

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES



ESPERANZA SUÁREZ GIL
TERESA DE JESÚS ALTAHONA QUIJANO

UDI UNIVERSITARIA
DE INVESTIGACIÓN
Y DESARROLLO



GRUPO DE INVESTIGACION PORTER

Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES

**ESPERANZA SUÁREZ GIL
TERESA DE JESUS ALTAHONA QUIJANO**

Bucaramanga 2.009

TABLA DE CONTENIDO

1. USO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. RESULTADOS	5
1.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	11
2.1. CONCEPTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.2. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.3. DEFINICIÓN DE MISIÓN.....	13
2.3.1. Guía para definir una misión	13
2.4. DEFINICIÓN DE VISIÓN	15
2.5. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	16
2.5.1. Matriz DOFA.....	17
2.6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	24
2.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	25
2.8. EVALUACIÓN A TRAVÉS DE ÍNDICES DE GESTIÓN	27
2.8.1. Área Financiera.....	28
2.8.2. Área de Producción	30
2.8.3. Área de Recursos Humanos	31
2.8.4. Área Comercial	32
3. ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	33
3.1. CONCEPTOS GENERALES.....	33
3.2. DESCRIPCION DEL CICLO DE PRODUCCIÓN	36
3.3. METODOLOGÍA PARA CUANTIFICAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	37
3.4. METODOLOGÍA PARA ASIGNAR LA MANO DE OBRA	38
3.5. ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	40
3.5.1. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LOS CIF's.....	41
3.6. DESARROLLO DE EJEMPLO	42

PRESENTACIÓN

El presente documento se basa en los resultados obtenidos en la investigación del uso de la Planeación Estratégica en las Mipymes del sector calzado de Bucaramanga realizada en el año 2009.

Este tema se investigó considerando que los mercados en los que se desarrollan los negocios son cada vez más competidos y los consumidores menos leales y más exigentes, haciendo imperativo que los empresarios estén enterados de las técnicas acerca de la planeación de sus actividades que les permita ser competitivos.

La Planeación Estratégica constituye una herramienta fundamental para la empresa. Por un lado, le obliga a considerar de forma organizada y detallada todos los aspectos relevantes del negocio, su mercado actual y su proyección en el corto, en el mediano e incluso en el largo plazo.

La planeación implica el análisis de todos los factores que afectan la empresa, los recursos con los que cuenta para responder a una situación, y la elaboración de un programa adecuado a seguir.

El libro se divide en tres capítulos, el primero presenta los resultados de la investigación, el segundo explica el paso a paso para realizar la planeación estratégica y el tercero muestra la forma de hacer control de los costos en la empresa.

1. USO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación fue determinar el nivel de conocimiento y aplicación de los administradores de las mipymes del sector calzado en Bucaramanga, de la Planeación Estratégica en su quehacer administrativo diario dentro de su organización. Buscando conocer el perfil de las empresas interesadas en el mejoramiento de su productividad basado en la eficiencia administrativa, según valor de activos, capacidad de instalada, experiencia en el sector y disposición económica.

La investigación se basó en las siguientes fuentes primarias: sesión de grupo con algunos administradores del sector para discutir los aspectos importantes a investigar en cada pequeña empresa. Luego la aplicación de encuesta personal a los administradores de las mipymes escogidas en la muestra. Se considera que es la más adecuada considerando que no todas están dirigidas por profesionales de la administración y en una gran proporción su propietario es quien las dirige, lo que facilita el manejo del tipo de preguntas y respuestas por parte de un encuestador.

Las siguientes fueron las fuentes secundarias: Consulta de informes presentados por las agremiaciones del sector calzado acerca del estilo administrativo de las pymes y sus expectativas. Consulta de modelos administrativos aplicados en otros sectores de pymes. Consulta de resultados de otras investigaciones hechas por la UDI y otras universidades acerca del desarrollo de las pymes.

