

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COSTOS Y GESTIÓN FINANCIERA

Tema:

**“LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA TOMA DE
DECISIONES DE LA EMPRESA CALZADO GAMO’S”**

Trabajo de Titulación

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Costos y Gestión Financiera**

Autor: Lic. Patricio Rodrigo Portero López

Directora: Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Mg.

Ambato - Ecuador

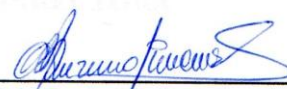
2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato


El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, Presidente del Tribunal, e integrado por los señores Doctora Patricia Paola Jiménez Estrella Magíster, Ingeniero Edison Marcelo Coba Molina Doctor, Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano Doctora, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“La Gerencia Estratégica de Costos en la Toma de Decisiones de la Empresa Calzado Gamo’s”**, elaborado y presentado por el señor Licenciado Patricio Rodrigo Portero López, para optar por el Grado Académico de Magister en Costos y Gestión Financiera.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.


Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, Mg.
Miembro del Tribunal



Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Dra.
Miembro del Tribunal



Ing. Edison Marcelo Coba Molina, Dr.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “**La Gerencia Estratégica de Costos en la Toma de Decisiones de la empresa Calzado Gamo’s**”, le corresponde exclusivamente a Licenciado Patricio Rodrigo Portero López, Autor bajo la Dirección de la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, Directora del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Lic. Patricio Rodrigo Portero López

AUTOR

.....
Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Mg

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lic. Patricio Rodrigo Portero López

c.c. 1802505956

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi esposa,
mis hijos Christian y Alexis por ser
el motor que me motiva todos los días
para mi superación .

A mis padres y mis hermanos que
me han apoyado incondicionalmente
en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría que día a día imparten sus conocimientos forjando profesionales nuevos y mejores.

Un agradecimiento especial a la Dra. Tatiana Valle Mg. que con sus conocimientos siempre estuvo motivando la culminación del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Al Consejo de Posgrado.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice General de Tablas.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1.....2

EL PROBLEMA.....2

1.1. Tema.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	8
1.2.6.1. Delimitación Espacial.....	8
1.2.6.2. Delimitación Temporal.....	8

1.2.6.3. Delimitación de Contenido.....	8
1.2.6.4. Unidades de Observación.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
<i>CAPÍTULO 2.....</i>	<i>11</i>
<i>MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>11</i>
2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentaciones.....	12
2.2.1. Fundamentación Filosófica.....	12
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	13
2.2.3. Fundamentación Epistemológica.....	13
2.2.4. Fundamentación Axiológica.....	13
2.2.5. Fundamentación Legal.....	14
2.3 Categorías Fundamentales.....	16
2.3.1 Superordinación de Variables.....	16
2.3.2 Subordinación de Variables Independientes.....	17
2.3.3. Subordinación de las variables dependientes.....	18
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.4.1. Gerencia Estratégica de Costos (Variable).....	19
2.4.2. Toma de Decisiones (Variable).....	26
2.5. Hipótesis.....	28
2.6. Determinación de las Variables.....	28

MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. Enfoque.....	29
3.2. Modalidad Básica de la investigación.....	29
3.2.1. Investigación Bibliográfica.....	29
3.2.2. Investigación de campo.....	30
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	30
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	30
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	30
3.3.3. Investigación Correlacional.....	31
3.4. Población.....	31
3.5 Operacionalización de variables.....	32
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Gerencia Estratégica de Costos.....	33
3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente: Toma de Decisiones.....	34
3.6. Recolección de la Información.....	35
3.6.1. Información secundaria.....	35
3.6.2. Información primaria.....	35
3.7. Procesamiento de la Información.....	35
3.8. Selección de estadígrafos.....	35
CAPÍTULO 4.....	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA.....	36
4.3.5 Calculo del Chi Cuadrado X^2	64
CAPÍTULO 5.....	67

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1. CONCLUSIONES.....	67
5.2. RECOMENDACIONES.....	67
PROPUESTA.....	69
6.1 Datos Informativos.....	69
6.1.1. Título.....	69
6.1.2. Institución Ejecutora.....	69
6.1.3. Beneficiarios.....	69
6.1.4. Ubicación.....	69
6.1.5. Tiempo Estimado para la Ejecución.....	69
6.1.6. Equipo Técnico Responsable.....	69
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	70
6.3. Justificación.....	70
6.4 Objetivos.....	71
6.4.1. Objetivo General.....	71
6.4.2. Objetivos Específicos.....	71
6.5. Análisis de Factibilidad.....	71
6.5.1. Factibilidad Organizacional.....	71
6.5.2. Factibilidad Tecnológica.....	72
6.6. Fundamentación Científico Técnico.....	72
6.6.1 Gerencia Estratégica de Costos.....	72
6.7. Modelo Operativo.....	81
6.7.1 Situación Actual de la empresa.....	83
6.7.2 Determinación de modelos y líneas de producción.....	93
6.7.3 Determinación de los costos unitarios a cadena de valor de la fábrica Gamó's.....	94
6.7.4 Determinación de los costos por actividades que generan valor de la fábrica Gamó's...97	
6.7.5 Determinación de la competitividad de la empresa.....	111
6.7.6. Análisis e interpretación de los resultados.....	112

6.7.7. Estrategias.....	113
6.8 Administración de la propuesta.....	114
6.9 Previsión de la Evaluación.....	116
<i>Bibliografía</i>	117
<i>ANEXOS</i>	119
ANEXO 1	120
ANEXO 2	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de las personas que serán encuestadas.....	30
Tabla 2 Fijación de Costos en base a cantidad producida.....	36
Tabla 3 Determinación de Costos en cada fase.....	38
Tabla 4 Proceso de Producción.....	40
Tabla 5 Lanzamiento de productos a menor precio que la competencia.....	42
Tabla 6 Posicionamiento de marca.....	44
Tabla 7 Tecnología de punta para mejor proceso.....	46
Tabla 8 Maneja medidas de eficiencia.....	48
Tabla 9 Identificación actividades ayuda a toma decisiones.....	50
Tabla 10 Factores que sugestionan la compra de productos.....	52
Tabla 11 Información de Costos que maneja la empresa.....	54
Tabla 12 Cuenta con presupuesto actualizado.....	56
Tabla 13 Tiempo evaluación de la gestión.....	58
Tabla 14 Tabla de Contingencia.....	60
Tabla 15 Tabla de Frecuencia esperada.....	60
Tabla 16 Combinación de Frecuencias.....	61
Tabla 17 Cuadro comparativo líneas y modelos.....	64
Tabla 18 Cadena de valor Calzado Gamo's.....	72
Tabla 19 Matriz de Implementación.....	80
Tabla 20 Control de Producción.....	82
Tabla 21 Distribución de Mano de Obra.....	83

Tabla 22 Los Gastos de Fabricación de la Empresa Calzado Gamó's.....	86
Tabla 23 Gastos Administrativos y Ventas.....	87
Tabla 24 Distribución de Gastos de Fabricación.....	87
Tabla 25 Hoja de Costos Tradicional.....	88
Tabla 26 Líneas de Producción.....	89
Tabla 27 Hoja de Costos aplicado cadena de valor.....	95
Tabla 28 Resumen de Costos Línea Treking.....	97
Tabla 29 Resumen de Costos Línea Casual.....	98
Tabla 30 Resumen de Costos Línea Deportiva.....	99
Tabla 31 Resumen de Costos Línea Seguridad Industrial.....	100
Tabla 32 Cuadro de responsabilidad de la propuesta.....	102
Tabla 33 Previsión de la evaluación.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Árbol de Problemas.....	6
Gráfico 2	Superordinación de variables.....	15
Gráfico 3	Subordinación de Variable Independiente.....	16
Gráfico 4	Subordinación de Variable dependiente.....	17
Gráfico 5	Actividades de la Cadena de Valor Interna.....	21
Gráfico 6	Operacionalización de la Variable Independiente.....	32
Gráfico 7	Operacionalización de la Variable Dependiente.....	33
Gráfico 8	Fijación de Costos en base a cantidad producida.....	36
Gráfico 9	Determinación de Costos en cada fase.....	38
Gráfico 10	Proceso de Producción	40
Gráfico 11	Lanzamiento de productos a menor precio que la competencia... ..	42
Gráfico 12	Posicionamiento de marca.....	44
Gráfico 13	Tecnología de punta para mejor proceso.....	46
Gráfico 14	Maneja medidas de eficiencia.....	48
Gráfico 15	Identificación actividades ayuda a toma decisiones.....	50
Gráfico 16	Factores que sugestionan la compra de productos.....	52
Gráfico 17	Información de Costos que maneja la empresa.....	54
Gráfico 18	Cuenta con presupuesto actualizado.....	56
Gráfico 19	Tiempo evaluación de la gestión.....	58

Gráfico 20 Representación gráfica Chi Cuadrado.....	63
Gráfico 21 Postulado de la Gerencia Estratégica de Costos.....	71
Gráfico 22 Entorno empresarial de Gamo's.....	73
Gráfico 23 Producción Nacional.....	74
Gráfico 24 Proceso de implementación del sistema GEC.....	79
Gráfico 25 Flujo de cálculo de costos.....	82
Gráfico 26 Cadena de Valor de Calzado Gamo's	91
Gráfico 27 Cuadro Funcional de la Propuesta.....	103

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COSTOS Y GESTIÓN FINANCIERA

**Tema: “LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA TOMA DE
DECISIONES DE LA EMPRESA CALZADO GAMO’S”**

Autor: Lic. Patricio Rodrigo Portero López

Directora: Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Mg.

Fecha: 22 de Noviembre 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización a nivel mundial y el acelerado avance tecnológico, exigen a los directivos de las empresas locales a buscar nuevas herramientas de gestión para competir con grandes empresas a nivel mundial, buscar nuevos clientes y posicionarse dentro de un mercado altamente competitivo, por lo que nuestros empresarios necesitan tener una visión más amplia acerca de cómo organizar su información para que la empresa mantenga su competitividad, para tomar cualquier decisión la gerencia debe conocer que si se desea mejorar algún proceso primero se lo debe medir, evaluar y proponer mecanismos que permita ser más eficiente, no es necesario invertir ingentes cantidades de dinero en cursos motivacionales o de equipo si no hay de por medio metas a conseguir.

La Gerencia Estratégica de Costos es una herramienta con una amplia visión empresarial y del entorno, además de elementos estratégicos, que proporciona información gerencial para tomar decisiones.

La calidad de los bienes y la marca es una poderosa herramienta que se puede argumentar en el momento de competir, pero al ingresar a licitaciones públicas no sólo la calidad requerida es primordial sino también los precios con los que se oferta,

es por eso que la gerencia y las jefaturas de cada departamento se deben preocupar de analizar cada una de las actividades que no generan valor para eliminarlas o reducirlas.

El objetivo de la presente investigación es analizar la gestión estratégica de costos de Calzado Gamó's, en que incluye un análisis de la posición estratégica, los diferentes causales de costos y la cadena de valor, para realizar un análisis de lo expuesto iniciamos con una perspectiva de costos tradicional heredada, pasando por un análisis del entorno local hasta llegar a un detalle de las actividades que agregan valor, además de dar varias alternativas que permitan a la gerencia tomar decisiones que le permita lanzar al mercado sus nuevos productos.

Descriptor: Cadena de Valor, Calzado, Competitividad, Costos, Estratégica, Gestión, Gerencia, Liderazgo, Posicionamiento, Toma Decisiones.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COSTOS Y GESTIÓN FINANCIERA

Theme: "STRATEGIC MANAGEMENT OF COSTS IN MAKING

DECISIONS OF THE SHOE COMPANY GAMO'S "

Author : Lic. Patricio Rodrigo Portero López

Directed by: Dra. Alexandra Tatiana Valle Alvarez, Mg.

Date: November 22th, 2013

EXECUTIVE SUMMARY

The worldwide globalization and rapid technological advance, require managers of local companies to seek new management tools to compete with big companies worldwide, find new customers and position in a highly competitive market, so our entrepreneurs need to have a broader vision of how to organize your information so that the company remains competitive, for any decision management should know that if you want to improve any process you must first measure, evaluate and propose mechanisms that allow it to be more efficient, it is not necessary to invest large amounts of money on equipment or motivational courses if there is to be made to achieve goals.

Strategic Cost Management is a tool with a broad business vision and the environment, as well as strategic elements, which provides management information to make decisions.

The quality of the goods and the brand is a powerful tool that can be argued at the time to compete, but to enter public procurement not only the required quality is paramount but the prices on offer that is why the management and the headquarters

of each department should be concerned to analyze each of the non-value activities to eliminate or reduce.

The objective of this research is to analyze the strategic cost management Shoe Gamo's, that includes an analysis of the strategic position of the different underlying costs and the value chain, for an analysis of the above begin with a perspective of traditional legacy costs, through an analysis of the local environment up to a description of the activities that add value, in addition to several alternatives that allow management to make decisions that allow you to launch new products.

Keywords: Chain, Competitiveness, Cost, Decision Support, Management, Management Leadership positioning, Strategic, Value Footwear,

INTRODUCCIÓN

La actual situación económica acompañada por un creciente cambio tecnológico exige a las empresas que sean más competitivas obligando a los directivos a buscar nuevas estrategias que les permita mantener sus productos dentro del mercado y puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Para poder competir en el entorno cambiante de hoy las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada. Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna sirve de base a la alta dirección y la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio.

La estructura del presente trabajo está dividida en seis capítulos resumidos así:

Capítulo 1, EL PROBLEMA, define el problema a investigar está conformado por el planteamiento, justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo 2 MARCO TEÓRICO, en el cual se plantea los antecedentes de la investigación, fundamentaciones, formulación de hipótesis y variables.

Capítulo 3 METODOLOGÍA, se formula las modalidades básicas de la investigación, operacionalización de las variables, recolección y procesamiento de la información

Capítulo 4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, en la cual se verifica la validez de la hipótesis planteada.

Capítulo 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se plantea las conclusiones que ha conllevado el presente trabajo y se plantea las respectivas recomendaciones

Capítulo 6.- PROPUESTA, antecedentes, justificación, objetivos, factibilidad, determinación cadena de valor, cálculo de costos y análisis de información.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1. Tema

La Gerencia Estratégica de Costos en la Toma de Decisiones de la Empresa de Calzado Gamós

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

Las empresas de calzado a nivel mundial, compiten arduamente con producciones a gran escala para abaratar el costo y conseguir mercado para sus productos, posicionan su marca con modelos revolucionarios, innovan tecnológicamente, buscando sacar el mejor provecho de sus productos, pero es necesario que se evalúe su productividad, desempeño, eficiencia y eficacia para que se mantengan siempre al umbral de sus rendimientos y no corran el riesgo de perder oportunidades ni mercado.

El Ecuador, ha logrado un rápido crecimiento del sector manufacturero sobre todo del sector del calzado debido a las medidas tomadas por el Gobierno Nacional que ha impuesto una salvaguarda de \$6 más el 10% de arancel a la importación de calzado medida que fue puesta en marcha el 14 de agosto del 2008.

1.2.1.2 Contextualización Meso

De acuerdo al censo realizado por el INEC en el año 2010, las microempresas representaban el 16.67%, las pequeñas empresas el 45.8%, medianas el 29.17% y grandes el 8.36%, la mayor participación de ventas se encuentra en las grandes

empresas con el 61.32%, las medianas con el 27.32%, las pequeñas con el 11.10% y las microempresas con el 0.26% del total de ventas del sector.

En cuanto al empleo generado, grandes empresas general el 73.24% del total de empleos generados, las medianas empresas general el 20.06%, las pequeñas empresas el 6.73%, mientras que las microempresas generan empleo a nivel familiar.

1.2.1.3 Contextualización Micro

Las empresas de calzado han logrado crecer solamente por su experiencia, sin utilizar las herramientas administrativas actuales, ni realizar una gestión administrativa integral, sus costos se basan en experiencias, en medición de consumos o en producción diaria, pero cuál es la expectativa del negocio cuando no satisface las necesidades del cliente.

La Empresa de Calzado Gamos fue creada el 4 de abril de 1985 liderada por su propietario el Ing. Miguel Ángel Gutiérrez con el objeto fabricar y comercializar calzado de fútbol y deportivo, con materias primas importadas que sean de gran calidad y a un precio competitivo, teniendo gran acogida en el mercado nacional todos productos ofertados lo que ha permitido mantenerse firme en el mercado.

Calzado Gamos ha utilizado varias estrategias y acciones, misma que se han llevado a cabo en un proceso corporativo con visión de mercado, desarrollo organizacional, imagen y marca, diseño de nuevas líneas y productos con maquinaria de punta, importación de insumos reconocidos a nivel mundial llegando a abarcar un nuevo mercado por su alta resistencia y durabilidad comprobada.

La Misión, Visión, Valores y Lema de Calzado Gamos son:

Misión

Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado nacional y andino en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, treking, calzado deportivo e infantil.

Valores

- Lealtad con la empresa
- Puntualidad
- Responsabilidad social de la empresa
- Honradez e inteligencia
- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Compañerismo
- Creatividad y compromiso del personal
- El orden, limpieza y disciplina

Lema

“CAMINANDO HACIA LA CUSPIDE”

Para la fábrica de Calzado Gamos posicionar su marca ha sido un proceso largo y desgastador ya que el mercado es altamente competitivo a nivel nacional, lo que ha permitido mantener un nivel de producción constante en los últimos cuatro años, su durabilidad, comodidad y resistencia ha permitido ganarse un prestigio aceptable pero actualmente las empresas medianas y talleres existentes en el país sumado a la importación de calzado de características similares a precios menores, hacen correr

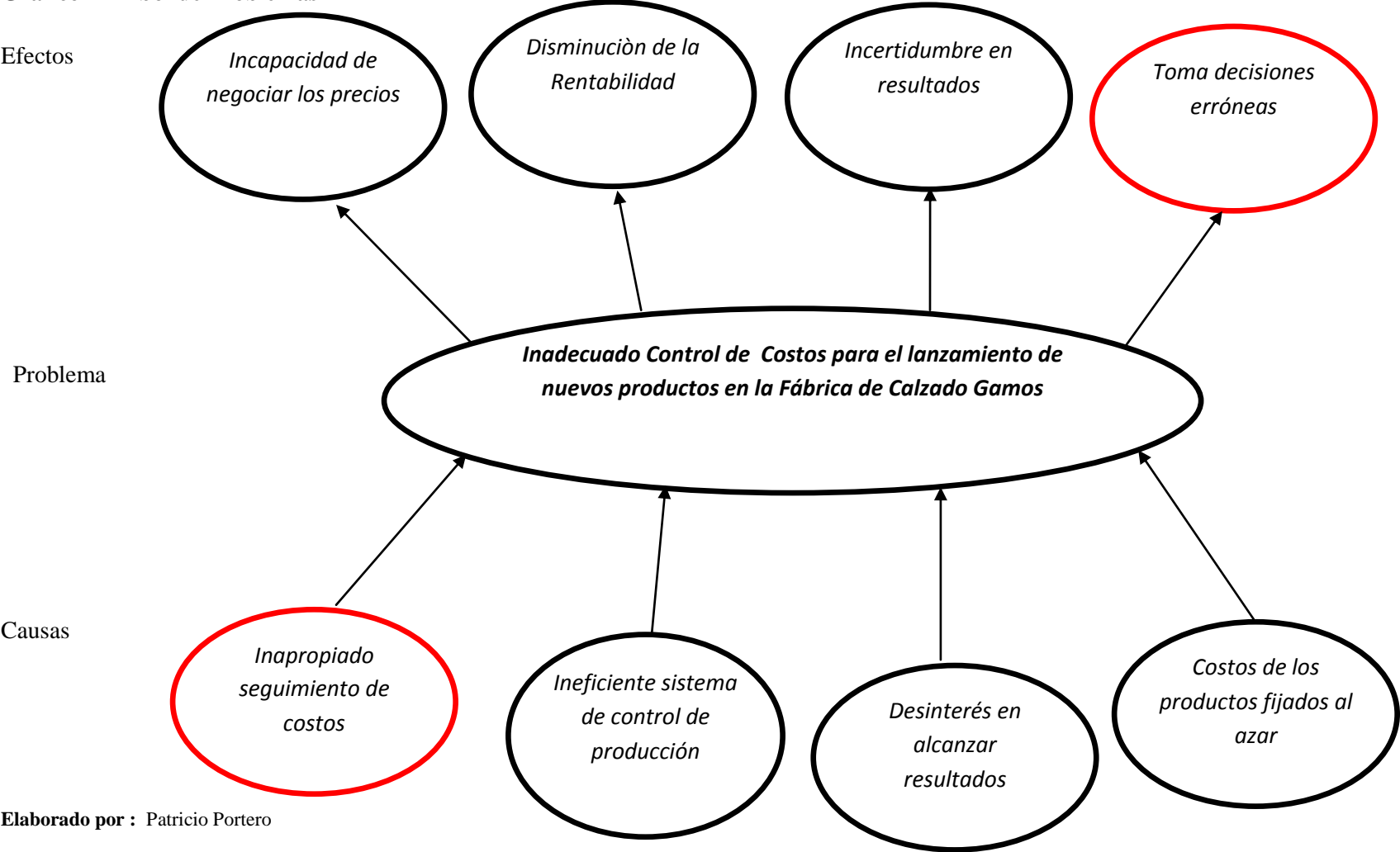
el riesgo de que la empresa pierda posicionamiento en el mercado, sus costos fijos afecten directamente a las utilidades y se ponga en riesgo a la empresa.

Los directivos de la empresa deben tomar medidas y decisiones para lanzar sus productos con costos calculados en base a los consumos de materiales y a la cantidad de pares producidos dejando de lado la percepción del cliente en función a la cadena de valor, diferenciación o la aplicación economías de escala para sus productos con el fin de ser más competitivo.

El cálculo del costo del producto basados en la producción de unidades influye directamente en los precios al público y en la toma de decisiones gerenciales lo que ha hecho que varios productos lanzados al mercado se hayan encarecido y no lleguen a madurar ocasionando un gran perjuicio al rendimiento de la empresa, es por eso que el tema objeto de estudio hace énfasis en la Gerencia Estratégica de Costos que permitirá determinar la cadena de valor, ayudará a tener otra visión de los costos para que la gerencia tenga nuevas herramientas administrativas que le permita tomar decisiones que le permita cubrir las necesidades del mercado nacional y proyectarlo a nivel internacional en un futuro cercano.

1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico 1 Árbol de Problemas



Elaborado por : Patricio Portero

Fuente : Investigación de campo

1.2.3. Prognosis

La Gerencia Estratégica de Costos es considerada como herramienta moderna de la administración para tener una mejor visión de los costos, rentabilidad y toma de decisiones ya que permite realizar un análisis de la cadena de valor, posicionamiento estratégico y análisis de los causales de costos desde una visión externa.

En el caso de no contar con un sistema que permita controlar de manera más adecuada los recursos invertidos en la producción podría agravar la gestión operativa y la toma de decisiones de la gerencia en el lanzamiento de nuevos productos, lo que provocaría en un futuro cercano un decrecimiento de la rentabilidad y competitividad poniendo en riesgo su permanencia en el mercado.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo influye la Gerencia Estratégica de Costos en la Fábrica de Calzado Gamos en la Toma de Decisiones en el lanzamiento de nuevos productos?

1.2.5. Interrogantes

¿Cuál es la cadena de valor que maneja la empresa de calzado para mantener y superar las expectativas que tienen los clientes actuales?

¿Cuáles son las causas de no realizar un seguimiento adecuado de los costos de la empresa?

¿Cuál es la variación entre el cálculo de un sistema tradicional de costos y la Gerencia estratégica de costos para tomar de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos?

¿Cómo afecta a la empresa la toma de decisiones erróneas?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

1.2.6.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la Fábrica de Calzado Gamos ubicada en la provincia del Tungurahua, cantón Ambato, Dirección Av. Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño.

1.2.6.2. Delimitación Temporal

La investigación se realizó de Junio a Octubre del año 2013.

1.2.6.3. Delimitación de Contenido

Campo: Administración

Área: Gestión

Aspecto: Gerencia Estratégica de Costos

Tema: Gerencia Estratégica de Costos y su influencia en la Toma de Decisiones de la Empresa de Calzado Gamo's.

1.2.6.4. Unidades de Observación

Serán los directivos, clientes y empleados de la fábrica de calzado Gamos y empresas relacionadas a la misma actividad en el medio de la ciudad de Ambato.

1.3. Justificación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación contamos con el interés del Ing. Miguel Ángel Gutiérrez en calidad de propietario ya que permitirá tener mejor información de costos de todas las actividades en las nuevas colecciones que se proponga sacar al mercado, mostrando los posibles beneficios y optimizando los recursos destinados cada año para que la empresa sea más competitiva.

Las empresas de calzado siempre enfocan su costo a la cantidad de pares a producir descuidando otros factores que actualmente marcan la diferencia en el mundo globalizado, la presente investigación basada en la Gerencia Estratégica de Costos identificará la situación actual de la empresa y determinará la cadena de valor, lo que permitirá enfocarnos en actividades que realmente aprecie el cliente y permita con ello cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.

