la Activación del complemento de Microsoft Excel “Herramienta para Análisis”

Para realizar el cálculo mecanizado y encontrar los valores de los coeficientes ‘a’ y ‘b’ de la ecuación N° 7 se utiliza el programa Microsoft Excel y la opción “Herramienta para Análisis”. A continuación se describe el procedimiento para ponerlo en funcionamiento (Microsoft Excel 2010, pero también pueden utilizarse las versiones 2003, 2007 y 2013).

- Primeramente se procede a abrir el archivo Microsoft Excel con el cual se va a trabajar (ver figura No. 3).

FIGURA N° 3

ANÁLISIS COSTO VOLUMEN UTILIDAD.

Primera línea: Casual de 40 mm (Carnaza / Carnaza)

SERVICIO ELECTRICO	Unidades Producidas (x)	Gasto (y)	Costo Fijo (a)	Costo Variable (bx)	Total
Enero	1,060	\$ 21.36	\$ 7.13	\$ 8.37	\$ 15.51
Febrero	433	\$ 5.84	\$ 7.13	\$ 3.42	\$ 10.55
Marzo	295	\$ 16.65	\$ 7.13	\$ 2.33	\$ 9.46
Abril	405	\$ 5.60	\$ 7.13	\$ 3.20	\$ 10.33
Mayo	987	\$ 17.90	\$ 7.13	\$ 7.80	\$ 14.93
Junio	462	\$ 3.56	\$ 7.13	\$ 3.65	\$ 10.78
Julio	364	\$ 14.26	\$ 7.13	\$ 2.87	\$ 10.01
Agosto	565	\$ 3.97	\$ 7.13	\$ 4.46	\$ 11.60
Septiembre	356	\$ 22.35	\$ 7.13	\$ 2.81	\$ 9.95
Octubre	1,284	\$ 6.00	\$ 7.13	\$ 10.14	\$ 17.28
Noviembre	1,365	\$ 26.98	\$ 7.13	\$ 10.78	\$ 17.92
Diciembre	570	\$ 5.50	\$ 7.13	\$ 4.50	\$ 11.64
Total	8146	\$ 149.95	\$ 85.62	\$ 64.34	\$ 149.95
Pendiente b		\$ 0.00790			
Intercepto a		\$ 7.13			

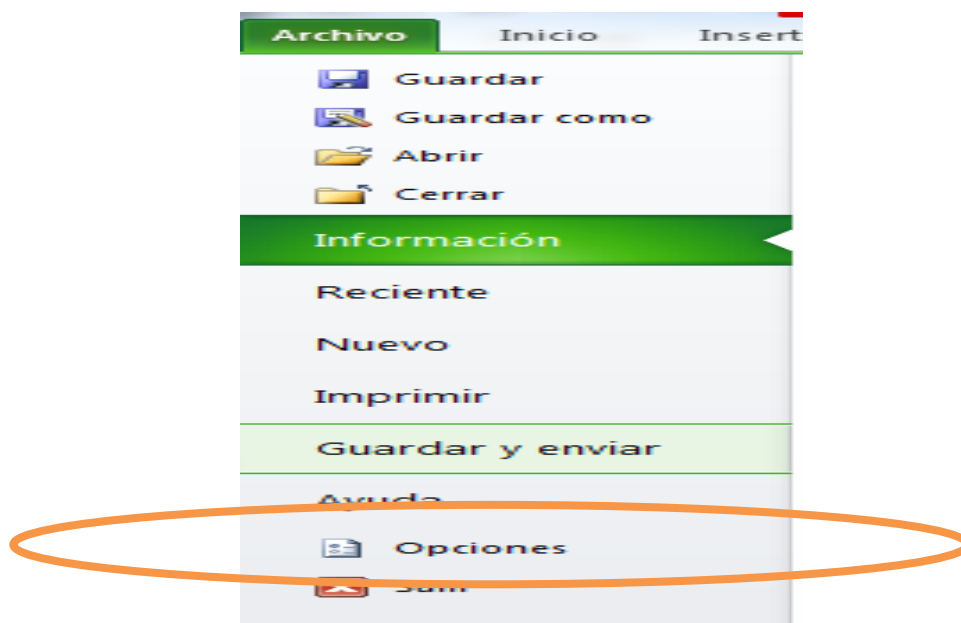
SERVICIO DE AGUA	Unidades Producidas (x)	Gasto (y)	Costo Fijo (a)	Costo Variable (bx)	Total
Enero	1,060	\$ 1.33	\$ 0.96	\$ 0.01	\$ 0.97
Febrero	433	\$ 1.38	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Marzo	295	\$ 0.89	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Abril	405	\$ 0.97	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Mayo	987	\$ 0.91	\$ 0.96	\$ 0.01	\$ 0.97
Junio	462	\$ 0.90	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Julio	364	\$ 0.77	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Agosto	565	\$ 1.18	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Septiembre	356	\$ 0.77	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Octubre	1,284	\$ 0.85	\$ 0.96	\$ 0.01	\$ 0.97
Noviembre	1,365	\$ 0.82	\$ 0.96	\$ 0.01	\$ 0.97
Diciembre	570	\$ 0.83	\$ 0.96	\$ 0.00	\$ 0.97
Total	8,146	\$ 11.61	\$ 11.56	\$ 0.05	\$ 11.61
Pendiente b		\$ 0.00001			
Intercepto a		\$ 0.96			

Segunda línea: Ejemplar de MRM (Coronado Coronado)

Archivos: DATOS, ER, ANEXOS ER, CF, GASTOS DE VTAS, GASTOS DE ADMON, GASTOS FINANCIEROS, REGRESION, MC-CIF, MC-GV, MC-GA, CUADRO RESUMEN DE COSTOS, COSTO V

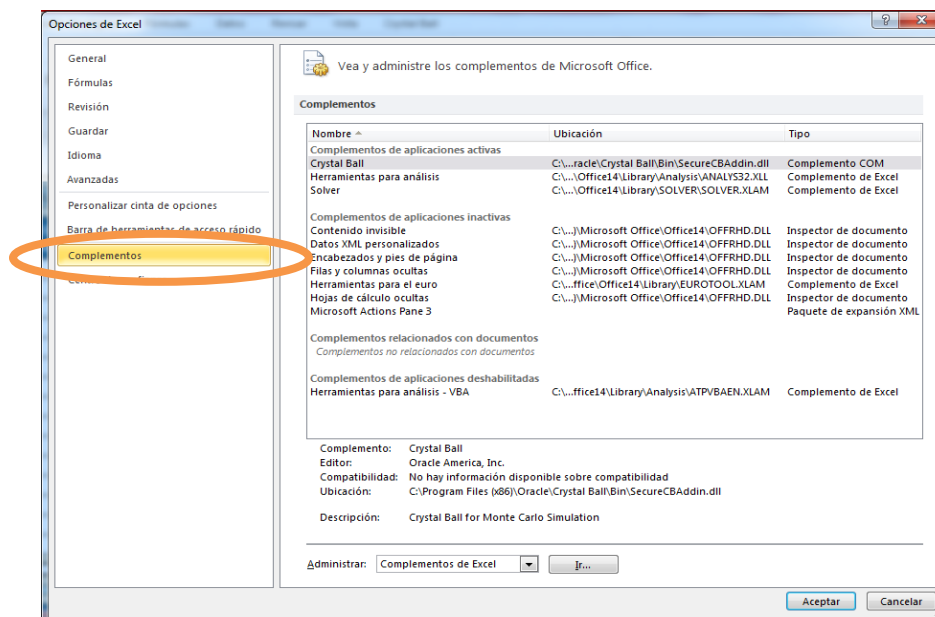
- Una vez abierto, se procede a dar clic en la viñeta “Archivo”, después en la de “Opciones”:

FIGURA N° 4



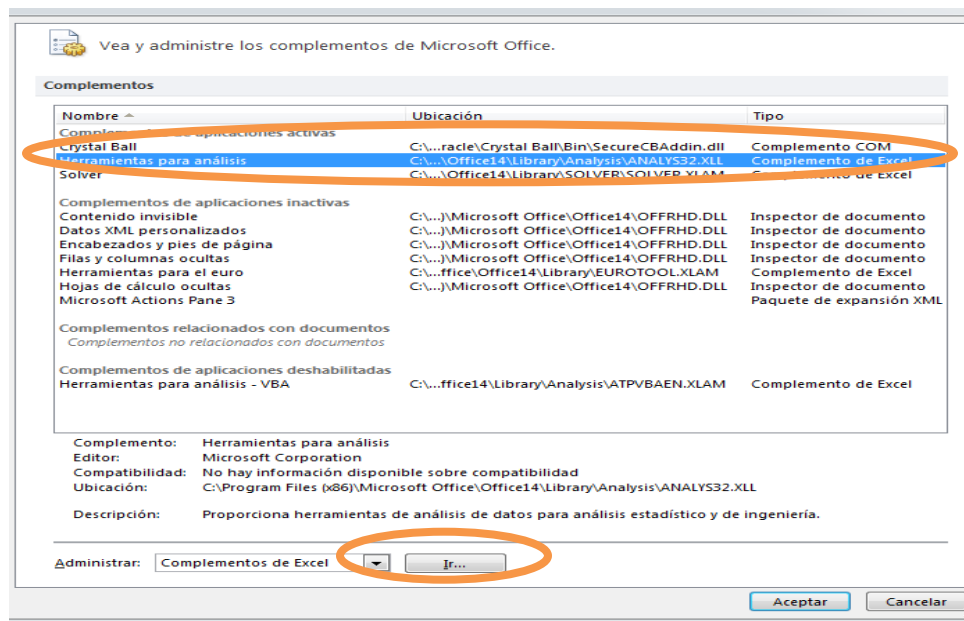
- Se generará un cuadro de diálogo y se dará clic en “Complementos”:

FIGURA N° 5



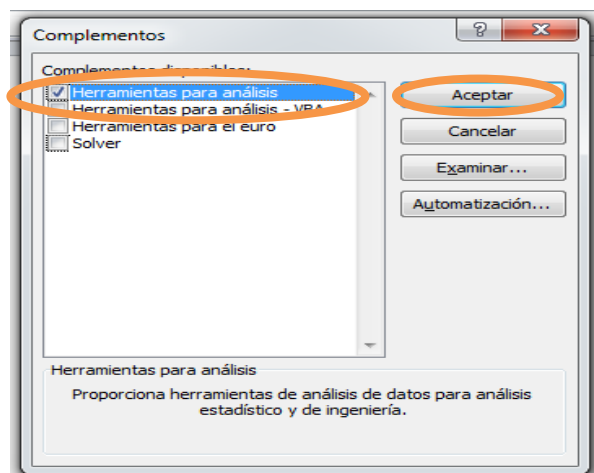
- Aparecerá el menú de “Complementos” y se selecciona “Herramienta para Análisis”, dando inmediatamente clic en “ Ir ” (parte inferior del cuadro abierto)

FIGURA N° 6



- Como resultado del procedimiento anterior, se abre cuadro de diálogo “ complementos” y se selecciona “Herramienta para Análisis” y luego “Aceptar”.

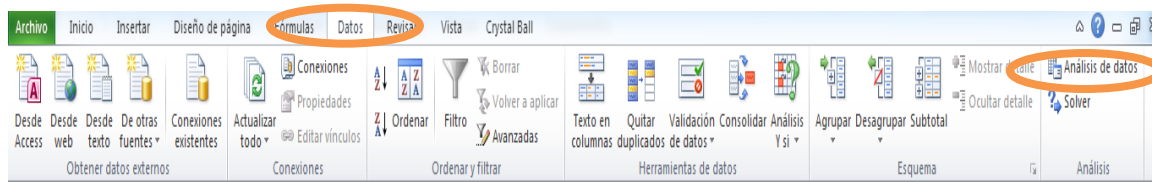
FIGURA N° 7





- Posteriormente en la viñeta de “Datos”, aparecerá la opción “Análisis de datos”

FIGURA N° 8



### ❖ Ejecución de la herramienta “Análisis de datos”

Para efectuar la segregación o separación de la parte fija y variable de un costo mixto se utilizará como ejemplo el costo indirecto de fabricación: Servicio Eléctrico de la línea de productos Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza, ver cuadro N° 8) y así encontrar los valores de “a” y “b” de la ecuación N° 7.

Procedimiento:

- Primeramente debe disponerse con un cuadro de costos específicos, donde en la primera columna se encuentren los doce meses del año, en la segunda las unidades vendidas o producidas (variable “x”) y en la última el costo semi-variable que se pretende segregar (variable “y”)

CUADRO N° 20

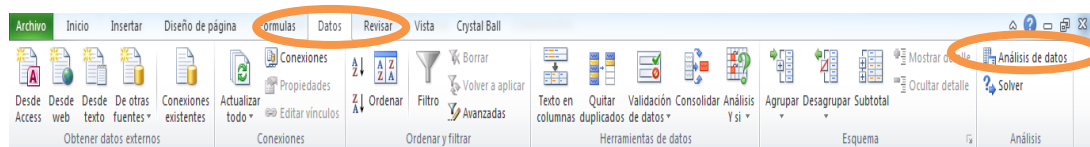
### Costo de Energía Eléctrica y Producción Mensual

1	2	3
SERVICIO ELECTRICO	Unidades Producidas (x)	Gasto (y)
Enero	715	\$ 14.31
Febrero	343	\$ 3.91
Marzo	313	\$ 11.15
Abril	217	\$ 3.75
Mayo	672	\$ 11.99
Junio	312	\$ 2.38
Julio	410	\$ 9.55
Agosto	320	\$ 2.66
Septiembre	298	\$ 14.98
Octubre	570	\$ 4.02
Noviembre	887	\$ 18.08
Diciembre	401	\$ 3.68
<b>Total</b>	<b>5,458</b>	<b>\$ 100.47</b>
<b>Pendiente b</b>		<b>\$ 0.01698</b>
<b>Intercepto a</b>		<b>\$ 0.65</b>

FUENTE: Estados de Resultados de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" del Año 2015.

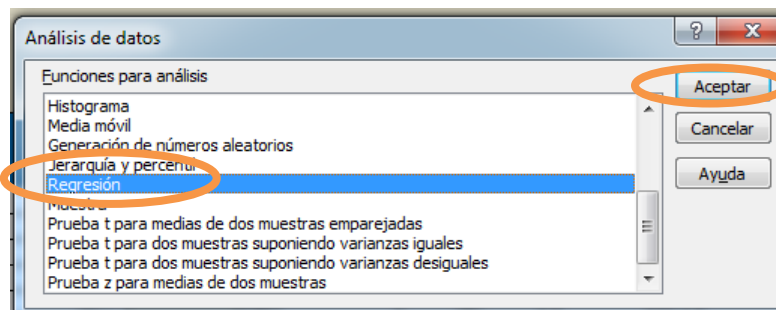
- Se buscará la viñeta “Datos”, después dará clic en la opción “Análisis de Datos”

FIGURA N° 9



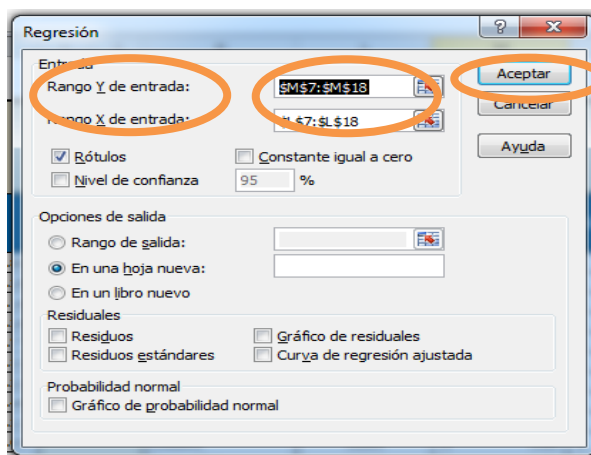
- Posteriormente se desplegará un cuadro de dialogo y se buscará la alternativa “Regresión” y después “Aceptar”.

FIGURA N° 10



- Después aparecerá un cuadro que muestra el rango “Rango “Y” de entrada” se seleccionara la columna que tiene el gasto y “Rango “X” de entrada ” donde se escogerá la columna de unidades producidas (ver cuadro N°20); se marcará “rótulos” y después “En una hoja nueva”.

FIGURA N° 11



- Resultando una nueva hoja con los resultados generados por el programa Excel.

**FIGURA N° 12**

**Resumen**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.62725854
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.393453276
R <sup>2</sup> ajustado	0.332798604
Error típico	4.58066902
Observaciones	12

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	136.1089645	136.1089645	6.48677605	0.029017054
Residuos	10	209.8252867	20.98252867		
Total	11	345.9342512			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	0.650209139	3.307870141	0.196564288	0.848105834	-6.72018484	8.020603116	-6.720184839	8.020603116
Unidades Producidas (x)	0.016978592	0.006666336	2.546915006	0.029017054	0.002125069	0.031832116	0.002125069	0.031832116

**Análisis de los residuales**

<i>Observación</i>	<i>Pronóstico Gasto (y)</i>	<i>Residuos</i>
1	12.78990268	1.522717375
2	6.47386632	-2.560871001
3	5.964508549	5.188249304
4	4.334563682	-0.584352266
5	12.05982321	-0.067388898
6	5.947529957	-3.563466985
7	7.611432008	1.940274047
8	6.083358696	-3.420090423
9	5.709829664	9.265259056
10	10.32800679	-6.310953404
11	15.71022057	2.366004517
12	7.458624677	-3.775381322

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

- Las cifras generadas en la figura N°12 se analizarán de la siguiente manera:

### CUADRO N° 21

#### Coefficientes

	<i>Coefficientes</i>
Intercepción	0.650209139
Unidades Producidas (x)	0.016978592

Fuente: Cálculos efectuados por Grupo de Investigación

*Dónde:*

a = Intercepción: Costo fijo = 0.65

b = Pendiente: costo variable unitario = 0.016

Sustituyendo los datos en la ecuación N° 7

$$y = 0.65 + 0.016x$$

- Una vez terminado el proceso se procederá al llenado del cuadro N° 22:
  - ✓ La cuarta columna refleja el costo Fijo: 0.65 mensual.
  - ✓ La quinta representa el costo variable que es el resultado de multiplicar el valor de la pendiente por las unidades producidas en cada mes.
  - ✓ Y en la sexta es la suma de costo fijo y el variable que representa el costo total Semi-Variable segregado.

### CUADRO N° 22

#### Aplicación de Método Mínimos Cuadrados al servicio de Energía Eléctrica

<i>SERVICIO ELECTRICO</i>	<i>Unidades Producidas (x)</i>	<i>Gasto (y)</i>	<i>Costo Fijo (a)</i>	<i>Costo Variable (bx)</i>	<i>Total</i>
Enero	715	\$ 14.31	\$ 0.65	\$ 12.14	\$ 12.79
Febrero	343	\$ 3.91	\$ 0.65	\$ 5.82	\$ 6.47
Marzo	313	\$ 11.15	\$ 0.65	\$ 5.31	\$ 5.96
Abril	217	\$ 3.75	\$ 0.65	\$ 3.68	\$ 4.33
Mayo	672	\$ 11.99	\$ 0.65	\$ 11.41	\$ 12.06
Junio	312	\$ 2.38	\$ 0.65	\$ 5.30	\$ 5.95
Julio	410	\$ 9.55	\$ 0.65	\$ 6.96	\$ 7.61
Agosto	320	\$ 2.66	\$ 0.65	\$ 5.43	\$ 6.08
Septiembre	298	\$ 14.98	\$ 0.65	\$ 5.06	\$ 5.71
Octubre	570	\$ 4.02	\$ 0.65	\$ 9.68	\$ 10.33
Noviembre	887	\$ 18.08	\$ 0.65	\$ 15.06	\$ 15.71
Diciembre	401	\$ 3.68	\$ 0.65	\$ 6.81	\$ 7.46
<b>Total</b>	<b>5,458</b>	<b>\$ 100.47</b>	<b>\$ 7.80</b>	<b>\$ 92.67</b>	<b>\$ 100.47</b>
<b>Pendiente b</b>		<b>\$0.01698</b>			
<b>Intercepto a</b>		<b>\$ 0.65</b>			

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación y unidades producidas del cuadro N°18

- Se continuará la segregación con los costos indirectos de fabricación restantes en la línea de productos “Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza) ” en los costos semivARIABLES identificados como energía eléctrica (ver cuadro N° 12), así mismo se continuará para los gastos de venta y administración (cuadros N° 14 y N° 16).
- De la misma forma se realizará la separación de los costos semi- variables para las cinco líneas restantes.