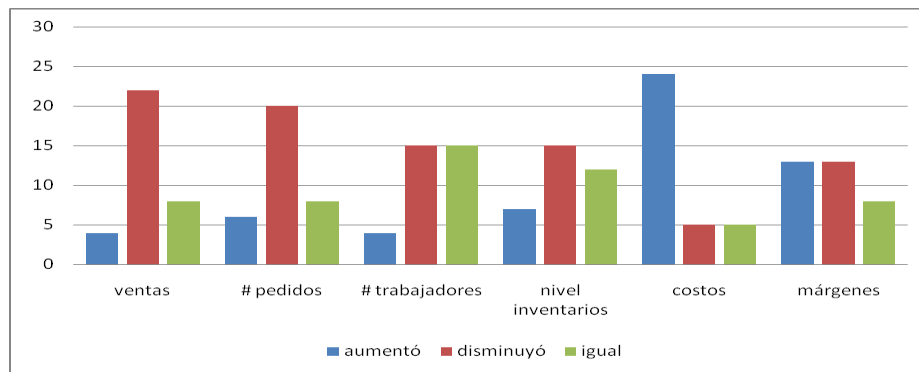
El uso de la planeación en las actividades de estos pequeños empresarios se midió en los aspectos de evolución de los resultados en sus negocios, uso de las fuentes de financiación, contratación de la mano de obra, atención de mercados y medición de la gestión.

1.2. RESULTADOS

Evolución de los negocios

La percepción de cerca del 70% de los empresarios es que su situación económica empeoró o es igual a la de hace 5 años, específicamente han notado que se disminuyó el nivel de ventas y los costos aumentaron, haciendo que los márgenes de utilidad se redujeran o en un significativo número se buscarán nichos de mercado que sean más rentables (ver gráfica).

Gráfica 1. Percepción de la evolución empresarial



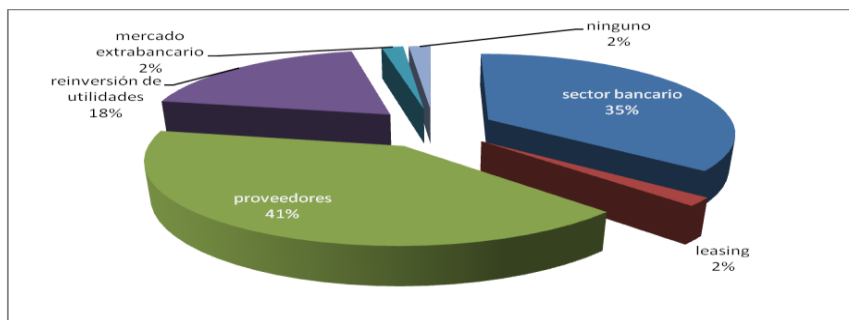
Fuente: Autoras

A pesar de tener una impresión acerca de la evolución de sus negocios, no es definitiva para ellos pues la informalidad en la que se encuentran no les permite llevar un control claro sobre sus cuentas y de esta manera se vuelve más manejo por intuición que por resultados reales, en muchas ocasiones no se dan cuenta que sus negocios están fracasando y deben aplicar correctivos a la situación antes de que sea demasiado tarde.

Uso de fuentes de financiación

A pesar de que los empresarios consideran que usan algún tipo de planeación, para la mayoría la financiación es un tema de cuidado pues aquellos que no tienen garantías para ingresar al sector bancario, lo deben hacer con los proveedores o con la reinversión de utilidades, por la facilidad y el plazo otorgado, haciendo más costoso el capital de trabajo (principal destino) y por lo tanto disminuyendo su competitividad.

Gráfica 2. Fuentes de financiación



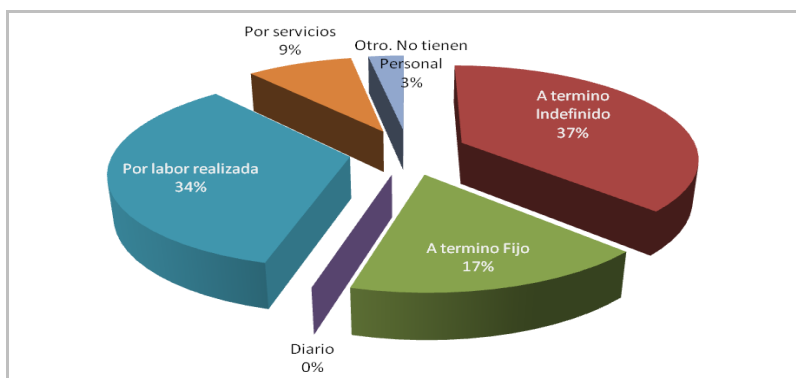
Fuente: Autoras

Una buena parte de los más pequeños empresarios deben utilizar recursos mucho más costosos por falta de garantías que respalden sus negocios y la facilidad al acceso de los mismos, son los llamados “paga-diaros” que se convierten en la solución a sus problemas inmediatos pero en el mediano y largo plazo los puede llevar al fracaso de sus negocios.