La investigación está enfocada en desarrollar un sistema de Gerencia Estratégica de Costos enfocado en la percepción del cliente para determinar la cadena de valor lo que permitirá constantemente mejorar la calidad, tecnología, logística y productividad para que las personas encargadas de tomar decisiones lo hagan con nuevas herramientas y con ello se planteen nuevas tácticas y estrategias que permita un manejo adecuado y eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa.

El impacto que tendrá el presente trabajo investigativo en la empresa se verá reflejado en una mejor aceptación de los clientes de las colecciones que se saque al mercado, ya que se evaluarán todas las actividades que generen valor y se propondrá una mejor distribución de las actividades que no sean necesarias para el desarrollo productivo.

La investigación que se propone es factible realizarla ya que cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos además de información bibliográfica y datos estadísticos de la empresa, lo que ayudará a convertir la información obtenida en importante herramienta para la toma de decisiones de su propietario en el lanzamiento de nuevos productos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Estudiar cómo la Gerencia Estratégica de Costos influye en la Toma de Decisiones de la empresa Gamos en el lanzamiento de nuevos productos.

1.4.2. Objetivos Específicos

Identificar la cadena de valor, necesidades y expectativas de los clientes actuales en busca de mejores mecanismos para la toma de decisiones.

Diagnosticar la situación actual de la empresa en el cálculo de sus costos para identificar sus líneas más rentables que la empresa tiene en el mercado.

Diseñar un modelo de costeo basado en la gerencia estratégica de costos para el lanzamiento de nuevos productos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la fábrica de calzado Gamos no se ha realizado una gerencia estratégica de costos ya que las personas involucradas desconocen del tema y más bien se han dedicado a elaborar hojas de costos estimados a base de mediciones de consumos y producción de pares diarios lo que limita la toma de decisiones.

Se ha encontrado algunos trabajos relativos al manejo de costos como el de Sánchez (1987) en su trabajo “El Control de Costos de la Carga Fabril” en la que nos dice que “el tercer elemento del costo de fabricación es el más conflictivo y la base de aplicación de ellos que una fábrica escoja para su prorrateo influirá notablemente en el costo de cada producto u orden de producción específica” (p. 14).

La mayor limitación para el cálculo de los costos en los procesos productivos es la falta de medios técnicos e informáticos que permitan distribuir la carga fabril en el momento en que se realice las actividades necesarias transformación de un producto.

Según Valencia (1996) “Dadas las condiciones de muchas empresas es imposible implantar controles a cada integrante del costo sin embargo deberá hacerse un estudio de cada uno de ellos identificando al de mayor incidencia frente al costo total a quien se regirá la mayor atención” (p. 417).

Los sistemas tradicionales de costos consideran como única misión determinar el costo de un producto o servicio, dejando de lado a los usuarios de la información que toman decisiones y que buscan que su empresa sea más competitiva, que fijan estrategias de penetración en el mercado y tratan constantemente de mejorar sus rendimientos.

Según Flores (2006) en su trabajo dice “Los costos son útiles a la gerencia para el desarrollo de sus planes, el mismo proceso administrativo de establecer en áreas como estructura de la organización, dirección, asignación de responsabilidades y las políticas relacionadas con la evaluación de la actuación”(p. 84).

Los gerentes que venden una variedad de productos y determinan los precios en base a la composición de sus productos, por lo que presuponen que cada elemento consume los recursos en base al volumen de producción, esta forma tradicional de costear los productos oculta varios problemas, puede que la empresa sea eficiente en la producción e ineficiente en la distribución o tener gastos generales o financieros desproporcionados lo que se evidenciará en los resultados finales que tenga la empresa.

Según Padilla (2005) dice que “La contabilidad de costos se ha caracterizado más por lograr un registro de los acontecimientos que rodean la producción que por la filosofía del valor en donde todos los elementos que intervienen son dependientes, donde la búsqueda de oportunidades de mejoramiento continuo y crea ventajas competitivas” (p.83).

Determinar las actividades que agreguen valor, disminuir tiempos de producción, administrar mejor los recursos, son objetivos que constantemente la administración toma decisiones generalmente basándose en la observación directa de los procesos más no en datos estadísticos o comparables con otras empresas similares.

2.2 Fundamentaciones

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se realizará bajo el paradigma crítico – propositivo, para plantear soluciones a los diferentes problemas que encuentre la empresa y le permita alcanzar objetivos y metas propuestas cambiando de visión en el cálculo de los costos de los productos y con el apoyo de los directivos y el personal de la institución.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

Esta filosofía permite estar acorde en este mundo cambiante, activo y dinámico, ya que toda empresa evoluciona constantemente, sus modelos no son estáticos constantemente se están acoplando a las necesidades de la empresa por lo que este modelo tiene que ser proactivo que permita mirar las operaciones de la empresa de una forma pragmática que permita mejorar constantemente y que además ayude a que las personas involucradas tengan la necesidad de cambiar junto con la empresa.

Estos cambios muchas veces no es cuestión de superación, sino de supervivencia, el cambio nos permite ser competitivos. El modelo de Gerencia Estratégica de Costos es un modelo diseñado propicio para apoyar al cambio. Si podemos constantemente acoplarnos a los cambios, podremos imponer su ritmo, y tendremos más herramientas para enfrentar cualquier dificultad lo que nos pondrá un paso adelante de la competencia.

2.2.3. Fundamentación Epistemológica

El sistema productivo empresarial tiene que considerar el impacto que va a desempeñar su actividad en el campo social, ideológico, político, científico, técnico, económico y cultural, ya que las personas que rodean la empresa se adaptan a la organización por lo que una empresa eficiente, siempre busca mecanismos para realizar actividades que permita constantemente minimizar los costos.

2.2.4. Fundamentación Axiológica

La ciencia está influenciada por valores, las empresas mantienen políticas, normas y valores que generalmente forman parte de la cultura empresarial impuesta por sus propietarios y que rige a cada empleado y a la sociedad. Esas normas y reglas tienen sus orígenes en las buenas costumbres, la religión, los valores y las tradiciones, por lo que hay que considerar la complejidad de los valores vista por cada persona que integra una empresa. Este sistema de normas se constituye en obligaciones y

derechos, patrones a seguir con lo que se valoran los resultados y las consecuencias de acciones, con principios de equidad, igualdad y justicia para la asignación de recursos y la atribución de recompensas y castigos.

2.2.5. Fundamentación Legal

En base a la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para pequeñas empresas y Medianas Entidades (PYMES), Registro Oficial 372, del jueves 27 de enero de 2011. Resolución No.SC.QIC1.C PAIFRS.11.0, se hace referencia a los siguientes puntos:

Medición de los inventarios

13.4 Una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

Costo de los inventarios

13.5 Una entidad incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.

Costo de adquisición

13.6 Los costos de adquisición de los inventarios comprenderán el precio de compra los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios, los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Costos de transformación

13.8 Los costos de transformación de los inventarios incluirán los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa, también incluirán una distribución sistemática de los costos directos de

producción variable o fijos en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos de producción fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente o casi directamente con el volumen de producción, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

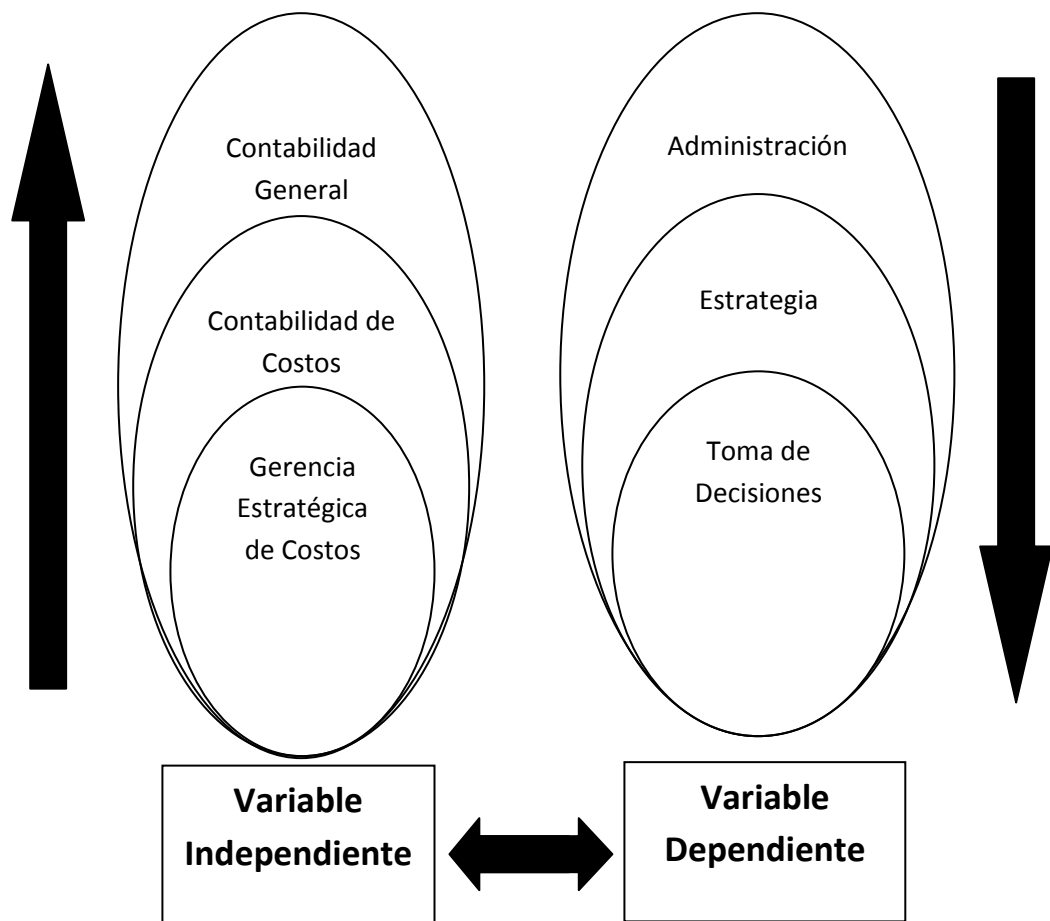
Sistema de medición de costos

2.1 Los sistemas para la determinación del costo de los inventarios tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revelarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado.

2.3 Categorías Fundamentales

2.3.1 Superordinación de Variables

Gráfico 2: Superordinación de Variables

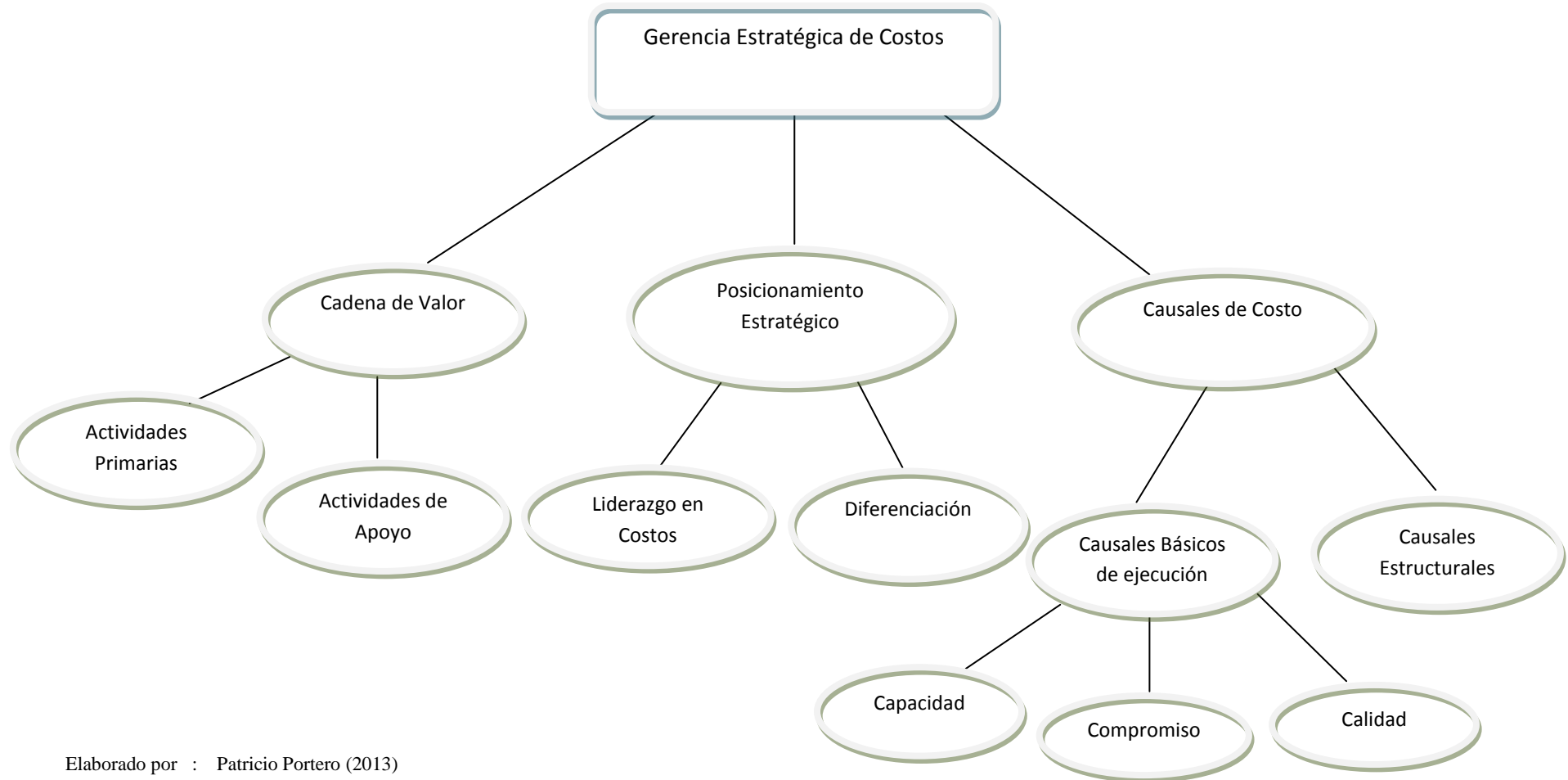


Elaborado por : Patricio Portero (2013)

Fuente : DAFT Richard

2.3.2 Subordinación de Variables Independientes

Gráfico: 3 Subordinación de Variables Independientes

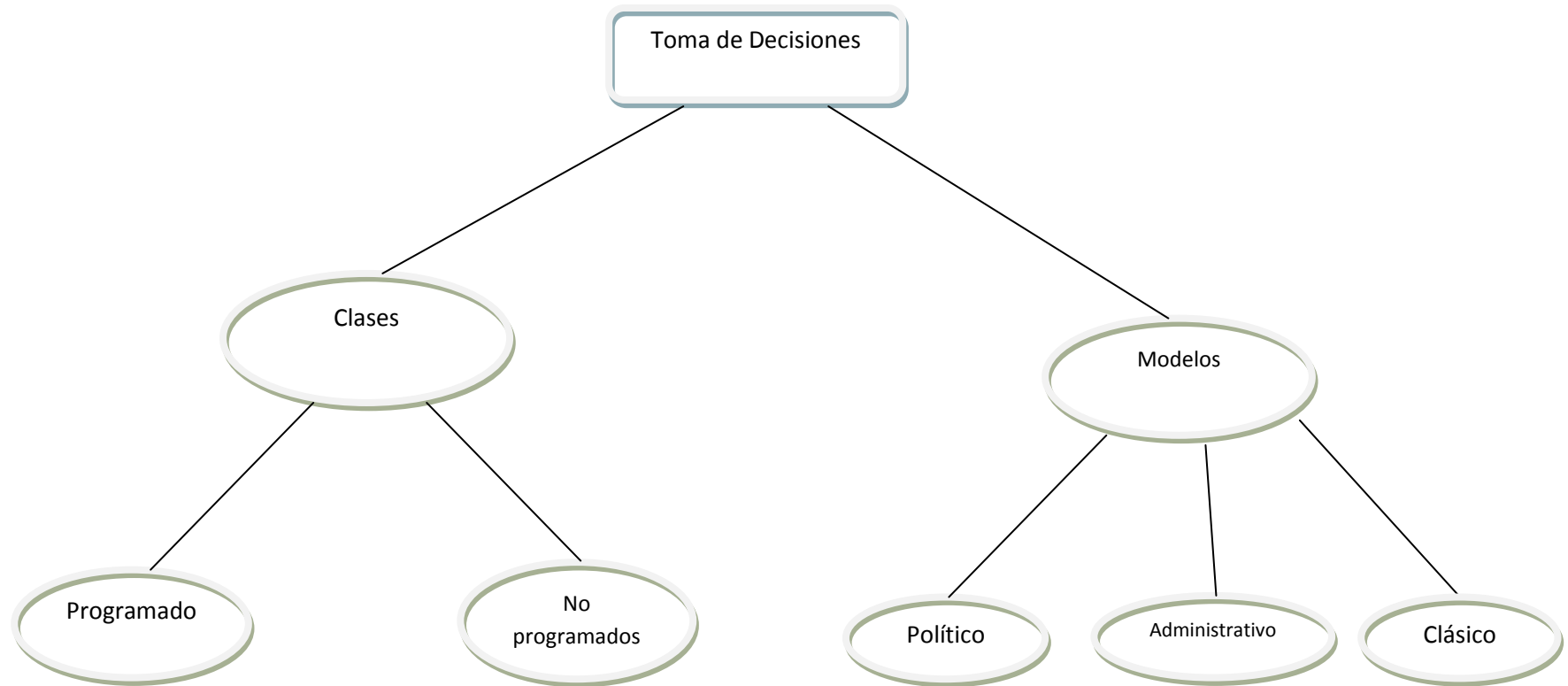


Elaborado por : Patricio Portero (2013)

Fuente : GOVINDARAJAN y SHANK

2.3.3. Subordinación de las variables dependientes

Gráfico 4: Subordinación de las variables dependientes



Elaborado por : Patricio Portero

Fuente : GOVINDARAJAN y SHAN

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Gerencia Estratégica de Costos (Variable)

Gerencia

Según Block y Hirt (2001) “La gerencia dirige la empresa para satisfacer sus propias metas, necesidades, requerimientos financieros y aspectos similares” (p. 11). Esto ocurre en empresas unipersonales pero cuando las empresas crecen y pasan hacer compañías la gerencia se convierte en un ente capaz de tomar decisiones velando los intereses de los accionistas a fin de lograr los objetivos establecidos.

Contabilidad de Costos

Para Zapata (2007); en su obra “Contabilidad de Costos” define a la contabilidad de costos como: “una disciplina contable utilizada por la contabilidad administrativa para determinar, entre otros, el margen de contribución, el punto de equilibrio el coste del producto y la posible toma de decisiones” (p. 150).

En conclusión la contabilidad de costos en la actualidad sirven para proyectar estados financieros además ayudan al control de los recursos invertidos en la transformación de los productos y en medir la productividad de cada uno de los departamentos de las empresas, convirtiéndose en una herramienta imprescindible para el manejo de la empresa.

Elementos del Costo

Tomando como referencia a Barfield (2006) Menciona que “los componentes de un producto se relacionan con los productos o servicios que generan los ingresos de una entidad” (p 63).

Estos costos pueden separarse en tres componentes:

- **Materia Prima.-** Son aquellos materiales necesarios para la producción
- **Mano de Obra directa.-** Involucra el sueldo más los beneficios sociales
- **Costos Indirectos.-** Son aquellos pagos que realiza la empresa que indirectamente es necesario para fabricación del producto.

Costeo ABC

Para Cárdenas (1995) "Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales" (p. 32).

Según Cárdenas (2006), "El ABC, al agrupar los costos por actividad, prescinde en principio de las áreas de responsabilidad, sin embargo, algunas actividades atraviesan áreas de producción y comercialización" (p.81).

En conclusión el Método de "Costos basado en actividades" (ABC) mide el costo y desempeño de las actividades, así como organiza las relaciones de los responsables de cada centro de costos, muchas empresas que complementan su información con este método para evaluar su funcionamiento y tomar decisiones.

Para Kaplan (1999) manifiesta que "Este sistema asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o procesarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas" (p.82).

De acuerdo con Cooper y Kaplan, (2005); plantearon la filosofía del costeo basado en actividades (ABC), ésta metodología se dirige aquellas entidades donde el ambiente competitivo se ha hecho que los márgenes de rentabilidad se tornen muy estrechos, elimina la falta de productividad, reduciendo y cuestionando todas aquellas actividades que no generan valor; de esta manera se consigue un aumento de

la competitividad global de la organización; su modelo básicamente trata la inconsistencia causada por las distribuciones de los costos indirectos.

Gerencia Estratégica de Costos

Según Cárdenas (2006) “En algunas empresas es necesario que los administradores conozcan los costos de las materias primas, su conversión (sueldos y costos indirectos) costos de diseño, costos de comercialización y distribución del productos (cadena de valor)” (p. 81)

Según Govindarajan y Shank (1995) “La Gerencia Estratégica de costos consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que incrementen el valor de los accionistas” (p. 15)

La Gerencia Estratégica de Costos resulta de la combinación de tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos”

Cadena de Valor

Es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionados o que generan valor, va desde la compra de materia prima hasta la entrega de producto terminado y posventa.

Porter (1986) propuso a la cadena de valor como herramienta de generación de valor para el cliente: Toda empresa realiza actividades y apoya a la gestión de su producto o servicio, la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa: 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Las actividades primarias son:

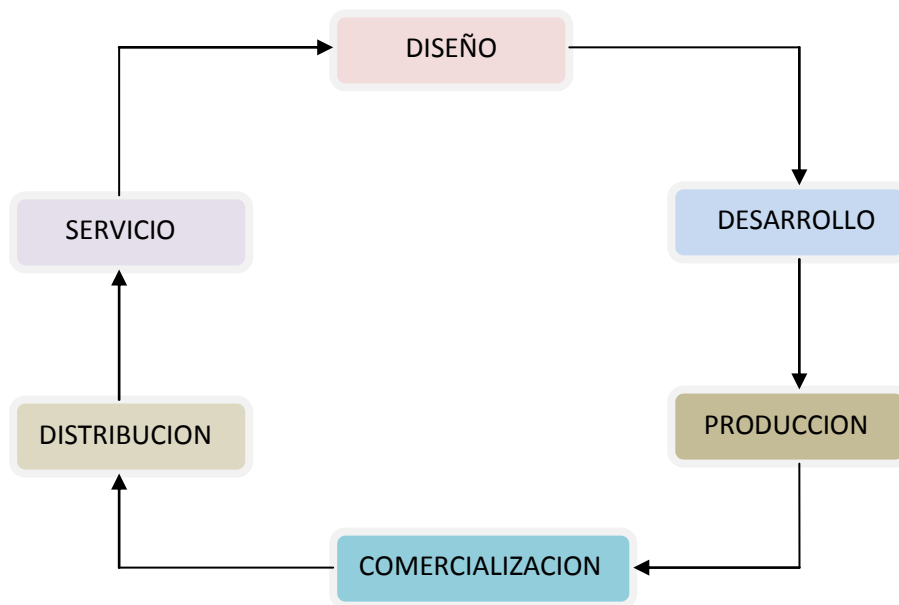
- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas

- Servicio

Las actividades de apoyo son:

- Infraestructura de la Compañía
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo de la Tecnología
- Aprovisionamiento

Gráfico 5 Actividades de la Cadena de valor interna



Fuente: Asociación Española de Contabilidad, 2001.

Competitividad

Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.

La empresa logra una ventaja competitiva cuando logra controlar todas las actividades primarias y de apoyo de una manera eficiente, además tiene la

capacidad de obtener la mejor rentabilidad en el mercado con relación a sus competidores.

Estrategias Competitivas

Definió Porter (1986) a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Para Berumen (2009) “es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y con base a su éxito ganar cuota en el mercado, incrementar sus beneficios y crecer” (p. 74).

Según Porter (1986) partiendo de esta premisa propuso un axioma mediante el cual las empresas pueden llevar a cabo 3 estrategias competitivas para ganar clientes dentro del mercado:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Liderazgo en Costos

Para Berumen (2009), “una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida que sea capaz de ofrecer menores precios que los competidores” (p.78).

Muchas empresas logran el liderazgo en el costo utilizando economías de escala, buscan llegar a la mayor cantidad de clientes, mantienen bajos márgenes de utilidad, y una alta rotación.

Diferenciación

Según Porter (2007) “ En ella la compañía intenta distinguirse dentro del sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores”(p.14).

Buscar formas de diferenciarse es muy complejo ya que también el cliente tiene que estar dispuesto a pagar por ese algo que le diferencia del resto de empresas, un servicio postventa, un mejor crédito, una mayor cobertura, sus clientes no son tan extensos pero tienden a ser fidelizados.

Concentración

Según el mismo autor “difiere de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de su sector industrial”(p.14).