#### ❖ Estadísticos complementarios

A continuación se presentan los coeficientes obtenidos por medio del informe de la figura N° 11, los cuales se utilizan para comprobar la calidad de la ecuación N° 7.

**CUADRO N° 23**  
**Estadísticas de la Regresión**

Coeficiente de correlación múltiple	0.62725854
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.393453276
R <sup>2</sup> ajustado	0.332798604
Error típico	4.58066902
Observaciones	12

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

**Coeficiente de Correlación (r):** Establece si existe un nivel de asociación entre una variable y otra. Su rango se encuentra entre 1 y -1.

El 0.627 indica que existe una relación directamente proporcional entre la variable independiente, es decir, las unidades producidas y la variable dependiente, en este caso el consumo de energía; por lo que si hay un incremento en los bienes manufacturados corresponderá un aumento en el costo del servicio eléctrico. La cifra 0.627 (ver cuadro N° 23) muestra que la relación entre las variables analizadas es significativa, o sea que el volumen de los bienes elaborados ocasiona considerables cambios en el consumo energía eléctrica.

**Coefficiente de Determinación ( $r^2$ ):** Es el valor porcentual que expresa la desviación en la variable dependiente que está explicado por la variable independiente en el modelo de regresión lineal, el rango de valores que toma está entre 0 y 1. El 0.3934 (Ver Cuadro N° 23) significa que los bienes fabricados inciden en 39.34% en el nivel del costo del servicio de energía eléctrica. La variación restante o sea el 0.6066 se desconoce la causa que lo origina, lo cual debe ser investigado por la empresa.

**Error Típico (E):** De acuerdo a las cifras obtenidas en el informe este es de 4.5806 (ver cuadro N° 23), lo que indica que el cambio de los costos históricos en relación al promedio es baja, es decir, que la calidad en separación costo fijos – costo variable es aceptable. (Ver la ecuación N° 7).

Los indicadores resultantes del análisis realizado corroboran que las variaciones observadas en el costo del Servicio de energía eléctrica son originadas por las fluctuaciones en las unidades producidas; por lo tanto, la ecuación N° 7 calculada  $y = 0.65 + 0.016x$  tiene un grado de representatividad significativa de la relación encontrada y en consecuencia es una herramienta adecuada para separar la parte fija y variable de este costo semi-variable.

- **Análisis de Significancia de la Regresión**

Prueba “F”: Establece que tan confiable es el modelo en su conjunto  $y = 0.65 + 0.016x$  para explicar la relación entre el consumo de energía eléctrica y las unidades producidas, surgiendo los siguientes casos:

*Hipótesis Nula:* El modelo en su conjunto no explica la relación que las unidades producidas determinan el consumo de la energía eléctrica.

*Hipótesis Alternativa:* El Modelo en su conjunto si explica la relación que las unidades producidas determina el consumo de la energía eléctrica.

A continuación se fija el criterio de aceptación o rechazo de las hipótesis formuladas tomando como base el nivel de significancia de 0.05, que es el valor que se ocupa para las investigaciones en las ciencias económicas.

Prueba “F”  $> 0.05$ : Se acepta la hipótesis nula.

Prueba “F”  $< 0.05$ : Se acepta la hipótesis alternativa.

#### CUADRO N° 24

##### Valores de la Prueba F

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	136.1089645	136.1089645	6.48677605	<b>0.029017054</b>
Residuos	10	209.8252867	20.98252867		
Total	11	345.9342512			

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

El valor de la prueba “F” del cuadro N° 24 es igual a **0.029017054**  $<$  **que 0.05**, en tal caso se acepta la hipótesis alternativa, lo que confirma que el modelo en su conjunto si explica la relación entre las unidades producidas y el costo del servicio de energía eléctrica y en consecuencia se rechaza la hipótesis nula.

Prueba “T”: Relaciona cada una de las variables del modelo a nivel individual con respecto a la variable dependiente, es decir, con el consumo de energía eléctrica. Para ello se presenta la formulación de las hipótesis:

*Hipótesis Nula:* Las unidades producidas no explican o no influyen en el comportamiento del costo de energía eléctrica.

*Hipótesis Alternativa:* Las unidades producidas si explican o influyen en el comportamiento del costo de energía eléctrica.

**CUADRO N° 25**

**Valores de Prueba T**

	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	0.848105834
Unidades Producidas (x)	<b>0.029017054</b>

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

El valor de la Prueba “T” del cuadro N° 25 es igual a **0.029017054 < que 0.05**, por lo que **se rechaza** la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna lo que significa que las unidades producidas influyen en las variaciones de la energía eléctrica.

De forma similar como se ha descrito para la línea Freeside De 35mm (Nobuc Café/Carnaza) se procederá con el análisis de significancia de la regresión para las restantes cinco líneas tanto para los costos semi-variables indirectos de fabricación, de Administración así como de ventas.

**g. Construcción de Cuadro Resumen de Costos**

Una vez aplicado el análisis de regresión simple a todos los costos y gastos identificados como semi-variables, se agrupan con la parte fija y variable con los respectivos costos que no sufrieron la segregación a fin de establecer la totalidad de gastos fijos y variables en que incurre la compañía (Ver cuadro N° 26), lo cual se lleva a cabo de la siguiente manera:

**i. Costos Semi-Variables**

Se extraen de los mínimos cuadrados aplicados a las diferentes líneas de productos (Ver cuadro N° 22).

- **Componente Fijo:** Se suman todos los valores correspondientes a la columna cuatro de los cuadros de segregación de costos.



- Componente variable: Se suman los montos correspondientes a la columna cinco, la cual representa los costos que fluctúan en relación al nivel de actividad.

## ii. Costos Fijos

Se toman directamente de los datos generales de costos y gastos establecidos en los cuadros N° 12, 14 y 16.

## iii. Costos Variables

Se extraen de manera directa de los cuadros generales N° 12, 14 y 16.

Es de recalcar que el total de la suma tanto de la parte variable como fija de cada uno de los gastos a los cuales se les aplicó el análisis de regresión, debe ser igual al costo inicial antes de implementarle el método estadístico de segregación.

- **Costos Indirectos de Fabricación**

### CUADRO N° 26

#### Cuadro Resumen de los Costos Indirectos de Fabricación

<u>CUENTA</u>	<u>COSTO FIJO</u>	<u>COSTO VARIABLE</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Costos Indirectos de Fabricación Semivariables</b>			
Servicio Eléctrico	\$438.43	\$536.76	\$975.19
Servicio de Agua	\$73.90	\$1.60	\$75.50
<b>Costos Indirectos de Fabricación Fijos</b>			
Aportación Patronal ISSS	\$2,908.56		\$2,908.56
Aportación Patronal AFP	\$2,423.83		\$2,423.83
INSAFORP	\$522.00		\$522.00
<b>Costos Indirectos de Fabricación variables</b>			
<b><u>TOTALES</u></b>	<b><u>\$6,366.72</u></b>	<b><u>\$538.36</u></b>	<b><u>\$6,905.08</u></b>

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

El total de \$ 6,905.08 debe ser igual al valor que se refleja en el cuadro N° 12

- **Gastos de Venta**

**CUADRO N° 27**

**Cuadro Resumen de los Gastos de Venta**

1	2	3	4
<u>CUENTA</u>	<u>COSTO FIJO</u>	<u>COSTO VARIABLE</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Gastos de Venta Semi-variables</b>			
Combustibles Y Lubricantes	\$665.45	\$218.88	\$884.33
<b>Gastos de Venta Fijos</b>			
Mantenimiento de Vehículo	\$2,606.68		\$2,606.68
<b>TOTALES</b>	<b>\$3,272.13</b>	<b>\$218.88</b>	<b>\$3,491.01</b>

El total de \$3,491.01 debe ser igual al valor que se refleja en el cuadro N° 14

- **Gastos de Administración**

**CUADRO N° 28**

**Cuadro Resumen de los Gastos de Administración**

1	2	3	4
<u>CUENTA</u>	<u>COSTO FIJO</u>	<u>COSTO VARIABLE</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Gastos de Administración Semi-variables</b>			
Papelería Y Útiles	\$934.32	-\$22.04	\$912.28
<b>Gastos de Administración Fijos</b>			
Sueldos	\$14,594.06		\$14,594.06
Aguinaldos	\$818.13		\$818.13
Vacaciones	\$575.72		\$575.72
Cuota Patronal ISSS	\$1,137.79		\$1,137.79
Cuota Patronal AFP	\$948.16		\$948.16
Indemnizaciones	\$1,271.11		\$1,271.11
<b>Gastos de Administración Variables</b>			
Honorarios		\$500.00	\$500.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$20,279.29</b>	<b>\$477.96</b>	<b>\$20,757.25</b>

El total de \$20,757.25 debe ser igual al valor que se refleja en el cuadro N° 15

- **Costos Fijos y Variables resultantes de la Segregación**

Se procede a la consolidación para establecer el importe total que representan.

**CUADRO N° 29**

**Consolidación de Costos**

1	2	3	4
<u>CUENTA</u>	<u>COSTO FIJO</u>	<u>COSTO VARIABLE</u>	<u>TOTAL</u>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$29,918.13</b>	<b>\$1,235.21</b>	<b>\$31,153.34</b>

Resumen de cuadros N° 26, 27 y 28.

**h. Determinación del Costo Variable unitario por línea de producto**

Se procederá a costear los artículos con base al enfoque de contribución, es decir, asignándoles únicamente los costos de producción, venta y administración variables, mientras los fijos se registrarán como gastos del periodo.

**i. Determinación de los materiales directos utilizados por línea**

Para determinar el valor de la materia prima utilizada por cada una de las líneas de venta que comercializa la empresa se realiza el siguiente proceso:

Procedimiento:

- En la primera y segunda columna aparece el nombre de las líneas de artículos y el total de Materia Prima utilizada respectivamente, según el estado de costo de producción año 2015.
- En la tercera se establecerán los porcentajes de participación de las líneas.
- En la siguiente se ubica el resultado de multiplicar el costo total de la materia prima utilizada por el porcentaje de participación de cada línea.

### CUADRO N° 30

#### Determinación de los Materiales Directos utilizados por Línea

CINCHOS LAHAMP			
1	2	3	4
Lineas de Productos	Materia Prima Utilizada según Anexo a Estado de Resultados	Participación por línea de Artículos	Materia Prima Utilizada por Línea
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	\$ 195,533.31	15%	\$ 30,066.72
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	\$ 195,533.31	16%	\$ 31,100.19
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	\$ 195,533.31	15%	\$ 29,826.80
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	\$ 195,533.31	10%	\$ 20,145.36
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	\$ 195,533.31	11%	\$ 20,614.12
Casual de 40 MM	\$ 195,533.31	33%	\$ 63,780.12
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>	<b>\$ 195,533.31</b>

\*Ver Estado de resultados año 2015 (Anexo No.6)

**NOTA:** Los cálculos fueron efectuados a través de la herramienta de Microsoft Excel.

#### ii. Determinación de la mano de obra directa utilizada por línea

Para el prorrateo de la mano de obra directa se tomará de base la participación de las líneas en la mezcla de comercialización según estado de resultados 2015.

Procedimiento:

- En la primera columna se coloca el nombre de las líneas de los productos.
- En la No. 2 dos muestra el valor del total de mano de obra directa utilizada según el estado de costo de producción.
- En la tercera se establecerán los porcentajes de participación de las líneas en las ventas totales.
- La siguiente columna se colocará el resultado de multiplicar el costo total de mano de obra utilizada por el porcentaje de participación de cada línea.

### CUADRO N° 31

#### Determinación de la Mano de Obra Directa utilizada por línea

1	2	3	4
Lineas de Productos	Mano de Obra Utilizada según Estado de Costo de Producción	Participación por línea de Artículos	Mano de Obra Directa Utilizada por Línea
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	\$ 36,764.97	15%	\$ 5,653.27
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	\$ 36,764.97	16%	\$ 5,847.58
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	\$ 36,764.97	15%	\$ 5,608.16
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	\$ 36,764.97	10%	\$ 3,787.81
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	\$ 36,764.97	11%	\$ 3,875.95
Casual de 40 MM	\$ 36,764.97	33%	\$ 11,992.20
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>	<b>\$ 36,764.97</b>

\*Ver Estado de resultados año 2015 (Anexo No. 6)

#### iii. Determinación de los Costos Indirectos de Fabricación

##### Procedimiento

- En la primera columna se establecerá los nombres de las líneas de los artículos de cuero.
- En la siguiente se reflejará el valor de Costos Indirectos de Fabricación, de Venta y Administración (ver columna 3 cuadro N° 26).
- La N° 3 muestra los porcentajes asignados a cada línea de productos.
- Y la última muestra el producto de las cifras de la columna 2 y 3.

### CUADRO N° 32

#### Determinación de los Costos Indirectos de Fabricación

1	2	3	4
Lineas de Productos	Costos Indirectos de Fabricación Variables.	Participación por línea de Artículos	Costos Variables por Línea
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	\$ 538.36	15%	\$ 82.78
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	\$ 538.36	16%	\$ 85.63
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	\$ 538.36	15%	\$ 82.12
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	\$ 538.36	10%	\$ 55.47
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	\$ 538.36	11%	\$ 56.76
Casual de 40 MM	\$ 538.36	33%	\$ 175.61
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>	<b>\$ 538.36</b>

**FUENTE:** Registros Contables de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" y Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

**iv. Fijación del Costo variable unitario por línea de productos**

De acuerdo a la teoría del Costeo variable los elementos que se toman en consideración para costear un producto son: la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación variables.

**CUADRO N° 33**

**Costo variable unitario por línea de productos**

<b>LÍNEA 4</b>	
<b>Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)</b>	
<b>CINCHOS LAHAMP</b>	
<b>Calculo del Costo Variable Unitario</b>	
<b>Materia Prima (Ver cuadro N° 30)</b>	<b>\$ 20,145.36</b>
<b>(+) Mano de Obra Directa (Ver cuadro N° 31)</b>	<b>\$ 3,787.81</b>
<b>(+) CIF VARIABLES (Ver cuadro N° 32)</b>	<b>\$ 55.47</b>
<b>Costo Variable Total</b>	<b>\$ 23,988.64</b>
<b>(+) Inventario Inicial de Producción en Proceso</b>	<b>\$ -</b>
<b>(-) Inventario Final de Producción en Proceso</b>	<b>\$ -</b>
<b>Costo de Venta Variable</b>	<b>\$ 23,988.64</b>
<b>Unidades Producidas</b>	<b>5,458</b>
<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>\$ 4.40</b>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Con el mismo procedimiento se encontraran los costos variables unitarios de las demás líneas (Ver cuadro N°8)

**i. Elaboración del Estado de Resultados por medio del Costeo Variable.**

A continuación se presenta los pasos para su realización:

**i. Determinación de las ventas totales**

Se multiplican las unidades vendidas con los precios de venta proporcionados por el gerente propietario de Cinchos Lahamp.

**CUADRO N° 34****Determinación de las ventas totales**

<b>Lineas de Productos</b>	<b>Unidades Vendidas (Ver Cuadro N° 18)</b>	<b>Precio de Venta (Ver Cuadro N° 19)</b>	<b>Ventas</b>
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	8,146	\$ 6.75	\$ 54,985.50
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	8,426	\$ 6.25	\$ 52,662.50
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	8,081	\$ 7.00	\$ 56,567.00
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	5,458	\$ 8.50	\$ 46,393.00
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	5,585	\$ 7.50	\$ 41,887.50
Casual de 40 MM	17,280	\$ 3.95	\$ 68,256.00
<b>TOTAL</b>	<b>52,976</b>		<b>\$ 320,751.50</b>

**FUENTE: Registros Contables de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" y Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

**ii. Cálculo del Costo de Venta Variable**

Para la empresa objeto de estudio las unidades vendidas son iguales que las producidas, por lo que no cuenta con inventarios de artículos terminados, ni iniciales ni finales, ya que trabajan por órdenes de producción.

Para realizar dicho cómputo se realizará el siguiente procedimiento:

**Ecuación N° 8**

Costo de Producción Variable
(+) Inventario Inicial de Productos Terminados
(-) Inventario Final de Productos Terminados
<b>(=) Costo Variable Total</b>

Se Aplicará la fórmula anterior a cada una de las líneas de productos, con la finalidad de conocer el costo variable de cada una de ellas, la cantidad total refleja los costos de sus actividades fabriles debido a los bienes que procesa (ver cuadro N° 35).

### CUADRO N° 35

#### Costo de Venta Variable por línea de producto

Lineas de Productos	Costo de Producción Variable.	Inventario Inicial de Producto Terminado.	Inventario Final de Producto Terminado.	Costo de Venta por Línea
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	\$ 35,802.77	\$ -	\$ -	\$ 35,802.77
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	\$ 37,033.40	\$ -	\$ -	\$ 37,033.40
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	\$ 35,517.08	\$ -	\$ -	\$ 35,517.08
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	\$ 23,988.64	\$ -	\$ -	\$ 23,988.64
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	\$ 24,546.83	\$ -	\$ -	\$ 24,546.83
Casual de 40 MM	\$ 75,947.92	\$ -	\$ -	\$ 75,947.92
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 232,836.64</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 232,836.64</b>

**FUENTE: Registros Contables de la Empresa "CINCHOS LAHAMP" y Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

NOTA ACLARATORIA: los \$35,802.77 de la línea Casual de 40 mm, se obtuvieron mediante la suma de la materia prima del cuadro N° 30, la mano de obra directa del cuadro N° 31 y los Costos indirectos de fabricación del cuadro N° 32; y de la misma forma se procederá con las demás líneas de bienes procesados.

#### iii. Determinación del Margen de Contribución Total

Los cálculos realizados en los cuadros N° 34 y N° 35 servirán, aplicando la ecuación N° 8, para computar el exceso de las ventas sobre los costos variables, ambos a nivel total diferencia que sirve para hacerle frente a los costos fijos y generar beneficios.

#### iv. Establecimiento de la Utilidad de Operación

En esta etapa se resta del margen de contribución total las erogaciones que están en función del tiempo, es decir, los costos fijos, entre los que se encuentran los costos indirectos de fabricación, gastos de venta y administración. (Ver cuadro N° 26, N°27 y N°28)



## CUADRO N° 36

## Estado de Resultado Cinchos Lahamp

<b>CINCHOS LAHAMP</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>			
<b>DEL 1° ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>			
<b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>			
	<b>VENTAS Y PRODUCTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 320,751.50</b>
(-)	<b>COSTO DE VENTAS VARIABLE</b>		<b>\$ 232,836.64</b>
(=)	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>		<b>\$ 87,914.86</b>
(-)	GASTOS DE VENTA VARIABLES		\$ 218.88
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN VARIABLES		\$ 477.96
	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL</b>		<b>\$ 87,218.01</b>
(-)	<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>\$ 29,918.13</b>
	CIF Fijos	\$ 6,366.72	
	Gastos de Venta	\$ 3,272.13	
	Gastos de Administración	\$ 20,279.29	
(=)	<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 57,299.88</b>
(-)	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$ 129.20</b>
	Gastos Financieros.	\$ 129.20	
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y R.L.</b>		<b>\$ 57,170.68</b>
	<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	30%	<b>\$ 17,151.20</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 40,019.48</b>

### v. Comprobación.

Para conocer si los cálculos efectuados anteriormente están correctos se procederá a realizar su respectiva revisión.

#### a. Variación de ganancias

Primeramente se presentará la diferencia de las utilidades entre el estado de resultado históricos que entregó la empresa y la obtenida mediante la transformación al costeo variable

**CUADRO N° 37**

#### Variación de ganancias.

-	<b>VARIACIÓN DE UTILIDADES</b>	-
	Método de Costeo Absorbente	\$ 57,299.88
(-)	Método de Costeo Variable	\$ 57,299.88
(=)	Variación de Utilidades	\$ -

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

Como la empresa no posee inventarios de productos terminados, eso origina que dé el mismo resultado en la utilidad de operación en ambos métodos.