Tipo de contrato laboral utilizado

Se evidencia una baja planeación en el área de recursos humanos, pues solo el 37% contrata a término indefinido por la falta de seguridad en el flujo de pedidos durante todo el año y la facilidad para la finalización del mismo, haciendo más inestable la calidad y disponibilidad de los empleados.

Gráfica 3. Tipo de contratación

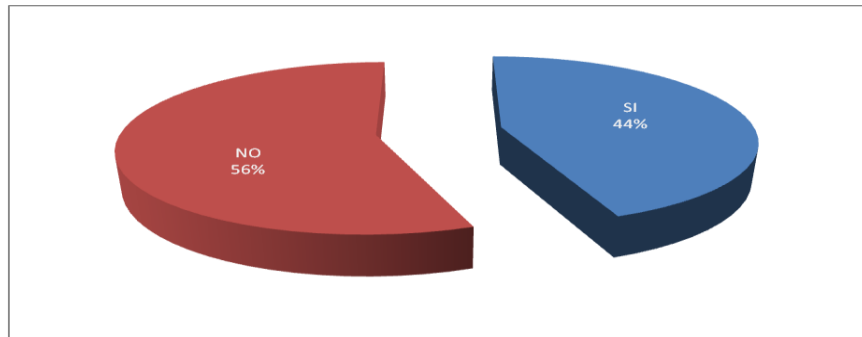


Fuente: Autoras

Uso de Indicadores de Gestión

A pesar de considerar un alto porcentaje de empresarios que conocen el mercado en el cual actúan, solo un poco más de la mitad utiliza algún indicador de gestión (por lo general muy sencillos), para evaluarse frente a él, y en muchos casos ni siquiera los conocen.

Gráfica 4. Uso de indicadores de gestión



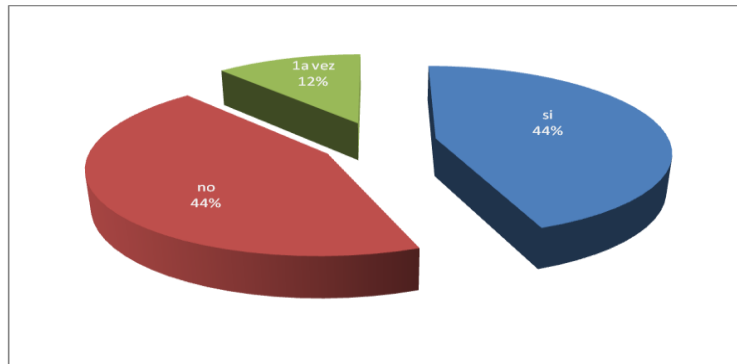
Fuente: Autoras

Las cifras que guían al pequeño empresario y con las cuales usualmente toman decisiones son: nivel de ventas, de producción y de utilidades; y el índice más utilizado es porcentaje de rentabilidad. Esto demuestra que no poseen información suficiente poniéndolos en riesgo frente a la competencia.

Proyección hacia el Mercado Global

La mayoría de las empresas no exportan y las pocas que lo hacen no sobrepasan el 20% de sus ventas, sin embargo, para la mayoría de empresarios del sector calzado es importante ampliar su exportaciones o por lo menos mantenerlas igual debido a que esto les genera un nivel de ingresos adicional y así dan a conocer su producto a un mercado internacional.