Para Felgueres (1997) considera que “las empresas pueden ser competitivas por tres factores fundamentales:

- Competitividad generada por la organización
- Competitividad generada por sectores
- Competitividad auspiciada por el gobierno central” (p.42).

Las fuerzas competitivas

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c) Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Para UGO (1993) “el proveedor tiene la opción de escoger que negocio hacer, sabiendo que sus condiciones de abastecimiento influyen directamente sobre el nivel de competitividad de la empresa”(p. 73).

d) Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Según UGO (1993) “el camino más fácil y menos costoso para vender es dar al cliente todo lo que pide, de forma que esté tan satisfecho del producto adquirido, como para dirigirse a nuestra marca cada vez que necesite algo que nosotros producimos” (p.75).

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.4.2. Toma de Decisiones (Variable)

Para Owen (2011) “Los administradores son más cautelosos que la gente común, generalmente la recompensa por tomar una decisión arriesgada o correcta es muy poca” (p.29)

El identificar los problemas y buscar sus posibles soluciones hacen de los administradores su trabajo diario, las decisiones pueden ser tomadas con información previa o sin ella, simplemente basada en la experiencia.

Decisiones Programadas

Según Daft (2004) “la gerencia toma decisiones cotidianamente generalmente están reguladas por medio de políticas, reglas y son aplicadas a todo nivel” (p.274).

Decisiones no Programadas

Para Zurbano (1978) “la cantidad de información va a depender, no solo de la complejidad del problema, sino de la incertidumbre de la unidad de decisión” (p21).

Las decisiones no programadas se las realiza en situaciones especiales, generalmente todas estas decisiones influyen de manera importante en los resultados de la empresa.

Modelos de la Toma de Decisiones

Según el criterio que se toma las decisiones se puede clasificar en:

Modelo Clásico

Según Daft (2004) “El modelo clásico se fundamenta en suposiciones económicas. Nació en la literatura administrativa porque los gerentes deben tomar decisiones que sean sensibles a la economía y que favorezcan los intereses económicos de la empresa” (p.276).

Modelo Administrativo

Según Daft (2004) “El modelo administrativo explica como los gerentes toman decisiones reales en momentos difíciles como las caracterizadas por decisiones no programadas, por incertidumbre y ambigüedad. Muchas no son bastante programadas para ser cuantificadas” (p.278).

Modelo Político

Según el mismo autor “El tercer modelo es útil para adoptar decisiones no programadas cuando las condiciones son inciertas, cuando se dispone de poca información y los ejecutivos no coinciden en metas establecidas o en qué acciones emprender” (p.280).

Etapas para la toma de decisiones:

Según Drucker (2001) “En realidad toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo” (p. 21).

Existen seis etapas para la adopción de una decisión:

- 1.- Clasificación del Problema: ¿Se trata de un problema genérico?
- 2.- Definición del problema ¿Con qué nos tenemos que enfrentar?
- 3.- Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta del problema ¿Cuáles son las condiciones que delimitan el problema?
- 4.- Decidir sobre lo que es correcto en lugar de lo que sea aceptable con objeto de cumplir las condiciones de campo.
- 5.- Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo. ¿ En qué consiste las acciones que hay que realizar?.
- 6.- Establecer el control que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación en relación con el estado actual de los hechos. ¿Cómo se está llevando a cabo la decisión?

2.5. Hipótesis

Una gerencia estratégica de costos permitirá a la empresa Calzado Gamos una mejor toma de decisiones.

2.6. Determinación de las Variables

Variable Independiente: Gerencia Estratégica de Costos

Variable dependiente: Toma de Decisiones

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

El enfoque con el cual se realiza la siguiente investigación es cuantitativo por las siguientes razones:

- Durante el desarrollo de la investigación se utilizan técnicas cuantitativas.
- Se orienta al descubrimiento de la hipótesis.
- Se asume una posición dinámica de constante cambio.

3.2. Modalidad Básica de la investigación

3.2.1. Investigación Bibliográfica

Según lo mencionado por Herrera (2004) “la investigación documental – bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones” (p.103).

En esta investigación se necesita ampliar y profundizar enfoques y conceptualizaciones utilizando fuentes como libros, revistas, tesis, periódicos, internet, etc.

3.2.2. Investigación de campo

Según lo mencionado por Cuadrado (1999) “la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador” (p.133).

Esto significa que la investigación será realizada en el lugar mismo de los hechos, a través de encuestas dirigidas al personal administrativo, empleados y clientes de la empresa, así como también a sus competidores en el sector.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

Según Hernández y otros (2004) “los estudios exploratorios se efectúan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.115).

Se entrará en contacto con la realidad de la empresa que se va a estudiar, ya que se visitarán a los clientes y a las empresas del sector para poder llegar a una conclusión que pueda ser considerada factible para nuestra realidad.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Esta investigación se lo realizará describiendo el problema en una circunstancia tempero- espacial determinada, esta investigación será la más adecuada al problema planteado por su origen y desarrollo de su tempero- espacial.

3.3.3. Investigación Correlacional

Según el punto de vista de Herrera (2004); En su obra “Tutoría de la Investigación”, la investigación por asociación de variables, “Es un estudio que permite ver como se relacionan o vinculan unos factores con otros” (p. 108). Para desarrollar este trabajo será necesario conocer o identificar que variable causa u ocasiona el problema dentro de la empresa, por cuanto es preciso aplicar este tipo de investigación.

Nos ayuda a medir el grado de relación que existe entre la variable independiente Gerencia estratégica de costos y la variable dependiente Toma de decisiones, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra.

3.4. Población

La población que nos permitirá obtener información es de 34 personas:

Tabla 1. Listado de las personas que serán encuestadas:

<i>NÚMERO</i>	<i>CÉDULA</i>	<i>NOMBRES</i>	<i>APELLIDOS</i>	<i>OCUPACIÓN</i>
1	1802315539	AMBI BALERIO	AGUILAR	DISEÑADOR
2	1801875079	MARCO VINICIO	AGUILAR CUEVA	VENDEDOR
3	1803746658	CRISTIAN BLADIMIR	AGUILAR GUATO	JEFE PLANTA 1
4	1801695402	MARCELO JACOB	ASES SIGSALEMA	BODEGUERO
5	1801398643	ANGEL MARIA	BASTIDAS CAMACHO	VENDEDOR
6	1801446442	CARLOS HUMBERTO	BUITRON PEREZ	MODELADOR
7	1803680279	GUIDO ALEJANDRO	CAMPOS SILVA	BODEGUERO
8	1802518710	LUIS ABELARDO	CHIMBORAZO	VENDEDOR
9	1802979425	JOSE PATRICIO	GAMBOA ORTIZ	ARMADO
10	1802609402	ANGEL MENTOR	GUAITA RAMOS	JEFE APARADO
11	1803240116	SILVIA CATALINA	GUATO GUATO	VENDEDORA
12	601966948	JUAN JESUS	GUERRERO SUAREZ	COMPRAS M.P
13	1804294724	MARIA JOSE	GUERRERO ZAMORA	OBRAERO
14	1802450898	BOLIVAR BOROSHILOV	GUTIERREZ PEREZ	VENDEDOR
15	1801052331	EFREN ADRIANO	GUTIERREZ PEREZ	JEFE PLANTA 2
16	1801242700	MIGUEL ANGEL	GUTIERREZ PEREZ	GERENTE
17	1803842945	DANNISE MIKAELLA	GUTIERREZ TORRES	MARKETING

<i>NÚMERO</i>	<i>CÉDULA</i>	<i>NOMBRES</i>	<i>APELLIDOS</i>	<i>OCUPACIÓN</i>
18	1803842952	IVONNE NATHALY	GUTIERREZ TORRES	GERENTE VENTAS
19	1802638591	MARIA BELEN	GUTIERREZ TORRES	GTE. FINANCIERO
20	1805150396	RICARDO GERMAN	HERNANDEZ	OBRERO
21	1802626430	EDGAR ENRIQUE	LOPEZ SANCHEZ	OBRERO
22	1801385277	ROSA GUADALUPE	MOREJON CARVAJAL	BODEGUERA
23	1804152609	JUAN CARLOS	NARANJO ROJAS	AUXILIAR CONTABLE
24	1802525020	LUIS ARTURO	PEREZ MANZANO	IMPORTACIONES
25	1803902046	IVAN FABRICIO	PEREZ NUÑEZ	VENDEDOR
26	1804384137	JONATHAN PATRICIO	PEREZ ORTIZ	BODEGUERO
27	1709404139	DIEGO NASARENO	PEREZ SOLIS	VENDEDOR
28	1803236916	PATRICIA FERNANDA	SALAZAR VALENCIA	RECUR. HUMAN.
29	1802972594	LUIS ALBERTO	SANCHEZ ECHEVERRIA	VENDEDORA
30	1803365772	PATRICIO GEOVANY	TACO VILLACIS	BODEGUERO
31	1804218517	CECILIA MARIBEL	TENECOTA TISALEMA	BODEGUERA
32	1801828789	IVONNE CECILIA	TORRES	DISEÑADORA
33	1801134253	WASHINTON FERNANDO	VALLE GUTIERREZ	VENDEDOR
34	1803726205	CRISTOBAL EFRAIN	VEGA VEGA	VENDEDOR

3.5 Operacionalización de variables

Pasamos del plano abstracto de la investigación a un plano operativo ubicando a cada variable de la hipótesis a manifestaciones observables y medibles, esto logramos con la orientación de la recolección de datos.

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Gerencia Estratégica de Costos

Gráfico 6: Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS INSTRUM
Es la utilización que hace la gerencia de la información Basada en el análisis de la cadena de valor, posicionamiento estratégico y causales de costos a fin de que aumente la rentabilidad de la empresa	Cadena de Valor	número de actividades primarias determinadas	¿Los costos del calzado se los fija en base a la cantidad de pares producidos?	Encuesta al departamento de contabilidad costos y modelaje (ver anexo 2)
		número de actividades de Apoyo determinadas	¿Cree usted necesario la determinación de costos en cada una de las fases?	Encuesta al departamento de contabilidad costos y modelaje (ver anexo 2)
	Posicionamiento Estratégico	% de ventas relacionado con el bajo precio	¿Cómo Calificaría el proceso de producción de la empresa?	Encuesta al departamento administrativo y competencia (ver anexo 2)
		% de ventas relacionado con la marca	¿Existe un servicio de post venta de la empresa?	Entrevista a clientes (ver anexo 2)
		% de personal con acceso tecnológico	¿La empresa lanza al mercado sus productos con menor precio que la competencia?	Entrevista al departamento de contabilidad (ver anexo 2)
	Causales de Costos		¿Cree que la marca se encuentra bien posicionada en el mercado nacional?	Entrevista al departamento de contabilidad (ver anexo 2)
			¿Los plazos que se otorga al cliente se encuentran dentro de la media del mercado?	Entrevista al departamento de contabilidad (ver anexo 2)
			¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus procesos?	
			¿La empresa se maneja en base a medidas de eficiencia de los procesos?	

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Govindarajan y Shank (1995)

3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente: Toma de Decisiones

Gráfico 7 Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUM
Es la resolución de problemas que tiene la empresa, partiendo de información contable, financiera o por experiencia tomando en consideración que existe varias alternativas de acción de las cuales se selecciona y se implanta la más apropiada con el propósito de elevar el rendimiento operativo de la empresa.	Clases	Determinación de decisiones	¿Se diagnostica la necesidad de tomar decisiones para el lanzamiento de nuevos productos?	Encuesta a directivos de gamos y empresas similares (ver anexo 1)
		Número de decisiones programadas	¿Se identifica la variedad de criterios que se tiene para tomar una decisión?	Encuesta a directivos de gamos y empresas similares (ver anexo 1)
		Número de decisiones no programadas	¿Se busca alternativas para escoger la más adecuada para la empresa?	Encuesta a directivos de gamos y empresas similares (ver anexo 1)
	Modelos	Número de alternativas	¿Qué parámetros utilizan los directivos para tomar la decisión de lanzar nuevos productos al mercado?	Encuesta a directivos de gamos y empresas similares (ver anexo 1)
		Selección de mejor alternativa	¿Se realiza un análisis de costo beneficio para tomar decisiones? ¿Se selecciona la alternativa con mayores proyecciones?	Encuesta a directivos de gamos y empresas similares (anexo 1)

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Daft (2004)

3.6. Recolección de la Información

3.6.1. Información secundaria

La investigación se realizará a través de libros, revistas, periódicos, informes técnicos, tesis de grado, internet. Las fuentes de esta información son de las bibliotecas Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoria y Ciencias Administrativas.

3.6.2. Información primaria

Se realizará a través del contacto directo con el objeto de estudio, con la realidad de los hechos, a través de las encuestas para la recolección de la información.

3.7. Procesamiento de la Información

Una vez recopilados los datos a través de las encuestas se aplicará:

- La revisión, clasificación y codificación de la información.
- Categorización y tabulación de la información
- Análisis de los datos
- Interpretación de los resultados
- Los cuadros estadísticos se representaran gráficamente, con la ayuda del computador en el Pss.

Se analizarán los resultados estadísticos y se interpretarán en base al Marco Teórico, los objetivos y la Hipótesis, para verificar su comprobación o no.

3.8. Selección de estadígrafos

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el Chi Cuadrado.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA

Una vez que se ha procedido a la codificación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, empleados, directivos de la empresa gamos, se procederá al análisis e interpretación de los resultados. Cabe señalar que la información obtenida se procesó en el programa PSS el mismo que permitió cuantificar y graficar los resultados de las encuestas.

Pregunta 1.- ¿Los costos del calzado se los fija en base a la cantidad de pares producidos?

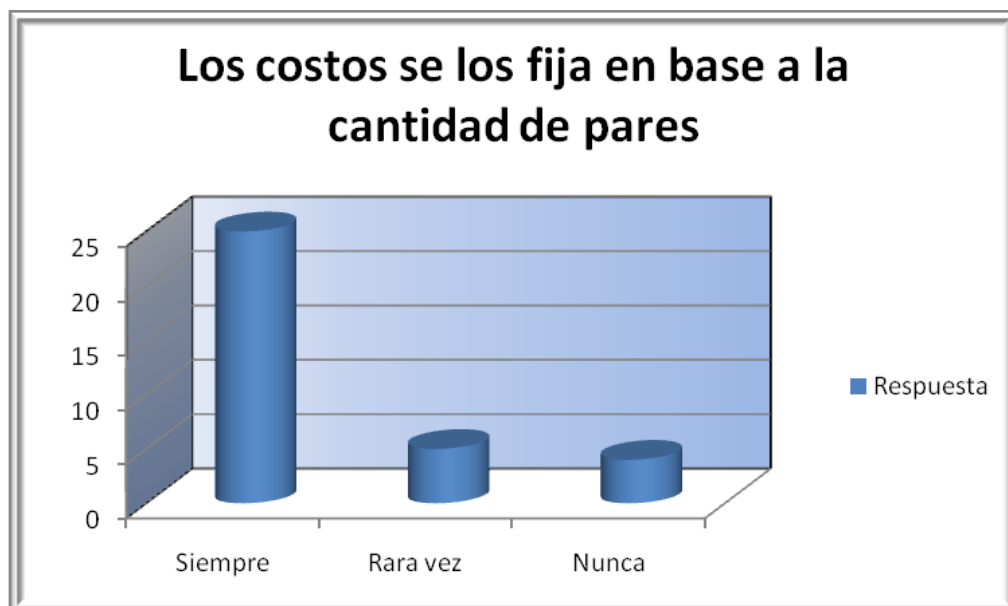
TABLA 2. Fijación de Costos en base a cantidades producidos

Opciones	Respuesta	Porcentaje %
Siempre	25	73%
Rara vez	5	15%
Nunca	4	12%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 8. Fijación de Costos en base a cantidades producidas



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 2 y el gráfico 8 se encuentran detallados los resultados de la pregunta acerca de que si los costos se los fija en base a las cantidades producidas, la cual el 73% de los encuestados opinan que siempre el 15% escogieron la opción rara vez, mientras que el 12% opinan que nunca.

Interpretación:

Se puede decir que la distribución de los costos se los realiza de manera empírica en base a la cantidad estimada de pares a producir, ocultando o sobrestimando gastos que no generan valor y que pueden ocasionar que la empresa deje de ser competitiva.

Pregunta 2.- ¿Cree usted necesario la determinación de costos en los procesos de corte, aparado, plantado y terminado?

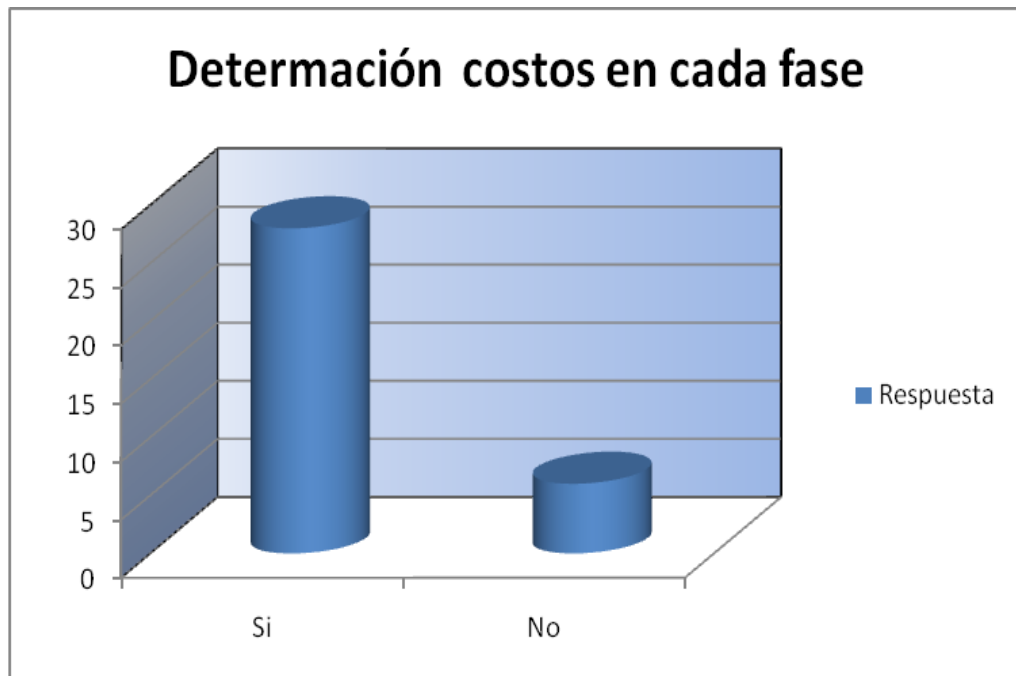
TABLA 3 . Necesidad de determinar los costos en cada una de las fases

Opciones	Respuesta	%
Si	28	82%
No	6	18%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 9. Determinación de Costos en cada fase



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 3 y gráfico 9 están expresados los resultados de la pregunta acerca de que si es necesario establecer los costos en cada una de sus fases el 82% de los encuestados opinan que sí, mientras que el 18% opinaron que no.

Interpretación:

Con esta pregunta podemos concluir que para un mejor análisis de la información para la gerencia se necesita establecer los procesos que maneje en producción como son corte, aparado, plantado y terminado, además de considerar el resto de actividades que sirven de apoyo para que la gerencia cuente con herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas en el lanzamiento de nuevos productos.

Pregunta 3.- ¿Cómo calificaría la eficiencia del proceso de producción de la empresa?

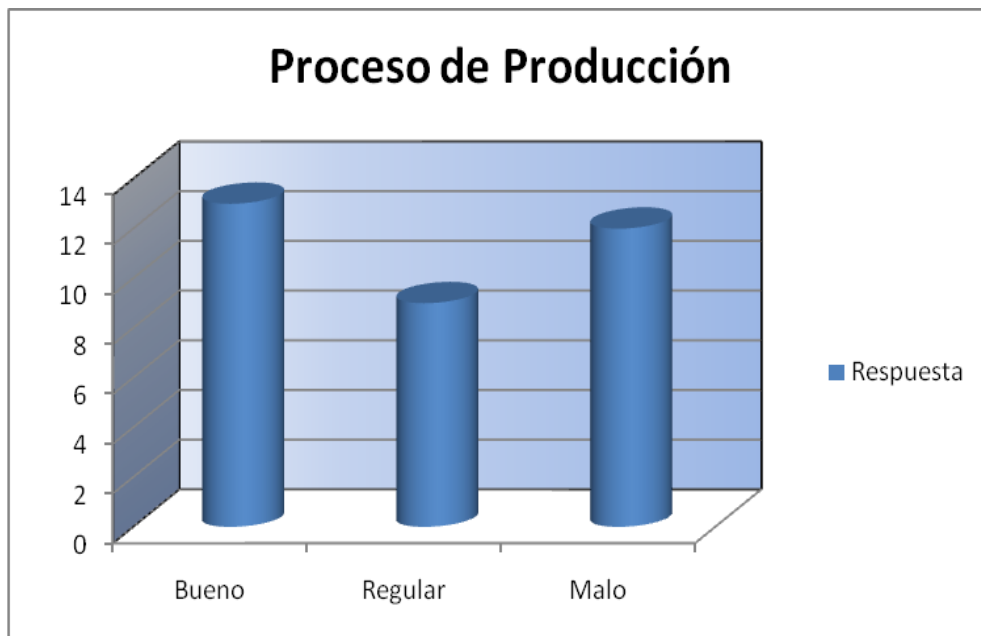
TABLA 4 Proceso de producción de la empresa

Opciones	Respuesta	%
Bueno	13	39%
Regular	9	26%
Malo	12	35%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 10. Proceso de Producción



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 4 y el gráfico 10 visualizan los resultados de la pregunta cuyo contenido es, de que si el proceso de producción que maneja la empresa es considerado como bueno 39%, regular el 26% y malo el 35% de los encuestados.

Interpretación:

Podemos decir que la eficiencia que tiene el proceso productivo en la empresa de calzado Gamó's está entre regular y malo lo que ocasiona que varias actividades que realiza la empresa sean ineficientes, con un análisis de las actividades que agregan valor permitirá mejorar los rendimientos en el área productiva.

Pregunta 4.- ¿La empresa lanza al mercado sus productos con menor precio que la competencia?

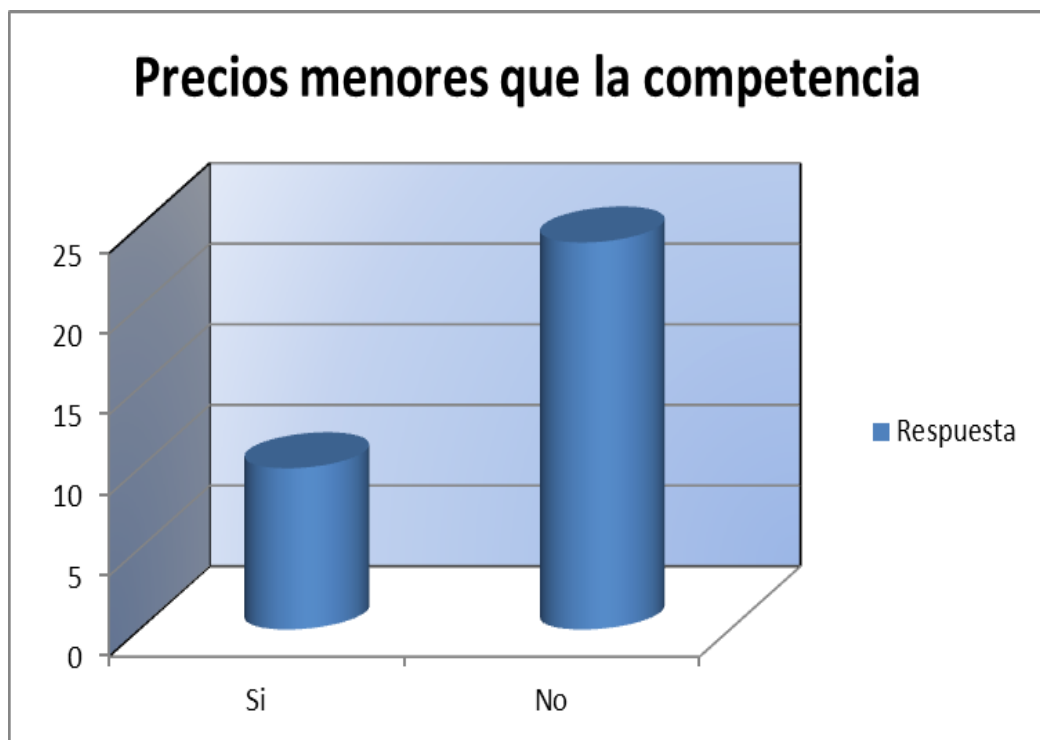
TABLA 5. Lanzamiento de productos a menor precio que la competencia

Opciones	Respuesta	%
Si	10	29%
No	24	71%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 11. Lanzamientos de productos a menor precio que la competencia



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 5 y el gráfico 11 están procesados los resultados de la pregunta de que si se han lanzado productos a menor precio que la competencia, en la cual el 29% opinaron que si, mientras que el 71% respondió que no.