#### b. Determinación de la tasa fija

Es un indicador que mide la porción de costos indirectos de fabricación fijos que le corresponde a cada unidad producida según el Método de Costeo Absorbente. Permite además visualizar la relevancia que tienen los costos fijos en la operación en el negocio.

**CUADRO N° 38**

#### Determinación de la tasa fija

-	<b>TASA FIJA</b>	
	CIF Fijos ( Ver cuadro N° 29)	\$ 29,918.13
(÷)	Unidades Producidas ( Ver cuadro N° 18 )	52,976
(=)	Tasa Fija	\$ 0.56

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

### c. Comprobación de Resultados

Las unidades del inventario final se restan con las del inicial cuya diferencia resultante se multiplica por la tasa fija, lo cual debe dar un resultado que equivalga a los cambios en la utilidad de operación según el cuadro N° 37.

#### CUADRO N° 39

##### Comprobación de los Resultados

<b><u>COMPROBACIÓN</u></b>	
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ -
Inventario Final de Productos Terminados	\$ -
Tasa Fija	\$ 0.57
Comprobación	\$ -

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

### 3. Aplicación del Análisis Costo–Volumen–Utilidad.

#### a. Determinación del Punto de Equilibrio de la mezcla de ventas

Es el volumen de ventas monetarias que se igualan a los costos totales, y la empresa no reporta utilidades pero tampoco pérdidas. La simbología que se utilizará en las ecuaciones es la siguiente:

VT = Ventas totales

MCT = Margen de contribución total

MCU = Margen de contribución unitario

CVT = Costo variable total

CVU = Costo variable Unitario

PV = Precio de venta Unitario

CF = Costo Fijo

MCP = Margen de contribución ponderado.

A continuación se establecerá el nivel de ventas que la empresa debe de llevar a cabo por cada línea de artículo para cubrir los costos fijos y variables.

**Datos a Utilizar:**

Costos Fijos = \$29,918.13 (Ver Cuadro N° 29)

Mezcla de Ventas 2015= (Ver cuadro N° 8)

Procedimiento:

- i. Se encuentra el margen de contribución unitario por cada línea de producto, mediante la utilización de la siguiente formula.

**Ecuación N° 9**

$$MCU = PV - CVU$$

**Dónde:**

MCU = Margen de Contribución Unitario

PV = Precio de Venta

CVU = Costo Variable Unitario

- ii. En segundo lugar, Se encuentra el margen de contribución ponderado, utilizando la ecuación que a continuación se presenta:

**Ecuación N° 10**

$$MCP = (MCU 1 * \% 1) + (MCU 2 * \% 2) + \dots + (MCU n * \% n)$$

**Dónde:**

M C P = Margen de Contribución Ponderado

M C U 1 = Margen de Contribución Unitario de artículo uno.

% 1 = Porcentaje de participación en las ventas del producto uno.

En el siguiente cuadro se presentan los pasos mencionados anteriormente:

**CUADRO N° 40****Calculo del Margen de Contribución**

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Precio de Venta	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	
Costo Variable Unitario	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	
Margen de Contribución	\$ 2.34	\$ 1.84	\$ 2.59	\$ 4.09	\$ 3.09	\$ (0.46)	
Participación	15%	16%	15%	10%	11%	33%	100%
M C P	\$ 0.36	\$ 0.29	\$ 0.40	\$ 0.42	\$ 0.33	\$ (0.15)	\$ 1.65

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

- iii. En tercer lugar se encuentran las unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio, a través de la siguiente ecuación:

**Ecuación N° 11**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Ponderado.}}$$

Aplicando la formula se obtiene:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$29,918.13}{\$ 1.65}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \mathbf{18,172 \text{ Unidades.}}$$

En seguida se relacionan las 18,172 unidades con los porcentajes de participación de cada artículo, para determinar la cantidad que debe venderse de cada uno a fin de lograr el punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias.

### CUADRO N° 41

#### Calculo del Punto de Equilibrio en Unidades

Margen de Contribución	Unidades Totales	Participación	P.E. Unidades	P.E. Dólares
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	18,172	15%	2,794	\$ 18,861.51
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	18,172	16%	2,890	\$ 18,064.66
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	18,172	15%	2,772	\$ 19,404.01
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	18,172	10%	1,872	\$ 15,914.05
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	18,172	11%	1,916	\$ 14,368.54
Casual de 40 MM	18,172	33%	5,928	\$ 23,413.65
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>18,172</b>	<b>\$ 110,026.43</b>

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

#### ➤ Comprobación del Punto de Equilibrio:

Procedimiento:

- Se calcula el margen de contribución total de cada artículo.
- Se suma el margen de contribución de cada producto.
- A la suma encontrada se le restan los costos fijos totales. El cuadro siguiente engloba el procedimiento descrito:

### CUADRO N° 42

#### Comprobación del Punto de Equilibrio

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 18,861.51	\$ 18,064.66	\$ 19,404.01	\$ 15,914.05	\$ 14,368.54	\$ 23,413.65	\$ 110,026.43
Costo Variable	\$ 12,318.07	\$ 12,741.48	\$ 12,219.78	\$ 8,253.38	\$ 8,445.42	\$ 26,130.16	\$ 80,108.29
Margen de Contribución	\$ 6,543.44	\$ 5,323.18	\$ 7,184.23	\$ 7,660.67	\$ 5,923.12	\$ (2,716.51)	\$ 29,918.13
Costos Fijos							\$ 29,918.13
Utilidad							\$ .

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Como se puede observar al restarle los costos fijos al margen de contribución, la utilidad es igual a cero, lo cual demuestra que la mezcla de artículos encontrada si representa el punto de equilibrio.

### **b. Margen de Contribución Total**

Representa el importe monetario que la empresa tiene para cubrir sus costos fijos y obtener una utilidad determinada.

#### **Ecuación N° 12**

$$MCT = VT - CVT$$

$$MCT = \$ 320.751.50 \text{ (ver cuadro N° 34)} - \$ 232,836.64 \text{ (ver cuadro N° 35)}$$

$$MCT = \$ 87,914.86$$

Luego de deducido los costos variables, a la entidad le quedan \$87,914.86 para atender los costos fijos, las reservas, impuesto sobre la renta y la utilidad neta del periodo.

### **c. Margen de Contribución Unitario**

Representa la ganancia que se obtiene de la elaboración de un artículo determinado, para lo cual, se aplicará la ecuación N° 9 como a continuación se muestra:

## CUADRO N° 43

## Margen de Contribución Unitario por Línea de Producto

Líneas de Productos.	PV	-	CVU	M.C.U
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	6.75	-	\$ 4.41	\$ 2.34
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	6.25	-	\$ 4.41	\$ 1.84
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	7.00	-	\$ 4.41	\$ 2.59
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	8.50	-	\$ 4.41	\$ 4.09
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	7.50	-	\$ 4.41	\$ 3.09
Casual de 40 MM	3.95	-	\$ 4.41	\$ (0.46)

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

El producto que genera un mayor margen de contribución unitario es la línea Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza), seguido de Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza), Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza), Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza) y Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza). Los artículos menos rentables son los cinchos Casual de 40 MM. Esta información servirá para que la gerencia general de CINCHOS LAHAMP centre su atención en los bienes menos rentables y a partir de dicha información tomar decisiones que tiendan a superar esta problemática.

#### d. Razón del Margen de Contribución Total

Es la porción de cada dólar vendido que queda después de haber cubierto los costos variables.

#### Ecuación N° 13

$$\text{Razón del MCT} = \frac{\text{Margen de Contribución Total}}{\text{Ventas Totales}}$$



$$\text{Razón del M C T} = \frac{\$ 87,914.86}{\$ 320.751,50}$$

$$\text{Razón del M C T} = 27.41\%$$

De cada dólar vendido \$0.2741 queda luego de deducir los costos variables, para enfrentar los costos fijos, el impuesto sobre la renta y las ganancias del dueño de la empresa.

#### e. Razón del Margen de Contribución Unitario

Es el porcentaje que queda por dólar vendido luego de haber deducido los costos variables, para cubrir los costos fijos y obtener una determinada rentabilidad.

#### Ecuación N° 14

$$\text{Razón del M C U} = \frac{\text{Margen de Contribución Unitario}}{\text{Precio de Venta}}$$

La ecuación anterior se aplica a cada una de las líneas de los productos fabricados y comercializados.

#### CUADRO N° 44

##### Razón del Margen de Contribución Unitario

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Margen Contribución Unitario	\$ 2.34	\$ 1.84	\$ 2.59	\$ 4.09	\$ 3.09	\$ (0.46)	\$ 13.50
Precio de Venta Unitario	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	\$ 39.95
Razón del M C U	35%	29%	37%	48%	41%	-12%	34%

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Ver margen de contribución de cuadro N° 43 y precio de venta en cuadro N° 19.

Se puede observar que cada línea de artículo posee diferentes valores de razón de contribución, siendo la más alta la de la línea freeside 35mm (nobuc café/ carnaza) y la más baja la de la línea casual de 40 mm. Lo cual sirve de parámetro para que la empresa pueda tomar decisiones y corregir la problemática de la que genera pérdida.

#### a. Razón del Margen de Recuperación.

Representa el porcentaje de costos variables por cada dólar vendido; es decir, cuanto se destina para cubrir los costos que dependen del volumen de actividad como la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos de venta y de administración variables. Es el complemento de la razón de contribución.

#### Ecuación N° 15

$$\text{Razón de Recuperación} = \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio de Venta}}$$

#### CUADRO N° 45

##### Razón del Margen de Recuperación

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Costo Variable Unitario	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 26.45
Precio de Venta Unitario	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	\$ 39.95
Razón de Recuperación	65%	71%	63%	52%	59%	112%	66%

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

**Ver costo variable unitario y precio de venta en cuadro N° 43**

Es de observar que para el cincho casual de 40 mm los costos variables son superiores que el precio de venta, lo que genera pérdida, dato que puede ser ocupado para investigar el porqué de la cuantía de esta cifra, lo que implica estudiar la materia prima o

la mano de obra directa como costos principales para determinar dónde está la sobreinversión; de forma similar se analizarían las líneas restantes.

### Comprobación

La teoría establece que la Razón de Contribución y la de Recuperación son complementarias, es decir que la suma de ellas debe ser igual a 1.

#### Ecuación N° 16

1 =	Razón Recuperación	+	Razón Contribución
1 =	66%	+	34%
1 =	\$ 1,00		

Lo que comprueba la exactitud de los cálculos efectuados y la confiabilidad para efectuar los análisis descritos.

#### b. Margen de Seguridad.

- **En Unidades Monetarias**

Representa lo que la empresa puede vender en términos monetarios arriba del punto de equilibrio o cuanto le falta que vender para alcanzarlo.

#### Ecuación N° 17

$$\text{Margen de Seguridad (\$)} = \text{Venta Total (\$)} - \text{Venta en Equilibrio (\$)}$$

$$\text{Margen de Seguridad (\$)} = \$ 320.751,50 \text{ (ver cuadro N° 34)} - \$ 110,026.43 \text{ (ver cuadro N° 41)}$$

$$\text{Margen de Seguridad (\$)} = \$210,725.07$$

Significa que “CINCHOS LAHAMP” puede disminuir las ventas en \$210,725.07 sin incurrir en pérdidas, lo cual representa liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo. Aplicando fórmula N° 17 a cada línea de artículos se tiene:

- **Margen de Seguridad (En Unidades Físicas)**

Representa el número de unidades que se encuentran sobre el punto de equilibrio, es decir, cuantos artículos la entidad puede dejar de vender sin incurrir en pérdidas.

**Ecuación N° 18**

$$\textit{Margen de Seguridad}(Q) = \textit{Venta Total} - \textit{Venta en Equilibrio}$$

$$\textit{Margen de Seguridad}(Q) = 52,976 (-) 18,172 \text{ (Ver Cuadro N° 34 y Cuadro N° 41 respectivamente)}$$

$$\textit{Margen de Seguridad}(Q) = 34,804 \text{ Unidades}$$

Significa que las ventas pueden disminuir en 34,804 unidades y la empresa tendrá aun recursos para cubrir los costos fijos.

**c. Razón de Margen de Seguridad**

- **Razón del Margen de Seguridad (En Unidades Monetarias)**

Es el porcentaje en que pueden disminuir los ingresos sin que la empresa incurra en pérdidas, o también, es la proporción que hace falta vender para obtener el punto de equilibrio.

**Ecuación N° 19**

$$\textit{Razon del Margen de Seguridad} (\%) = \frac{\textit{Venta Total} - \textit{Venta en Equilibrio}}{\textit{Venta Total}}$$

Aplicando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$\text{Razón Margen de Seguridad} = \frac{\$320,751.50 \text{ (ver cuadro N}^\circ\text{36)} - \$110,026.43 \text{ (ver cuadro N}^\circ\text{41)}}{\$320,751.50}$$

$$\text{Razón Margen de Seguridad (\$)} = 65.7\%$$

La compañía podrá reducir sus ventas en un 65.70% sin incurrir en pérdidas.

- **Razón del Margen de Seguridad (En Unidades Físicas)**

Representa el porcentaje de artículos comercializados en unidades físicas que la compañía vende sobre el punto de equilibrio; es decir, en cuanto pueden decaer sus ventas y no sufrir saldos negativos.

#### Ecuación N° 20

$$\text{Razón Margen de Seguridad (Q)} = \frac{52,976 \text{ (ver cuadro N}^\circ\text{18)} - 18,172 \text{ (ver cuadro N}^\circ\text{41)}}{52,976}$$

$$\text{Razón Margen de Seguridad (Q)} = 65.70\%$$

Las unidades vendidas pueden disminuir en 65.70% sin que la empresa no incurra en pérdidas.

#### d. Análisis de cambios en las variables costo, precio y volúmenes de venta.

A través de las aplicaciones del Análisis Costo-Volumen-Utilidad es posible conocer los efectos de las fluctuaciones de las variables del punto de equilibrio con relación a las utilidades, es decir, cambios en los costos variables, fijos y precios de venta, lo que

permitirá tener un punto de referencia para la toma de decisiones que contribuyan a optimizar los recursos y maximizar las ganancias de la empresa.

- **Cambios en el “Costo Variable Unitario”**

A través de establecer alianzas estratégicas con proveedores, se podrá disminuir el precio de adquisición de materiales e insumos manteniendo los estándares de los bienes fabricados; así mismo, la implementación de nuevos programas de control de calidad permitirá evitar desperdicios y pérdidas innecesarias aumentando la eficiencia y eficacia de los recursos por lo que se propone disminuirlos en un 20%.

Ante tal modificación y asumiendo que los fijos se mantienen constantes durante el periodo, el nuevo punto de equilibrio será:

#### CUADRO N° 46

##### Cambios en el “Costo Variable Unitario”

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FRESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Precio de Venta	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	
Costo Variable Unitario	\$ 3.52	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	\$ 3.51	
Margen de Contribución	\$ 3.23	\$ 2.74	\$ 3.49	\$ 4.99	\$ 3.99	\$ 0.44	
Participación	15%	16%	15%	10%	11%	33%	100%
M C Ponderado	\$ 0.50	\$ 0.44	\$ 0.53	\$ 0.51	\$ 0.42	\$ 0.14	\$ 2.54

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Aplicando la ecuación N° 11:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$29,918.13}{\$2.54}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 11,835 \text{ unidades}$$

Se muestra los cambios en el punto de equilibrio al aplicar la disminución en el Costo Variable Unitario:

### CUADRO N° 47

#### Cambios en el punto de equilibrio con disminución en el Costo Variable Unitario

Líneas de Productos	Unidades	Participación	Unidades	Dólares
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	11,835	15%	1,820	\$ 12,283.50
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	11,835	16%	1,882	\$ 11,764.55
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	11,835	15%	1,805	\$ 12,636.79
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	11,835	10%	1,219	\$ 10,363.97
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	11,835	11%	1,248	\$ 9,357.47
Casual de 40 MM	11,835	33%	3,860	\$ 15,248.06
<b>TOTAL</b>		100%	11,835	\$ 71,654.34

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación

Enseguida se presenta la comprobación de que la mezcla de ventas obtenida la cual representa el nuevo punto de equilibrio ante los cambios efectuados en los costos variables.

### CUADRO N° 48

#### Comprobación del nuevo Punto de Equilibrio

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 12,283.50	\$ 11,764.55	\$ 12,636.79	\$ 10,363.97	\$ 9,357.47	\$ 15,248.06	\$ 71,654.34
Costo Variable	\$ 6,417.68	\$ 6,638.27	\$ 6,366.47	\$ 4,299.99	\$ 4,400.04	\$ 13,613.74	\$ 41,736.20
Margen de Contribución	\$ 5,865.81	\$ 5,126.27	\$ 6,270.32	\$ 6,063.98	\$ 4,957.42	\$ 1,634.32	\$ 29,918.13
Costos Fijos							\$ 29,918.13
Utilidad							\$ .

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

A continuación se presenta un cuadro entre los dos puntos de equilibrios calculados.

### CUADRO N° 49

#### Comparación de los puntos de equilibrios calculados

Líneas de Productos	Situación Actual	Situación propuesta
<b>Ventas</b>	\$ 110,026.43	\$ 71,654.34
<b>Costo Variable</b>	\$ 80,108.29	\$ 41,736.20
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 29,918.13	\$ 29,918.13
<b>Costos Fijos</b>	\$ 29,918.13	\$ 29,918.13
<b>Utilidad</b>	\$ -	\$ -

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Como se puede observar una disminución en los costos variables, permitirá reducir los montos a vender para alcanzar el punto de equilibrio, lo que representa una rebaja en el riesgo operativo para cualquier empresa.

- **Cambios en la variable “Precio de venta”**

Los cambios en la economía traen consigo variaciones en el mercado de productos de cuero, ya sea por parte de la competencia o por la entrada de nuevos participantes en el sector, motivo por el cual se hace necesario ajustar los precios de venta para continuar con la cartera de clientes que posee actualmente la compañía.

Por lo cual, se estima una reducción en los precios de venta del 10%. Asumiendo que las demás variables se mantienen constantes, se procede a encontrar el nuevo punto de equilibrio.



**CUADRO N° 50**  
**Cambios en el “Precio de venta”**

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Precio de Venta	\$ 6.08	\$ 5.63	\$ 6.30	\$ 7.65	\$ 6.75	\$ 3.56	\$ 35.96
Costo Variable Unitario	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	
Margen de Contribución	\$ 1.67	\$ 1.22	\$ 1.89	\$ 3.24	\$ 2.34	\$ (0.85)	
Participación	15%	16%	15%	10%	11%	33%	100%
M C Ponderado	\$ 0.26	\$ 0.19	\$ 0.29	\$ 0.33	\$ 0.25	\$ (0.28)	\$ 1.04

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

Aplicando la ecuación N° 11:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$29,918.13}{\$1.04}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 28,742 \text{ unidades}$$

Se muestra los cambios en el punto de equilibrio al aplicar la disminución.

**CUADRO N° 51**  
**Cambios en el punto de equilibrio con disminución en el Precio de venta**

Líneas de Productos	Unidades P.E	Participación	P.E Unidades	Dólares P.E.
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	28,742	15%	4,420	\$ 26,849.48
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	28,742	16%	4,572	\$ 25,715.16
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	28,742	15%	4,384	\$ 27,621.73
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	28,742	10%	2,961	\$ 22,653.75
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	28,742	11%	3,030	\$ 20,453.71
Casual de 40 MM	28,742	33%	9,375	\$ 33,329.48
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>28,742</b>	<b>\$ 156,623.31</b>

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

Comprobación del nuevo punto de equilibrio producto de la disminución de los precios de venta.