Gráfica 5. Proyección global



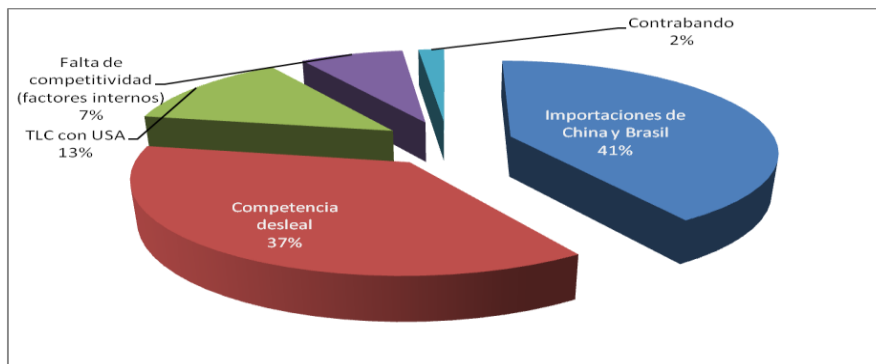
Fuente: Autoras

A pesar de los empresarios considerar que el mercado global es atractivo, pocos se han arriesgado a negociar en el mismo por diferentes causas: falta de competitividad, de capacidad instalada, de información o simplemente por miedo a fracasar como una buena cantidad que lo han intentado, sin tomarse el tiempo para evaluar las causas y pensar en las soluciones para que sea efectivo.

Mayor amenaza actual

En general, las peores amenazas que consideran estos empresarios son la competencia desleal y las importaciones de China y Brasil, especialmente por el bajo nivel de competitividad que manejan y hacen que cualquier variación en precio sea grave para su negocio. Muchos no saben cómo les puede afectar el TLC con USA.

Gráfica 6. Amenazas



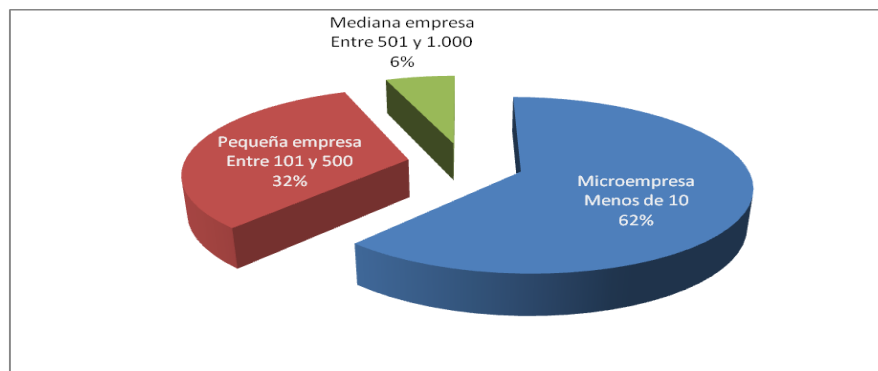
Fuente: Autoras

La visión del empresario es de corto plazo, las amenazas que nombran son con las que actualmente están luchando, haciendo que su labor sea de reacción y no de acción.

Tipo de empresas

La mayoría de las empresas del calzado son microempresas y pequeñas empresas, con una experiencia en el sector de más de 10 años, esto los hace conscientes que deben buscar herramientas de planeación para mejorar su desempeño que les garantice su permanencia en el mercado.

Gráfica 7. Tamaño de empresa



Fuente: Autoras

1.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las mipymes del sector calzado consideran que ser productivos es indispensable para mejorar su competitividad en un mercado que tiene múltiples amenazas, sin embargo, no conocen cómo les pueden ayudar las herramientas de planeación estratégica.
- Por las experiencias anteriores propias o de otros empresarios, existe un temor claro a los cambios que se presenten en el mercado, especialmente a los que se originan en la entrada de nuevos competidores internacionales por el nivel de precios que ellos pueden ofrecer, pues no tienen claro cuáles son sus costos de producción y cómo pueden controlarlos.

- Desafortunadamente el pequeño empresario del calzado no tiene un plan de acción claro a seguir, está pendiente de los cambios y reacciona ante ellos, algunas veces acertadamente pero otras no. A pesar de no tener consolidada su empresa, conocer muy poco de la competencia y de la demanda, están participando constantemente en ferias internacionales y haciendo negociaciones sin saber hacia dónde van o exactamente a dónde quieren llegar.