Interpretación:

Podemos mencionar que la empresa de Calzado Gamo's no ofrece sus nuevos productos al menor precio del mercado, es decir que mantiene una diferenciación con la competencia, lo que ocasiona que muchos productos no tengan la acogida que se espera.

Pregunta 5.- ¿Cree usted que la marca se encuentra bien posicionada en el Mercado Nacional?

TABLA 6. Posicionamiento de la marca.

Opciones	Respuesta	%
Si	26	76%
No	8	24%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 12. Posicionamiento de la marca



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 6 y el gráfico 12 están procesados los resultados de la pregunta de que si la marca se encuentra posicionada, en la cual el 76% opinaron que si, mientras que el 24% respondió que no está bien posicionada la marca.

Interpretación:

Podemos mencionar que la marca Gamó's se encuentra bien posicionada en el mercado nacional, por que ha permitido que el producto se considere como de muy buena calidad y tenga aceptación en el mercado.

Pregunta 6.- ¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus procesos?

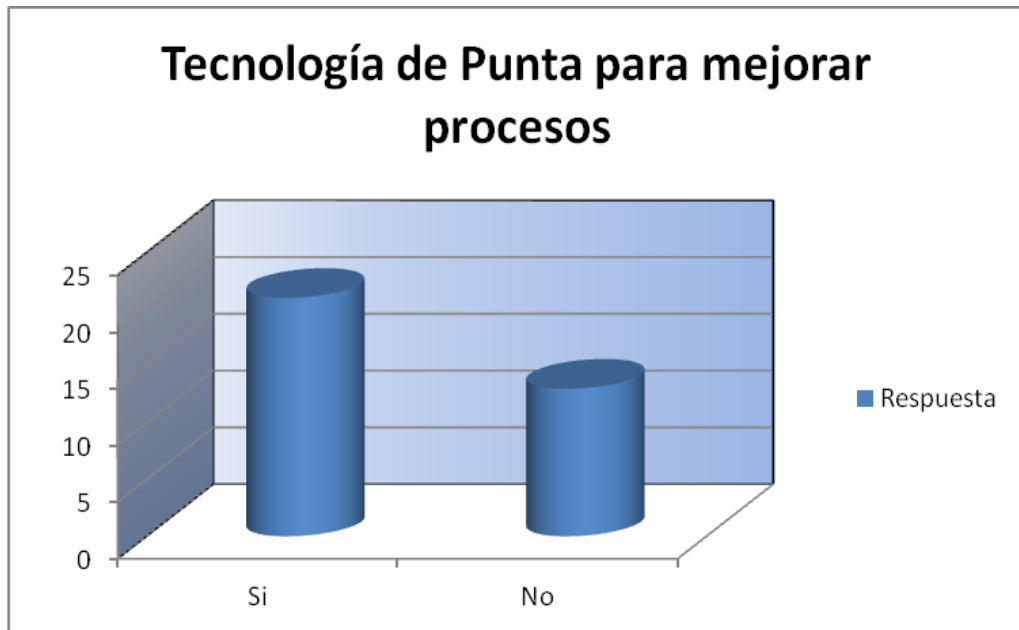
TABLA 7. Tecnología de punta para mejorar procesos

Opciones	Respuesta	%
Si	21	62%
No	13	38%
Total	32	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 13. Tecnología de punta para mejorar sus procesos



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 7 y el gráfico 13 están procesados los resultados de la pregunta de que si la empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus procesos, en la cual el 62% opinaron que sí, mientras que el 38% respondió que no cuenta con la suficiente tecnología para mejorar sus procesos.

Interpretación:

Con los datos obtenidos podemos afirmar que la empresa si cuenta con la suficiente tecnología para que sus procesos mejoren, para llegar a ser más competitivo en el mercado.

Pregunta 7.- ¿La empresa se maneja en base a medidas de eficiencia de los procesos?

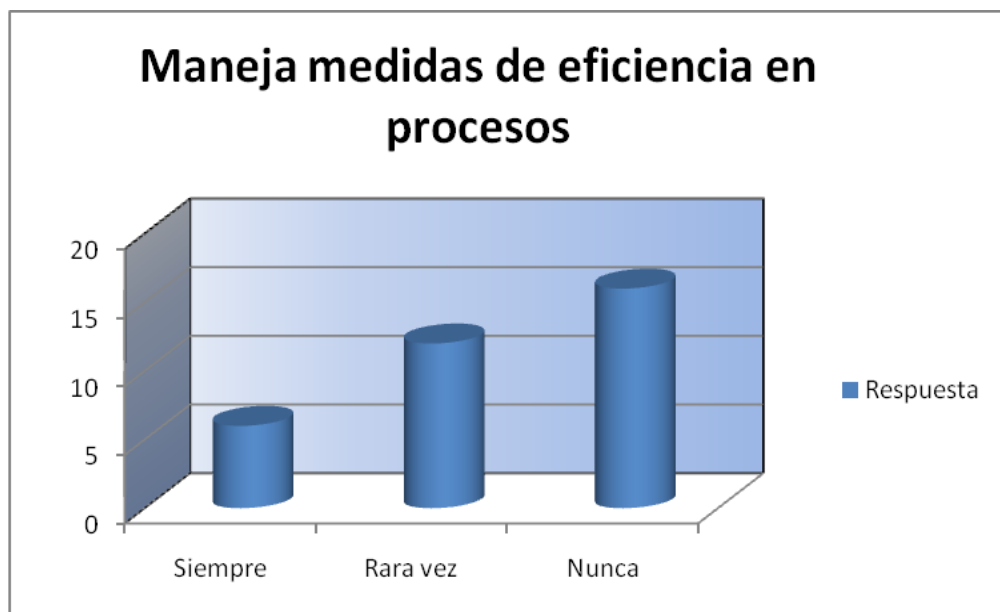
TABLA 8. Se maneja en base a medidas de eficiencia de los procesos

Opciones	Respuesta	%
Siempre	6	18%
Rara vez	12	35%
Nunca	16	47%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 14. Maneja Medidas de Eficiencia



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 8 y gráfico 14 se encuentran detallados los resultados de la pregunta referente a si la empresa maneja medidas de eficiencia, en la cual el 18% de los encuestados opinan siempre, el 35% rara vez y el 16% dice que nunca se ha manejado índices de eficiencia en la empresa.

Interpretación:

Con estos resultados obtenidos podemos decir que la empresa no evalúa periódicamente la eficiencia de los procesos, lo que ocasiona incremento en actividades que no generan valor, encareciendo sus costos y siendo cada vez menos rentable la empresa.

Pregunta 8.- ¿Cree usted que identificando actividades que generen valor ayuda a la toma de decisiones?

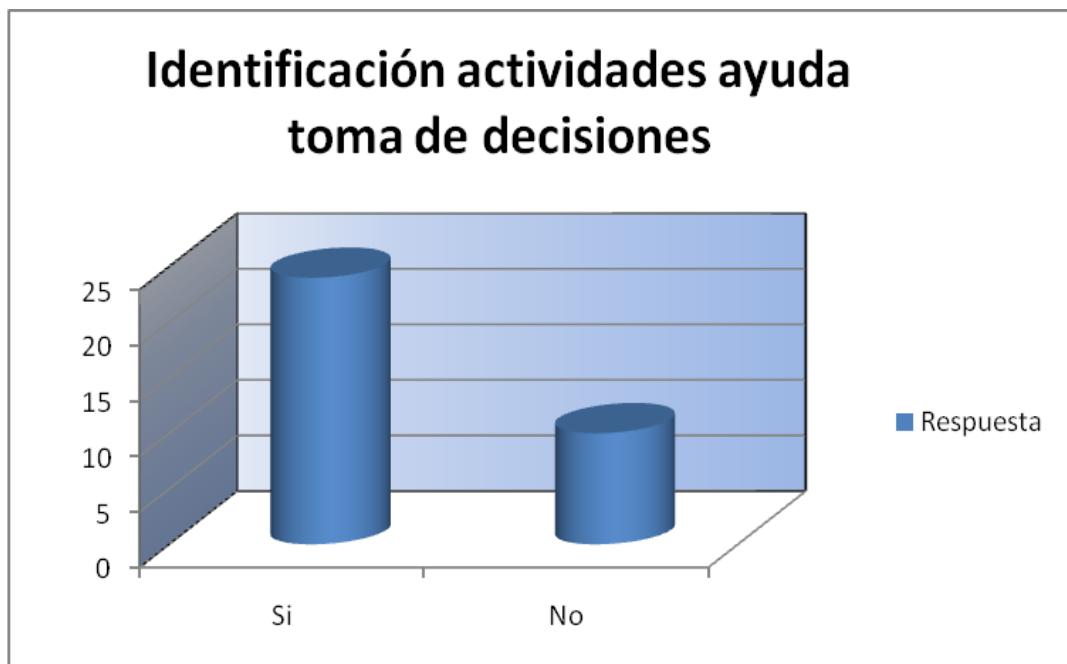
TABLA 9. Identifica actividades que genera valor

Opciones	Respuesta	%
Si	24	71%
No	10	29%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRAFICO 15. Identificación actividades ayuda a toma de decisiones



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 9 y gráfico 15 recoge los resultados de la pregunta que expresa acerca de que si la identificación de actividades ayudarán a la toma de decisiones, en la que el 71% dijeron que si, mientras que el 29% opinan que no.

Interpretación:

Podemos afirmar que identificando las actividades que generan valor en la empresa ayudará a la gerencia a tomar decisiones para el lanzamiento de nuevos productos, además que se podrá disminuir y eliminar las actividades que no genere valor para que la empresa sea más eficiente en la utilización de sus recursos.

Pregunta 9.- ¿Qué factor cree usted que sugestiona la adquisición de los productos que ofrece?

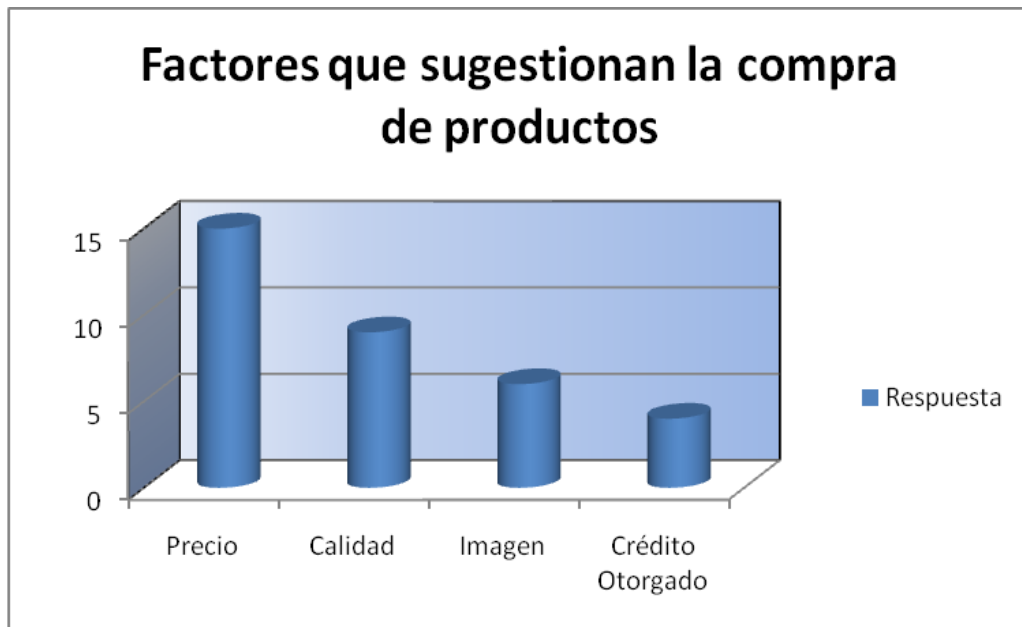
TABLA 10. Factores que sugestionan la adquisición de los productos

Opciones	Respuesta	%
Precio	15	44%
Calidad	9	26%
Imagen	6	18%
Crédito Otorgado	4	12%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 16 Factores que sugestionan la compra de productos



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 10 y gráfico 16 visualizan los resultados de la pregunta que determina la percepción de los consumidores en la cual se determinó que el 44% lo realiza por el precio, el 26% por la calidad, el 6% por la imagen y el 4% por el crédito otorgado.

Interpretación:

Con la presente pregunta podemos decir que los productos ofrecidos por la empresa que el precio es el factor determinante para la aceptación de los productos que lanza al mercado la empresa Calzado Gamo's, por lo que es necesario que en lanzamiento de nuevos productos se tenga un estricto control de los costos.

Pregunta 10.- ¿La información de costos por productos que maneja la gerencia considera que es?

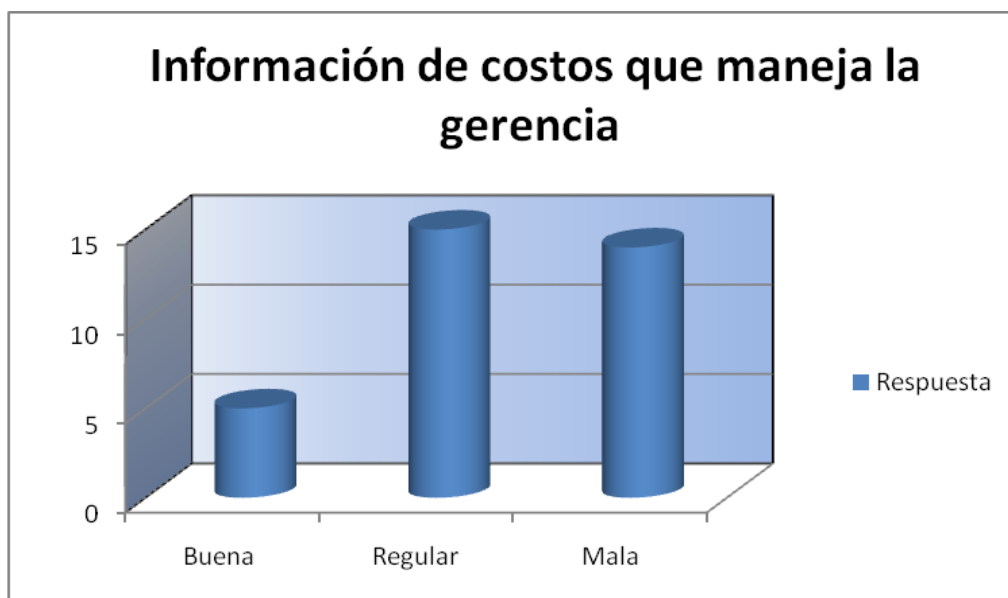
TABLA 11. Información de costos que maneja la empresa

Opciones	Respuesta	%
Buena	5	15%
Regular	15	44%
Mala	14	41%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 17 Información de Costos que maneja la empresa



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 11 y el gráfico 17 están expresados los resultados de la pregunta acerca de que si la información de costos que maneja la gerencia es buena, regular o mala, nos indica que el 15% dice que son buenos mientras que el 44% dice que es regular y el 41% nos dice que es mala.

Interpretación:

Podemos decir que la gerencia no maneja una buena información de costos, ya que sus productos lanzados constantemente al mercado no han tenido la mejor aceptación y han tenido que ser desechados la mayor cantidad de modelos lanzados al mercado provocando grandes pérdidas para la empresa.

Pregunta 11.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto actualizado?

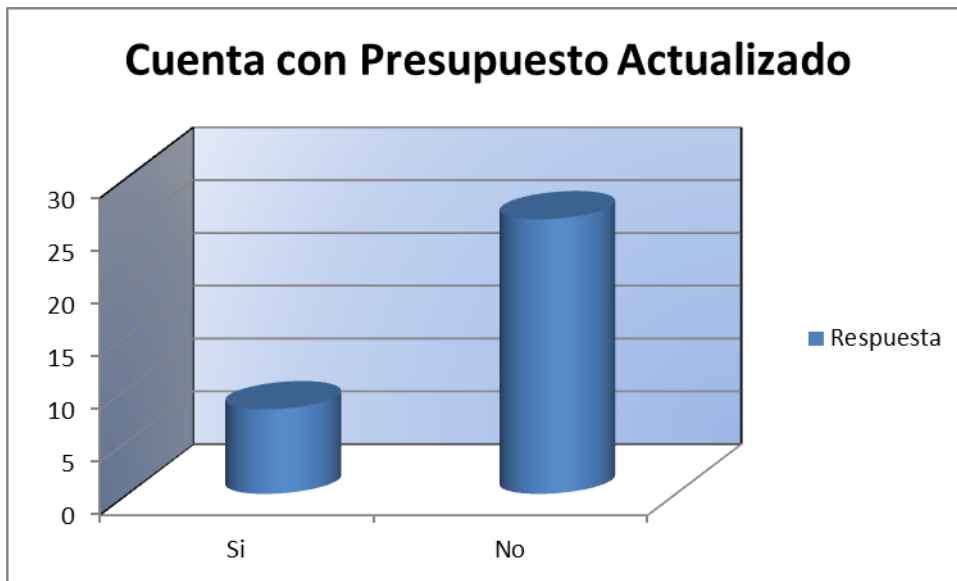
TABLA 12. Cuenta con un presupuesto actualizado

Opciones	Respuesta	%
Si	8	24%
No	26	76%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 18 Cuenta con presupuestos actualizados



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 12 y el gráfico 18 están expresados los resultados de la pregunta acerca de que si la empresa cuenta con presupuestos actualizados, nos indica que del 100% de los encuestados el 24% dice que si tiene mientras que el 76% dice que la empresa no cuenta con presupuestos actualizados.

Interpretación:

Podemos decir que la empresa no cuenta con un presupuesto de la empresa lo que identifica un gran déficit de información para tomar decisiones acertadas y sobre todo coordinar los recursos que se dispone en actividades productivas y que mejoren el rendimiento de la empresa.

Pregunta 12.- ¿Cada qué tiempo se evalúan la gestión operativa de la empresa?

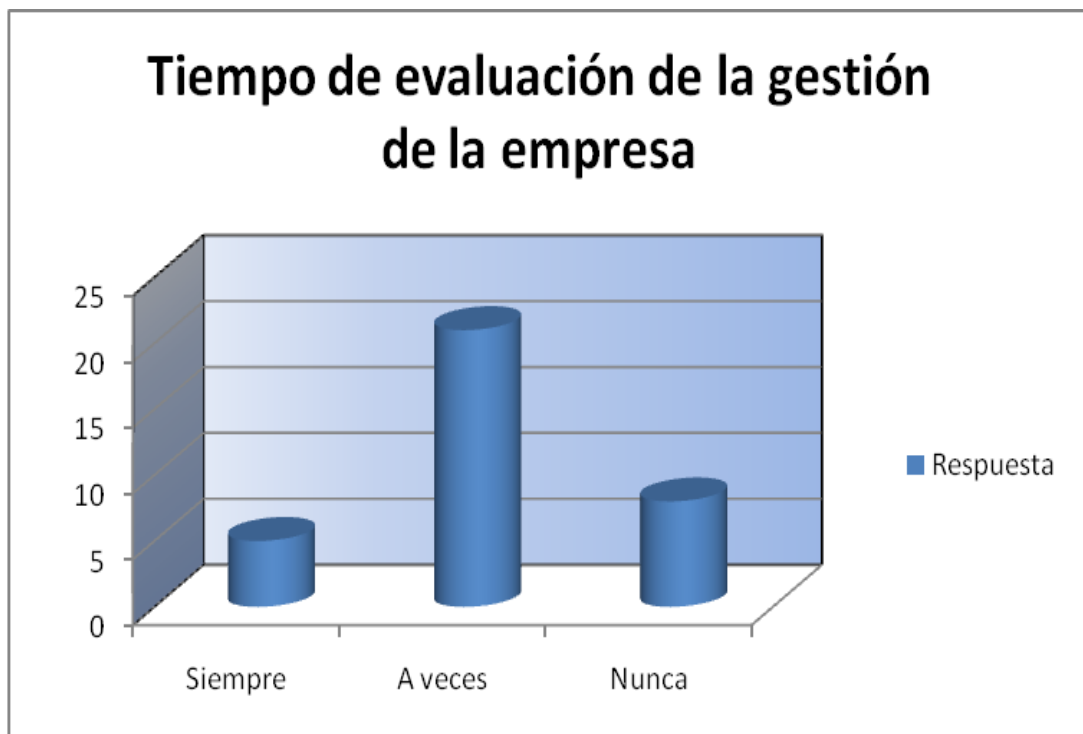
TABLA 13. Tiempo de evaluación de gestión operativa

Opciones	Respuesta	%
Siempre	5	15%
A veces	21	62%
Nunca	8	24%
Total	34	100%

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

GRÁFICO 19 Tiempo de evaluación de la gestión



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada

Elaborado por: Patricio Portero López

Análisis:

En la tabla 13 y el gráfico 19 se encuentran detallados los resultados de la pregunta referente a si se evalúa la gestión de la empresa, nos indica que del 100% de los encuestados el 15% considera que siempre se está evaluando y el 62% nos dice que a veces y el 24% nos dice que nunca se evalúa.

Interpretación:

Podemos decir que la gestión que realiza la empresa es evaluada esporádicamente por lo que existe un bajo compromiso en cumplir objetivos planteados, por lo que es necesario que la gerencia cuente con información oportuna que permita mejorar los resultados.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto se lo realiza mediante la fórmula del Chi Cuadrado, mediante la fórmula propuesta por CIENES (1991) de Santiago de Chile, recomendada para investigaciones educativas.

4.3.1 Tabla de Contingencia

P2 ¿Considera necesario determinar los costos en cada una de las fases?

P8 ¿Cree usted que identificando actividades que generen valor ayuda a la toma de decisiones?

TABLA 14. Tabla de contingencia

P8 \ P2	SI	NO	TOTAL
SI	24	3	27
NO	2	5	7
TOTAL	26	8	34

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricio Portero López

TABLA 15. Tabla de frecuencias esperadas

P2 \ P8	SI	NO	TOTAL
SI	20.65	6.35	27.00
NO	5.35	1.65	7.00
TOTAL	26.00	8.00	34.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricio Portero López

TABLA 16. Combinación de frecuencias

p2	p8	O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
SI	SI	24	20.65	3.35	11.24	0.54
SI	NO	2	5.35	-	11.24	2.10
NO	SI	3	6.35	-	11.24	1.77
NO	NO	5	1.65	3.35	11.24	6.83
TOTAL						11.24

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricio Portero López

4.3.2 Planteamiento de Hipótesis

Ho: La Gerencia Estratégica de Costos, **no incide** en la toma de decisiones de la Empresa de Calzado Gamo's de la ciudad de Ambato.

H1: La Gerencia Estratégica de Costos, **incide** en la toma de decisiones de la Empresa de Calzado Gamo's de la ciudad de Ambato.

4.3.3 Determinación de Nivel de Confianza

$$\alpha = 0.05$$

4.3.4 Determinación de nivel Crítico

Zona de aceptación o rechazo

$$gl = (c-1) (h-1)$$

Donde:

gl = Grados de libertad

c = Columnas de la tabla

h = filas de la tabla

Reemplazando:

$$gl = (c-1) (h-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

$$X^2_t \left\{ \begin{array}{l} \alpha = 0.05 \\ \\ gl = 1 \end{array} \right\} 3.841$$

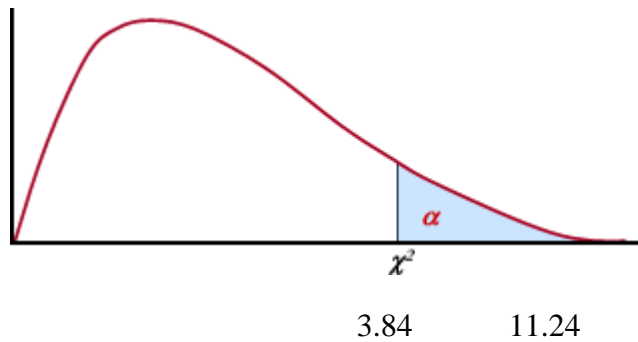
El valor tabulado de X^2 (X^2_t) con un grado de libertad y un nivel de significación del 5% es de 3.841.

4.3.5 Calculo del Chi Cuadrado X^2

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$X^2 = 11.24$$

Gráfico 20 Representación gráfica Chi cuadrado



4.3.6 Decisión y Conclusión

Si $X^2 \geq X^2\alpha$, se rechaza la hipótesis nula (H_0)

$11.24 > 3.84$, por lo tanto se rechaza H_0

Debemos considerar que el realizar el lanzamiento de nuevos modelos o líneas de producción se requiere de muchos recursos, ya que en cada modelo creado que se elabora se lo realiza en una colección de varios colores (por lo menos cinco), y varios tipos de suela (por lo menos tres).