### CUADRO N° 52

#### Comprobación del nuevo Punto de Equilibrio

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 26,849.48	\$ 25,715.16	\$ 27,621.73	\$ 22,653.75	\$ 20,453.71	\$ 33,329.48	\$ 156,623.31
Costo Variable	\$ 19,483.17	\$ 20,152.86	\$ 19,327.71	\$ 13,054.15	\$ 13,357.91	\$ 41,329.38	\$ 126,705.17
Margen de Contribución	\$ 7,366.31	\$ 5,562.30	\$ 8,294.02	\$ 9,599.60	\$ 7,095.81	\$ (7,999.90)	\$ 29,918.13
Costos Fijos							\$ 29,918.13
Utilidad							\$ -

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que refleja las ventas que debe efectuar la empresa con las cifras actuales para alcanzar el punto de equilibrio y lo que necesitaría vender para alcanzar el nuevo punto de equilibrio ante la disminución del precio de venta del 10%.

### CUADRO N° 53

#### Comparación de los puntos de equilibrios calculados

Líneas de Productos	Situación Actual	Situación propuesta
Ventas	\$ 110,026.43	\$ 156,623.31
Costo Variable	\$ 80,108.29	\$ 126,705.17
Margen de Contribución	\$ 29,918.13	\$ 29,918.13
Costos Fijos	\$ 29,918.13	\$ 29,918.13
Utilidad	\$ -	\$ -

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación

Se puede observar que ante una disminución en el precio de venta, considerando constantes las demás variables, se da un aumento en el nuevo punto de equilibrio, lo que

genera una menor rentabilidad de cada artículo. Esto implica un aumento del riesgo de operación, el cual es incrementado cuando sufre un alza el punto de equilibrio; o sea es necesario vender más para no ganar ni perder.

- **Cambio en la variable “Costos Fijos”**

El uso de instrumentos administrativos financieros facilitará la planeación y control de los costos constantes en un periodo de tiempo, por lo que se estima una reducción de costos fijos debido a una gestión eficiente del 10%.

Suponiendo que las demás variables se mantienen constantes se procede a encontrar el nuevo punto de equilibrio, siguiendo los pasos detallados en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 54**  
**Cambio en los “Costos Fijos”**

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Precio de Venta	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	
Costo Variable Unitario	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	
Margen de Contribución	\$ 2.34	\$ 1.84	\$ 2.59	\$ 4.09	\$ 3.09	\$ (0.46)	
Participación	15%	16%	15%	10%	11%	33%	100%
M C Ponderado	\$ 0.36	\$ 0.29	\$ 0.40	\$ 0.42	\$ 0.33	\$ (0.15)	\$ 1.65

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

En seguida se aplica la ecuación N° 7 para encontrar el punto de equilibrio ante las nuevas circunstancias propuestas (Costo fijo original \$29,918.13 \* 0.90).

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$26,926.32}{\$1.65}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 16,355 \text{ unidades}$$

En seguida se encuentra las cantidades que se deben vender por producto para alcanzar el nuevo punto de equilibrio que exigen los cambios aplicados.

### CUADRO N° 55

#### Cambios en el punto de equilibrio con disminución en el Costos Fijos

Líneas de Productos	Unidades P.E	Participación	P.E Unidades	Dólares P.E.
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	16,355	15%	2,515	\$ 16,975.36
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	16,355	16%	2,601	\$ 16,258.19
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	16,355	15%	2,495	\$ 17,463.61
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	16,355	10%	1,685	\$ 14,322.65
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	16,355	11%	1,724	\$ 12,931.69
Casual de 40 MM	16,355	33%	5,335	\$ 21,072.29
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>16,355</b>	<b>\$ 99,023.78</b>

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Posteriormente se presenta la comprobación, en donde se muestra que la mezcla de ventas encontrada genera los recursos necesarios para cubrir los costos de operación.

### CUADRO N° 56

#### Comprobación del nuevo Punto de Equilibrio

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FRESSIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 16,975.36	\$ 16,258.19	\$ 17,463.61	\$ 14,322.65	\$ 12,931.69	\$ 21,072.29	\$ 99,023.78
Costo Variable	\$ 11,086.26	\$ 11,467.33	\$ 10,997.80	\$ 7,428.04	\$ 7,600.88	\$ 23,517.14	\$ 72,097.46
Margen de Contribución	\$ 5,889.10	\$ 4,790.86	\$ 6,465.80	\$ 6,894.60	\$ 5,330.81	\$ (2,444.86)	\$ 26,926.32
Costos Fijos							\$ 26,926.32
Utilidad							\$ -

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

El siguiente cuadro comparativo muestra el efecto de los cambios de los costos fijos en la determinación de ambos punto de equilibrio.

### CUADRO N° 57

#### Comparación de los puntos de equilibrios calculados

Líneas de Productos	Situación Actual	Situación propuesta
<b>Ventas</b>	\$ 110,026.43	\$ 99,023.78
<b>Costo Variable</b>	\$ 80,108.29	\$ 72,097.46
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 29,918.13	\$ 26,926.32
<b>Costos Fijos</b>	\$ 29,918.13	\$ 26,926.32
<b>Utilidad</b>	\$ -	\$ -

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Una baja en los costos fijos disminuye las cantidades por productos que se deben vender para no incurrir en pérdidas ni obtener utilidad alguna permitiendo optimizar los recursos e incrementar las utilidades y rentabilidad en la empresa.

#### j. Planeación de Utilidades a través del Análisis Costo-Volumen-Utilidad

##### i. Utilidad antes de Impuestos

La empresa planea obtener al menos \$32,000 de utilidad para el próximo ejercicio operativo. ¿Cuánto necesita vender para obtener ese nivel de rentabilidad antes de impuestos?

##### Procedimiento

- El margen de contribución ponderado se encuentra mediante la aplicación de la ecuación N° 10, la cual se aplicó en el cuadro N° 40.
- Los costos fijos de fabricación se extraen del cuadro N° 29
- La utilidad es la que la empresa planea alcanzar según sus aspiraciones y metas.

Los mismos datos se utilizaran en los ejemplos subsiguientes:

**CUADRO N° 58**  
**Cambios en la Utilidad antes de Impuestos**

<b>Datos</b>	
<b>M.C Ponderado</b>	<b>\$ 1.65</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 29,918.13</b>
<b>Utilidad Deseada</b>	<b>\$ 32,000.00</b>

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

Primeramente se deberá encontrar la cantidad de artículos que se necesitan vender para cumplir con los fines previstos. La ecuación a utilizar es la siguiente:

**Ecuación N° 21**

$$\mathbf{Unidades\ a\ Vender} = \frac{\mathit{Costos\ Fijos\ +\ Utilidad}}{\mathit{Margen\ de\ Contribucion\ Ponderado}}$$

Sustituyendo valores en la ecuación, se obtiene:

$$\mathbf{Unidades\ a\ Vender} = \frac{\$29,918.13 + \$32,000.00}{\$1.65}$$

$$\mathbf{Unidades\ a\ Vender} = 37,609 \text{ unidades a vender.}$$

En el siguiente recuadro, se relacionan las unidades a vender con los porcentajes de participación de la mezcla de producto, con el fin de determinar las ventas en unidades monetarias y físicas que se deben efectuar para alcanzar el nivel de utilidad planeada antes de impuesto.

### CUADRO N° 59

#### Cambios en el punto de equilibrio con la Utilidad antes de Impuestos

Lineas	Unidades Totales	Participación	P.E. Unidades	P.E. Dólares
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	37,609	15%	5,783	\$ 39,035.51
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	37,609	16%	5,982	\$ 37,386.36
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	37,609	15%	5,737	\$ 40,158.25
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	37,609	10%	3,875	\$ 32,935.49
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	37,609	11%	3,965	\$ 29,736.93
Casual de 40 MM	37,609	33%	12,267	\$ 48,456.55
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>37609</b>	<b>\$ 227,709.09</b>

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Enseguida se demuestra que la mezcla de ventas encontrada permitirá alcanzar los niveles de utilidades antes de impuesto proyectados por la compañía.

### CUADRO N° 60

#### Comprobación de nueva mezcla de ventas

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 39,035.51	\$ 37,386.36	\$ 40,158.25	\$ 32,935.49	\$ 29,736.93	\$ 48,456.55	\$ 227,709.09
Costo Variable	\$ 25,493.30	\$ 26,369.57	\$ 25,289.88	\$ 17,081.07	\$ 17,478.53	\$ 54,078.60	\$ 165,790.95
Margen de Contribución	\$ 13,542.21	\$ 11,016.78	\$ 14,868.37	\$ 15,854.41	\$ 12,258.40	\$ (5,622.04)	\$ 61,918.13
Costos Fijos							\$ 29,918.13
Utilidad							\$ 32,000.00

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

## ii. Utilidad después de impuesto

Para obtener una utilidad de 32,000 después de impuesto sobre la renta, la empresa en estudio necesita conocer cuánto debe vender para obtener la ganancia antes mencionada.

Procedimiento del cuadro No. 61:

- En las primeras dos filas se coloca el margen de contribución ponderado y los costos fijos que se toman del cuadro N°58.
- En la fila No. 3 se representa la utilidad planeada por el negocio
- En la última se observa el porcentaje del impuesto sobre la renta aplicable en El Salvador, según lo estipulado en el Artículo 41 que manifiesta que es el 30% sobre las ganancias para las empresas que obtiene un nivel de ingresos de \$150,000.00 anuales.

### CUADRO N° 61

#### Cambios en la Utilidad después de impuesto

Datos	
M.C Ponderado	\$ 1.65
Costos Fijos	\$ 29,918.13
Utilidad Deseada	\$ 32,000.00
Tasa de Impuestos	30%
Factor	1

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

- Seguidamente se presenta la ecuación que se utilizará para encontrar las ventas que permitan generar una ganancia de \$32,000 después del pago del impuesto sobre la renta.



## Ecuación N° 22

$$\text{Unidades a vender} = \frac{CF + \frac{U}{(1-t)}}{(MCP)}$$

*Dónde:*

U = Utilidad Deseada

C F = Costos Fijos

t = Tasa impuesto sobre la renta (30% en El Salvador)

M C P = Margen de Contribución Ponderado.

Sustituyendo las cifras se tiene lo siguiente:

$$\text{Unidades a vender} = \frac{75,632.42}{1.65} = 45,939$$

**Unidades a vender 45,939**

A continuación se presenta la distribución según el porcentaje de participación de las ventas correspondiente a cada línea de productos multiplicadas por sus precios de ventas.

## CUADRO N° 62

## Cambios en el punto de equilibrio con la Utilidad después de Impuestos

Lineas	Unidades Totales	Participación	P.E. Unidades	P.E. Dólares
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	45,939	15%	7,064	\$ 47,681.51
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	45,939	16%	7,307	\$ 45,667.08
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	45,939	15%	7,008	\$ 49,052.93
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	45,939	10%	4,733	\$ 40,230.39
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	45,939	11%	4,843	\$ 36,323.38
Casual de 40 MM	45,939	33%	14,985	\$ 59,189.22
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>45,939</b>	<b>\$ 278,144.51</b>

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Seguidamente se mostrará la mezcla de ventas encontrada y expresada en el cuadro N° 62 la cual es necesaria para lograr los \$32,000 de ganancias planificadas después del impuesto sobre la renta.

### CUADRO N° 63

#### Nueva mezcla de ventas

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FRESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 47,681.51	\$ 45,667.08	\$ 49,052.93	\$ 40,230.39	\$ 36,323.38	\$ 59,189.22	\$ 278,144.51
Costo Variable	\$ 31,139.83	\$ 32,210.19	\$ 30,891.35	\$ 20,864.37	\$ 21,349.86	\$ 66,056.50	\$ 202,512.09
Margen de Contribución	\$ 16,541.68	\$ 13,456.90	\$ 18,161.58	\$ 19,366.02	\$ 14,973.52	\$ (6,867.27)	\$ 75,632.42
Costos Fijos							\$ 29,918.13
Utilidad							\$ 45,714.29
Impuestos							\$ 13,714.29
U después de Imp.							\$ 32,000.00

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

#### iii. Utilidades sobre el precio de venta de los productos

El gerente propietario de Cinchos Lahamp requiere alcanzar un rendimiento del 12% sobre el precio de ventas, ante lo manifestado se realiza el siguiente procedimiento.

#### Datos:

**Costos Fijos:** \$29,918.13 (ver cuadro N° 61)

**Precios de venta unitario unitarios** (ver cuadro N° 19)

La fórmula que permitirá encontrar la utilidad planeada es la siguiente:

#### Ecuación N° 23

$$MCP = ((PV_1 - CVU_1) - (\%_1 * PV_1)) * (\%Mezclas_1) + \dots + (PV_n - CVU_n) - (\%_n * PV_n)) * (\%Mezclas_n)$$

**Dónde:**

$PV_1$  = Precio de venta del producto uno

$CVU_1$  = Costo variable unitario del artículo uno

% \*PV = Porcentaje de utilidades sobre el precio de venta

% Mezcla = Porcentaje de participación de cada línea en las ventas totales.

Sucesivamente.

### CUADRO N° 64

#### Utilidades sobre el precio de venta

LÍNEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Precio de Venta	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	
Costo Variable Unitario	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	\$ 4.41	
Margen de Contribución	\$ 2.34	\$ 1.84	\$ 2.59	\$ 4.09	\$ 3.09	\$ (0.46)	
% de utilidad sobre precio vta.	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Precio de venta actual	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	
Utilidad sobre el PV	\$ 0.81	\$ 0.75	\$ 0.84	\$ 1.02	\$ 0.90	\$ 0.47	
PV (-) CVU (-) %10PV	\$ 1.53	\$ 1.09	\$ 1.75	\$ 3.07	\$ 2.19	\$ (0.93)	
Mezcla de Venta	15%	16%	15%	10%	11%	33%	100%
Margen de Contribución Ponderado	\$ 0.24	\$ 0.17	\$ 0.27	\$ 0.32	\$ 0.23	\$ (0.30)	\$ 0.92

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

Luego de encontrar el margen de contribución ponderado se aplica la formula N° 11

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$29,918.13}{\$0.92} = 32,526$$

**Unidades a vender son 32,526**

Se distribuyen en el siguiente cuadro las unidades en equilibrio por línea de artículos, con sus respectivos importes monetarios.

### CUADRO N° 65

#### Distribución de las unidades en equilibrio por línea de productos

Líneas de Productos	Unidades P.E	Participación	P.E Unidades	Dólares P.E.
Casual de 40 mm (Carnaza/ Carnaza)	32,526	15%	5,002	\$ 33,760.24
Ejecutivo de 30 MM (Carnaza/ Carnaza)	32,526	16%	5,173	\$ 32,333.96
Fresside de 30 mm (Carnaza/Carnaza)	32,526	15%	4,962	\$ 34,731.26
Fresside de 35 mm (Noubuc Café/ Carnaza)	32,526	10%	3,351	\$ 28,484.58
Fresside de 35 MM (carnaza/carnaza)	32,526	11%	3,429	\$ 25,718.28
Casual de 40 MM	32,526	33%	10,610	\$ 41,908.12
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>32,526</b>	<b>\$ 196,936.44</b>

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

Para encontrar la utilidad de equilibrio estimada (12% sobre el precio de venta) se multiplica el diferencial del precio por las unidades encontradas en la mezcla de venta.

### CUADRO N° 66

#### Utilidad deseada sobre el precio de venta

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FREESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FREESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Precio de Venta	\$ 6.75	\$ 6.25	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 7.50	\$ 3.95	
% de utilidad	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Utilidad sobre el PV	\$ 0.81	\$ 0.75	\$ 0.84	\$ 1.02	\$ 0.90	\$ 0.47	
Unidades a vender	5002	5173	4962	3351	3429	10610	
Utilidad deseada	\$ 4,051.23	\$ 3,880.07	\$ 4,167.75	\$ 3,418.15	\$ 3,086.19	\$ 5,028.97	\$ 23,632.37

FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.

La utilidad antes de impuesto que se obtiene debido al 12 % sobre el precio de venta es de \$23,632.37 lo que se comprueba en el siguiente cuadro.

## CUADRO N° 67

### Comprobación

LINEAS DE PRODUCTO.	CASUAL DE 40MM (CARNAZA/CARNAZA)	EJECUTIVO DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESSIDE DE 30MM (CARNAZA/CARNAZA)	FRESIDE DE 35MM (NOBUC CAFÉ/CARNAZA)	FRESIDE 35MM (CARNAZA/CARNAZA)	CASUAL DE 40MM	TOTAL
Ventas	\$ 33,760.24	\$ 32,333.96	\$ 34,731.26	\$ 28,484.58	\$ 25,718.28	\$ 41,908.12	\$ 196,936.44
Costo Variable	\$ 22,048.13	\$ 22,805.99	\$ 21,872.20	\$ 14,772.74	\$ 15,116.48	\$ 46,770.41	\$ 143,385.94
Margen de Contribución	\$ 11,712.11	\$ 9,527.97	\$ 12,859.06	\$ 13,711.85	\$ 10,601.80	\$ (4,862.28)	\$ 53,550.51
Costos Fijos							\$ 29,918.13
Utilidad							\$ 23,632.37

**FUENTE: Cálculos Efectuados por Grupo de Investigación.**

Dividiendo la utilidad estimada de \$23,632.37 entre las ventas de equilibrio \$ 196,936.44 da como resultado el 12% que se planifica obtener como resultado de aplicar un 12% de ganancia antes de impuesto sobre el precio de venta. Si se requiriera un porcentaje de utilidad sobre las ventas después de impuestos, solamente debe efectuarse un cambio en la fórmula No.23 de la siguiente manera:

#### Ecuación N° 24

$$MCP = \left( (PV - CVU) - \frac{12\% * PV}{1 - t} \right) * (\%mMezclas_1) + \dots$$

Donde “t” es el porcentaje de impuesto sobre la renta. Solamente se agrega el denominador 1-t al 12%\*PV, y así se aplicaría a todos los productos para encontrar el nuevo margen de contribución ponderado. A partir de esto, el procedimiento es similar al efectuado para el cálculo antes de impuesto.

## **E. Plan de Capacitación**

### **1. Introducción**

Servirá de guía para la integración del recurso humano en la aplicación de nuevas herramientas de dirección con la finalidad que los empleados puedan adquirir los conocimientos necesarios sobre administración de costos, fijación de precios, volúmenes de producción y venta así como la gestión eficiente de los recursos con los que cuenta el negocio; contribuyendo a la toma de decisiones, a través del uso de información diferente a la tradicional que ha estado ocupando actualmente Cinchos Lahamp. Este proceso será administrado por el gerente propietario, el cual se encargará de velar por el cumplimiento del mismo.

### **2. Objetivos del Programa**

#### **a. General**

Proporcionar los fundamentos teóricos y técnicos acerca del Análisis Costo-Volumen-Utilidad al personal administrativo de la empresa Cinchos Lahamp, con los cuales adquieran conocimientos en el uso de herramientas administrativas sobre la planeación y control de los costos y que a la vez les sirva de fundamento en la toma de decisiones para el uso óptimo de los recursos que posee esta empresa.

#### **b. Específicos**

- Promover la participación del personal durante las capacitaciones para que adquieran los conocimientos fundamentales en el manejo de las erogaciones operativas que contribuya a la toma de decisiones.
- Establecer el período de capacitación en horas no laborales a fin de lograr la asistencia esperada y de esta manera facilitar el aprendizaje a los involucrados.

- Fomentar en cada uno de los trabajadores la práctica de las herramientas del Análisis Costo-Volumen-Utilidad para alcanzar los resultados esperados.

### **3. Recursos**

#### **a. Humano**

La capacitación se impartirá a cuatro empleados de “Cinchos Lahamp” seleccionados por el gerente propietario, quienes serán instruidos con la finalidad de que adquieran los conocimientos necesarios para desarrollar e implementar el Análisis Costo-Volumen-Utilidad. No se incurrirá en costos para el facilitador, ya que dicha temática será desarrollada por el equipo investigador.