Por lo anterior, la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, presenta de manera sencilla el presente documento, que sirve como guía para la elaboración y desarrollo de la Planeación Estratégica como herramienta administrativa en las mipymes, que les permita ser más competitivas en un mercado local y global. Adicionalmente se presenta un capítulo para el manejo de los costos para superar esa debilidad en este tipo de empresas.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

El presente capítulo tiene como fin guiar al pequeño empresario en la primera función del administrador: *la planeación*. La importancia de esta función radica en la orientación del curso de acción hacia el logro de unas metas propuestas para alcanzar los objetivos deseados.

La planeación implica el análisis de todos los factores que afectan la empresa, los recursos con los que cuenta para responder a una situación, y la elaboración de un programa adecuado a seguir.

Los principios del plan deberán responder como mínimo a las preguntas: el qué (propósito), dónde (el lugar), en qué (la sucesión), con los que (medios), por qué y para qué se hace.

Las empresas que se guían por planes bien estudiados, tienen una gran ventaja sobre aquellas que improvisan, pues aun cuando el futuro no está escrito, tener una directriz de acción permite un rápido ajuste a los cambios más allá de solo reaccionar a los mismos, garantizándoles su permanencia en el mercado. Adicionalmente, solo las empresas que han planeado tienen la posibilidad de medir su gestión.

La planeación tiene tres componentes básicos: la planeación estratégica (de largo plazo), la planeación táctica (de mediano plazo) y la planeación operativa (de corto plazo). En el presente documento se tratará únicamente la planeación estratégica como primer paso hacia la organización de las actividades de la empresa.

2.1. CONCEPTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

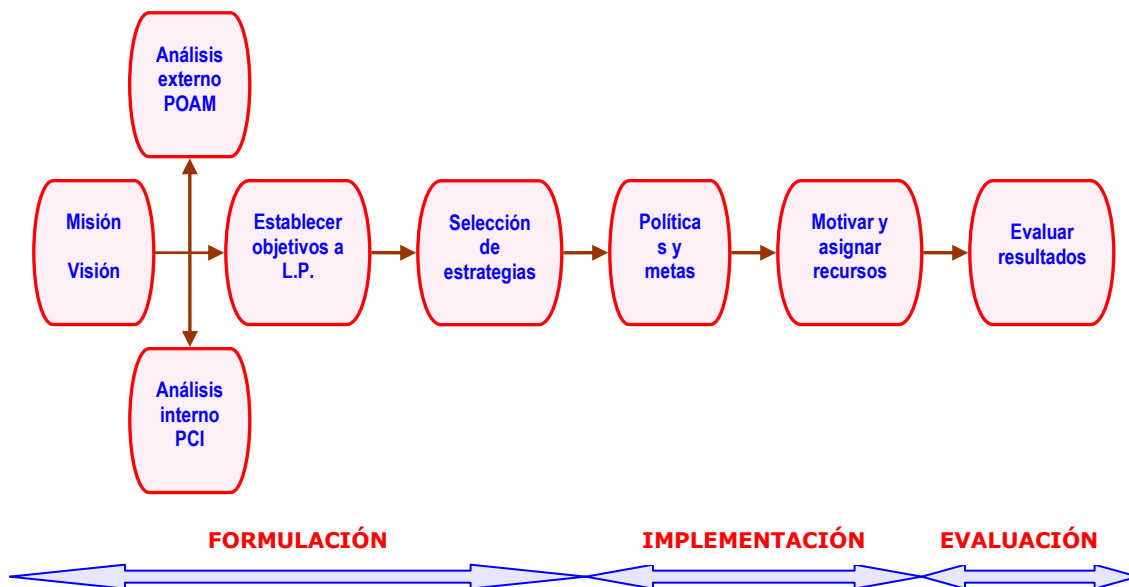
La Planeación Estratégica es un proceso sistémico de la Alta Gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y que permita así el fortalecimiento empresarial.

Según esta definición, la empresa debe funcionar como un conjunto de partes (departamentos) que interactúan para lograr un objetivo empresarial único, es decir, el éxito depende de la integración estratégica de la gerencia, la contabilidad, las finanzas, el mercadeo, la producción y las demás áreas de la empresa.