Cada año la empresa elabora alrededor de 2.000 pares de muestras que luego tienen que ser desechados o vendidos al remate por ser modelos únicos ya que los clientes definitivamente no solicitaron esos productos sacados al mercado, a la fecha de investigación se ha llegado a establecer la siguiente relación de productos creados y productos vendidos en la empresa:

Tabla 17

**CUADRO COMPARATIVO DE LINEAS Y MODELOS LANZADOS AL
MERCADO
CORTADO AL 31 DE AGOSTO AÑO 2013**

LINEAS	CANTIDAD DE MODELOS OFERTADOS (PARES)	MODELOS VENDIDOS (PARES)	% PRODUCTOS VENDIDOS
TREKING	32	15	47%
URBANO	28	10	36%
FORMAL	18	5	28%
TOTAL	78	30	38%

Elaborado por: El investigador

Fuente : Calzado Gamo's

Los motivos por los que el modelo elaborado no se haya culminado con la venta pueden ser muchos, pero teniendo en consideración la pregunta 7 en la que nos indican que el 44% de las personas consumen nuestros productos por el precio, podríamos decir que al momento de fijar el precio de venta de los productos nuevos se debe considerar la cadena de valor.

Por lo tanto, basado en el Chi cuadrado y en el análisis descrito en la tabla y párrafo anterior se concluye que:

La Gerencia Estratégica de Costos incide en la toma de decisiones para el lanzamiento de nuevos productos en la Empresa de Calzado Gamo's de la ciudad de Ambato

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado el problema y realizado la investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación realizada hemos llegado a la conclusión que el actual sistema de cálculo de costos no ayuda a la gerencia a la toma de decisiones para el lanzamiento de nuevos productos.
- Luego de indagar al personal involucrado se puede concluir que no se ha determinado la cadena de valor de los productos que se lanzan al mercado.
- La información de costos proporcionada es inoportuna e irrelevante por lo que la gerencia realiza la toma de decisiones en base a experiencias de años anteriores.
- La información Contable está ligada estrictamente a la información proporcionada de cada departamento, con una correcta planificación y control se puede analizar las influencias de los costos en cada actividad para reducir costos que no agreguen valor y mejorar los rendimientos de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario determinar la cadena de valor de los productos que se van a lanzar al mercado para tomar mejores decisiones y mantener una ventaja competitiva, disminuyendo constantemente las actividades que no generen valor.
- Proporcionar información de costos oportuna para el lanzamiento de nuevas o líneas de producción que permita a los directivos promover el

lanzamiento de nuevos con liderazgo en costos para continuar con el crecimiento de la empresa.

- Contar con información de cada departamento, sus actividades, su ciclo productivo y sus respectivos análisis de rendimientos para que sirvan como sustento para la toma de decisiones indispensables para la gerencia.
- Se recomienda determinar los costos en base a la Gerencia Estratégica de Costos que permita tener una visión más externa al lanzamiento de nuevas colecciones o modelos.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1. Título

“MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA CALZADO GAMO’S”

6.1.2. Institución Ejecutora

Calzado Gamo’s

6.1.3. Beneficiarios

Calzado Gamo’s

6.1.4. Ubicación

Calzado Gamo’s se encuentra ubicada en la Provincia del Tungurahua, Cantón Ambato, Av. Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño.

6.1.5. Tiempo Estimado para la Ejecución

Inicio: Julio 2013 Finaliza: Septiembre 2013

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

Comisión Calzado Gamo’s

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Según el análisis realizado se ha llegado a la conclusión de que la empresa Calzado Gamós presenta la necesidad de realizar una Gerencia Estratégica de Costos para tener una base más adecuada para la toma de decisiones ya que actualmente se las realiza en base a costos estimados con base a la producción diaria que mantiene la empresa.

Las decisiones que toma la gerencia tienen mucha importancia ya que de ellas depende mantener un nivel de venta apropiado, y de rentabilidad por eso los datos tienen que ser precisos y oportunos con análisis de los causales de costos, la cadena de valor, posicionamiento estratégico de manera que la gerencia cuente con todas las herramientas necesarias para mantener una ventaja competitiva.

Es por esto que surge la necesidad de proponer la Gerencia Estratégica de Costos en la que se plantea todo el proceso para su implementación así como la manera que se debería realizar para la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos o líneas de producción

6.3. Justificación

Gracias a la globalización el mercado se ha vuelto más exigente tanto en calidad como en precios, las empresas nacionales optaban por diferenciarse con algún producto específico o una marca, para mantener ventaja competitiva, pero cuando se trata de productos sustitutos las dos opciones se debilitan y es necesario que la empresa se plantee, una mejor manera de afrontar esta competencia uno de los mecanismos es a través de análisis de la cadena de valor, Posicionamiento Estratégico y análisis de los causales de costo.

Surge entonces la necesidad de establecer procedimientos que permita a la empresa recabar este tipo de información y sobre todo que se la pueda analizar oportunamente, ya que los clientes están ávidos de nuevas tendencias, modelos, líneas de producción, nuevos servicios es decir una gama inmensa de oportunidades que la empresa no ha podido aprovechar por la falta de información.

Calzado Gamo's está consiente que la falta de información ha hecho que muchas decisiones que ha tomado la gerencia ha sido errada, se ha perdido poder de negociación y además se han incurrido en costos innecesarios pero también está consiente que se puede mejorar la información con nuevos sistemas y con un control más estricto de la producción.

6.4 Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Preparar un modelo de Gerencia Estratégica de Costos para mejorar la toma de decisiones de la gerencia.

6.4.2. Objetivos Específicos

Determinar tendencias, modelos y líneas de nuevos productos para lanzar al mercado.

Determinar cada uno de los elementos que conforman la cadena de valor de fábrica de calzado Gamo's.

Analizar el costo determinado con la cadena de valor de la empresa Calzado Gamo's de todos los componentes para el lanzamiento de nuevos productos.

Elaborar estrategias gerenciales para la toma de decisiones conforme a la información proporcionada por la Gerencia Estratégica de Costos.

6.5. Análisis de Factibilidad

6.5.1. Factibilidad Organizacional

La empresa está consciente de que necesita contar con nuevas herramientas financieras para un mejor control de su producción, además que se cuenta con la apertura de la empresa para el levantamiento de la información y de la colaboración de todo el personal involucrado para que se pueda implementar el proceso requerido hasta llegar a la toma de decisiones.

En la investigación previa se ha determinado la necesidad de contar con un nuevo sistema de costos que sirva de apoyo a la gerencia para el lanzamiento al mercado de nuevas líneas de producción, modelos y sacar adelante proyectos que se han visto afectados por la mala toma de decisiones.

Los resultados que se espera obtener en el corto plazo será el que con los nuevos mecanismos de control que se adopten permita disminuir sus costos, evite desperdicios de recursos, los agregados de costos sean distribuidos más acertadamente lo que permitirá analizar costos-rendimientos por líneas de producción.

La empresa necesita contar con información anticipada para determinar las variaciones de costos, sus orígenes, rentabilidad de cada producto que está en el mercado, es decir establecer una Gerencia Estratégica de Costos que le permita llegar a obtener los resultados deseados.

6.5.2. Factibilidad Tecnológica

Calzado Gamó's cuenta con un programa contable denominado PROLAN y además cuenta con veinte computadoras instaladas en puntos estratégicos de producción y administración que alimentan información en tiempo real en cada uno de los departamentos de la empresa y que proporcionarían r información requerida para la implementación de la presente propuesta.

6.6. Fundamentación Científico Técnico

6.6.1 Gerencia Estratégica de Costos

La gerencia estratégica de costos es el resultado de la combinación de tres temas fundamentales: análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico y análisis de causales de costos, y de cómo la gerencia hace uso de esta información para tomar decisiones dentro de la empresa que le permita incrementar sus rendimientos.

Gráfico 21. Postulado de la Gerencia estratégica de costos



Elaborado por: Patricio Portero López

Fuente: Govindarajan Vijay y Shank John (1995)

6.6.1.1. Cadena de valor

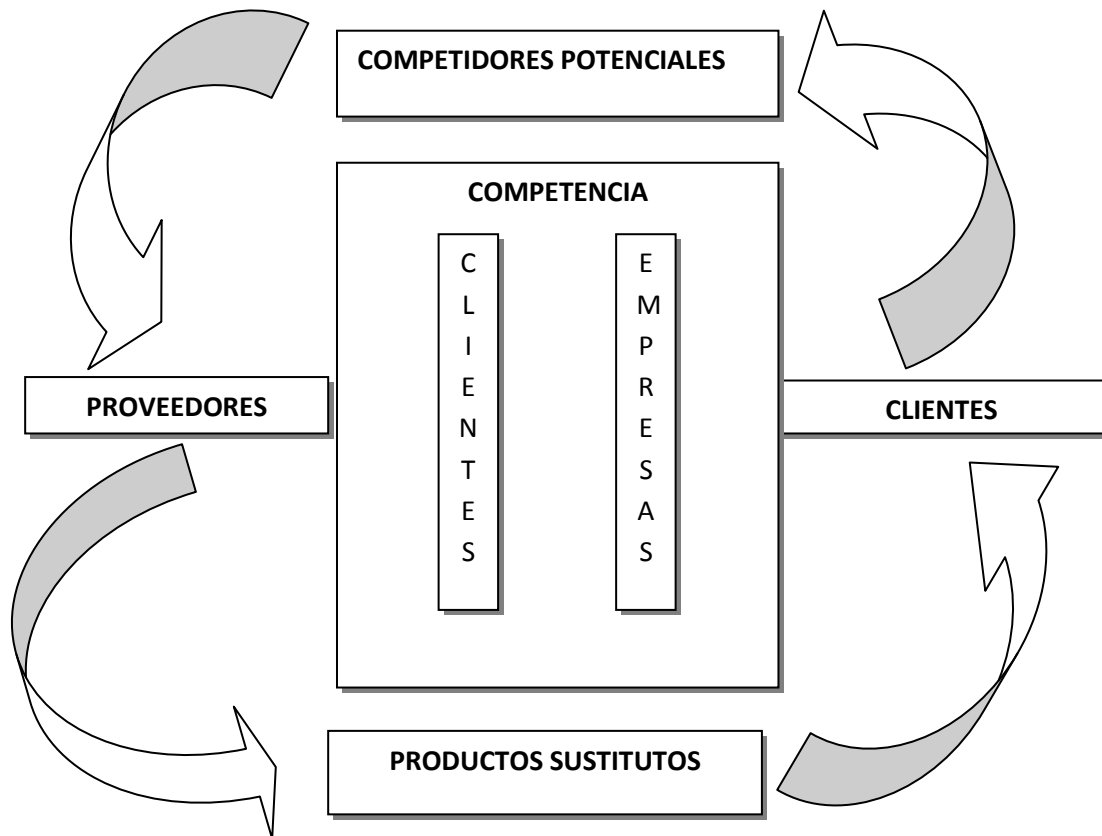
Es el conjunto de actividades interrelacionadas que crean valor tiene su antecedentes en los trabajos realizados por Porter, en la cual considera a todas las actividades que realiza la empresa que va desde la obtención de materia prima hasta la llegada al consumidor final.

Hay que considerar que primero se debe hacer un análisis externo ya que involucra a proveedores y distribuidores; y que la empresa forma parte de uno de los componentes que genera valor, y además que cada uno de ellos genera un margen que el cliente debe pagar implícitamente.

Tabla 18 Cadena de valor de calzado Gamó's

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
LOGISTICA	Stock de materiales primas suficientes	Materia Prima importada (No existe en el mercado nacional)
OPERACIONES	Mantenimiento Continuo y preventivo de la maquinaria.	Maquinaria con repuestos importados y escasos. Falta control de procesos
VENTAS	Inventario para ventas al consumidor final. Producción a base de pedidos.	Entrega de pedidos a destiempo. Pedidos incompletos
SERVICIOS	Visitas periódicas de vendedores. Productos personalizados de acuerdo al requerimiento del cliente	Servicio de Posventa nulo.
INVESTIGACION Y DESARROLLO	Variedad de modelos y líneas de producción	Poco material nacional
RECURSOS HUMANOS	Baja rotación del Personal	Mano de Obra no Calificada.
INFORMACION FINANCIERA	Registros Contables de acuerdo a las disposiciones vigente	Multiplicidad de funciones.

Gráfico 22: Entorno empresarial de Gamo's



Elaborado por: Patricio Portero López

Fuente: Porter (2007)

6.6.1.2. Competidores del Sector

Las empresas de calzado compiten unas a otras por ganar más mercado, los almacenes buscan cualquier producto que cumpla con un requisito fundamental, que mantenga buena calidad y un excelente precio, entendiendo como precio el valor que el consumidor final está dispuesto a pagar luego de reservarse un margen apropiado para la venta.

Según datos económicos del censo realizado en el 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el país existen 870 empresas dedicadas

a la producción de calzado en el país, las provincias que albergan la mayor cantidad de empresas productoras de calzado son Azuay, Tungurahua y Pichincha, las cuales según la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) producen 28'800.000 pares al año.

Gráfico 23 Producción Nacional



Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua

Año: 2011

Además existe competencia de pequeños productores que a más de abaratar el costo de mano por ser artesano calificado por la junta de defensa del artesano, también no se incorporan al mercado formal.

Los modelos que desarrolla la competencia son idénticos tanto en materiales que se incorpora en el calzado como en su presentación haciendo que el cliente no pueda diferenciar una marca de otra.

6.6.1.3. Competidores Potenciales

Una empresa de calzado muchas veces nace de la necesidad de un artesano de independizar su trabajo, ya que este puede ser un trabajo en el que se puede realizar perfectamente a mano o con poca tecnología, es fácil suponer la cantidad de talleres que existe en el país.

Según cifras que maneja la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) existe en el país 4500 artesanos informales agremiados en Asociaciones locales que han incursionado en la producción de calzado a nivel nacional por el franco crecimiento que ha tenido el sector.

6.6.1.4. Compradores

Al inicio las empresas de calzado realizan su producción en base a pequeñas tiendas de zapatos, almacenes, e inclusive mercados mayoristas de calzado, actualmente nuestros vendedores han apuntalado la venta en las grandes cadenas de almacenes del país ya que por concepto de comisiones les resulta más lucrativo atender a este segmento, y han dejado de lado al resto del mercado

La empresa de calzado Gamo's registra 1.420 clientes de los cuales 50 constituyen el 80% de las ventas anuales que ascienden a \$ 6'500.000, las cadenas más importantes que atiende la empresa son Luzca Sport, Marcelo's Sport, Global Atlas Sport, Almacenes De Prati, Etafashion, Casa Tosi todas ellas buscan ventajas por volumen de compras en descuentos y plazos otorgados además de subsidios para promociones, rifas o emprendimientos de marketing que realizan cada año para atraer clientes a sus cadenas a nivel nacional.

Las grandes cadenas buscan aliados para producir sus propias marcas como Juliano, Stefano, Luzca Sport, M&T, todas ellas desarrollan sus modelos de cajas, marquillas y adornos, los precios de estas cadenas están diferenciados del resto de clientes ya que se constituyen en modelos exclusivos.

6.6.1.5. Proveedores

Los proveedores nacionales básicamente son los curtidores, cajas de empaque y pequeños insumos que requiere la producción del calzado, las suelas, telas, ojalillos, pegantes, marquillas, plantillas se importa de Italia, México, Colombia, China, Brasil, Marruecos y España, el 65% del consumo de materia prima es importado y el 35% nacional.

Las empresas de curtiembre son las que más presionan el acortamiento del plazo aduciendo escases del pieles en el país, del \$ 1'200.000 de compras anuales en cuero, el 60% provee Tenería San José, 20% Curtiduría Tungurahua mientras que el restante 20% se lo adquiere a Promepell, Curtiduría Quisapincha, Ecuatoriana de Curtidos y varios pequeños productores.

Las empresas proveedoras de suelas de la empresa Calzado Gamós se encuentran fuera del país, así del \$1'600.000 de compras anuales que se realiza el 40% se lo importa de España, el 45% de China, el 10% de Italia y el 5% de México, con todos ellos se busca tener exclusividad y calidad en el diseño de la suela, buscando diferenciarse de suelas locales.

6.6.1.6. Productos Sustitutos

La importación de calzado sintético pero que mantiene similares características a los nuestros siempre ha sido un tema muy peligroso para la industria del calzado, no debemos además descuidar de varios productos que llegan a nuestro país de contrabando por las frontera norte y sur que hacen que el mercado se abastezca con productos de marca internacionales.

6.6.1.7. Cadena de Valor

Este modelo teórico propuesto por Michael Porter distingue dos tipos de actividades que forman la cadena de valor: cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

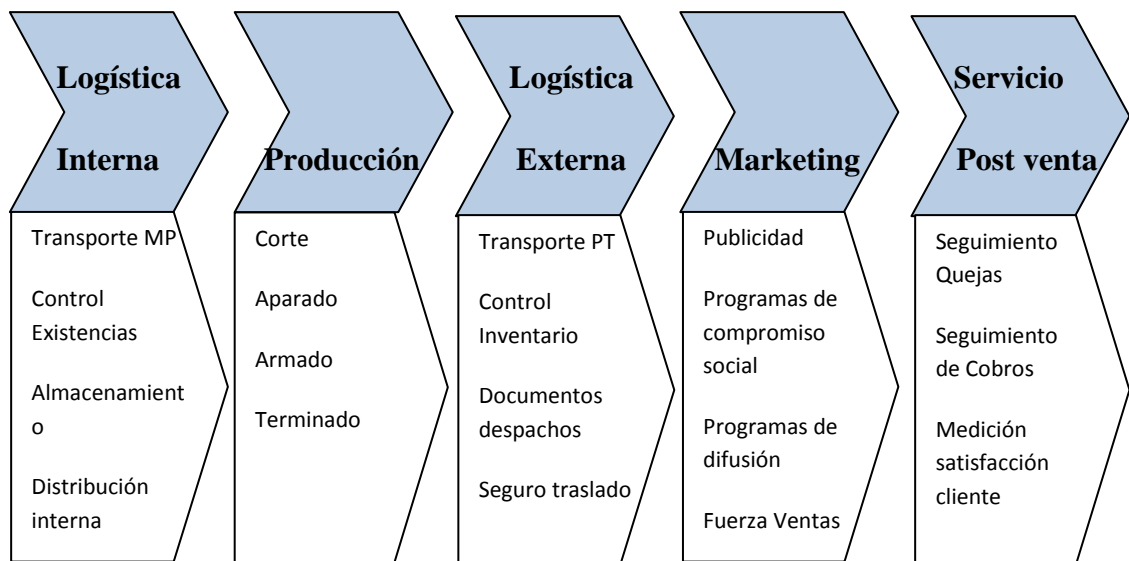
Las actividades primarias son todas aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto, como

referencia a cinco actividades primarias tenemos: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa / Mantenimiento. Es decir, todas aquellas actividades que aportan en cada paso mayor valor al producto.

En cuanto a las actividades de apoyo, se corresponden con todas aquellas vinculadas al aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación / desarrollo

Una de las herramientas fundamentales en que se apoya la Gerencia Estratégica de Costos es en la determinación de la Cadena de valor ya que la diferencia con la competencia deriva en como las actividades de apoyo influyen en los costos de los procesos de compra, venta, distribución, marketing, finanzas

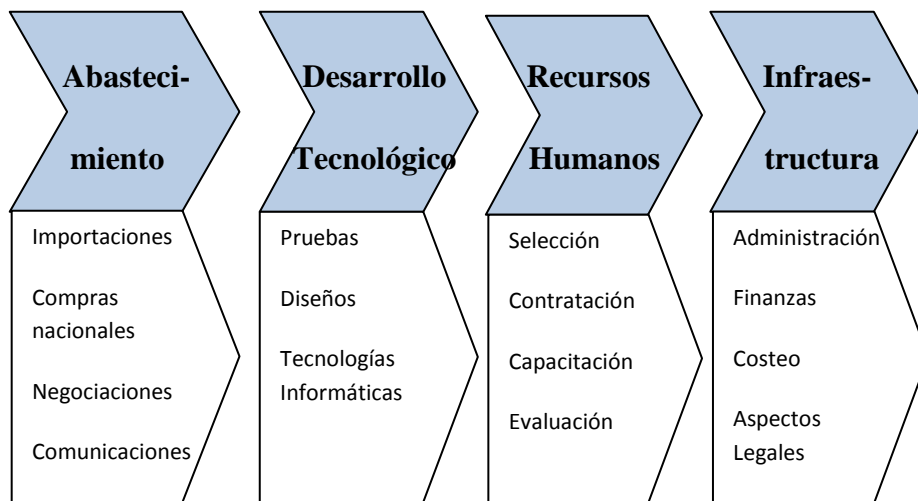
Gráfico 24 Actividades Primarias



Elaborado por: Patricio Portero

Fuente: Porter (2007)

Gráfico 25 Actividades de Apoyo



Elaborado por: Patricio Portero

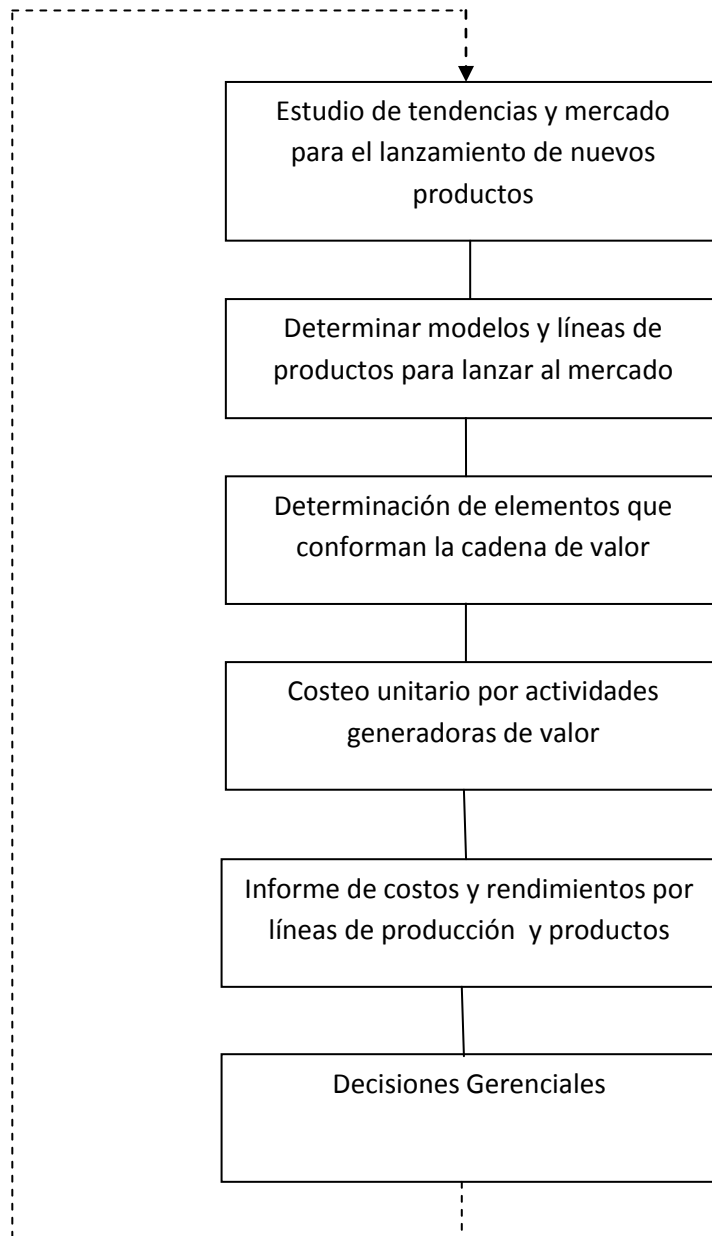
Fuente: Porter (2007)

6.6.1.8. Objetivos de la Gerencia Estratégica de Costos

- Ofrecer información más exacta que permita el diseño de estrategias competitivas que aumenten el valor al producto.
- Identificar actividades que no generen valor que permita su eliminación, logrando la optimización de los recursos.
- Medir actividades en base al apoyo que brindan estas a la cadena de valor de la empresa.
- Asignar los costos a cada actividad para descubrir aquellas que no generen valor y que son parte integral de los costos.
- Analizar la cadena de valor, todos los procesos, funciones y actividades combinadas en todas las etapas y su influencia que tiene en el producto terminado.