#### **b. Materiales**

- Espacio físico: se llevará a cabo en las instalaciones de la compañía, ubicado en Final avenida Paleca, Colonia Hunayco pasaje Venus #7, Ciudad Delgado, San Salvador, ya que dispone de espacio físico en sus instalaciones fabriles para realizar este tipo de eventos.
- Mobiliario y equipo: La institución dispone de los bienes e instrumentos que se necesitan para el desarrollo de la ponencia. Por ejemplo: sillas, escritorios, pizarra, computadoras, entre otros. Por lo tanto, únicamente se incurrirá en el arrendamiento del cañón.
- Papelería: La empresa se encargará de facilitar el material didáctico que será utilizado en el desarrollo del seminario.
- Refrigerio: Al personal que forme parte de la capacitación se estimulará con un aperitivo durante el respectivo receso.

#### **c. Financieros**

El grupo investigador estará a cargo de la capacitación sobre el diseño y utilización del

Análisis Costo-Volumen-Utilidad, por lo que la entidad en estudio únicamente incurrirá en los recursos materiales y técnicos descritos anteriormente.

#### **4. Duración**

De acuerdo a lo puntualizado anteriormente se considera que el tiempo apropiado para desarrollar el plan de aprendizaje debe ser de tres sábados en tiempo parcial de 1:00 a 5:00 p.m., considerándose un horario conveniente ya que no interfiere con las operaciones de la compañía, las fechas exactas se establecerán según considere pertinente el gerente propietario.

#### **5. Estructura del Programa**

Estará conformado por tres áreas importantes las cuales son:

- Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la Toma de Decisiones: Se presentarán y explicarán las herramientas de gestión de costos, además de la forma de cómo se interpreta la información que proporcionan.
- Costo-Volumen-Utilidad mediante el uso de Excel: En este apartado el personal adquirirá los conocimientos necesarios para desarrollar el análisis antes mencionado a través del uso de las herramientas computarizadas.
- Aplicaciones de Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la planeación financiera: Se mostrarán las técnicas para proyectar los indicadores utilizados para establecer un determinado nivel de rentabilidad y la forma en que se pueden usar como mecanismo de control de los resultados obtenidos.



## 6. Secciones del Plan de Capacitación

### a. Ponencia 1

#### i. Contenido

### CUADRO N° 68

#### Contenido Ponencia 1

<b>Tema: Generalidades de Costo-Volumen-Utilidad y Toma de Decisiones</b>	
<b>Objetivo</b>	Proveer al personal administrativo de Cinchos Lahamp los conocimientos para comprender la importancia de implementar nuevos instrumentos de gestión de costos y como contribuyen a la toma de decisiones.
<b>Día</b>	Primer sábado.
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm.
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al costeo variable.</li> <li>• Análisis Costo-Volumen-Utilidad.</li> <li>• Generalidades de toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados administrativos de Cinchos Lahamp.

**ii. Programación Primera Jornada**

**CUADRO N° 69**

**Programación Jornada 1**

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 pm a 1:15 pm	Presentación.	Participativa.	Gerente Propietario	-----
1:16 pm a 1:30 pm	Introducción.	Expositiva.	Facilitador.	Laptop, cañón, pizarra, plumón, copias del tema en exposición.
1:31 pm a 2:30pm	Introducción al costeo variable.	Expositiva.	Facilitador.	Cañón y Laptop
2:31 pm a 2:50pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Pizarra plumón, libretas, lapiceros.
2:51 pm a 3:15pm	Análisis Costo-Volumen-Utilidad.	Expositiva.	Facilitador.	Cañón y Laptop
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:31 pm a 4:30 pm	Generalidades de toma de decisiones	Expositiva.	Facilitador.	Cañón y Laptop
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y participantes	Pizarra plumón, libretas, lapiceros.

### iii. Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el primer día de capacitación:

#### a. Material didáctico

### CUADRO N° 70

#### Materiales

Producto	Cantidad	Precio	Total
Plumones*	2	\$ 1.00	\$ 2.00
Libretas de apuntes*	4	\$ 0.80	\$ 3.20
Caja de lapiceros*	1	\$ 1.75	\$ 1.75
Fotocopias e impresiones**	-----	-----	\$ 3.0
<b>Total</b>			<b>\$9.95</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

\* Este gasto solo se incurrirá una vez en todo el proceso de capacitación, ya que se hará uso del mismo en los diferentes sábados.

\*\*Serán entregadas al inicio de cada ponencia, es decir este gasto se realizará durante las tres semanas que dure el programa.

**a. Sueldos y salarios**

El grupo indagador será el responsable de impartir toda la capacitación relacionada al Análisis Costo-Volumen-Utilidad que facilite la toma de decisiones, en consecuencia no habrá la necesidad de incurrir en costo alguno.

**b. Otros Gastos**

Para el desarrollo del seminario se considerarán también los desembolsos siguientes:

**CUADRO N° 71**

**Otros Gastos**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Refrigerio	5	\$ 2.50	\$ 12.50
Botellas con agua	5	\$ 0.50	\$ 2.50
Renta de Cañón	4 Horas	\$ 4.00	\$ 16.00
<b>Total</b>			<b>\$31.00</b>

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El costo total del primer sábado de capacitación sería de: \$40.95

## a. Ponencia 2

## i. Contenido

**CUADRO N° 72**  
**Contenido ponencia 2**

<b>Tema: Costo-Volumen-Utilidad mediante el uso de Excel</b>	
<b>Objetivo</b>	Exponer las ventajas y utilidades básicas que proporciona Excel, así mismo las herramientas necesarias para construir el Modelo Costo-Volumen-Utilidad.
<b>Día</b>	Segundo Sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades de Programa</li> <li>• Funciones de Excel</li> <li>• Uso de fórmulas</li> <li>• Tabulación y gráficos</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados administrativos de Cinchos Lahamp

## ii. Programación Segunda Jornada

## CUADRO N° 73

## Programación Jornada 2

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción.	Expositiva.	Facilitador	-----
1:16 pm a 2:15 pm	Generalidades básicas de Excel.	Expositiva.	Facilitador.	Laptop, cañón, pizarra, plumón, copias del tema en exposición.
2:16 pm a 3:15pm	Uso de fórmulas y funciones	Expositiva.	Facilitador.	Cañón y Laptop
3:16 pm a 3:35pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas, lapiceros
3:36 pm a 3:45 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:46 pm a 4:45 pm	Generar gráficos y tabular	Expositiva.	Facilitador.	Laptop, cañón, pizarra, plumón, copias del tema en exposición.
4:46 pm a 5:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón

### iii. Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

#### a. Material didáctico

**CUADRO N° 74**

#### **Materiales**

<b>Producto</b>	<b>Total</b>
Fotocopias e impresiones sobre Microsoft Excel.	\$ 4.00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.00</b>

**Fuente: Elaborado por Grupo Investigador**

#### b. Sueldos y salarios

El grupo indagador será el responsable de impartir toda la capacitación relacionada al Análisis Costo-Volumen-Utilidad que facilite la toma de decisiones, en consecuencia no habrá la necesidad de incurrir en costo alguno.

**c. Otros Gastos**

Para el desarrollo del seminario se considerarán también los egresos siguientes:

**CUADRO N° 75**

**Otros Gastos**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Refrigerio	5	\$ 2.50	\$ 12.50
Botellas con agua	5	\$ 0.50	\$ 2.50
Renta de Cañón	4 Horas	\$ 4.00	\$ 16.00
<b>Total</b>			<b>\$31.00</b>

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El costo total del segundo sábado de capacitación sería de: \$35.00



**c. Ponencia 3**

**i. Contenido**

**CUADRO N° 76**

**Contenido Ponencia 3**

<b>Tema: Aplicaciones del Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la planeación Financiera</b>	
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer al recurso humano administrativo las técnicas e insumos necesarios que les ayude a la planificación y control de las utilidades y así permita el cumplimiento de los objetivos establecidos.
<b>Día</b>	Tercer Sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la función financiera.</li> <li>• Aplicaciones del Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la planeación y control de las utilidades.</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados administrativos de Cinchos Lahamp

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

**ii. Programación Tercera Jornada**

**CUADRO N° 77**  
**Programación Tercera Jornada**

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción.	Expositiva.	Facilitador	-----
1:16 pm a 2:15 pm	Introducción a la función financiera.	Expositiva.	Facilitador.	Laptop, cañón, pizarra, plumón, copias del tema en exposición.
2:16 pm a 3:15pm	Aplicaciones del Análisis Costo-Volumen-Utilidad	Expositiva.	Facilitador.	Cañón y Laptop
3:16 pm a 3:35pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas, lapiceros
3:36 pm a 3:45 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:46 pm a 4:45 pm	Planeación y control de las utilidades	Expositiva.	Facilitador.	Laptop, cañón, pizarra, plumón, copias del tema en exposición.
4:46 pm a 5:00 pm	Comentarios y cierre del Seminario	Participativa	Facilitador y Gerente propietario	Cañón y Laptop.

**i. Costos**

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

**a. Material didáctico**

**CUADRO N° 78**

**Materiales**

<b>Producto</b>	<b>Total</b>
Fotocopias e impresiones sobre las aplicaciones del Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la planeación y control de utilidades.	\$ 3.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3.00</b>

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

**b. Sueldos y salarios**

El grupo indagador será el responsable de impartir toda la capacitación relacionada al Análisis Costo-Volumen-Utilidad que facilite la toma de decisiones, en consecuencia no habrá la necesidad de incurrir en costo alguno.

**c. Otros Gastos**

Para el desarrollo del seminario se considerarán también los egresos siguientes:

**CUADRO N° 79****Otros Gastos**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (\$)</b>	<b>Total</b>
Refrigerio	5	\$ 2.50	\$ 12.50
Botellas con agua	5	\$ 0.50	\$ 2.50
Renta de Cañón	4 Horas	\$ 4.00	\$ 16.00
<b>Total</b>			<b>\$31.00</b>

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El costo total del tercer sábado de capacitación sería de: \$34.00

**7. Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto total para desarrollar el plan de capacitación sobre el Análisis Costo-Volumen-Utilidad en la pequeña empresa fabricante de productos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador.

**CUADRO N° 80****Presupuesto para desarrollar el plan de capacitación**

<b>Ponencia</b>	<b>Material Didáctico</b>	<b>Sueldo y Salario del facilitador</b>	<b>Otros gastos</b>	<b>Presupuesto Total</b>
1. Análisis Costo-Volumen-Utilidad y la Toma de Decisiones	\$9.95	---	\$31.00	\$40.95
2. Costo-Volumen-Utilidad mediante el uso de Excel	\$4.00	---	\$31.00	\$35.00

3. Aplicaciones del Análisis Costo-Volumen- Utilidad y la planeación financiera	\$3.00	---	\$31.00	\$34.00
<b>Total</b>	<b>\$16.95</b>	---	<b>\$93.00</b>	<b>\$109.95</b>

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

## F. Plan de Implementación para el Análisis Costo- Volumen-Utilidad

### 1. Introducción

El plan que a continuación se presenta a la empresa CINCHOS LAHAMP, muestra los aspectos para determinar las diferentes actividades que guiarán la puesta en marcha del Análisis Costo- Volumen-Utilidad con la finalidad de aplicar de manera correcta la gestión de costos y la respectiva toma de decisiones, por lo tanto se detallan los requerimientos necesarios para llevar a cabo el programa y un cronograma que muestra el período de realización de las respectivas actividades.

### 2. Objetivos.

#### a. General.

Proporcionar un plan de implementación para la pequeña empresa fabricantes de productos de cuero y conexos CINCHOS LAHAMP, que contribuya a la ejecución del Análisis Costo- Volumen-Utilidad como una herramienta para la toma de decisiones.

#### b. Específicos.

- Detallar los diferentes recursos que serán utilizados para la implementación del análisis propuesto.

- Establecer las fases para la implementación del análisis presentado con la finalidad de contar con la aprobación del gerente propietario del caso ilustrativo.
- Diseñar un cronograma con las principales fases con el propósito definir el tiempo de duración respectivo.

### **3. Recursos**

#### **a. Humanos**

Se instruirán por parte del grupo de investigación al gerente propietario y financiero de la empresa CINCHOS LAHAMP con el propósito que adquieran los conocimientos necesarios para poner en marcha el modelo de gestión de costos.

#### **b. Técnicos**

Para la ejecución y puesta en marcha de la herramienta propuesta se debe contar con equipo informático y otros instrumentos que la compañía ya posee (escritorios, sillas, impresoras multifunción, entre otros) por lo que no es necesario incurrir en la compra de equipo adicional; pero si es de rigor realizar erogaciones en papelería para la impresión de dicha propuesta. Teniendo un costo aproximado de \$4.00 por cada documento, siendo un total de dos reproducciones.

### **4. Etapas de implementación**

Para la realización y ejecución del análisis Costo- Volumen- Utilidad es indispensable contar con la autorización del Gerente Propietario de Cinchos Lahamp, por lo cual es imprescindible efectuar una serie de fases que se detallan a continuación:

#### **a. Presentación:**

Se entregará un documento del estudio al Gerente Propietario del caso ilustrativo que incluirá la propuesta realizada.

**b. Revisión y estudio del documento:**

El gerente propietario será el encargado de revisar detenidamente la propuesta efectuada y realizar las respectivas observaciones según sea el caso.

**c. Aprobación y autorización:**

Esta fase es donde el gerente propietario aprueba y da validez al análisis de gestión de costos una vez realizados los ajustes pertinentes en caso que exista la necesidad de realizarlos.

**d. Capacitación:**

Se dará instrucciones teóricas y prácticas al personal encargado en el área financiera y producción, con la finalidad que la herramienta sea aplicada efectivamente.

**e. Implementación:**

En esta fase se pondrá en marcha el análisis Costo- Volumen- Utilidad, el cual incluirá al personal capacitado, con el propósito de que apliquen correctamente la herramienta administrativa descrita anteriormente a fin de orientar sus esfuerzos de forma acertada a la toma de decisiones.

**f. Evaluación y seguimiento:**

Se realizarán revisiones cada tres meses a fin de verificar el modelo y realizar ajustes necesarios para contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos.

5. Cronograma de actividades para la implementación del Análisis Costo- Volumen- Utilidad en la empresa Cinchos Lahamp.

CUADRO N° 81

N°	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE																				
		SEMANAS																															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Documento	■	■																														
2	Revisión y Estudio del Documento			■	■																												
3	Aprobación y Autorización					■	■																										
4	Capacitación							■	■																								
5	Implementación							■	■	■	■																						
6	Evaluación y seguimiento											■	■	■	■																		



## BIBLIOGRAFÍA.

### Libros

- García Colín, Juan, Contabilidad de Costos. Editorial Mc McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. Edición N° 2, México, 2001.
- Garrison Ray, y otros. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V, Edición N° 11, México, 2007.
- Henry L. Sisk y Mario Sverdlík, Administración y Gerencia de Empresas Editorial Gripo Iberoamérica, México, 2000.
- Horngren Charles T. y otros, Contabilidad Administrativa, Edición N°13, Editorial Pearson, México, 2006
- Hormgren, Charles T. y otros; Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial, Editorial Pearson Prentice Hall, Edición N°12, México, 2007.
- Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V, Edición N°8, México, 2008.
- Uribe Marín, Ricardo, Costo para la Toma de Decisiones, Editorial Mc McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V. edición N° 2, México, 2001, Pág. 160

### **Leyes**

- Código de Comercio Art.553, Decreto Legislativo N° 671, emitido por la Asamblea Legislativa el 08 de mayo de 1970 y aprobado el veintiséis de mayo de 1970, publicado por el Diario Oficial el 31 de julio de 1970, y reformado el 08 de mayo de 2014, D.O. N°140, TOMO N° 228

### **Trabajos de Grado**

Anaya Ramírez, Josué Rodrigo, y otros, Los Costos Basados en Actividades (Costos ABC) en las Empresas dedicadas a la Industria de Pieles y Cueros de Ganado Bovino, Universidad de El Salvador, Marzo, 2006

### **Otras Publicaciones**

- Clasificación de actividades económicas del El Salvador (CLAEES) Base CIIU 4.0, Emitido por el Ministerio de Economía (MINEC), San Salvador Mayo, 2011.

### **Páginas Web**

- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8109/2/658.022-s961d-capítulo%20i.pdf>
- <https://www.conamype.gob.sv/index.php/temas/ley-mype>
- <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- <http://glosarios.servidor-alicante.com/contabilidad-de-gestion/presupuesto-flexible>
- <http://definicion.de/analisis>.
- <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>.
- <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1. Registro de las empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos en el área Metropolitana de San Salvador según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).**

DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2011						
Correlativo	Departamento	Municipio	Nombre Comercial	CIURV 4	Actividad	Personal Ocupado
2020	SAN SALVADOR	CIUDAD DELGADO	CINCHOS LAHAMP	4782701	Fabricación al por menor de maletines, carteras, bolsones, cinchos, etc.	10
10366	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	EXCLUSIVE S.A DE C.V.	4782701	Fabricación al por menor de maletines, carteras, bolsones, cinchos, etc.	33
10886	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INDUSTRIAS LAFRAM S.A. DE C.V	1512101	Fabricación de artículos confeccionados de cuero natural, sintético y otros materiales: bolsos de mano y artículos similares	21
12659	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MANUFACTURAS CAVALIER, S.A DE C.V	1512101	Fabricación de artículos confeccionados de cuero natural, sintético y otros materiales: bolsos de mano y artículos similares	11
2402	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CALZADO GW S.A DE C.V.	4771301	Fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros	31
24825	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRODUCTOS DE CUERO EDWALT	4641801	Fabricación al por mayor de bolsos de cuero para dama	12
10992	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	INDUSTRIAS MERIDA S. A. DE C. V.	1520101	Fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros	36
13267	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ULYSSES BOOTS	1520101	fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros	13
13587	SAN SALVADOR	CIUDAD DELGADO	FABRICA DE CALZADO ARCA, S.A. DE C.V.	1520101	Fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros	35
17483	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JUBIZ INDUSTRIAL	1520101	Fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros	42
14678	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IDISA	1520201	Fabricación de partes y accesorios de calzado: tacones, cerquillos, ribetes, plantillas, suelas de cuero, hule y otros materiales	10
22256	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	INDUSTRIAS MIMA	1520201	Fabricación de partes y accesorios de calzado: tacones, cerquillos, ribetes, plantillas, suelas de cuero, hule y otros materiales	22

## Anexo N° 2. Tabulación de Cuestionarios.

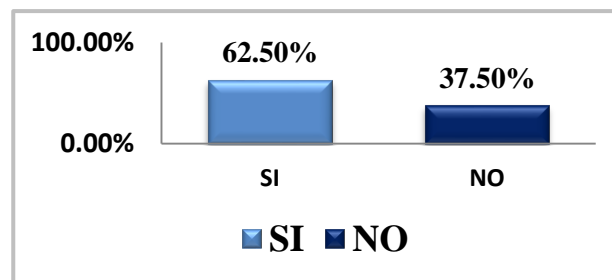
### 1. ¿La entidad cuenta con una misión establecida?

**Objetivo:** Identificar si las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos poseen misión organizacional.

Tabla N° 1.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 1.



**Interpretación:** A través de la aplicación del cuestionario a las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos se obtuvo que un 62.50% tienen establecida la misión organizacional, lo que demuestra que en el sector investigado la mayoría de entidades tienen fijada la razón de ser de sus esfuerzos y actividades presentes; por el contrario, existe un considerado porcentaje (37.50%) que no poseen un modelo de negocio definido, por lo que es evidente que trabajan sin tener objetivos, políticas, estrategias encaminadas a un resultado específico; por lo que se identifica la necesidad de elaborar propuestas de esta herramienta de gestión, para que la totalidad de los negocios bajo indagación operen aprovechando los beneficios que presentan los nuevos enfoques administrativos.

Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 3

## 2. Favor enuncie la misión.

**Objetivo:** Determinar si el personal interrogado conoce la razón de ser de la empresa.

**Tabla N° 2.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dar a conocer a la empresa Cavalier como una solución de productos de calidad e innovadores cuya trayectoria ayude a reflejar y fortalecer la imagen de nuestros clientes en el mercado regional.	1	20%
La innovación de diseños y estilos de productos con calidad a precios accesibles que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes a nivel nacional y Centroamérica.	1	20%
Ser la empresa líder en la fabricación de productos y prestación de servicios para la industria del calzado y la confección, comprometidos a proporcionar las mejores soluciones a nuestros clientes, convirtiéndonos en su principal opción en precios y excelente servicio y óptima calidad.	1	20%
Somos una empresa marroquinera enfocada en la alta calidad en los procesos de cuero natural y sintético.	1	20%
Satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado nacional y regional, ofreciendo diferentes líneas de calzado de alta calidad.	1	20%

**Interpretación:** El total de compañías que afirmaron que poseen la Misión organizacional, al enunciarla, incluyeron elementos como dar a conocer a la empresa, innovar productos y servicios ofertados, garantizar la calidad en los procesos de fabricación, por mencionar algunos, detectando que el 100% de las definiciones, carecen aspectos claves e importantes como la mezcla de productos a suministrar, la zona geográfica y el tipo de clientes a atender así como la ética empresarial que

practicaran en el mercado, entre otros aspectos, por lo que se identifica la necesidad de reformular las ya existentes y definirla a los pequeños negocios que aún no la han establecido, a fin de que orienten sus esfuerzos hacia sus objetivos financieros particulares.

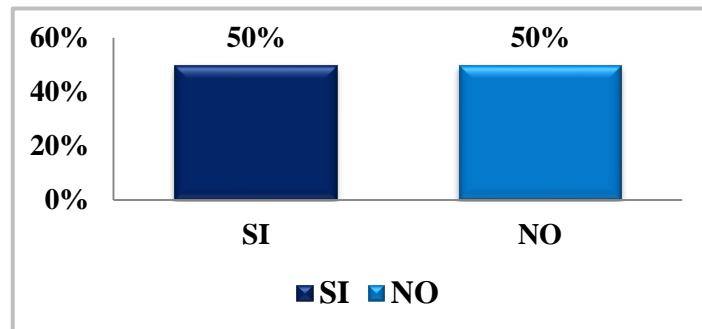
### 3. ¿Está definida la Visión de la entidad?

**Objetivo:** Conocer si las entidades en estudio tienen especificado a donde quieren llegar a largo plazo.

Tabla N° 3.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 2.



**Interpretación:** Del total de los encuestados, el 50% expresó que en las pequeñas empresas donde laboran cuentan con una visión, es decir, tienen los parámetros de lo que quieren llegar a ser en el futuro, aplicando las acciones y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados a largo plazo. Además es de indicar que un porcentaje similar (50%), señaló que no la poseen, por lo que es evidente que carecen de una guía que les permita orientar sus actividades y operaciones en la consecución de lo que planifican llegar a ser en un periodo mayor de un año.

Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la N° 5

#### 4. Favor mencione la visión

**Objetivo:** Determinar si las personas encuestadas tienen conocimiento de lo que las empresas pretenden llegar a ser en el largo plazo.

**Tabla N° 4.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ser líder en productos promocionales de marroquinería y agendas en el mercado regional.	1	25%
Ser una empresa líder en fabricación e innovación con calidad de productos de sandalia y calzado, para abastecer el mercado nacional y regional.	1	25%
Lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad que permitan el desempeño óptimo de sus aplicaciones con seguridad y confiabilidad de nuestra experiencia.	1	25%
Convertirse en una empresa de línea de calzado en general, con presencia nacional y regional en constante crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.	1	25%

**Interpretación:** El total de negocios que afirmaron que poseen la Visión organizacional, al enunciarla, incluyeron elementos como ser una empresa líder en fabricación e innovación, lograr la máxima satisfacción de los clientes, contar con presencia nacional y regional, por mencionar algunos, detectando que el 100% de las definiciones, carecen aspectos claves e importantes como la el segmento de clientes a satisfacer, la zona geográfica específica a cubrir, así como la ventaja competitiva con la que cuentan, entre otros aspectos, por lo que se vuelve necesario reformular las ya existentes y definirla a los pequeños negocios que aún no la han establecido, a fin de que orienten sus operaciones y actividades para lograr lo planificado en un periodo mayor a un año.



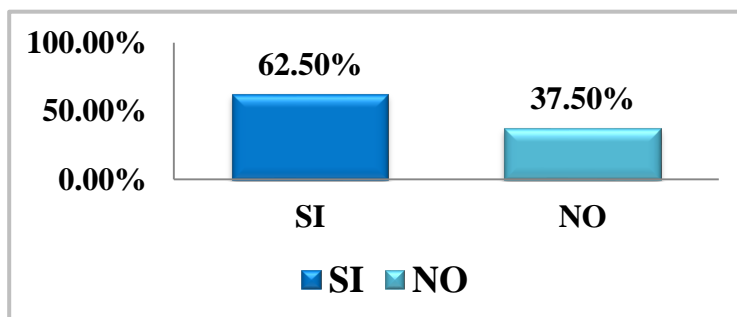
## 5. ¿Cuenta con valores dentro de la organización?

**Objetivo:** Identificar la existencia de principios éticos y morales que rijan el ambiente laboral.

Tabla N° 5.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 3.



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados recolectados, el 62.50% disponen de valores organizacionales, es decir, cuentan con principios que les permiten crear un ambiente laboral con las condiciones óptimas para el máximo desempeño de las funciones de los empleados. Por otra parte, es de observar que un 37.50% carecen de ellos, siendo evidente que no disponen de los elementos que guíen la conducta del personal en el desarrollo de su trabajo, afectando negativamente el clima y cultura organizacional, en tal sentido se vuelve esencial diseñar una serie de valores en las pequeñas empresas del sector que no los poseen, para que les facilite el desenvolvimiento eficiente del recurso humano contribuyendo al cumplimiento de las estrategias empresariales.

Si la respuesta anterior es 'Sí' pase a la siguiente pregunta, si es 'No' pase a la N° 7

**6. Cite algunos de los valores que practican en la empresa.**

**Objetivo:** Conocer los principios ejercitados dentro de las entidades en estudio.

**Tabla N° 6.**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Honestidad y Responsabilidad.	1	20%
Responsabilidad y Compromiso.	1	20%
Responsabilidad, Honestidad y Disciplina.	1	20%
Calidad, Innovación, Responsabilidad y Lealtad.	1	20%
Amabilidad, Innovación y Responsabilidad.	1	20%

**Interpretación:** Las compañías que afirmaron que poseen valores organizacionales, mencionaron que los más practicados por el personal del que disponen son responsabilidad, honestidad, compromiso, innovación, por mencionar algunos; sin embargo, es de observar que el 100% de las respuestas no incluyeron otros principios como el trabajo en equipo, lealtad, equidad, sentido de pertenencia, solidaridad, respeto, superación, empatía, sinceridad, puntualidad, servicio, optimismo, entre otros, por lo que resulta necesario rediseñar estos elementos que son trascendentales para la creación de condiciones óptimas entre el recurso humano tanto operativo como administrativo además de accionistas, proveedores, clientes y comunidad en general, con la finalidad de promover el crecimiento financiero y de mercado de las compañías objetos de estudio.

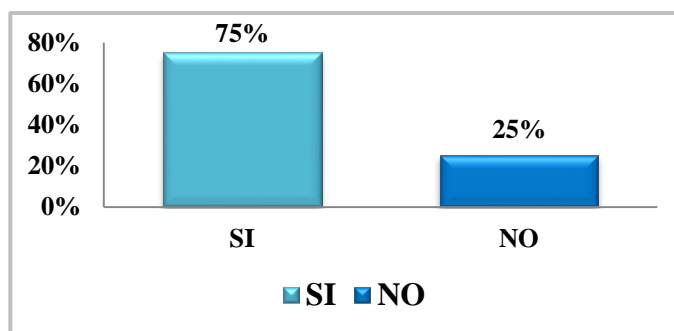
## 7. ¿Tiene el negocio objetivos definidos?

**Objetivo:** Identificar si las entidades bajo indagación establecen los resultados que pretenden lograr en un periodo determinado.

Tabla N° 7.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 4



**Interpretación:** A través de la aplicación del cuestionario a las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de productos de cuero y conexos se obtuvo que un 75% tienen establecidos propósitos a cumplir tanto a corto como largo plazo, lo que demuestra que en el sector investigado la mayoría de entidades cuentan con planes fijados hacia dónde dirigen sus operaciones en un periodo determinado; por el contrario, existe un porcentaje del 25%, que no poseen resultados definidos, por lo que es evidente que trabajan sin desarrollar cursos de acciones que estén encaminadas a un logro específico; por lo que se identifica la necesidad de elaborar propuestas de estos planes de gestión, para que la totalidad de los negocios bajo indagación operen aprovechando los beneficios que presenta contar con este tipo de herramientas administrativas a fin de lograr el crecimiento financiero en dichas compañías.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 10

**8. Mencione los principales objetivos a nivel general que posee y aplica.**

**Objetivo:** Conocer los propósitos que persiguen las entidades en estudio.

**Tabla N° 8.**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ser líder en el mercado regional, Realizar productos de alta calidad para satisfacer a nuestros clientes.	1	<b>17%</b>
Innovación de productos, Expansión a nivel regional.	1	<b>17%</b>
Producir zapatos de alta calidad, Exportar, Producir zapatos que sea difícil de imitar por la competencia.	1	<b>17%</b>
Obtener mayor rentabilidad, Ampliar la gama de estilos de carteras, Cumplir con los gustos y preferencias de nuestros clientes.	1	<b>17%</b>
Elaborar productos de alta calidad, Distribuir productos a nivel nacional y regional.	1	<b>17%</b>
Expandirnos a nivel Centroamericano con los productos de empresas eléctricas.	1	<b>17%</b>

**Interpretación:** De las respuestas obtenidas se observó que las pequeñas empresas que poseen objetivos los tienen enfocados principalmente a fabricar bienes de alta calidad, distribuir productos a nivel nacional y regional, obtener mayor rentabilidad, por mencionar algunos; considerando lo anterior, es denotar que están orientados hacer las áreas de producción y comercialización, no considerando los de la función financiera como la administración de costos, del capital de trabajo, del financiamiento a corto y largo plazo, así como del análisis del volumen de ventas requeridos para obtener determinados niveles de rentabilidad, entre otros; por lo que se identifica la necesidad de formular los del área financiera de todos los indagados, ya que son trascendentales para el éxito operativo de cualquier tipo de negocio.

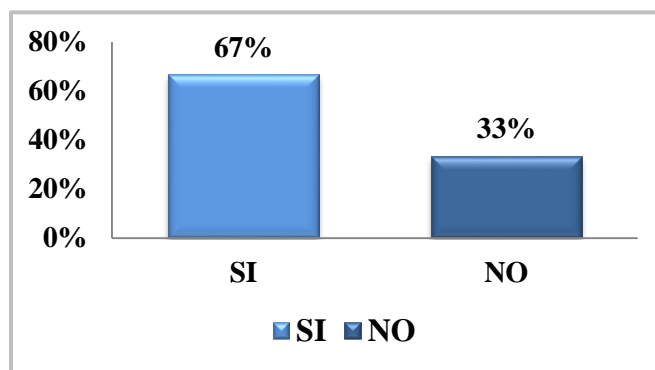
## 9. ¿Se están cumpliendo los objetivos trazados?

**Objetivo:** Determinar si los objetivos empresariales se están obteniendo según lo planificado.

**Tabla N° 9.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 5**



**Interpretación:** Del total de encuestados, el 67% manifestó que están cumpliendo con los planes trazados, mientras que un 33% mencionó que a pesar de tener claramente definidos los propósitos a perseguir en un lapso determinado, no obtienen los resultados esperados debido a factores internos y externos como haberse planteado objetivos difíciles de lograr, falta de estrategias enfocadas a un fin específico, situación delincuencia, altos precios en insumos, entre otros, lo que presenta la necesidad, según como ya se mencionó anteriormente, que se deben de reformular los ya existentes, principalmente los del área financiera, para que reúnan los requisitos de medibles y alcanzables, para que sean un reflejo de la realidad interna y externa de las pequeñas empresas del sector bajo investigación.

**10. ¿Mencione los principales productos que la entidad elabora y/o comercializa?**

**Objetivo:** Identificar las principales líneas de productos de las pequeñas empresas en estudio

**Tabla N° 10.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sandalias	1	12.50%
Hombreras, Casquillos para gorras.	1	12.50%
Botas de trabajo para seguridad industrial.	2	25%
Artículos para usos de los trabajadores del sector eléctrico y mascotas, además de respaldos para vehículos.	1	12.50%
Zapato para caballeros y niños.	1	12.50%
Cinchos, Carteras, Billeteras.	2	25%
Calzado escolar y deportivo.	1	12.50%

**Interpretación:** Del total de las entidades encuestadas, el 25% tiene como productos representativos cinchos, carteras, billeteras y botas de trabajo para seguridad industrial, respectivamente, mientras que con un 12.50% las sandalias, casquillos para gorras, artículos para mascotas y para la utilización de los trabajadores del sector eléctrico, respaldo para vehículos y calzado escolar, deportivo, para niños y caballeros, datos que servirán para realizar el estudio del punto de equilibrio operativo y de efectivo e identificar las líneas de productos que generan mayor margen de contribución en el análisis de la propuesta a realizar.

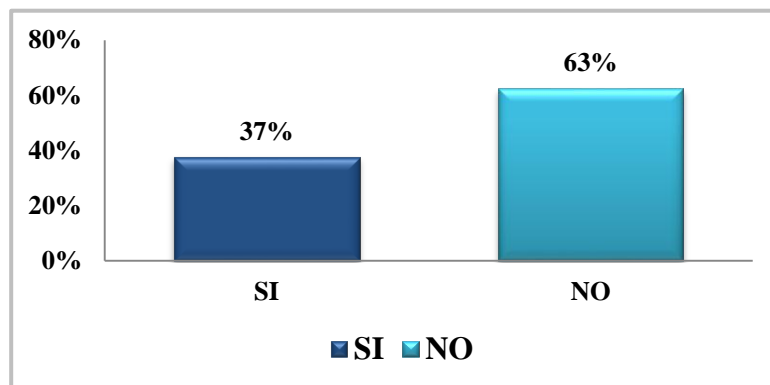
**11. ¿Utiliza actualmente alguna técnica administrativa que le provea información de costos?**

**Objetivo:** Conocer si las entidades utilizan instrumentos administrativos en lo referente a la gestión de costos

**Tabla N° 11.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 6**



**Interpretación:** El 63% de las compañías consultadas respondieron que NO cuentan con medios administrativos formales de comunicación que les permitan conocer cuáles son los costos reales en los que incurren para elaborar los diferentes artículos que fabrican. Mientras que un 37% manifestaron que SI disponen con dichas herramientas; lo que demuestra, que la mayoría de entidades interrogadas desconocen el monto exacto de erogaciones que efectúan para dar por terminado un artículo, en consecuencia no disponen de información precisa que les facilite la toma de decisiones para adaptarse a las condiciones del mercado, a generar los niveles de rentabilidad planificados y a mantener los niveles de liquidez que les contribuyan a hacerle frente a sus deudas a medida que se vayan venciendo.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 15

## 12. Favor mencione los medios que utiliza para obtener información de costos.

**Objetivo:** Conocer los instrumentos mediante los cuales generan la información de costos entidades bajo indagación.

**Tabla N° 12.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cotizaciones de materiales	2	67%
Mano de obra.	1	33%
Calculo del costo primo total	1	33%
Calculo de los costos indirectos de fabricación.	1	33%

**Interpretación:** De las empresas que respondieron que si generan información sobre costos, el 67% expresó que los reportes que más utilizan únicamente incluyen datos sobre el costo de adquisición de la materia prima, mientras que con el 33% cada uno manifestaron que incorporan cifras de la mano de obra directa, del costo primo y gastos indirectos de fabricación, lo que demuestra que a pesar de que afirmaron que elaboran informes sobre costos, los instrumentos que utilizan no les proporcionan datos a nivel integral sobre la totalidad de la erogaciones efectuadas para la elaboración de un producto, ocasionando la toma de decisiones erróneas sobre la fijación de precios, niveles de rentabilidad, volúmenes de producción y venta, por mencionar algunos, por lo que se identifica la necesidad de implementar un sistema de costeo que sea novedoso a fin de que les generen datos que les permitan seleccionar las mejores alternativas de inversión.



### 13. ¿Quién es el encargado de elaborar los informes de costos?

**Objetivo:** Identificar la persona responsable de elaborar reportes de costos.

**Tabla N° 13.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador	1	33%
Contador	1	33%
Gerente de Producción	2	67%
Otros	0	0%

**Interpretación:** De las entidades en estudio que afirmaron que si utilizan alguna técnica administrativa que les provea la información de los costos en los que incurren para elaborar un producto, el 67% señaló que el responsable de recopilar, registrar y presentar información con relación a los costos es el gerente de producción; mientras que con un 33% cada uno el Administrador y el contador, por lo que es evidente la existencia de un ambiente propicio para la implementación de un sistema de costeo novedoso, ya que la alta jerarquía tiene las bases en la elaboración de informes que proporcionen datos específicos sobre las erogaciones necesarias para la fabricación de un artículo.

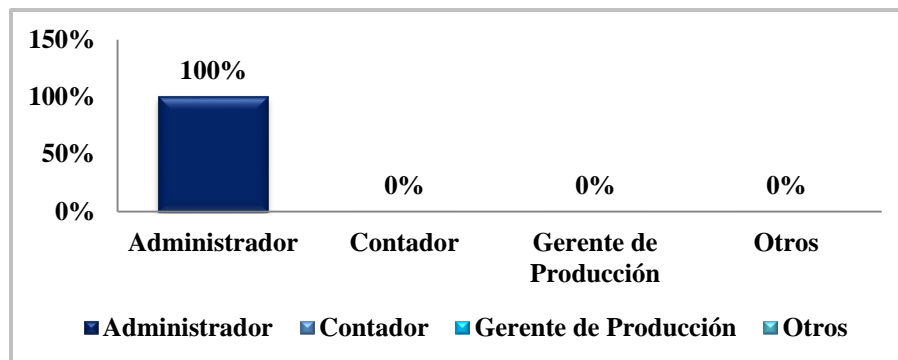
#### 14. ¿Quién utiliza la información generada de costos?

**Objetivo:** Conocer la persona responsable de manejar los datos obtenidos por los reportes de costos.

**Tabla N° 14.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador	3	100%
Contador	0	0%
Gerente de Producción	0	0%
Otros	0	0%

**Gráfico N° 8**



**Interpretación:** El 100% de las empresas que afirmaron que si utilizan alguna técnica administrativa que les provea la información concerniente a las erogaciones operativas en las que incurren, manifestaron que el responsable de la gestión de las cifras obtenidas es el administrador, siendo este quien las utiliza para seleccionar los cursos de acción como la fijación de precios, aumentar o disminuir los volumen de producción y venta, elección de fuentes de inversión y financiamiento, entre otros. En tal sentido se evidencia un ambiente propicio para la implementación de un nuevo sistema de información de costos que sirva de fundamento para la toma de decisiones, situación que será posible si el informe elaborado es un fiel reflejo de lo que ocurre en la compañía durante el proceso de fabricación.

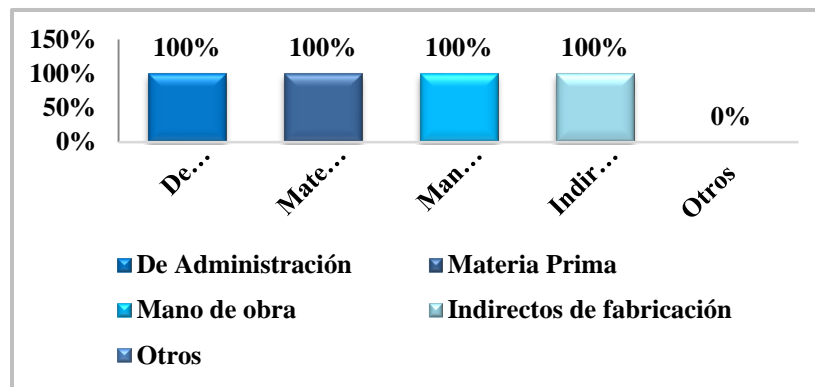
**15. ¿Qué tipo de Costos identifica durante el desarrollo de las operaciones fabriles?**

**Objetivo:** Determinar las diferentes erogaciones que las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos identifican durante el proceso productivo.