2.2. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica se puede dividir en tres etapas: la formulación de las estrategias, la implementación y posterior evaluación.

Gráfica 8. Etapas de la planeación estratégica



Fuente: Autoras

La formulación de la estrategia inicia con el análisis del mercado y de la empresa, comúnmente conocidos como POAM (externo) y PCI (interno), que permiten definir los objetivos de largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la Misión y Visión empresarial.

Una vez planteadas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, se implementan los programas bajo las políticas y metas trazadas motivando y asignando recursos de manera eficiente.

Por último, se evalúan los resultados de acuerdo a lo planeado para hacer las modificaciones del caso. Esta evaluación usualmente se hace a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un periodo determinado e indican las bases comparativas con otros periodos para reaccionar con tiempo ante cualquier situación que se presente.

2.3. DEFINICIÓN DE MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa, define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Es el marco de referencia donde se formulan estrategias, propósitos y valores, que indican una guía de navegación para la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, socios o inversionistas, etc.) para un determinado campo de acción. Responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos?

2.3.1. Guía para definir una misión

Existen nueve aspectos que permiten definir y evaluar las misiones empresariales:

- a. **Clientes** : a qué personas está dirigido nuestro producto
- b. **Productos y servicios**: qué ofrece la empresa
- c. **Mercados** : en dónde ofrece sus productos (lugar)
- d. **Tecnología**: si esta es vital en su empresa
- e. **Interés por la supervivencia**: qué ganancias deseo obtener
- f. **Filosofía** : valores éticos y morales que tiene la empresa

- g. **Concepto propio**: qué nos hace diferentes de los demás (ventaja competitiva)
- h. **Imagen pública**: cómo nos ve la sociedad es decir si estamos colaborando con el medio ambiente
- i. **Interés por los empleados**: si para nuestra empresa son importantes los empleados

Ejemplo de definición de misión: QUALA S.A

Construir y mantener vigentes marcas líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local en los mercados latinos con productos de consumo masivo.

Nuestro éxito se basa en: **Una cultura centrada en la INNOVACIÓN con claridad de propósito**, la cual se logra con las mejores ideas, con la excelencia en la ejecución y con las mentes y corazones de todos nosotros en el juego.

Un profundo conocimiento del consumidor local, de los canales en donde se abastece y de las diferentes ideas, casos, **operaciones del mercado local e internacional.**

La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un TALENTO HUMANO SUPERIOR, HONESTO, ENTUSIASTA Y COMPROMETIDO.

La búsqueda continúa de una alta rentabilidad.

Así garantizamos el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la Compañía **en beneficio de todos los que en ella participamos** y de los países en los que operamos.

NOTA:

La empresa QUALA S.A no cumple uno de los componentes de la declaración de misiones debido a que no maneja una imagen pública donde dé a conocer si la organización se preocupa por el medio ambiente, sentido social.

Una aclaración que se debe hacer en el interés por los empleados, es que esta empresa deja claro que labora en beneficio de todos los que participan en la organización mostrando que una prioridad suya es el bienestar de sus empleados, así que su razón de ser gira alrededor del ser humano.

Ejemplo de definición de misión: CALZADO LISSETH

Somos una organización que produce y comercializa calzado para dama, con excelente calidad, con diseños innovadores, y comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios a través de un alto nivel de productividad y competitividad, buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes.

NOTA:

En esta empresa de calzado no se cumplen los nueve aspectos para declarar misiones pero deja claro su objeto social. Sería excelente que todas las organizaciones cumplieran todos los componentes de la evaluación de misiones.

2.4. DEFINICIÓN DE VISIÓN

La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Donde se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno.

En palabras sencillas se puede decir que la Visión de una empresa es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espacio definidos y formulados por la Alta Gerencia de la organización, es la posición futura y deseada para la organización. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?

Características de una visión:

- Planteada a largo plazo: mayor a cinco años
- Desafiante: retadora
- Realista: enmarcada en las posibilidades reales
- Alcanzable: que se pueda alcanzar
- Medible: que se pueda cuantificar para evaluar su alcance
- Integradora: debe integrar a todos los miembros de la empresa
- Tiempo: debe tener un horizonte de tiempo

Ejemplo de definición visión: QUALA S.A.