6.7. Modelo Operativo

Gráfico 26 Proceso de implementación del sistema de Gerencia Estratégica de Costos



Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Tabla 19 Matriz de Implementación

ETAPAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	REPONSABLE
PREVIA	Aprobación de la implantación de la Gerencia Estratégica de Costos		Ing. Miguel A. Gutiérrez
DECISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de actividades generadoras de valor - Contabilización de Costos - Asignación de recursos por productos y por líneas de producción - Control de producción en base a actividades generadoras de valor - Determinación de costos unitarios - Análisis de resultados para la toma de decisiones 	Humanos Materiales Económicos	Ing. Luis Pérez Ing Juan Carlos Rodriguez Ing. Juan Carlos Naranjo

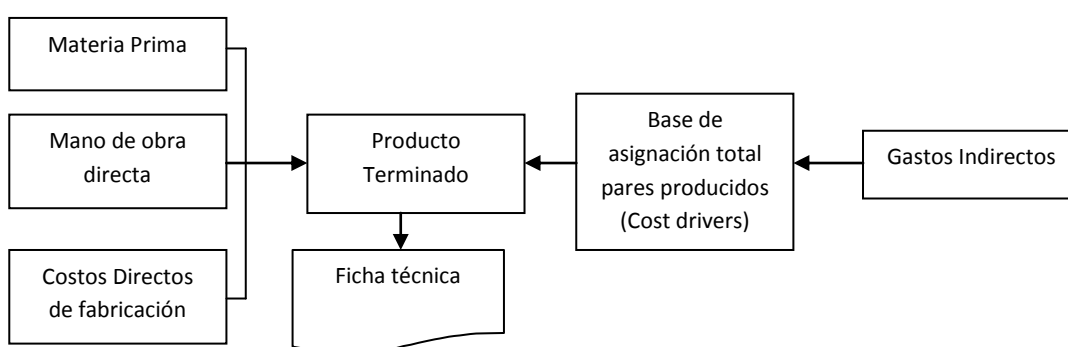
Elaborado por: Patricio Portero

Fuente: Calzado Gamo's

6.7.1 Situación Actual de la empresa

La empresa Calzado Gamo's tiene identificado los procesos de corte, armado, armado y terminado, para el cálculo de su costo estimado se realiza una producción de doce pares para determinar el consumo de materiales y agregar los demás elementos del costo.

Gráfico 27 Flujo de cálculo de costos




Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

La base para la distribución de la Mano de Obra directa se lo establece en base a la cantidad de pares producidos, para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado datos del mes de agosto del 2013 en la cual la producción de la empresa Calzado Gamo's registrados en el departamento de producción, en las secciones del armado interno, armado externo y en la sección de terminado se estableció el siguiente resumen:

Tabla 20 Control de la Producción

CONTROL DE PRODUCCION DEL MES DE AGOSTO 2013



DIA	PARES PRODUCIDOS		
	PRODUCIDO	APARADO INTERNO	APARADO EXTERNO
1	807	272	401
2	740	229	476
5	763	447	386
6	878	427	580
7	826	451	296
8	906	392	790
9	730	391	464
10	-	214	410
12	802	417	295
13	848	548	254
14	930	572	364
15	960	542	589
16	779	493	262
17	-	82	455
19	792	516	218
20	886	516	468
21	1,026	479	110
22	800	520	160
23	881	466	155
24	-	154	312
26	705	496	385
27	886	531	117
28	1,020	478	162
29	1,006	517	50
30	1,072	449	294
31	-	218	112
TOTAL PRODUCCION PARES	19,043	10,817	8,565
TOTAL DOCENAS (E)	1,586.92	901.42	713.75

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamós


Para la distribución de la mano de obra contamos con el rol de pagos y las respectivas provisiones del mes de agosto, clasificado por procesos de corte, aparato, plantado y terminado como se detalla a continuación en la siguiente tabla.


Tabla 21 Distribución de la Mano de Obra por procesos

ROL DE PAGOS CALZADO GAMO'S MES DE AGOSTO											
PROCESO CORTADO											
CEDELA	NOMBRES	APELLIDOS	SUELDO	H. EXTRAS	TOTAL	12.15% AP	XIV SUELDO	XIII SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	TOTAL GANADO
1803407830	WILSON MARCELO	ACOSTA PEÑA	330.00	156.51	486.51	59.11	26.50	40.54	27.50	13.75	653.91
1802803880	ANGEL PATRICIO	ALTAMIRANO FALCON	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1803616471	MILTON EDUARDO	ANALUISA QUINOTOA	403.00	231.22	634.22	77.06	26.50	52.85	33.58	16.79	841.00
1804564084	EDISON MARCELO	ANCHALUIZA MOPOS	330.00	67.68	397.68	48.32	26.50	33.14	27.50	13.75	546.89
1801446442	CARLOS HUMBERTO	BUITRON PEREZ	703.00	-	703.00	85.41	26.50	58.58	58.58	29.29	961.37
1803625944	SILVIA JOCONDA	CHANGO MAISANCHE	362.00	67.98	429.98	52.24	26.50	35.83	30.17	15.08	589.80
1801705763	ELGI ROBERTO	CHANGOVALIN CURIP	362.00	160.68	522.68	63.51	26.50	43.56	30.17	15.08	701.49
1804176665	LUIS SANTIAGO	CHICO CORTEZ	330.00	160.74	490.74	59.62	26.50	40.90	27.50	13.75	659.01
1800245803	AIDA MARINA	CORDOVA PICO	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1804519286	LUIS GONZALO	CORMILLO TIPAN	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1804190633	MIGUEL ANGEL	FAVISELA AZOGUE	332.00	141.14	473.14	57.49	26.50	39.43	27.67	13.83	638.05
1804239679	SERGIO GONZALO	GUAITA CHIMBO	350.00	174.05	524.05	63.67	26.50	43.67	29.17	14.58	701.64
1804294724	MARIA JOSE	GUERRERO ZAMORA	350.00	53.73	403.73	49.05	26.50	33.64	29.17	14.58	556.68
1803565769	SEGUNDO BALTAZ	MANOBANDA TISALE	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1803276235	ADRIAN HERIBERT	MONTACHANA NATA	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1804342457	SANDRA DEL PILAR	MUSO SANTO	342.00	106.22	448.22	54.46	26.50	37.35	28.50	14.25	609.28
18045545299	JORGE ANIBAL	NUÑEZ VILLACRES	322.00	201.29	523.29	63.58	26.50	43.61	26.83	13.42	697.23
1803426145	KLEVER ROLANDO	PEREZ ROBALINO	330.00	48.65	378.65	46.01	26.50	31.55	27.50	13.75	523.96
1803962347	MARIA DE LOURDE	QUINFIA PILAGUIZIN	325.00	41.70	366.70	44.55	26.50	30.56	27.08	13.54	508.94
1801863133	CARLOS HUMBERTO	SANTANA SALAZAR	390.00	212.29	602.29	73.18	26.50	50.19	32.50	16.25	800.91
1803395910	GUIDO ANDRES	TISALEMA SUPE	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1804724449	LUIS FRANCISCO	VALLEJO PEREZ	352.00	81.88	433.88	52.72	26.50	36.16	29.33	14.67	593.25
1800989343	DOLORES ANGELIC	VIZUETE BARRIONUEV	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1804055323	WILLIAN GEOVAN	YANZAPANTA GINDE	430.00	-	430.00	52.25	26.50	35.83	35.83	17.92	598.33
1803895638	SANDRA PAULINA	YANZAPANTA MORAL	362.00	127.46	489.46	59.47	26.50	40.79	30.17	15.08	661.47
		TOTAL	9,715.00	2,033.22	11,748.22	1,427.41	662.50	979.02	809.58	404.79	16,031.52

ROL DE PAGOS CALZADO GAMO'S											
MES DE AGOSTO											
PROCESO APARADO											
CECILA	NOMBRES	APELLIDOS	SUELDO	H. EXTRAS	TOTAL	12.15% AP	XIV SUELDO	XIII SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	TOTAL GANADO
1802452662	MARCELO WILFRID	ANALUISA RIVERA	370.00	211.84	581.84	70.69	26.50	48.49	30.83	15.42	773.77
1804460457	GLORIA CRISTINA	ANDALUZ CORDOVA	370.00	170.10	540.10	65.62	26.50	45.01	30.83	15.42	723.48
1500795339	LOURDES PATRICIA	ARCOS CUNALATA	322.00	161.44	483.44	58.74	26.50	40.29	26.83	13.42	649.21
1804432316	VERONICA LEONO	ARCOS CUNALATA	325.00	154.92	479.92	58.31	26.50	39.99	27.08	13.54	645.35
1805097605	JANETH VIVIANA	BAYAS LOPEZ	370.00	43.31	413.31	50.22	26.50	34.44	30.83	15.42	570.72
1803388089	JUAN RAMON	BUENAÑO ANDALUZ	370.00	105.26	475.26	57.74	26.50	39.61	30.83	15.42	645.36
1802435865	ANGEL ANIBAL	CAGUANA CHIMBORA	370.00	156.71	526.71	64.00	26.50	43.89	30.83	15.42	707.35
1803698289	ANIBAL MARCELIN	CAGUANA CHIMBORA	370.00	162.23	532.23	64.67	26.50	44.35	30.83	15.42	714.00
1804649174	ANA LUCIA	CAIZA CAIZA	330.00	129.72	459.72	55.86	26.50	38.31	27.50	13.75	621.64
503455248	JENNY MARGOTH	CATOTA CATOTA	321.98	81.07	403.05	48.97	26.50	33.59	26.83	13.42	552.36
1802765097	ALVARO DANILO	CRIOLO CRIOLO	370.00	129.94	499.94	60.74	26.50	41.66	30.83	15.42	675.09
1803715877	LUIS LEONARDO	CUJI CHAZA	370.00	69.30	439.30	53.37	26.50	36.61	30.83	15.42	602.03
1804082491	KLEVER ROMAN	CUNALATA YANCHS	330.00	81.08	411.08	49.95	26.50	34.26	27.50	13.75	563.03
1804147252	LORENA JAQUELIN	DURAN CHIMBORAZO	332.00	125.55	457.55	55.59	26.50	38.13	27.67	13.83	619.27
1803540564	BECKER VLADIMIR	ESPIN TORRES	370.00	189.00	559.00	67.92	26.50	46.58	30.83	15.42	746.25
1803924388	EDISON EDUARDO	ESPIN TORRES	370.00	153.56	523.56	63.61	26.50	43.63	30.83	15.42	703.55
1804321303	JORGE ADOLFO	FREIRE GUEVARA	370.00	147.26	517.26	62.85	26.50	43.11	30.83	15.42	695.96
1803619749	ENMA PAOLA	FREIRE IZURIETA	330.00	135.36	465.36	56.54	26.50	38.78	27.50	13.75	628.43
1802943157	ANGEL MARCELO	FREIRE ORTIZ	370.00	143.32	513.32	62.37	26.50	42.78	30.83	15.42	691.22
1804735270	MARGARITA DANIEL	GAVILANEZ ALTAMIRA	370.00	179.55	549.55	66.77	26.50	45.80	30.83	15.42	734.87
1804214458	CARMELINA NATA	GAVILANEZ GUEVARA	330.00	165.67	495.67	60.22	26.50	41.31	27.50	13.75	664.95
1803757416	SOLANGE ARAMIN	GOMEZ GOMEZ	330.00	153.69	483.69	58.77	26.50	40.31	27.50	13.75	650.52
1805279963	CHRISTIAN ABEL	GUAMAN POAQUIZA	330.00	186.12	516.12	62.71	26.50	43.01	27.50	13.75	689.59
1803965944	DARIO JAVIER	GUTIERREZ GAMBOA	370.00	152.78	522.78	63.52	26.50	43.57	30.83	15.42	702.61
1804668935	HUGO FERNANDO	LLANGO TIBANQUIZA	330.00	163.56	493.56	59.97	26.50	41.13	27.50	13.75	662.41
1802451465	CHRISTIAN RICARD	LLANGO TIBANQUIZA	325.00		325.00	39.49	26.50	27.08	27.08	13.54	458.70
1850115583	MARCO RICARDO	LLUNDO CHOLONCHA	370.00	59.85	429.85	52.23	26.50	35.82	30.83	15.42	590.65
1824113256	MANUEL ALEJAND	LOPEZ CASTRO	318.00		318.00	38.64	26.50	26.50	26.50	13.25	449.39
1804050027	MARIA SOLEDAD	LOPEZ LOPEZ	330.00	169.20	499.20	60.65	26.50	41.60	27.50	13.75	669.20
1803343985	ANGEL EDUARDO	LOPEZ NAVARRETE	370.00	192.41	562.41	68.33	26.50	46.87	30.83	15.42	750.36
1802518488	GLORIA MARINA	LOPEZ NUÑEZ	370.00	113.93	483.93	58.80	26.50	40.33	30.83	15.42	655.80
1813541246	SANTIAGO BLADIM	MONTACHANA NATA	318.00		318.00	38.64	26.50	26.50	26.50	13.25	449.39
1803931557	EDWIN ROBERTO	MOYANO BUSTOS	322.00	169.20	491.20	59.68	26.50	40.93	26.83	13.42	658.56
1801990159	LUIS WILFRIDO	NARANJO CEVALLOS	370.00	115.78	485.78	59.02	26.50	40.48	30.83	15.42	658.03
1804545299	LOURDES ISABEL	NUÑEZ LOPEZ	330.00	93.06	423.06	51.40	26.50	35.26	27.50	13.75	577.47
1804606299	VICTOR ALFONSO	PALATE CHANGO	322.00	181.35	503.35	61.16	26.50	41.95	26.83	13.42	673.20
1804164786	ALBERTO VINICIO	PAREDES GUERRERO	322.00	152.28	474.28	57.63	26.50	39.52	26.83	13.42	638.18
1804095584	WALTER VINICIO	PERDOMO MASABALI	370.00	96.08	466.08	56.63	26.50	38.84	30.83	15.42	634.30
1804502258	SILVIA ALEJANDRA	PEREZ POVEDA	330.00	182.59	512.59	62.28	26.50	42.72	27.50	13.75	685.34
1804500450	DIANA CAROLINA	QUINFIA PILAGUIZIN	370.00	141.75	511.75	62.18	26.50	42.65	30.83	15.42	689.32
602802092	JOSE ORLANDO	QUINTUÑA BARVA	330.00	111.39	441.39	53.63	26.50	36.78	27.50	13.75	599.55
1803218773	LUIS JAVIER	RAMIREZ CHICAIZA	370.00	175.61	545.61	66.29	26.50	45.47	30.83	15.42	730.12
1804131439	ANA GABRIELA	RODRIGUEZ MOYANO	370.00	16.54	386.54	46.96	26.50	32.21	30.83	15.42	538.47
1803580271	LUIS BLADIMIR	SAILEMA CHANGO	322.00	177.91	499.91	60.74	26.50	41.66	26.83	13.42	669.06
1802821841	LUIS ERNESTO	SAILEMA SAILEMA	370.00	207.90	577.90	70.21	26.50	48.16	30.83	15.42	769.02
1803629813	CECILIA DEL CARM	SALAZAR ACOSTA	330.00	191.76	521.76	63.39	26.50	43.48	27.50	13.75	696.38
1803747359	MARGARITA ELIZA	SILVA VILLACRES	370.00		370.00	44.96	26.50	30.83	30.83	15.42	518.54
1802380889	SEGUNDO MARIO	SOGSO CHOCO	370.00	207.90	577.90	70.21	26.50	48.16	30.83	15.42	769.02
1803540226	JOHNNY PATRICIO	TORRES MATZABALIN	370.00	179.55	549.55	66.77	26.50	45.80	30.83	15.42	734.87
1802760353	ARMANDO MESIAS	USULLA SISALEMA	370.00	160.65	530.65	64.47	26.50	44.22	30.83	15.42	712.09
1802657617	LENIN JESUS	VALDOSPIN NUÑEZ	370.00	198.45	568.45	69.07	26.50	47.37	30.83	15.42	757.64
1713410338	JORGE FERNANDO	VIRACUCHA POZO	330.00	169.12	499.12	60.64	26.50	41.59	27.50	13.75	669.11
	MAQUILA EXTERNA	MES AGOSTO									12,336.00
		TOTAL	18,199.98	7,016.60	25,216.58	3,063.81	1,378.00	2,101.38	1,516.67	758.33	46,370.77

La fábrica de Calzado Gamó's para abastecer la producción mensual de pares de zapatos necesarios para el proceso de montaje, en el proceso de aparato contrata maquiladores que llevan cortes a sus talleres y luego devuelven el corte aparato y facturan con el sistema RISE por lo que se ha reflejado en la última línea del cuadro anterior.

ROL DE PAGOS CALZADO GAMO'S											
MES DE AGOSTO											
											
PROCESO MONTAJE											
CEDULA	NOMBRES	APELLIDOS	SUELDO	H. EXTRAS	TOTAL	12.15% AP	XIV SUELDO	XIII SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIO MES	TOTAL GANADO
0201158110	MARIO RENE	AGUILAR GARCIA	367.00	22.74	389.74	47.35	26.50	32.48	30.58	15.29	541.95
1805219241	DIEGO ALEJANDRO	ANILEMA GUACHO	330.00	24.67	354.67	43.09	26.50	29.56	27.50	13.75	495.07
1802373892	CARMITA MARGOT	ARCOS ORTIZ	330.00	128.31	458.31	55.68	26.50	38.19	27.50	13.75	619.94
1801398643	ANGEL MARIA	BASTIDAS CAMACHO	400.00	42.63	442.63	53.78	26.50	36.89	33.33	16.67	609.80
1803680279	GUIDO ALEJANDRO	CAMPOS SILVA	430.00	29.28	459.28	55.80	26.50	38.27	35.83	17.92	633.61
202060174	NEICER EFRAIN	CHIMBORAZO AZOGUE	330.00	97.29	427.29	51.92	26.50	35.61	27.50	13.75	582.56
1802288363	GLADYS MERCEDES	CHIMBORAZO DURAN	370.00	152.78	522.78	63.52	26.50	43.57	30.83	15.42	702.61
1804107793	JUAN ALONSO	CHOLOTA MOROCHO	330.00	-	330.00	40.10	26.50	27.50	27.50	13.75	465.35
1804797890	DARIO LEODAN	COELLO ZAMORA	330.00	3.53	333.53	40.52	26.50	27.79	27.50	13.75	469.60
1802831121	RANILFO LEOPOLDO	DIAZ MAYORGA	380.00	133.65	513.65	62.41	26.50	42.80	31.67	15.83	692.86
1804746566	GROVERTH PEDRO	ESTUPIÑAN NUELA	330.00	33.14	363.14	44.12	26.50	30.26	27.50	13.75	505.27
1802979425	JOSE PATRICIO	GAMBOA ORTIZ	430.00	9.76	439.76	53.43	26.50	36.65	35.83	17.92	610.09
1802093870	JOSE DOMINGO	GUACHAMBOZA SAQUI	352.00	33.75	385.75	46.87	26.50	32.15	29.33	14.67	535.26
1802609402	ANGEL MENTOR	GUAITA RAMOS	352.00	36.75	388.75	47.23	26.50	32.40	29.33	14.67	538.88
1801505775	SEGUNDO JOSE	GUAITA RAMOS	400.00	249.63	649.63	78.93	26.50	54.14	33.33	16.67	859.20
1801275015	GONZALO LEONIDAS	GUEVARA GUEVARA	360.00	30.80	390.80	47.48	26.50	32.57	30.00	15.00	542.35
1804651303	MAGALLY IVONNE	HERDOIZA SALINAS	330.00	31.73	361.73	43.95	26.50	30.14	27.50	13.75	503.57
1804820254	DAVID EDUARDO	HERNADEZ MONTERO	330.00	31.73	361.73	43.95	26.50	30.14	27.50	13.75	503.57
1805150396	RICARDO GERMAN	HERNANDEZ MONTERO	330.00	22.56	352.56	42.84	26.50	29.38	27.50	13.75	492.53
1803984366	WILSON RODRIGO	LEON SINCHE	332.00	45.41	377.41	45.86	26.50	31.45	27.67	13.83	522.72
1804136149	CARLOS DAVID	LLINGUIB ANGO	430.00	39.04	469.04	56.99	26.50	39.09	35.83	17.92	645.37
1803548500	ANGEL FERNANDO	LOPEZ MAYORGA	347.00	104.99	451.99	54.92	26.50	37.67	28.92	14.46	614.45
1802391084	EDISON GEOVANNY	LOPEZ NUÑEZ	400.00	120.08	520.08	63.19	26.50	43.34	33.33	16.67	703.11
1802626430	EDGAR ENRIQUE	LOPEZ SANCHEZ	374.00	51.17	425.17	51.66	26.50	35.43	31.17	15.58	589.51
1803581477	JUAN CARLOS	MAYORGA SALAZAR	330.00	28.20	358.20	43.52	26.50	29.85	27.50	13.75	499.32
1804099479	BRAULIO GERMAN	MONTERO ARCOS	330.00	22.56	352.56	42.84	26.50	29.38	27.50	13.75	492.53
1804660874	WILSON EDUARDO	MOPOSITA RIVERA	330.00	59.22	389.22	47.29	26.50	32.44	27.50	13.75	536.70
1801608694	MANUEL JACINTO	MOREJON VELASTEGUI	330.00	24.67	354.67	43.09	26.50	29.56	27.50	13.75	495.07
1803022407	MARTHA CECILIA	NARANJO FONSECA	330.00	86.72	416.72	50.63	26.50	34.73	27.50	13.75	569.83
1802120475	WALTER	NUELA SAILEMA	370.00	190.58	560.58	68.11	26.50	46.72	30.83	15.42	748.16
1800584524	LUIS ALFREDO	PALAN LLUNDO	372.00	83.15	455.15	55.30	26.50	37.93	31.00	15.50	621.38
1802603645	ELENA DEL ROCIO	PALAN RONQUILLO	330.00	155.10	485.10	58.94	26.50	40.43	27.50	13.75	652.21
1802424299	SEGUNDO FIDEL	PALATE YANZAHUANO	372.00	38.36	410.36	49.86	26.50	34.20	31.00	15.50	567.42
1802762458	LUIS HUMBERTO	PAUCAR LAGUA	330.00	167.79	497.79	60.48	26.50	41.48	27.50	13.75	667.50
1801809755	CARLOS SEGUNDO	PAUCAR TITE	400.00	34.95	434.95	52.85	26.50	36.25	33.33	16.67	600.54
1804384137	JONATHAN PATRICIO	PEREZ ORTIZ	330.00	31.73	361.73	43.95	26.50	30.14	27.50	13.75	503.57
1803684552	CHRISTIAN MIGUEL	PEÑA GALORA	352.00	95.25	447.25	54.34	26.50	37.27	29.33	14.67	609.36
1804976015	CRISTIAN SANTIAGO	PINTA PALAN	330.00	152.28	482.28	58.60	26.50	40.19	27.50	13.75	648.82
1802242774	PATRICIO YOVANDY	PINTA SOTO	330.00	60.52	410.52	49.88	26.50	34.21	29.17	14.58	564.86
1802965689	ROBERTO EDGAR	QUILUMBA CAVASCANI	360.00	197.77	557.77	67.77	26.50	46.48	30.00	15.00	743.52
1803895695	VICTOR ELIESER	ROMERO INDE	430.00	14.64	444.64	54.02	26.50	37.05	35.83	17.92	615.97
1802870905	WILMER FABIAN	RONQUILLO MOPOSITA	430.00	39.04	469.04	56.99	26.50	39.09	35.83	17.92	645.37
1803587060	MANUEL FABIAN	ROSETO RODRIGUEZ	325.00	-	325.00	39.49	26.50	27.08	27.08	13.54	458.70
1802972594	LUIS ALBERTO	SANCHEZ ECHEVERRIA	332.00	161.73	493.73	59.99	26.50	41.14	27.67	13.83	662.86
1801703248	LIVIO FABIAN	VILLA PEREZ	370.00	104.74	474.74	57.68	26.50	39.56	30.83	15.42	644.73
1804515714	CRISTIAN DANIEL	VILLACIS PEREZ	330.00	167.09	497.09	60.40	26.50	41.42	27.50	13.75	666.66
1805151295	EDUARDO FABRICIO	VILLACIS SERRANO	330.00	31.73	361.73	43.95	26.50	30.14	27.50	13.75	503.57
1804849428	MAURO ALEJANDRO	VILLACIS SERRANO	330.00	19.74	349.74	42.49	26.50	29.15	27.50	13.75	489.13
1803812708	MARIO FABIAN	YANZAPANTA AYSABUC	430.00	14.64	444.64	54.02	26.50	37.05	35.83	17.92	615.97
TOTAL			17,547.00	3,457.62	21,004.62	2,552.06	1,298.50	1,750.39	1,462.25	731.13	28,798.94

ROL DE PAGOS CALZADO GAMO'S											
MES DE AGOSTO											
											
PROCESO TERMINADO											
CEDULA	NOMBRES	APELLIDOS	SUELDO	H. EXTRAS	TOTAL	12.15% AP	XIV SUELDO	XIII SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIO MES	TOTAL GANADO
1803276672	MERY GEOCONDA	AYSABUCHA MANOTC	330.00	109.98	439.98	53.46	26.50	36.67	27.50	13.75	597.85
1802631588	JANETH ALEXANDR	BEDON NUÑEZ	332.00	112.05	444.05	53.95	26.50	37.00	27.67	13.83	603.01
1801311018	GLADYS TERESA	CABRERA MERA	332.00	103.54	435.54	52.92	26.50	36.30	27.67	13.83	592.75
1804633616	ANA GABRIELA	CHANGOVALIN PUNG	330.00	32.25	362.25	44.01	26.50	30.19	27.50	13.75	504.20
1802978591	FANNY CLEOTILDE	CHOLOTA TORRES	360.00	149.23	509.23	61.87	26.50	42.44	30.00	15.00	685.04
1804431896	EDWIN DAVID	JARRIN GARCES	322.00	135.29	457.29	55.56	26.50	38.11	26.83	13.42	617.71
501827935	ENMA MARGOTH	PEREZ ROBALINO	370.00	18.48	388.48	47.20	26.50	32.37	30.83	15.42	540.80
201909090	LILIA MAGDALENA	VALENCIA REYES	330.00	157.22	487.22	59.20	26.50	40.60	27.50	13.75	654.77
1803210804	MARTHA CECILIA	VERDESOTO ALOMAL	330.00	119.85	449.85	54.66	26.50	37.49	27.50	13.75	609.74
1804742441	PAOLA ALEXANDR	YANCHA ULLOA	330.00	106.46	436.46	53.03	26.50	36.37	27.50	13.75	593.61
TOTAL			3,366.00	1,044.35	4,410.35	535.86	265.00	367.53	280.50	140.25	5,999.49