**Tabla N° 15.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De Administración	8	100%
Materia Prima	8	100%
Mano de obra	8	100%
Indirectos de fabricación	8	100%
Otros	0	0%

**Gráfico N° 9**



**Interpretación:** El 100% de los negocios encuestados manifestaron que los principales costos identificados durante el proceso de fabricación son la materia prima, mano de obra directa e indirectos de fabricación, con lo que es evidente que tienen una percepción clara de los componentes utilizados para la transformación de los productos que fabrican y comercializan; a pesar de esto el total de entidades confunden los gastos de administración como costos relacionados directamente con la elaboración del producto; lo que presenta un contexto favorable para la implementación del Análisis

Costo – Volumen - Utilidad en el que se toman en cuenta, debidamente clasificados, cada uno de los insumos antes mencionados, de tal forma que permite identificar de manera eficiente los costos incurridos en el proceso fabril y los que pertenecen al resto de áreas operativas de la empresa.

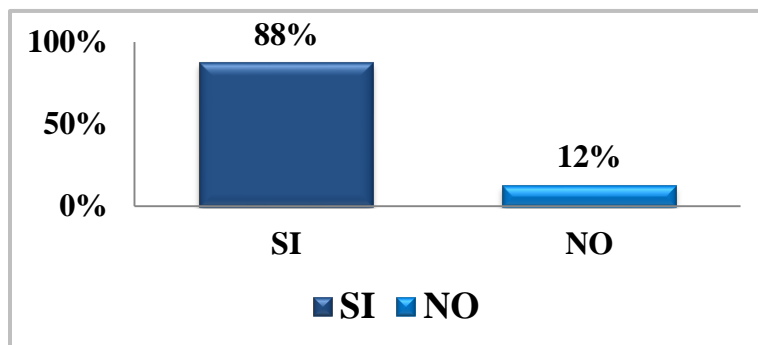
#### 16. ¿Determinan los costos que varían junto con el volumen de producción?

**Objetivo:** Identificar si las compañías en estudio especifican los costos variables utilizados en el proceso de fabricación.

**Tabla N° 16**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	12%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10.**



**Interpretación:** El 88% de las compañías encuestadas manifestaron que si identifican los costos que varían con respecto al nivel de la producción, reflejando que existen las bases para la implementación de un sistema de costeo que se fundamenta en el postulado de clasificar y agrupar los costos que están en función del volumen de operaciones como es el costeo variable. Mientras que el restante 12% afirmaron que no efectúan tal división, situación que se complica más tomando en consideración que no elaboran

informes relacionados a la gestión de costos, todo lo que les afecta en la generación de datos para la toma de decisiones. Por lo que el modelo a proponer contribuirá a que todas las pequeñas empresas del sector superen estas deficiencias y de esta manera poder subsistir en una economía tan variante como la salvadoreña.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 18

**17. ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que están relacionados directamente con el volumen de producción?**

**Objetivo:** Determinar los costos variables que utilizan los negocios en estudio para la elaboración de artículos de cuero y conexos.

**Tabla N° 17**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Materia prima.	1	14%
Cuero, Hilos, Pegamento, Combustible, Energía eléctrica, Agua.	1	14%
Materia prima, Mano de obra, Energía eléctrica, Costos indirectos de fabricación.	1	14%
Materiales, Energía eléctrica, Mano de obra.	1	14%
Cuero, Hule, Energía eléctrica.	1	14%
Cuero, Nylon.	1	14%
Materias Primas.	1	14%

**Interpretación:** La mayoría de entidades que manifestaron que identifican los costos que están en función del volumen de la producción, al mencionarlos, el 100% únicamente incluyó como tales a la materia prima, mientras que el 42% a los costos indirectos de fabricación y en una menor cuantía, el 28%, a la mano de obra directa. Situación que demuestra que no toman en consideración todos los costos que están en función del volumen de operaciones, lo que distorsiona en cualquier tipo de negocios la elección de alternativas impidiéndoles su adaptación a las condiciones cambiantes del

mercado, en consecuencia limitando los niveles de rentabilidad y el crecimiento de las compañías a corto y largo plazo.

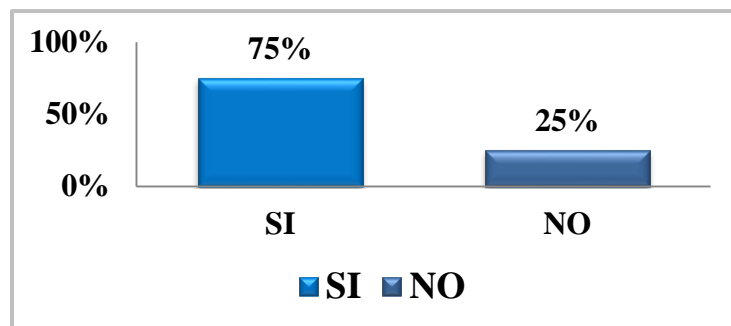
**18. ¿Clasifican los costos que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción?**

**Objetivo:** Identificar si las compañías en estudio reconocen los costos fijos resultantes en el período.

**Tabla N° 18**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 11**



**Interpretación:** El 75% de las empresas interrogadas aseguraron que si identifican los costos fijos, es decir aquellos que permanecen constantes durante el período, lo que les da la ventaja de conocer las erogaciones operativas que tienen que solventar vendan o no lo hagan durante un lapso específico; mientras que, un 25% manifestó que no reconocen ni clasifican dichas erogaciones bajo ese punto de vista, lo cual expresa una desventaja, ya que aumenta la probabilidad de insolvencia financiera porque trabajan diariamente sin establecer la cuantía de los costos a los que tienen que hacerle frente

independientemente aumente o disminuya el volumen de operaciones que realizan, evidenciando la necesidad de disponer de un modelo de costeo que les ayuden a solventar todas esas dificultades.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 20

**19. ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que no están en función de la cantidad de artículos fabricados?**

**Objetivo:** Identificar si las compañías en estudio detallan los costos fijos que no se modifican desacuerdo al nivel de producción.

**Tabla N° 19**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldos de los empleados, Combustible, Alquiler.	1	17%
Administrativos.	1	17%
Depreciación de maquinaria, Pago contable, Sueldos y salarios.	1	17%
Alquileres, Amortizaciones, Depreciaciones, Gastos administrativos, Teléfono.	1	17%
Salarios, Impuestos, Alquiler, Depreciación.	1	17%
Planilla de empleados, Combustible, Alquiler, Depreciación.	1	17%

**Interpretación:** De las empresas que dijeron que identifican los costos fijos, al mencionarlos, afirmaron que reconocen principalmente como tales a los sueldos de empleados administrativos, alquiler de las instalaciones, depreciación de maquinaria, pago de servicio telefónico, incluyendo erróneamente entre estos a los combustibles y los impuestos, siendo el primero un costo variable y el segundo semi-variable, observándose la necesidad de diseñar una instrumento que ayude a dichas

organizaciones a efectuar una separación exacta en lo que respecta a los costos que están en función de un lapso determinado.

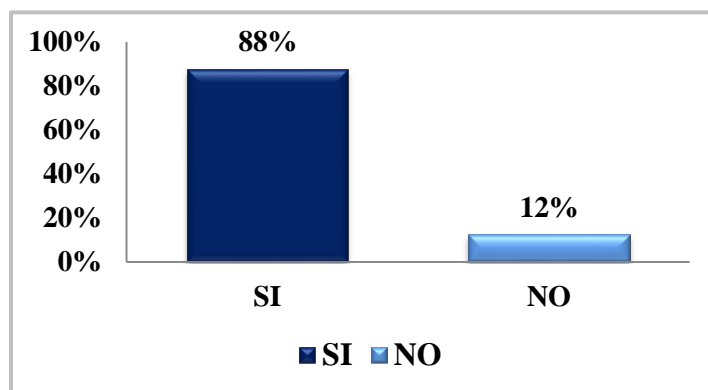
**20. ¿Conoce el nivel de ventas que debe llevar a cabo para no incurrir en pérdidas ni obtener ganancias?**

**Objetivo:** Determinar si las pequeñas empresas del sector en estudio conocen el punto de equilibrio operativo.

**Tabla N° 20**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	12%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 12**



**Interpretación:** De las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos que fueron encuestadas se obtuvo que el 88% si conocen la cantidad mínima que deben comercializar a través de la cual no obtienen pérdidas ni ganancias, lo que les permite planear de manera efectiva las operaciones fabriles; mientras que el 12% restante manifestaron que no efectúan dicho cálculo. Por lo que se identifica la necesidad de elaborar un modelo que permita a la totalidad del sector bajo indagación la realización



del análisis, planeación y control de los costos, ingresos y volúmenes de producción y ventas, para que a nivel general puedan aprovechar los beneficios de calcular el punto de equilibrio operativo.

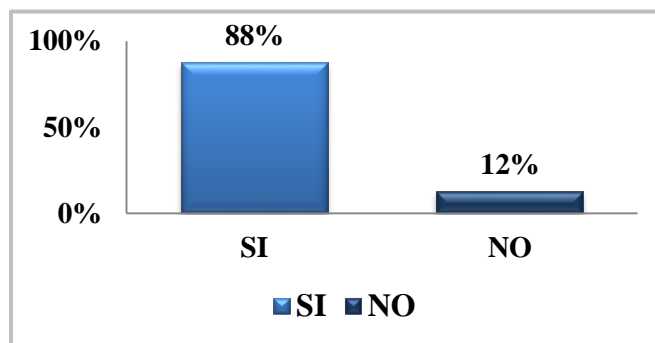
**21. ¿Estiman en cuánto pueden disminuir las ventas sin que la empresa incurra en pérdidas?**

**Objetivo:** Identificar si las compañías en estudio consideran el Margen de Seguridad como indicador para medir el riesgo de operación.

**Tabla N° 21**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	12%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 13**



**Interpretación:** De acuerdo a la información recolectada, el 88% de las pequeñas empresas censadas sostuvieron que proyectan la proporción en que pueden disminuir los ingresos sin incurrir en pérdidas, por lo que es evidente que evalúan constantemente los volúmenes de producción que realiza cada establecimiento; por el contrario el 12% de compañías restantes desconocen dicho indicador. Por lo tanto se deduce que la mayoría de la pequeña empresa investigada planifica diferentes niveles de rentabilidad en términos monetarios, pero es de observar que a pesar de que disponen de este parámetro, la deficiente separación que efectúan de los costos fijos y variables, ocasiona

que obtengan datos erróneos, y en consecuencia que las decisiones que emprenden no contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos, por lo que, se vuelve necesario, a nivel general, que la totalidad de indagados dispongan de instrumentos administrativos que les facilite la clasificación de las erogaciones mencionadas y que los cálculos que efectúen con esta información sean una base eficiente para la elección de alternativas de trabajo.

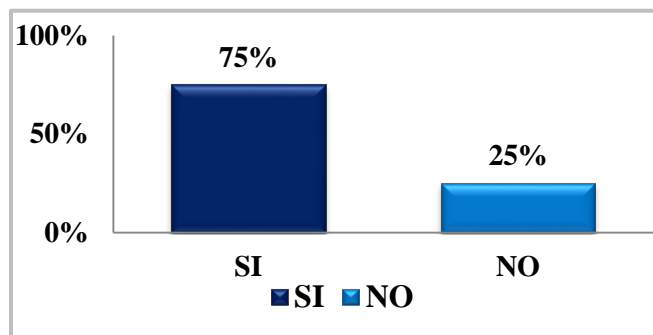
**22. ¿Determina la cantidad en la cual deben subir las ventas para lograr el nivel en el que no se gana ni se pierde?**

**Objetivo:** Establecer si las entidades bajo indagación calculan el margen de seguridad en términos absolutos.

**Tabla N° 22**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 13**



**Interpretación:** El 75% de los negocios encuestados afirmaron que determinan el margen de seguridad, es decir que establecen el número de unidades físicas que se encuentran sobre el punto de equilibrio o sea cuántos artículos la entidad puede dejar de vender sin incurrir en pérdidas; además, es de indicar que un 25% manifiesta que no

determinan las cifras mencionadas. Por lo tanto, se deduce que la mayoría de los negocios bajo estudio, planifican diferentes niveles de rentabilidad basados en los volúmenes de unidades físicas comercializadas, pero es de observar que a pesar de que disponen de este indicador, la deficiente separación que efectúan de los costos fijos y variables, ocasiona que obtengan datos erróneos, y en consecuencia que las decisiones que emprenden no contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos, por lo que evidencia que es necesario implementar un modelo costo-volumen-utilidad que les facilite a las pequeñas empresas en estudio a realizar dichos cálculos de manera eficiente.

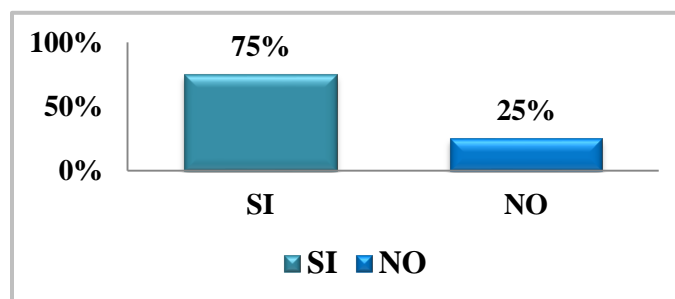
**23. De cada dólar vendido, ¿Identifican cuánto destinan para cubrir los costos relacionados a la materia prima y mano de obra directa?**

**Objetivo:** Identificar si el sector en estudio aplica la razón de recuperación como indicador de la eficiencia en las operaciones que efectúan.

**Tabla N° 23**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 14**



**Interpretación:** Del total de entidades encuestadas, el 75% respondió que sí conocen la proporción de cada dólar vendido destinada a recuperar los costos variables, por otro

lado el 25% no aplica esta razón. Pero, se observa que a pesar que la mayoría de compañías estiman este parámetro para evaluar la rentabilidad de cada dólar vendido, la deficiente clasificación que efectúan de los costos variables y que además en dicho grupo no incluyen a todos en los que incurren de forma estandarizada, inciden en que las decisiones operativas que realizan no sean objetivas, por lo que se vuelve conveniente la implementación de un sistema de costeo que contribuya a la clasificación e inclusión correcta de la totalidad de las erogaciones que enfrentan durante el proceso fabril, lo que permitirá realizar con eficiencia la proyección de las ventas y el uso racional de los recursos.

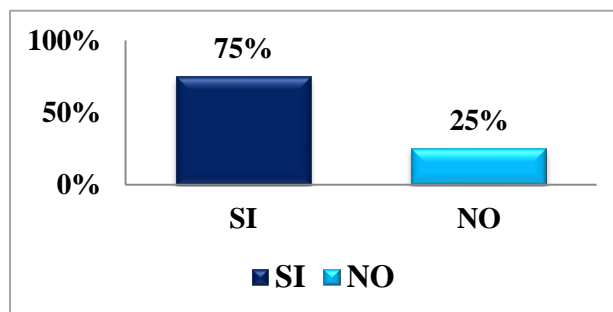
**24. De cada dólar vendido, ¿Calculan cuánto se destina para obtener un determinado nivel de rentabilidad y además para cubrir los costos que no dependen del volumen de producción?**

**Objetivo:** Determinar si las pequeñas empresas bajo investigación conocen la proporción de cada dólar vendido destinada para cubrir los costos fijos y la utilidad.

**Tabla N° 24**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 15**



**Interpretación:** El 75% de los negocios conocen que porcentaje de la venta destinan para lograr un determinado nivel de utilidad y para cubrir los costos fijos como el alquiler, la planilla de empleados, depreciación, pago de impuestos; mientras que el 25% restante afirmó que no efectúan dicha actividad. Pero, tal como se observó en la pregunta n° 19 la clasificación que realizan es deficiente ya que en dicho grupo incluyen costos variables y semi-variables, y en consecuencia las proyecciones que llevan a cabo sobre volúmenes de producción y de venta, así como de la inversión en costos totales no son un fiel reflejo de lo que las compañías esperan. Situación que se verá corregida con la aplicación del Análisis Costo – Volumen – Utilidad.

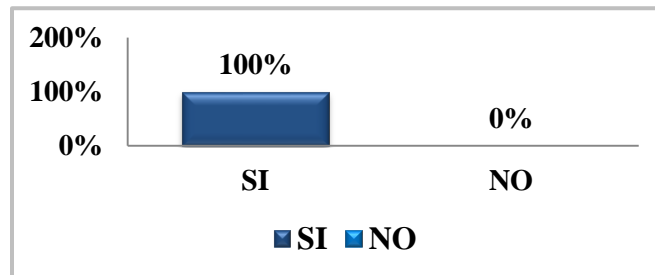
**25. De los bienes que comercializa, ¿Identifica cuáles proporcionan mayor rentabilidad?**

**Objetivo:** Establecer si las compañías bajo indagación conocen los productos que generan en mayor proporción el aumento de las utilidades.

**Tabla N° 25**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 16**



**Interpretación:** De acuerdo a la investigación realizada, se puede observar que el 100% de los negocios identifican las líneas de productos que les generan mayores utilidades; lo que indica que estas compañías tienen conocimiento y manejo de la mezcla de productos

que fabrican y comercializan, esto representa un ambiente propicio para la implementación del modelo Costo- Volumen- Utilidad, el cual a través de sus diferentes técnicas de cálculo y análisis facilita con mayor eficiencia dicha actividad, contribuyendo a una correcta toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios y volúmenes de producción y venta.

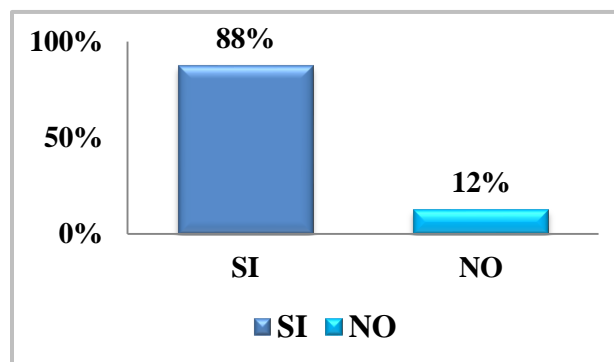
**26. ¿Estaría en la disposición de aplicar un método de administración de costos que le permita costear de manera diferente y eficiente los productos que elabora?**

**Objetivo:** Conocer el interés de los administradores y/o contadores de los negocios en estudio por utilizar una nueva herramienta administrativa de gestión de costos.

**Tabla N° 26**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	12%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 17**



**Interpretación:** El 88% de las entidades censadas respondieron que están en la disponibilidad de conocer e implementar una nueva herramienta que les permita

determinar de una manera diferente los costos de los productos que fabrican y comercializan, por otro lado existe un 12% que no están interesados en tal situación, ya que aseguran que cuentan con un sistema confiable para dicho fin, situación que confirma lo descrito en los comentarios de preguntas anteriores que existe un ambiente favorable para la realización del Análisis Costo – Volumen – Utilidad a proponer.

**¿Por qué?**

**Tabla N° 27**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Determina los costos reales y a partir de allí establecer niveles de producción y ventas que no generen pérdidas.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Ayudaría a crecer en el sector y ser más eficientes.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Siempre y cuando este enfocado a la mejora continua de la empresa.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Ayudará al cumplimiento de los objetivos.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Actualizar los sistemas desfasados con que cuenta la empresa.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Depende de la factibilidad económica que tenga dicho sistema.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Ya cuentan con un sistema para la administración de costos.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Contribuiría a la clasificación correcta de los costos incurridos en la fabricación de los productos.	<b>1</b>	<b>13%</b>

**Interpretación:** Los Administradores y/o contadores encuestados manifestaron que si están de acuerdo a implementar un nuevo método de gestión de costos, porque esperan

beneficios como la determinación detallada de los costos reales, el establecimiento de niveles de producción y ventas que no generen pérdidas, la actualización de los sistemas desfasados, el cumplimiento de los objetivos financieros y operativos, entre otros; todo esto con el principal objetivo de llevar a las compañías a la mejora continua logrando mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, con lo que existe una aceptación favorable a la propuesta y aplicación del Análisis Costo-Volumen-Utilidad.