En el año 2011 Quala Colombia venderá un 70% más que en el año 2006 proveniente de alcanzar una posición de liderazgo en cada una de nuestras categorías estratégicas actuales e incursionar en dos categorías adicionales.

Seremos la Compañía Multinacional Colombiana más exitosa, ágil y aguerrida, con una cultura sólida y arraigada, que siempre presenta propuestas innovadoras que cambian la historia del mercado, que está en continua construcción de “un conocimiento propio” en los factores claves del negocio y que aprende, apoya, aporta y opera en sinergia con las filiales.

TODAS NUESTRAS MENTES Y CORAZONES BUSCAN CON ALEGRÍA Y PASIÓN EL ÉXITO.

Ejemplo de definición de visión: CALZADO LISSETH

En el 2012 Calzado Lisseth será una empresa líder en la producción y comercialización de calzado de excelente calidad, precio y diseño de sus productos a nivel nacional e internacional de calzado para dama.

2.5. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Una vez definidas la misión y la visión, se debe proceder a hacer un estudio del entorno interno y externo para ubicarse dentro del mercado buscando aprovechar las oportunidades del mismo.

Antes de definir las estrategias y objetivos que ayudarán a la empresa a cumplir sus expectativas y las de sus clientes, se deberá hacer un estudio minucioso al mercado externo y al interior de la empresa, que le permitan identificar los puntos clave en donde puede actuar más efectivamente, aquello que llaman “medir el terreno”.

La herramienta más efectiva para hacer el análisis es la matriz DOFA que se construye a continuación.

2.5.1. Matriz DOFA

Es para las empresas una herramienta de uso gerencial, que permite identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del medio. Tiene por objetivo determinar el Estado Interno (**PCI**) y Externo (**POAM**) de las empresas, para de acuerdo a sus resultados se tomen las mejores decisiones en el desarrollo y progreso de la compañía, a través de la formulación de ventajas competitivas, duraderas y sostenibles a largo plazo.

A continuación se presenta de una forma más amplia los dos análisis (**PCI - POAM**) que conforman dicha matriz y los aspectos que éstos abarcan para lograr su mejor elaboración.

PCI= Perfil de Capacidad Interna

Concepto: Es el Análisis Interno de una organización, denotado como herramienta que permite determinar Fortalezas y Debilidades de la empresa.

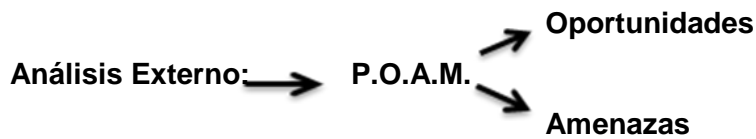


Aspectos:

- * Directivo
- * Financiero
- * Tecnológico
- * Competitivo
- * Talento Humano

POAM= Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

Concepto: Es el Análisis Externo de una organización, denotado como herramienta que permite evaluar y determinar el entorno que ronda a la empresa, es decir, que Oportunidades y Amenazas se presentan.



Aspectos:

- *Económico
- *Político
- *Social
- *Tecnológico
- *Competitivo
- *Geográfico

Elaborar una Matriz **DOFA** es algo muy sencillo, todo parte de la buena clasificación que se le dé a cada uno de los distintos aspectos (mencionados anteriormente) que la conforman. A continuación se presenta una forma fácil y concreta para poder realizarla.

Pasos:

- 1) Elabore una lista de las Fortalezas y Debilidades esenciales de su compañía.
- 2) Elabore una lista de la Oportunidades y Amenazas esenciales de su compañía.
- 3) Elabore las comparaciones y relacione FO, DO, FA, DA, que se presentan a continuación.