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

La distribución de la mano de obra se lo realiza en base a la producción mensual, es decir el total de mano de obra pagado dividimos para las docenas producidas del mes el cálculo se lo resume en el siguiente cuadro:

Tabla 22 . Resumen de Distribución de Mano de Obra Directa

PROCESO	TOTAL GANADO	NÚMERO PERSONAS	DOCENAS PROD	COSTO M. O .D
CORTADO	16,031.52	25	1,586.92	10.10
APARADO	46,373.77	52	1,586.92	29.22
MONTAJE	28,798.94	49	1,586.92	18.15
ARREGLADO	5,999.49	10	1,586.92	3.78
TOTAL GENERAL	97,203.72	136.00		61.25

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo´s

Tabla 23 Los Gastos de Fabricación de la empresa

Gastos de fabricación mes de agosto 2013	
CARGA FABRIL	VALOR/MES
ADQUISICIONES	819.45
BODEGA	6,848.87
CHOFER	777.14
GUARDIA	754.14
JEFE PRODUCCION	3,260.22
MEDICO	485.29
MODELAJE	3,128.92
ASESORIA F. O	3,200.00
LUZ MART. LEON Y FABRICA	2,197.65
AGUA	523.66
PUBLICIDAD	2,000.00
TELEFONO	950.00
REPUESTOS Y ACCESORIOS	2,083.33
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTE	605.33
DEPRECIACION MAQ. EQUIPO	3,130.00
IMPUESTOS MUNICIPALES	500.00
SEGURO PRODUCTO TERMINADO	507.92
SEGURO TRANSPORTE	763.33
SEGURO BODEGA MARTINEZ	117.50
SEGURO VEHICULOS	645.79
SEGURO FABRICA	128.33
SEGURO BODEGA LEON	583.33
MATERIALES DE OFICINA	300.00
ARRIENDO BODEGA	1,500.00
PROGRAMA MR. SOFT y MANTEN.	633.33
OTROS SEGUROS	2,350.00
ALIMENTACION TRABAJADORES	4,285.71
MEDICINAS	780.00
TRANSPORTE PRODUCTO TERMINADO	600.00
ROPA DE TRABAJO	500.00
BROCHAS	150.00
CHAVETAS	200.00
PINTURA	150.00
TOTAL CARGA FABRIL (D)	45,459.26

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Tabla 24 Gastos administrativos y de ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS	9,638.12
GASTOS DE VENTAS	7,660.41
TOTAL GASTOS	17,298.53

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Tabla 25 Costos materiales y mano de obra

PROCESOS	MATERIALES	M.O.D	TOTAL
CORTADO	25,747.56	2,355.56	28,103.12
APARADO	10,259.08	6,813.23	17,072.31
ARMADO	29,218.50	4,231.51	33,450.01
TERMINADO	8,293.45	881.52	9,174.97
TOTAL	73,518.59	14,281.81	87,800.40

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Para distribuir los gastos de fabricación se los realiza en base a la producción mensual, para nuestro caso que es de 1.582.92 docenas de pares se divide los \$ 45.459,96 del total de gastos de fabricación para los 1.582.92 docenas dando como resultado \$ 28.65. Para detallar y distribuirlos en los diferentes procesos se ha tomado de base de costos de la Mano de obra directa por lo que el cálculo se lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla 26 Distribución de Gastos de Fabricación


PROCESO	M.O.D (A)	CALCULO (A/∑A)	ALICUOTA (B)	VALOR A DISTRIBUIR (B*D) (C)	VALOR POR DOCENA C*E (F)
CORTADO	10.10	10.10 / 61.25	0.16	7,497.78	4.72
APARADO	29.22	38.31 / 61.25	0.48	21,686.63	13.67
ARMADO	18.15	18.15 / 61.25	0.30	13,468.96	8.49
TERMINADO	3.78	3.78 / 61.25	0.06	2,805.90	1.77
TOTAL PRODUCCION	61.25		1.00	45,459.26	28.65

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamós

El cálculo del consumo de la materia prima directa por modelo se lo realiza de forma manual produciendo doce pares, los materiales se los mide, cuenta y pesa, para ver el consumo realizado luego se los valora en base a las últimas compras realizada y con toda esta información se incorpora a una hoja de costo para fijar el precio de venta al público.

Tabla 27 Hoja de Costos Tradicional

MODELO	BOTA MILITAR PIRINEOS						
SERIE	36-42	FECHA					
PROCESO	MATERIA PRIMA						
	MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	C.UNIT.	C.TOTAL	M.O.D.	CARGA FABRIL
CORTADO					110.42	10.10	4.72
PUNTERAS Y TA	TANIFLEX	237.60	DCM	0.29	68.90		
CUELLO	NAPA	120.00	DCM	0.14	16.80		
COSTADO, LENG	HURACAN	2.40	METRO	10.30	24.72		
APARADO					44.00	29.22	13.67
TELAS							
TAL Y LENG	LOT 1	1.71	METRO	7.00	12.00		
CAPELLADA	A07	0.71	METRO	3.60	2.54		
REATA	RIBETE LENG	10.32	METRO	0.46	4.75		
BULLONES							
CUELLO	ESPUMA PU	0.32	LAMINA	11.85	3.84		
LENGUETAS	ESPONJA 2m	0.33	LAMINA	2.80	0.93		
PEGA	amarilla	0.27	LITRO	6.17	1.65		
HILO	ENCERADO	12.00	CONO	0.10	1.20		
HERRAJES							
OJALILLOS	OF157 HAW	288.00	UNIDADES	0.01	2.88		
GANCHOS	DOBLE OJO	96.00	UNIDADES	0.09	8.45		
RESPIRADORES	RESPIRADER	48.00	UNIDADES	0.04	1.92		
MARQUILLA							
	LENGÜETA	12.00	PARES	0.12	1.44		
	LATERAL	12.00	PARES	0.12	1.44		
	TECNICA INT	12.00	PARES	0.08	0.96		
ARMADO					125.31	18.15	8.49
EMPLANTILLADO	HARDESAT	0.40	LAMINA	4.15	1.66		
RECUÑO	HARDESAT	0.24	LAMINAS	3.60	0.86		
GRAMPAS		72.00	UNIDADES	0.00	0.05		
PUNTERAS	330	0.26	LAMINAS	12.81	3.34		
CONTRAFUERT	332	0.33	LAMINAS	11.70	3.90		
CAMBRION	#8	12.00	PARES	0.16	1.92		
PEGA AMARILLA		0.15	GALON	6.17	0.93		
LIMPIADOR	LP101	0.10	LITROS	12.70	1.27		
IMPRIMANTE	R2	0.10	LITROS	15.45	1.55		
PEGA	P.U.GRASO	0.35	KILO	25.35	8.87		
VULCANIZANTE	P.V.2	0.08	GALON	92.00	7.36		
SUELA	PIRINEOS	12.00	PARES	7.80	93.60		
TERMINADO					35.57	3.78	1.77
PLANTILLAS	LABABLE	12.00	PARES	1.67	20.04		
PEGA AMARILLA	PC,1000	0.03	GALON	6.17	0.15		
CAJAS	GRANDE	12.00	UNIDAD	0.60	7.20		
CORDONES	160 CM	12.00	PARES	0.28	3.36		
PINTURA	ACABADO	0.10	LITRO	22.70	2.27		
PAPEL CEDA	UNIDAD	12.00	LAMINA	0.03	0.38		
EMBALAJE	CAJA MADRE	1.20	UNIDADES	1.80	2.16		
COSTO POR DOCENA					315.30	61.25	28.65
COSTO UNITARIO POR ELEMENTOS DEL COSTO					26.28	5.10	2.39
COSTO UNITARIO							33.77
COMISION							2.03
COSTO UNITARIO							35.79

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamó's

6.7.2 Determinación de modelos y líneas de producción

La empresa Calzado Gamo's tiene 8 líneas de producción bien definidas cuyas ventas en los años 2011 y 2012 fueron las siguientes:

Tabla 28 Líneas de Producción

LINEAS DE PRODUCCIÓN	AÑOS	
	2011	2012
CASUAL	23,419.00	28,250.00
DEPORTIVA	38,264.00	33,173.00
ESCOLAR	265.00	354.00
FUTBOL	4,174.00	3,713.00
INFANTIL CASUAL	4,104.00	4,264.00
MICRO FUTBOL	3,728.00	1,639.00
SEGURIDAD INDUSTRIAL	62,008.00	48,432.00
TREKKING	64,932.00	65,962.00
TOTAL PRODUCIDO	200,894.00	185,787.00

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Para mantenerse dentro del mercado local la empresa de calzado Gamo's ha optado por realizar varios prototipos que son exhibidos en salas y llevados por fuerzas de ventas a todos los clientes que tienen almacenes de nuestras líneas de calzado y vendedores puerta a puerta.



Cada año los propietarios viajan a ferias internacionales de Italia, China, Alemania, España y Brasil que son países que marcan la tendencia de la moda, en la cual se consiguen catálogos, diseños, prototipos y tendencias de moda tanto en calzado como en materia prima.

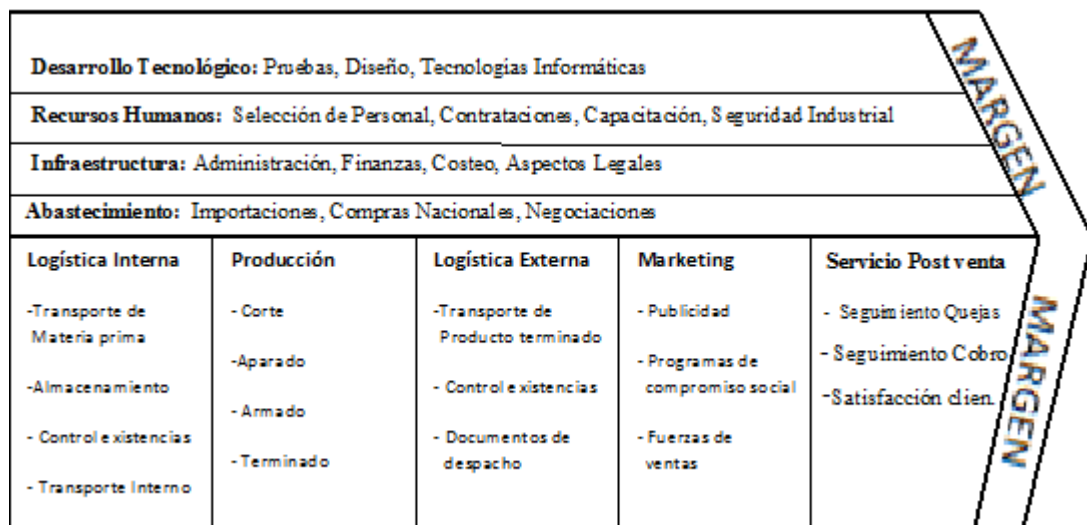
6.7.3 Determinación de los costos unitarios a cadena de valor de la fábrica Gamo's

Para un mejor análisis de los causales de costos vamos a calcularlos identificando las actividades que generan valor y para determinar el consumo de materia prima se realiza una producción de doce pares y se detalla el costo del resto de actividades relacionadas con la cadena de valor.

Para calcular los consumos de materiales de manera más rápida y oportuna se lo debe realizar en el departamento de modelaje utilizando el programa Calígola 4.2 que viene incorporado en la máquina de corte automático Comelz que mide el consumo exacto de cuero y forro, el resto de materiales que son estándares se los mide, cuenta y pesa, luego se los valora en base a las últimas compras registradas en el programa PROLAN.

El éxito del cálculo de los costos está en determinar las actividades primarias y de apoyo, valorarlas en base a datos contables y departamentales, y distribuirlos de acuerdo a los cost drivers, para este modelo lo realizaremos en base al tiempo empeñado en determinada línea de producción.

Gráfico 28 Cadena de valor de Calzado Gamó's



Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Porter

6.7.3.1 Actividades Primarias

- **Logística Interna**

Transporte Materia Prima

Costo de Almacenamiento

Control de Existencias

Transporte Interno

- **Producción**

Corte

Aparado

Armado

Terminado

- **Logística Externa**

Transporte Producto terminado

Control de Inventario

Documentos de despacho

- **Marketing**

Publicidad

Programas de compromiso social

Fuerzas de ventas

- **Servicio Post venta**

Seguimiento Quejas

Seguimiento de cobros

Medición satisfacción cliente

6.7.3.2 Actividades Secundarias

- **Abastecimientos**

Importaciones

Compras Nacionales

Negociaciones

- **Desarrollo Tecnológico**

Pruebas

Diseño

Tecnologías Informáticas

- **Recursos Humanos**

Selección de Personal

Contrataciones

Capacitación

Seguridad Industrial

- **Infraestructura**

Administración

Finanzas

Costeo

Aspectos Legales

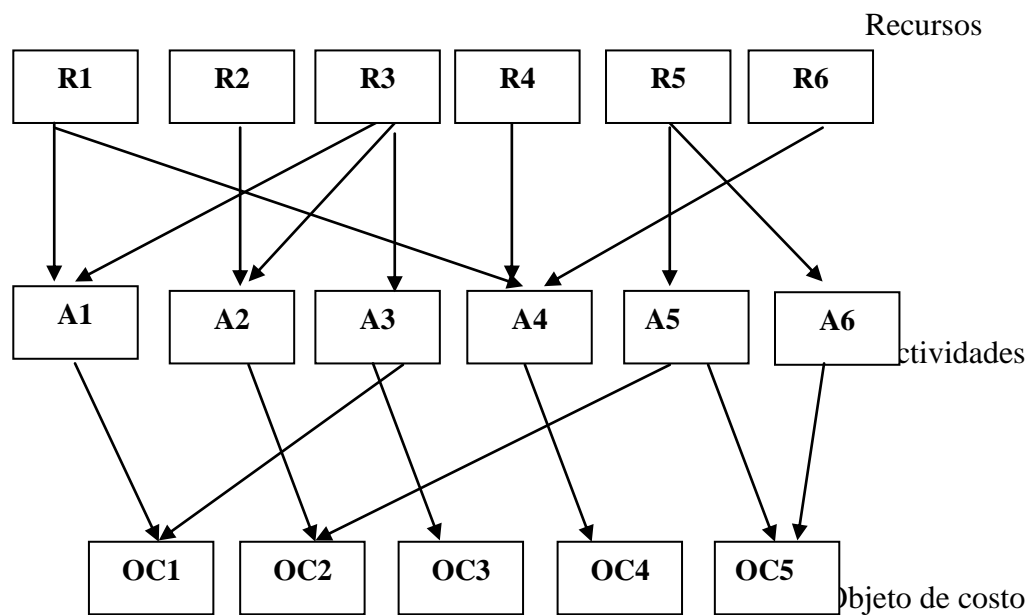
6.7.4 Determinación de los costos por actividades que generan valor de la fábrica Gamós

Para la distribución de los costos de las actividades generadoras de valor se ha considerado el tiempo utilizado para realizar este tipo de modelo, el objetivo primordial es el rastreo preciso de los costos de las actividades y la asignación de éstos a los productos.

Los métodos de asignación permiten repartir equitativamente los costos a los productos o servicios, considerando que los costos consumidos por un producto no varían en proporción a la distribución básica asignada para los volúmenes producidos.

Podemos realizar la distribución de los costos considerando varios factores como horas máquinas, horas hombre, tiempo ocioso, costo materia prima, complejidad del modelo, lo importante es contar con la información confiable que nos permita realizar esa distribución.

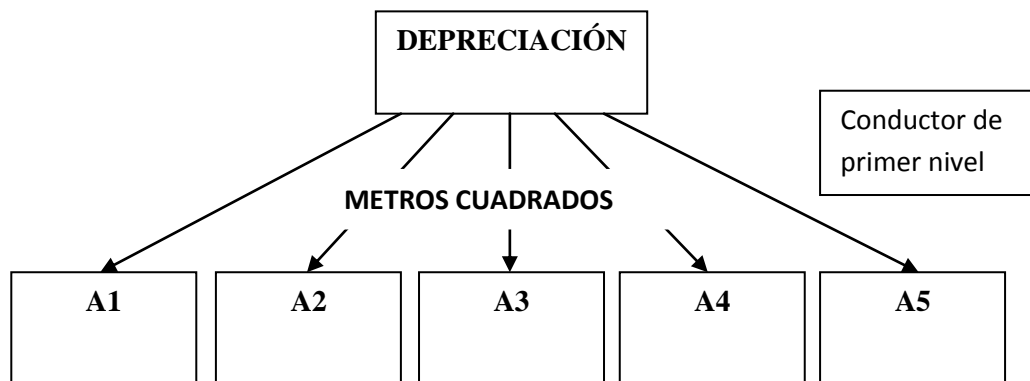
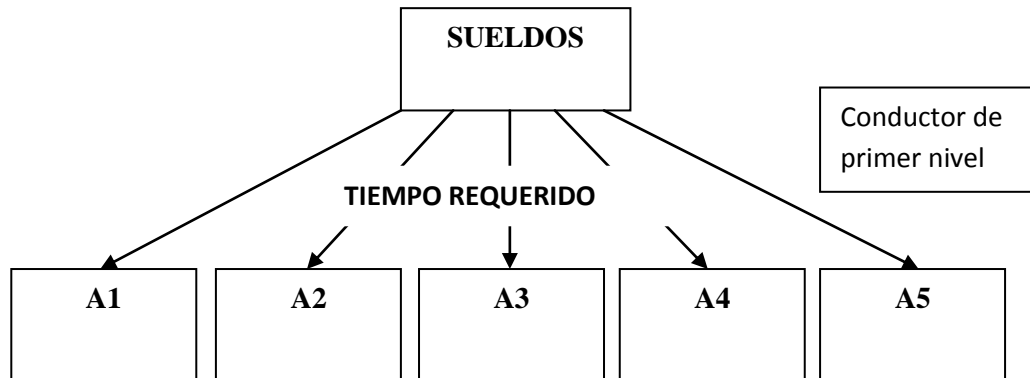
Gráfico 29 Distribución de Costos



Fuente: Tafur (2008)

No todos los costos tienen generadores de costo relacionados, algunos costos necesitan asignarse a departamentos y productos, con base en mediciones arbitrarias del volumen porque no resulta práctico determinar la actividad que ocasiona el costo.

Gráfico 30 Distribución de Costos primer nivel



Fuente: Tafur (2008)

Hay que tener presente que el costo de los materiales y la mano de obra directa afecta directamente a los productos y el resto de los costos se los distribuye considerando:

- La actividad que los origina incluyendo varias secciones por lo que es necesario reagrupar las actividades.
- Una vez asociado cada costo a sus actividades se debe determinar el costo del producto o servicio a través de un generador de costo o inductor de costo,

Los drivers más utilizados son:

Tabla 29: Listado de Cost drivers más usados

RECURSO	COST DRIVERS
Materias Primas Costo directo al objeto de costo	Cantidad Costo de los materiales
Mano de obra Costo directo al objeto de costo	Costo de la MOD Horas MOD Número de trabajadores
Maquinaria, equipo y tecnología	Horas máquina Tiempo proceso Tiempo ciclo de producción
Edificio e instalaciones	Área ocupada
Vehículos	Kilómetros recorridos Costo Vehículo
Suministros	Cantidad
Sistemas información	Horas máquina
Impuestos	Área ocupada

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Seleccionar el cost drivers como unidades producidas, clientes atendidos, pedidos realizados es el más fácil de obtener pero se asume que se utiliza la misma cantidad de recursos para realizar esta actividad.

Cuando existe una variación significativa para llevar a cabo una actividad o producto se puede considerar horas de mano de obra directa, horas de inspección, horas máquina.

Cuando una actividad se lleva a cabo y se asigna el costo directamente se logra obtener un costo exacto, se puede conseguir esto con sistemas por órdenes que permita rastrear todos los recursos utilizados en la actividad en particular.

Tabla 30 Agrupación e inductores de actividades

RECURSOS	MEDICO	REPUESTOS Y ACCESORIOS	COMBUSTIBLE Y LUBRICA	MATERIALES DE OFICINA	SEGUROS
	ALIMENTACION TRABAJADORES	SERVICIOS BASICOS			IMPUESTOS
	ROPA TRABAJO	BROCHAS, CHAVETAS PINTURAS			
	JEFE DE PRODUCCION	DEPRECIACION MAQ. EQUIPO			
ACTIVIDADES	INDUCTOR # TRABAJADORES	INDUCTOR # HORAS MAQUINA	TIEMPO UTILIZACION	% UTILIZACION	AREA FISICA M2
Logística Interna					
Transporte Materia Prima	3	2	2	2	20
Costo de Almacenamiento	4		1	1	10
Control de Existencias	3		1	3	520
Transporte Interno	1	1	1	1	20
Producción					
Corte	49	15		1	200
Aparado	52	46		1	320
Armado	10	75		1	250
Terminado	24	10		1	150
Logística Externa					
Transporte Producto term.	3	1	2	2	20
Control de Inventario	1		1	1	15
Documentos de despacho	1			1	20
Marketing					
Publicidad				1	
Prog. de compromiso social				1	
Fuerzas de ventas	4			1	15
Servicio Post venta					
Seguimiento Quejas	1			1	10
Seguimiento de cobros	1			1	10
Medición satisfacción cliente	1			1	10
Actividades Secundarias					
Abastecimientos					
Importaciones	1				10
Compras Nacionales	2				10
Negociaciones	1				10
Desarrollo Tecnológico					
Pruebas	2				45
Diseño	2				40
Tecnologías Informáticas	1				30
Recursos Humanos					
Selección de Personal	1				10
Contrataciones	1				10
Capacitación	1				10
Seguridad Industrial	2				10
Infraestructura					
Administración	4	10	3	3	45
Finanzas	2		1	1	45
Costeo	1		2	2	10
Aspectos Legales	1				10
	180	160	14	27	1885

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamó's

Tabla 31 Agrupación e inductores en porcentaje

	MEDICO	REPUESTOS Y ACCESORIOS	COMBUSTIBLE Y LUBRICA	MATERIALES DE OFICINA	SEGUROS
RECURSOS	ALIMENTACION TRABAJADORES	SERVICIOS BASICOS			IMPUESTOS
	ROPA TRABAJO	BROCHAS, CHAVETAS PINTURAS			
	JEFE DE PRODUCCION	DEPRECIACION MAQ. EQUIPO			
ACTIVIDADES	INDUCTOR # TRABAJADORES %	INDUCTOR # HORAS MAQUINA %	TIEMPO UTILIZACION %	% UTILIZACION	AREA FISICA %
Logística Interna					
Transporte Materia Prima	2%	1%	14%	7%	1%
Costo de Almacenamiento	2%		7%	4%	1%
Control de Existencias	2%		7%	11%	28%
Transporte Interno	1%	1%	7%	4%	1%
Producción					
Corte	27%	9%		4%	11%
Aparado	29%	29%		4%	17%
Armado	6%	47%		4%	13%
Terminado	13%	6%		4%	8%
Logística Externa					
Transporte Producto term.	2%	1%	14%	7%	1%
Control de Inventario	1%		7%	4%	1%
Documentos de despacho	1%			4%	1%
Marketing					
Publicidad				4%	
Prog. de compromiso social				4%	
Fuerzas de ventas	2%			4%	1%
Servicio Post venta					
Seguimiento Quejas	1%			4%	1%
Seguimiento de cobros	1%			4%	1%
Medición satisfacción cliente	1%			4%	1%
Actividades Secundarias					
Abastecimientos					
Importaciones	1%				1%
Compras Nacionales	1%				1%
Negociaciones	1%				1%
Desarrollo Tecnológico					
Pruebas	1%				2%
Diseño	1%				2%
Tecnologías Informáticas	1%				2%
Recursos Humanos					
Selección de Personal	1%				1%
Contrataciones	1%				1%
Capacitación	1%				1%
Seguridad Industrial	1%				1%
Infraestructura					
Administración	2%	6%	21%	11%	2%
Finanzas	1%		7%	4%	2%
Costeo	1%		14%	7%	1%
Aspectos Legales	1%				1%
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamó's