#### IV. Toma de decisiones.

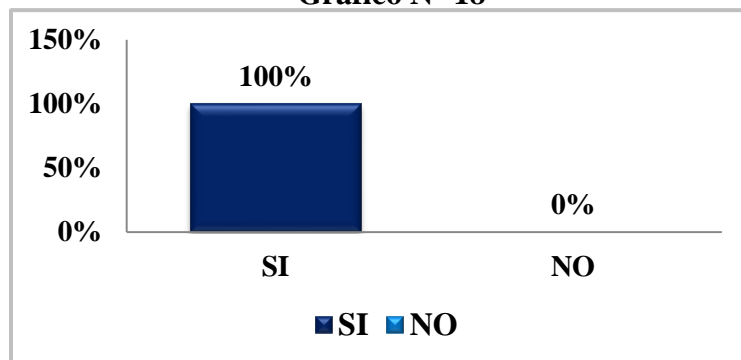
**27. En su opinión ¿Son los costos un factor clave para la toma de decisiones en la Empresa?**

**Objetivo:** Conocer de la opinión de los administradores y/o contadores la importancia de los costos para la elección de los cursos de acción.

**Tabla N° 28**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 18**





**Interpretación:** El 100% de los negocios bajo investigación consideran que es de vital importancia conocer la información relacionada a los costos, como factor clave y trascendental para la selección de los cursos de acción, lo que indica una oportunidad para la implementación de la propuesta del Análisis Costo - Volumen – Utilidad.

**¿Por qué?**

**Tabla N° 29**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Los costos influyen en el establecimiento de los precios de los productos que se fabrican.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Ayudaría a mantenernos en el mercado frente a la competencia.	<b>1</b>	<b>13%</b>
A menores costos, mayor utilidad.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Ayudará a la optimización de los recursos en materia de producción.	<b>1</b>	<b>13%</b>
Brindan información real de la situación financiera de la compañía.	<b>1</b>	<b>13%</b>
La rentabilidad que se obtenga depende del nivel de costos utilizados en la producción.	<b>1</b>	<b>13%</b>
De esto depende si la empresa sigue operando o no en el mercado.	<b>2</b>	<b>26%</b>

**Comentario:** Los Administradores y/o contadores encuestados manifestaron que para la acertada selección de los cursos de acción que guiarán a las compañías al logro de los

objetivos es de vital importancia tomar en cuenta el nivel de costos utilizados en el proceso de producción y la fluctuación de estos mismos; ya que es a partir de los costos que se establecen los precios de los productos fabricados, lo que permite mantenerse en el mercado, se conoce la situación financiera real del negocio, y se determinan la rentabilidad o pérdida que puedan obtener.

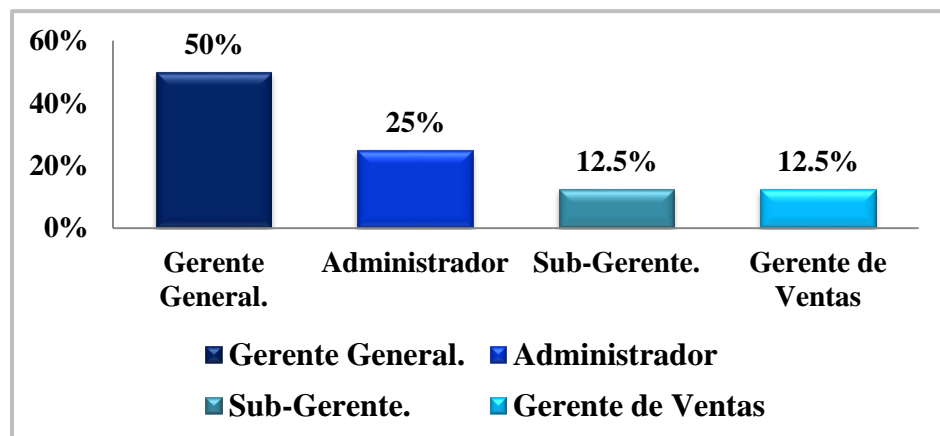
**28. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar los cursos de acción que conlleven al logro de los objetivos y metas?**

**Objetivo:** Conocer quién es el responsable de tomar las decisiones en las pequeñas empresas bajo investigación.

**Tabla N° 30**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gerente General.	4	50%
Administrador.	2	25%
Sub-Gerente.	1	12.5%
Gerente de Ventas.	1	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 19**



**Interpretación:** El 50% de los encuestados manifestó que el gerente general es el encargado de seleccionar los cursos de acción encaminados al logro de los objetivos trazados, seguido por el Administrador con un 25% y el Sub-Gerente así como también el Gerente de Ventas con un 12.5% respectivamente. Tomando en cuenta que cada uno toma decisiones en el área que le compete, se vuelve necesario que se les proporcione una serie de datos que les facilite tomar decisiones de carácter flexible que se adapten a las condiciones cambiantes de la economía salvadoreña.

**29. Al tomar decisiones ¿Se toma en cuenta la opinión del personal de los diferentes departamentos de la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si la alta dirección hace partícipe al personal en las decisiones que emprende.

**Tabla N° 31**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 20**



**Comentario:** El 50% del personal encuestado respondió que la elección de los cursos de acción son efectuadas en forma conjunta con los trabajadores de las distintas áreas, por lo que es evidente que existe una comunicación interna ascendente y descendente, lo

que contribuye a tomar en cuenta los diferentes puntos de vista sin importar el nivel jerárquico de la compañía para el logro de los objetivos establecidos; mientras el restante 50% afirmó que la opinión de los empleados de los demás departamentos no son tomados en cuenta; por lo que es necesario establecer políticas de comunicación con el recurso humano para que sirva de modelo de trabajo conjunto a todo el sector, y en consecuencia los datos que se van a generar a través del modelo a proponer contribuyan a la elección de alternativas que permitan a las compañías el crecimiento económico y maximización de su valor que es el objetivo de cualquier empresa con fines de lucro.

### **Anexo N° 3. Guía de entrevista.**

**A continuación se presenta un resumen de la entrevista realizada al gerente administrativo de “CINCHOS LAHAMP”.**

#### **I. Datos generales de identificación de la empresa**

##### **a. Nombre de la empresa:**

Cinchos Lahamp

##### **b. Dirección:**

Final Avenida Paleca, Colonia. Hunayco, Pasaje Venus #7, Ciudad Delgado.

##### **c. Cargo que desempeña:**

Gerente Propietario

#### **II. Datos específicos de la organización**

##### **1. ¿La entidad cuenta con una misión establecida?**

Sí

**Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 3**

**2. Favor enuncie la misión**

Ofrecer a nuestros clientes cinchos de la mejor calidad, con diseños exclusivos y materiales duraderos, a precios que estén al alcance de todo el público.

**3. ¿Está definida la Visión de la entidad?**

Sí

**5 Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la N°**

**4. Mencione la visión**

Llegar a ser la empresa salvadoreña líder en la fabricación de cinchos, haciendo uso de la tecnología, innovando y creando diseños exclusivos, que superen las expectativas y necesidades de nuestros clientes; y así también poder expandir nuestro mercado a nivel internacional.

**5. ¿Cuenta con valores dentro de la organización?**

Sí

**7 Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N°**

**6. Cite algunos de los valores que practican en la empresa.**

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Puntualidad
- ✓ Responsabilidad

- ✓ Lealtad
- ✓ Respeto
- ✓ Honradez.

**7. ¿Tiene el negocio objetivos definidos?**

Sí

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 10

**8. Mencione los principales objetivos a nivel general que posee y aplica**

Fabricar productos de óptima calidad.

**9. ¿Se están cumpliendo los objetivos trazados?**

Sí

**Favor explique:**

Se adquieren insumos que cumplen con los estándares de calidad, teniendo como resultado productos con óptima calidad.

**III. Administración de Costos**

**10. ¿Mencione los principales productos que la entidad elabora y/o comercializa?**

Cinchos para caballero, damas y niños elaborados a base de cuero, cuero sintético y cuero recuperado.

**11. ¿Utiliza actualmente alguna técnica administrativa que le provea información de costos?**

No

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 14

**12. Favor mencione los medios que utiliza para obtener información de costos**

**13. ¿Quién es el encargado de elaborar los informes de costos?**

**14. ¿Quién utiliza la información generada por los costos?**

(Bajo el entendido que no lo hacen a nivel formal, pero si lo determinan de forma empírica)

El Administrador.

**15. ¿Qué tipo de Costos identifica durante el desarrollo de las operaciones fabriles?**

- ✓ Materia Prima
- ✓ Mano de obra
- ✓ Indirectos de fabricación

**16. ¿Determinan los costos que varían junto con el volumen de producción?**

Si

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 18

**17. ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que están relacionados directamente con el volumen de producción?**

- ✓ Materia Prima
- ✓ Mano de Obra
- ✓ Energía Eléctrica
- ✓ Combustibles
- ✓ Mantenimiento de Maquinaria

✓ Servicio de Agua y Teléfono

**18. ¿Clasifican los costos que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción?**

Sí

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 20

**19. ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que no están en función de la cantidad de artículos fabricados?**

Salarios y Alquiler.

**20. ¿Conoce el nivel de ventas que debe llevar a cabo para no incurrir en pérdidas ni obtener ganancias?**

No

**21. ¿Estiman en cuánto pueden disminuir las ventas sin que la empresa incurra en pérdidas?**

No

**22. ¿Determina la cantidad en la cual deben subir las ventas para lograr el nivel en el que no se gana ni se pierde?**

No

**23. De cada dólar vendido, ¿Identifican cuánto destinan para cubrir los costos relacionados a la materia prima y mano de obra directa?**

No



**24. De cada dólar vendido, ¿Calculan cuánto se destina para obtener un determinado nivel de rentabilidad y además para cubrir los costos que no dependen del volumen de producción?**

No

**25. De los bienes que comercializa, ¿Identifica cuáles proporcionan mayor rentabilidad?**

Sí

**26. ¿Estaría en la disposición de aplicar un método de administración de costos que le permita costear de manera diferente y eficiente los productos que elabora?**

Sí

**¿Por qué?**

Contribuiría a conocer los costos reales incurridos en el proceso de producción y ayudaría a la toma de decisiones operativas y financieras.

#### **IV. Toma de decisiones**

**27. En su opinión ¿Son los costos un factor clave para la toma de decisiones en la Empresa?**

Sí

**¿Por qué?**

A través de ellos se puede determinar si existen pérdidas o ganancias en una empresa.

**28. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar los cursos de acción que conlleven al logro de los objetivos y metas?**

El propietario.

**29. Al tomar decisiones ¿Se toma en cuenta la opinión del personal de los diferentes departamentos de la empresa?**

Sí

**¿Por qué?**

Es necesario conocer las diferentes opiniones y experiencias adquiridas de todo el personal para tomar buenas decisiones.

## Anexo N° 4 Modelo de Cuestionario



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### CUESTIONARIO

**Dirigido a:** los administradores y/o contadores de las pequeñas empresas fabricantes de productos de cuero y conexos del Área Metropolitana de San Salvador

**Objetivo:** Recolectar información que permita conocer si el sector de las pequeñas empresas utiliza herramientas administrativas para la toma de decisiones en lo referente a costos, volúmenes de venta, producción y niveles de utilidades, entre otros

**Indicaciones:** Por favor, lea detenidamente cada pregunta, marque con una “X” según sea el caso y conteste de forma clara y veraz, según lo que se le solicita. La información que proporcione será utilizada de forma discreta y únicamente para fines académicos.

#### I. Datos generales de identificación de la empresa

a. Nombre de la empresa

---

b. Dirección

---

---

c. Cargo que desempeña el encuestado

---

#### II. Datos específicos de la organización

1. ¿La entidad cuenta con una misión establecida?

Sí\_\_

No\_\_

Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 3

2. Favor enuncie la misión

---

---

---

3. ¿Está definida la Visión de la entidad?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

Si la respuesta anterior es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la N° 5

4. Mencione la visión

---

---

---

---

5. ¿Cuenta con valores dentro de la organización?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Si la respuesta anterior es ‘Sí’ pase a la siguiente pregunta, si es ‘No’ pase a la N° 7

6. Cite algunos de los valores que practican en la empresa

---

---

---

7. ¿Tiene el negocio objetivos definidos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 10

8. Mencione los principales objetivos a nivel general que posee y aplica

---

---

---

9. ¿Se están cumpliendo los objetivos trazados?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

### III. Administración de Costos

10. ¿Mencione los principales productos que la entidad elabora y/o comercializa?

---

---

---

11. ¿Utiliza actualmente alguna técnica administrativa que le provea información de costos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 15

12. Favor mencione los medios que utiliza para obtener información de costos

---

---

---

13. ¿Quién es el encargado de elaborar los informes de costos?

- a. Administrador \_\_\_\_\_
- b. Contador \_\_\_\_\_
- c. Gerente de Producción \_\_\_\_\_
- d. otros \_\_\_\_\_

14. ¿Quién utiliza la información generada de costos?

- a. Administrador \_\_\_\_\_
- b. Contador \_\_\_\_\_
- c. Gerente de Producción \_\_\_\_\_

d. Otros \_\_\_\_\_

**A partir de la pregunta N°15 responderán todos bajo el entendido que aunque no generen informes de costos pero si trabajan con ellos de forma empírica**

15. ¿Qué tipo de Costos identifica durante el desarrollo de las operaciones fabriles?

- a. Materia Prima \_\_\_\_\_
- b. Mano de obra \_\_\_\_\_
- c. Indirectos de fabricación \_\_\_\_\_
- d. Otros \_\_\_\_\_

16. ¿Determinan los costos que varían junto con el volumen de producción?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 18

17. ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que están relacionados directamente con el volumen de producción?

---

---

---

18. ¿Clasifican los costos que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” pase a la N° 20

19. ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que no están en función de la cantidad de artículos fabricados?

---

---

---

20. ¿Conoce el nivel de ventas que debe llevar a cabo para no incurrir en pérdidas ni obtener ganancias?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

21. ¿Estiman en cuánto pueden disminuir las ventas sin que la empresa incurra en pérdidas?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

22. ¿Determina la cantidad en la cual deben subir las ventas para lograr el nivel en el que no se gana ni se pierde?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

23. De cada dólar vendido, ¿Identifican cuánto destinan para cubrir los costos relacionados a la materia prima y mano de obra directa?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

24. De cada dólar vendido, ¿Calculan cuánto se destina para obtener un determinado nivel de rentabilidad y además para cubrir los costos que no dependen del volumen de producción?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

25. De los bienes que comercializa, ¿Identifica cuáles proporcionan mayor rentabilidad?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

26. ¿Estaría en la disposición de aplicar un método de administración de costos que le permita costear de manera diferente y eficiente los productos que elabora?

Sí\_\_\_

No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

**IV. Toma de decisiones**

27. En su opinión ¿Son los costos un factor clave para la toma de decisiones en la Empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

28. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar los cursos de acción que conlleven al logro de los objetivos y metas?

---

---

---

29. Al tomar decisiones ¿Se toma en cuenta la opinión del personal de los diferentes departamentos de la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---



## Anexo N° 5 Modelo de Entrevista



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### Guía de Entrevista

**Dirigida** al Propietario de “Cinchos Lahamp”

#### **I. Datos generales de identificación de la empresa**

a. Nombre de la empresa

---

b. Dirección

---

---

c. Cargo que desempeña

---

#### **II. Datos específicos de la organización**

1. ¿La entidad cuenta con una misión establecida? Favor enúnciela

---

---

---

2. ¿Está definida la Visión de la entidad? Favor menciónela

---

---

---

3. ¿Cuenta con valores dentro de la organización? Cite algunos de ellos

---

---

---

4. ¿Tiene el negocio objetivos definidos? Explique los más importantes que posee y aplica

---

---

---

5. ¿Se están cumpliendo los objetivos trazados? Favor explique:

---

---

---

### III. Administración de Costos

6. ¿Mencione los principales productos que la entidad elabora y/o comercializa?

---

---

---

7. ¿Utiliza actualmente alguna técnica administrativa que le provea información de costos?

---

8. Favor mencione los medios que utiliza para obtener información de costos

---

---

---

9. ¿Quién es el encargado de elaborar los informes de costos?

---

---

---

10. ¿Quién utiliza la información generada por los costos?

---

---

---

11. ¿Qué tipo de Costos identifica durante el desarrollo de las operaciones fabriles?

---

---

---

**12.** ¿Determinan los costos que varían junto con el volumen de producción?

---

**13.** ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que están relacionados directamente con el volumen de producción?

---

---

---

**14.** ¿Clasifican los costos que permanecen constantes independientemente de los niveles de producción?

---

**15.** ¿Favor mencione los principales costos en los que incurren y que no están en función de la cantidad de artículos fabricados?

---

---

---

**16.** ¿Conoce el nivel de ventas que debe llevar a cabo para no incurrir en pérdidas ni obtener ganancias?

---

---

---

**17.** ¿Estiman en cuánto pueden disminuir las ventas sin que la empresa incurra en pérdidas?

---

---

---

**18.** ¿Determina la cantidad en la cual deben subir las ventas para lograr el nivel en el que no se gana ni se pierde?

---

---

---

19. De cada dólar vendido, ¿Identifican cuánto destinan para cubrir los costos relacionados a la materia prima y mano de obra directa?

---

---

---

20. De cada dólar vendido, ¿Calculan cuánto se destina para obtener un determinado nivel de rentabilidad y además para cubrir los costos que no dependen del volumen de producción?

---

---

---

21. De los bienes que comercializa, ¿Identifica cuáles proporcionan mayor rentabilidad?

---

---

---

22. ¿Estaría en la disposición de aplicar un método de administración de costos que le permita costear de manera diferente y eficiente los productos que elabora?  
¿Por qué?

---

---

---

#### IV. Toma de decisiones

23. En su opinión ¿Son los costos un factor clave para la toma de decisiones en la Empresa? ¿Por qué?

---

---

---

**24.** ¿Quién es la persona encargada de seleccionar los cursos de acción que conlleven al logro de los objetivos y metas?

---

---

---

**25.** Al tomar decisiones ¿Se toma en cuenta la opinión del personal de los diferentes departamentos de la empresa?

---

---

---

**Anexo 6: Estado de Resultado y Anexos 2015**

<b>CINCHOS LAHAMP</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>DEL 1° ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		
<b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 320,751.50</b>
Ventas		
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$ 239,203.36</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 81,548.14</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN.</b>		<b>\$ 24,248.26</b>
Gastos de Administración.	\$ 20,757.25	
Gastos de Venta.	\$ 3,491.01	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 57,299.88</b>
Gastos Financieros.	\$ 129.20	\$ 129.20
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 57,170.68</b>
<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>		<b>\$ 11,525.78</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 38,207.77</b>

**ANEXOS AL ESTADO DE RESULTADOS**

**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

Determinacion de Materia Prima Utilizada  
Expresado en dolares americanos

Compra de Materia Prima	\$	177,990.43
Inventario Inicial de Materia Prima	\$	<u>34,250.00</u>
Total disponible de M. P	\$	212,240.43
Inventario final de Materia Prima	\$	<u>16,707.12</u>
Materia Prima Utilizada	\$	195,533.31

**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

Estado de Costos de Produccion del 01 de Enero al 31 de Dic. del 2015  
Expresado en dólares Americanos

Materia Prima Utilizada	\$	195,533.31
Mano de Obra Directa	\$	<u>36,764.97</u>
Costo Primo	\$	232,298.28
Costos Indirectos de Fabricación	\$	<u>6,905.08</u>
Costo de Producción del periodo	\$	239,203.36
Inventario inicial de Productos en proceso	\$	<u>-</u>
Total disponible para producir	\$	239,203.36
Inventario final de Productos en proceso	\$	<u>-</u>
Costos de producción	\$	239,203.36

**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

Estado de Costos de Venta del 01 de enero al 31 de didiembre del 2015  
Expresado en dólares Americanos

Costos de Producción	\$	239,203.36
Inventario inicial de productos terminados	\$	<u>-</u>
Total disponible para la venta	\$	239,203.36
Inventario final de productos terminados	\$	<u>-</u>
Costo de venta	\$	239,203.36