Tabla 32 Distribución de costos

ACTIVIDADES	INDUCTOR # TRAB	INDUCTOR # HOR	TIEMPO UTILIZADO	% UTILIZACION	AREA FISICA %
Logística Interna					
Transporte Materia Prima	155.19	117.31	86.48	22.22	59.38
Costo de Almacenamiento	206.92		43.24	11.11	29.69
Control de Existencias	155.19		43.24	33.33	1,543.78
Transporte Interno	51.73	58.65	43.24	11.11	59.38
Producción					
Coste	2,534.72	879.81		11.11	593.76
Aparado	2,689.91	2,698.08		11.11	950.02
Armado	517.29	4,399.05		11.11	742.20
Terminado	1,241.50	586.54		11.11	445.32
Logística Externa					
Transporte Producto term.	155.19	58.65	86.48	22.22	59.38
Control de Inventario	51.73		43.24	11.11	44.53
Documentos de despacho	51.73			11.11	59.38
Marketing					
Publicidad				11.11	
Prog. de compromiso social				11.11	
Fuerzas de ventas	206.92			11.11	44.53
Servicio Post venta					
Seguimiento Quejas	51.73			11.11	29.69
Seguimiento de cobros	51.73			11.11	29.69
Medición satisfacción cliente	51.73			11.11	29.69
Actividades Secundarias					
Abastecimientos					
Importaciones	51.73				29.69
Compras Nacionales	103.46				29.69
Negociaciones	51.73				29.69
Desarrollo Tecnológico					
Pruebas	103.46				133.60
Diseño	103.46				118.75
Tecnologías Informáticas	51.73				89.06
Recursos Humanos					
Selección de Personal	51.73				29.69
Contrataciones	51.73				29.69
Capacitación	51.73				29.69
Seguridad Industrial	103.46				29.69
Infraestructura					
Administración	206.92	586.54	129.71	33.33	133.60
Finanzas	103.46		43.24	11.11	133.60
Costeo	51.73		86.48	22.22	29.69
Aspectos Legales	51.73				29.69
TOTAL	9,311.22	9,384.64	605.33	300.00	5,596.19

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamó's

Tabla 33 Asignación de costos de la cadena de valor

ACTIVIDADES	ASIGNACION DIRECTA	ASIGNACION CON IND	TOTAL
Logística Interna			
Transporte Materia Prima	777.14	440.57	1,217.71
Costo de Almacenamiento		290.95	290.95
Control de Existencias	6,848.87	1,775.53	8,624.40
Transporte Interno	754.14	224.11	978.25
Producción			
Corte	28,103.12	4,019.40	32,122.52
Aparado	17,072.31	6,349.12	23,421.43
Armado	33,450.01	5,669.65	39,119.66
Terminado	9,174.97	2,284.47	11,459.44
Logística Externa			
Transporte Producto term.	600.00	381.92	981.92
Control de Inventario	1,500.00	150.61	1,650.61
Documentos de despacho		122.22	122.22
Marketing			
Publicidad	2,000.00	11.11	2,011.11
Prog. de compromiso social		11.11	11.11
Fuerzas de ventas	7,660.41	262.56	7,922.97
Servicio Post venta			
Seguimiento Quejas		92.53	92.53
Seguimiento de cobros		92.53	92.53
Medición satisfacción cliente		92.53	92.53
Actividades Secundarias			
Abastecimientos			
Importaciones		81.42	81.42
Compras Nacionales	819.45	133.15	952.60
Negociaciones		81.42	81.42
Desarrollo Tecnológico			
Pruebas		237.05	237.05
Diseño	3,128.92	222.21	3,351.13
Tecnologías Informáticas	3,833.33	140.79	3,974.12
Recursos Humanos			
Selección de Personal		81.42	81.42
Contrataciones		81.42	81.42
Capacitación		81.42	81.42
Seguridad Industrial		133.15	133.15
Infraestructura			
Administración	9,638.12	1,090.10	10,728.22
Finanzas		291.40	291.40
Costeo		190.12	190.12
Aspectos Legales		81.42	81.42
TOTAL	125,360.78	25,197.39	150,558.17

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamó's

Para la asignación de los costos para cada unidad se ha considerado el tiempo invertido, en este caso y con la ayuda de la información de la producción se ha determinado que en el mes de agosto del 2013 se produjo 1586,92 docenas producidas de los cuales, 233,17 docenas fue de bota militar que estamos valorando y las horas trabajadas en el mes son de 176.


Si dividimos los 233.17 para 1586,92 veremos que el 14,69% es el tiempo invertido en la producción del mes de agosto para producir la bota en estudio, con los datos proporcionados de contabilidad de acuerdo a las actividades requeridas podemos distribuir el costo de la siguiente manera.

Por ejemplo para el transporte de materia prima se requirió de \$ 1.217,71 en el mes de agosto y para asignarlo el costo al producto multiplicamos por 0,1469 y dividimos para las 233,17 docenas producidas dándonos un valor de \$0,77.

En las cuatro actividades de producción debemos considerar que los costos recibidos a través de los inductores se les deberán distribuir en base al tiempo de producción, mientras que la asignación directa de Materiales y Mano de obra solo se le debe dividir para las 233.17 docenas.

Así procedemos con todas las actividades descritas y con la ayuda de una hoja electrónica podemos tener la siguiente hoja de costos.

Tabla 34 Hoja de Costos aplicando cadena de valor

CADENA DE VALOR	TOTAL CONSUMO	INDUCTOR	COSTO POR	COSTO POR	% COSTO
Actividades Primarias		TIEMPO PRODU.	DOCENA	PAR DE BOTAS	
Logística Interna					
Transporte Materia Prima	1,217.71	178.92	0.77	0.06	0.18%
Costo de Almacenamiento	290.95	42.75	0.18	0.02	0.04%
Control de Existencias	8,624.40	1,267.18	5.43	0.45	1.31%
Transporte Interno	978.25	143.73	0.62	0.05	0.15%
Producción					
Corte	32,122.52	590.57	123.06	10.25	29.57%
Aparado	23,421.43	932.88	77.22	6.43	18.56%
Armado	39,119.66	833.04	147.03	12.25	35.34%
Terminado	11,459.44	335.66	40.79	3.40	9.80%
Logística Externa					
Transporte Producto terminado	981.92	144.27	0.62	0.05	0.15%
Control de Inventario	1,650.61	242.52	1.04	0.09	0.25%
Documentos de despacho	122.22	17.96	0.08	0.01	0.02%
Marketing					
Publicidad	2,011.11	295.49	1.27	0.11	0.30%
Prog de compromiso social	11.11	1.63	0.01	0.00	0.00%
Fuerzas de ventas	7,922.97	1,164.12	4.99	0.42	1.20%
Servicio Post venta					
Seguimiento Quejas	92.53	13.60	0.06	0.00	0.01%
Seguimiento de cobros	92.53	13.60	0.06	0.00	0.01%
Medición satisfacción cliente	92.53	13.60	0.06	0.00	0.01%
Actividades Secundarias					
Abastecimientos					
Importaciones	81.42	11.96	0.05	0.00	0.01%
Compras Nacionales	952.60	139.96	0.60	0.05	0.14%
Negociaciones	81.42	11.96	0.05	0.00	0.01%
Desarrollo Tecnológico					
Pruebas	237.05	34.83	0.15	0.01	0.04%
Diseño	3,351.13	492.38	2.11	0.18	0.51%
Tecnologías Informáticas	3,974.12	583.92	2.50	0.21	0.60%
Recursos Humanos					
Selección de Personal	81.42	11.96	0.05	0.00	0.01%
Contrataciones	81.42	11.96	0.05	0.00	0.01%
Capacitación	81.42	11.96	0.05	0.00	0.01%
Seguridad Industrial	133.15	19.56	0.08	0.01	0.02%
Infraestructura					
Administración 	10,728.22	1,576.30	6.76	0.56	1.62%
Finanzas	291.40	42.82	0.18	0.02	0.04%
Costeo	190.12	27.93	0.12	0.01	0.03%
Aspectos Legales.	81.42	11.96	0.05	0.00	0.01%
TOTAL	150,558.17	COSTO UNITARIO		34.67	100%
COMISION DE VENTAS				2.03	
	COSTO UNITARIO			36.70	

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamó's

La forma en como la gerencia pueda hacer uso de la información permitirá a la empresa tener liderazgo en costos siempre que se observe que actividades no agregan valor al producto pero que sin embargo forman parte integral del costo, minimizar o eliminar estos gastos es tarea de los departamentos involucrados.

Medir cada actividad que se realiza por cada línea de producción, evaluar las funciones que desempeña cada departamento y determinar la manera más eficaz de trabajar son decisiones que diariamente los jefes departamentales o la gerencia deben tomar para que la empresa sea competitiva.

Por cada línea de producción vamos a escoger los modelos más representativos para resumir los costos y la rentabilidad de cada producto, esto nos permite tener una visión clara de cómo la empresa se ha mantenido en el mercado con un rendimiento bajo pero que gracias al volumen de ventas ha crecido constantemente.

Tabla 35 Resumen de costos línea trekking

RESUMEN DE COSTOS DE CALZADO					
LINEA TREKKING					
FOTO	MODELO	COSTO	P.VENTA	% UTILIDAD	UTILIDAD
	BCAT	38.27	47.00	18.57%	8.73
	BT366	37.42	47.00	20.38%	9.58
	HV-406	42.64	47.00	9.28%	4.36
	HV-522	42.16	50.00	15.68%	7.84
	TV-450	42.10	50.00	15.80%	7.90
	BV111	40.78	47.00	13.23%	6.22
	ZL-333	34.91	43.00	18.81%	8.09
	zl-365	33.32	43.00	22.51%	9.68
	HTS3	32.21	39.00	17.41%	6.79

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamós

Tabla 36 Resumen de costos línea casual

RESUMEN DE COSTOS DE CALZADO					
LINEA CASUAL					
FOTO	MODELO	COSTO	P.VENTA	% UTILIDAD	UTILIDAD
	CUE-749	29.72	39.00	23.79%	9.28
	CAJ 31-35	24.68	32.00	22.88%	7.32
	MJ-180	23.90	27.00	11.48%	3.10
	CAJ-552	29.51	39.00	24.33%	9.49
	CA-770	30.20	39.00	22.56%	8.80

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Tabla 37 Resumen de costos línea Deportiva

RESUMEN DE COSTOS DE CALZADO					
LINEA DEPORTIVA					
FOTO	MODELO	COSTO	P.VENTA	% UTILIDAD	UTILIDAD
	CA-701	29.15	39.00	25.26%	9.85
	UD-629	27.46	38.00	27.74%	10.54
	DD-511	27.62	37.00	25.35%	9.38
	DPH	28.85	38.00	24.08%	9.15

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo's

Tabla 38 Resumen de costos línea seguridad industrial

RESUMEN DE COSTOS DE CALZADO					
LINEA SEGURIDAD INDUSTRIAL					
FOTO	MODELO	COSTO	P.VENTA	% UTILIDAD	UTILIDAD
	TXPPNV	40.73	48.00	15.15%	7.27
	BENMPA	27.44	32.00	14.25%	4.56
	BMP N	36.67	40.50	9.46%	3.83

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamós

6.7.5 Determinación de la competitividad de la empresa

Mantener un nivel aceptable de competitividad es la misión de todo gerente, en toda empresa existen actividades en las que son altamente competitivos pero en otras actividades no lo son, una empresa puede ser eficiente en producción pero tener gastos de ventas, operativos o financieros desproporcionados.

En cada actividad se puede evidenciar grandes desfases que son importantes en la estructura del costo propuesto, los valores y su incidencia porcentual tienen un importante significado si se lograra comparar otras empresas similares del mercado.

Para obtener una relación de eficiencia podemos seleccionar una actividad y realizar el siguiente análisis.

- Se necesita realizar esta actividad para la elaboración del producto
- Puede reducirse la frecuencia
- Se han determinado todas las oportunidades para reducir los costos
- Esta actividad contiene tareas que agregan valor al producto

6.7.6. Análisis e interpretación de los resultados

La aceptación de cambios radicales y la reingeniería pueden contribuir a fomentar la innovación de la empresa, aprovechar los recursos, los datos almacenados, la informática, el conocimiento y la experiencia de los funcionarios en otras empresas, permiten realizar un trabajo planificado y eficaz.

La calidad de los bienes y servicios es un poderoso argumento para la empresa en el momento de competir, pero al ingresar a licitaciones en el portal de compras públicas no sólo la calidad requerida es primordial sino también los precios con los que se oferta, es por eso que la gerencia y las jefaturas de cada departamento se deben preocupar de analizar cada una de las actividades que no generan valor y se las debe reducir o eliminar.

Para tomar cualquier decisión la gerencia debe conocer que si se desea mejorar algún proceso primero se lo debe medir, evaluar y proponer mecanismos que permita ser más eficiente, no es necesario invertir ingentes cantidades de dinero en cursos motivacionales o de equipo si no hay de por medio metas a conseguir.

Para disminuir el costo del control de inventario y producción contar con el método de justo a tiempo permite aumentar la productividad y reducir el costo de la gestión y pérdidas en almacenes debido a acciones innecesarias, se trata de producir planificada mente con pedidos reales y con tiempos reales de entrega.

La gerencia estratégica de costos nos permite evaluar a cada uno de los puestos de trabajo bajo el esquema de distribución de los costos para lo cual se requiere que

todos los departamentos mantengan un riguroso registro de actividades, tiempos, reproceso de manera que permita a la contabilidad distribuir los costos de cada producto que se desee sacar al mercado.

Los presupuestos ayudan no solo a controlar el monto de los gastos sino también la calidad de los mismos, ubicarnos en un escenario optimista y alcanzable para que los procesos fluyan normalmente y no se tengan sobresaltos ni cuellos de botella, hará que las personas involucradas en ventas y producción se ajuste a los nuevos requerimientos de la gerencia y permita llevar a la empresa a un nivel productivo más competitivo.

6.7.7. Estrategias

Estableciendo convenios con empresas extranjeras de exclusividad sobre sus marcas y modelos para el país, permitirá a la empresa Calzado Gamo's mantener diferenciación con la competencia.

En base al presupuesto de ventas de la empresa se firmará convenios con las empresas nacionales, sobre todo de cueros, que permita mantener un constante aprovisionamiento de materiales, dentro del cual se puede negociar volúmenes de producción y tiempos de entrega.

Viajando a ferias y misiones internacionales para establecer contactos con empresas interesadas en comercializar nuestros productos y posicionar la marca en el exterior.

Reduciendo y eliminando los desperdicios que se producen en cada actividad relacionada con la cadena de valor, con charlas motivacionales y de uso eficiente de los recursos.

Ingresando a procesos de mejoramiento continuo y de implementando normas ISO, ayudarán a controlar de mejor manera los recursos y evitarán que los procesos se vuelvan engorrosos, para esto es necesario el compromiso de la gerencia y sobre todo el conocimiento de que adoptar estos sistemas tardan por lo menos un año por lo que es necesario el continuo apoyo para que los resultados sean los óptimos.

6.8 Administración de la propuesta

Para que la propuesta se lleve a cabo es necesario que se realice la siguiente secuencia de actividades y de responsabilidades que se describen a continuación:

Tabla 39 Cuadro de responsables de la propuesta

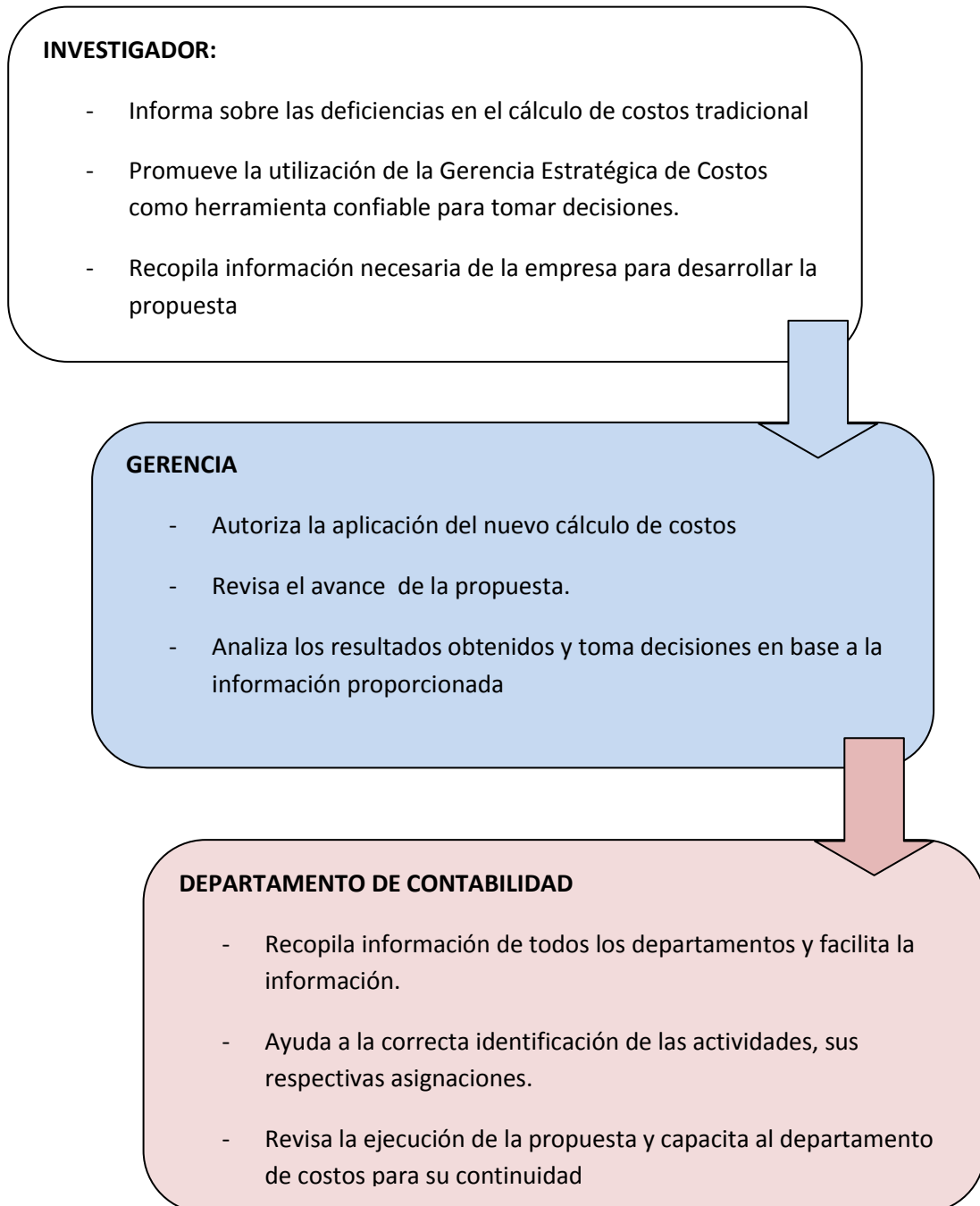
CUADRO DE RESPONSABLES DE LA PROPUESTA

ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
Elaboración y diseño	Investigador
Aprobación	Gerencia
Capacitación	Investigador - Departamento de Contabilidad- Diseño
Ejecución	Departamento de Contabilidad – gerencia
Monitores	Gerencia - departamento de contabilidad
Comunicación de Resultados	Gerencia - departamento de contabilidad

Elaborado por: Patricio Portero

Fuente : Calzado Gamo´s

Gráfico 31 Cuadro funcional de la propuesta



6.9 Previsión de la Evaluación

Para que constantemente se esté revisando los costos asignados y que las decisiones tomadas para eliminar los costos que no generen valor a la empresa haga tenido el efecto requerido y pueda ser la empresa más competitiva se requiere realizar las siguientes actividades:

Tabla 40 Previsión de la evaluación

Número	Preguntas	Explicación
1	Quién solicita Evaluar?	Gerente
2	Por qué evaluar?	Porque se requiere información eficiente y oportuna para tomar decisiones
3	Para qué evaluar?	Conocer si las medidas tomadas sirven para mejorar la competitividad de la empresa
4	Qué evaluar?	El cálculo de los costos en actividades que generan valor. La aplicación de correctivos para la eliminación o disminución de actividades que no general valor
5	Quién evalúa?	La gerencia y el jefe financiero
6	Cuándo evaluar?	Mensualmente
7	Cómo evaluar?	Mediante revisión de presupuestos de actividades que general valor
8	Con qué evaluar?	Presupuestos

Bibliografía

ALTAMIRANO Angel, (2.007); Investigaciones de Mercado, Quinta Reimpresión, México.

BERNAL César (2006) Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México.

BERUMEN Sergio (2009) Competitividad Clusters e Innovación, Primera Edición, México

CASTRO Jony, NICOLA J, (2.000); Investigación Integral de Mercados, Colombia, Ed. D´Vinni.

EVANS James, (1996); Administración y Control de la Calidad, Séptima Edición.

FELGUERES J. (1997) Planeación Financiera Estratégica y Competitividad en empresas pequeñas y medianas, Editorial UNAM, México.

GOMEZ Oscar, (2001); Contabilidad e Costos, Cuarta Edición, Editorial Enma Ariza, Bogotá Colombia.

MERGS, y Otros (2000); La Base para las Decisiones Gerenciales, Editorial Enma Ariza , Colombia.

HOROVITZ Jacques (2.000); Los siete secretos del servicio al Cliente, Ed. Printice may. Madrid

HUETE , D´ANDREA, REYNOSO, LOVELOCK (2004); Administración de Servicios, Primera Edición, México

MCDANIEL, Carl (1999); Investigación de Mercados contemporánea, México, Cuarta Edición.

UGO Fea (1993) Competitividad es Calidad Total, Segunda Edición, Ediciones Alfaomega, México.

PORTER Michel (2006); Estrategia y Ventaja Competitiva, Deusto, Barcelona.

STALK G y otros (1992); Competing on Capabilities the New Roles of Corporate Strategy, Harvard Bussiness Review, Cambridge.

SHARK John, GOVINDARAJAN Vijay (1995); Gerencia Estratégica de Costos, Editorial Norma.

REYES Ernesto (1968); Contabilidad de Costos, Segunda Edición, Editorial Limusa, Colombia

VALERI A. ZEITHAML; Marketing Estratégico, Segunda Edición, México – Buenos Aires.

WELLINTON PATRICIA (1997); Como brindar un servicio integral al cliente, Colombia. Editorial Arévalo Solano.

ZAPATA Pedro (2007) Contabilidad de Costos Herramienta para la Toma de Decisiones, Quinta Edición, Editorial Mc Grawhill, Colombia

Páginas de Internet.

www.gestiopolis.com	Administración
www.elprisma.com	Ventaja Competitiva
http://es.wikipedia.org	Control de Gestión

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



ENCUESTA

Pag. 1/4

Objetivo: Proponer una Gerencia Estratégica de Costos que permita realizar una mejor toma de decisiones de la Empresa de Calzado Gamos

Observaciones:

- Se garantiza absoluta reserva
- La encuesta le llevará 15 minutos

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X en la opción de respuesta que más se aproxime a la realidad, ya que la información que se obtenga de ésta investigación servirá para plantear propuestas de solución a la situación de su empresa

Cargo que ocupa:

1.- ¿Los costos del calzado se los fija en base a la cantidad de pares producidos?

Siempre

Rara vez

Nunca

2.- ¿Cree usted necesario la determinación de costos en los procesos de corte, armado, plantado y terminado?

Si

No

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



Pag. 2/4

ENCUESTA

3.- ¿Cómo calificaría la eficiencia del proceso de producción de la empresa?

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿La empresa lanza al Mercado sus productos con menor precio que la competencia?

Si

No

5.- ¿Cree usted que la marca se encuentra bien posicionada en el Mercado nacional?

Si

No

6.- ¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus procesos?

Si

No

7.- ¿La empresa se maneja en base a medidas de eficiencia de los procesos?

Siempre

Rara vez

Nunca

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



ENCUESTA

Pag. 3/4

8.- ¿Cree usted que identificando actividades que generen valor ayuda a la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos?

Si

No

9.- ¿Qué factor cree usted que valora el cliente en el momento de adquirir los productos que ofrece la empresa?

Precio

Calidad

Imagen

Crédito Otorgado

10.- ¿La información de costos por productos que maneja la gerencia considera que es?

Buena

Regular

Mala

11.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto actualizado?

Si

No

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



ENCUESTA

Pag. 4/4


12.- ¿Cada qué tiempo se evalúan la gestión operativa de la empresa?

Siempre

A veces

Nunca

ANEXO 2



SRI
..le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1801242700001

APELLIDOS Y NOMBRES: GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL

NOMBRE COMERCIAL: CALZADO GAMO'S

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 28/11/1955 **FEC. ACTUALIZACION:** 27/08/2009

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/04/1999 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 31/07/1999 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Cilla: PASAJE REINALDO MIÑO
 Número: S/N Intersección: AV. ATAHUALPA Referencia: A UNA CUADRA DEL MALL DE LOS ANDES Teléfono:
 032412588


OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

PERIODO	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
10 MARZO	10				
15 MARZO	15				
14 MARZO	14				

[Firma]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE




[Firma]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MRECALDE **Lugar de emisión:** AMBATO AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 27/08/2009

Página 1 de 3



SRI.gov.ec