MATRIZ DOFA	Análisis Interno PCI	
	Fortalezas F	Debilidades D
Análisis Externo POAM	Listado de las Fortalezas de la Empresa.	Listado de las Debilidades de la Empresa.
Oportunidades O	FO	DO
Listado de las Oportunidades de la Empresa	Usamos las F para aprovechar las O	Tratamos de minimizar las D y aprovechar las O
Amenazas A	FA	DA
Listado de las Amenazas de la Empresa	Usamos las F para contrarrestar las A	Tratamos de minimizar las D y contrarrestar las A

DIAGNÓSTICO EXTERNO – POAM																						
CATEGORIAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS									DEBILIDADES									IMPACTO		
		ALTO			MEDIO			BAJO			ALTO			MEDIO			BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
ECONÓMICO	Acuerdo comerciales y aduaneros con países vecinos.				X															X		
	Acceso a recursos financieros.					X															X	
	Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio.									X											X	
	Altos intereses de los recursos financieros.										X										X	
	Alto costo de la materia prima.										X										X	
SOCIAL																						
POLÍTICO	Apoyo estatal para promover la actividad exportadora.			X																	X	
	Crisis política.									X											X	
COMPETITIVIDAD	Costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país.									X											X	
	Ubicación geográfica dentro del país.			X																		X
GEOGRÁFICO	Condiciones propicias para hacer alianzas con empresas nacionales.				X																X	
TECNOLÓGICO																						

Luego de clasificarlas elija cinco de ellas, las de mayor impacto en cada caso (*Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas*), para llevarlas a las comparaciones y relaciones en el cuadro DOFA (Superior).

Así, de la anterior forma puede elaborar una Matriz DOFA, donde se dará cuenta de la situación actual de su empresa y cuáles podrían ser las mejores estrategias a usar.

A continuación se presenta un ejemplo de la forma como puede elaborar su propia matriz DOFA:

FORTALEZAS

- Mano de obra calificada.
- Calidad del producto.
- Conocimiento y experiencia en el sector.
- Acceso y calidad de la mano de obra.
- Exportaciones a países a vecinos.

DEBILIDADES

- No cuenta o no utiliza mecanismos eficientes para determinar mercados.
- Incapacidad para producir volúmenes que exigen mercados internacionales.
- Altos costos de producción.
- Poca innovación en tecnología
- Ausencia de la relación consolidada con clientes en el exterior.

OPORTUNIDADES

- Apoyo estatal para promover la actividad exportadora.
- Ubicación geográfica dentro del país.
- Acuerdo comerciales y aduaneros con países vecinos.
- Condiciones propicias para hacer alianzas con empresas nacionales.
- Acceso a recursos financieros.

AMENAZAS

- Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio (precio del dólar).
- Alto costo de la materia prima.
- Crisis política.
- Costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país.
- Altos intereses de los recursos financieros.

Resumidas en un cuadro, quedarían así:

MATRIZ DOFA	ANÁLISIS INTERNO PCI		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	
ANÁLISIS EXTERNO POAM	OPORTUNIDADES (O) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo estatal para promover la actividad exportadora. ➤ Ubicación geográfica dentro del país. ➤ Acuerdos comerciales y aduaneros con países vecinos. ➤ Condiciones propicias para hacer alianzas con empresas nacionales. ➤ Acceso a recursos financieros. 	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	AMENAZAS (A) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio. ➤ Alto costo de la materia prima. ➤ Crisis política. ➤ Costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país. ➤ Altos intereses de los recursos financieros. 	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

Ahora, se definen las estrategias así, por ejemplo:

ESTRATEGIAS (FO)

1. Gracias a la mano de obra calificada, se podrá realizar y aprovechar la oportunidad de propiciar alianzas con empresas nacionales, dando así origen a un producto más competitivo y de mejor calidad.
2. De acuerdo al conocimiento y experiencia en el sector, se podrán realizar sin menor riesgo acuerdos comerciales y aduaneros con otros países.
3. Exportar a países vecinos, aprovechando el respaldo del gobierno en esta actividad, logrando así llegar a otros segmentos del mercado y el crecimiento como reconocimiento de la pequeña empresa.
4. Usando el acceso, calidad y costo de la mano de obra, se pueden desarrollar productos de alta calidad para atender mercados externos.

ESTRATEGIAS (DO)

1. Se tratará de minimizar la incapacidad para producir volúmenes que exigen mercados internacionales a través del acceso a recursos financieros que permitan lograrlo.
2. Se pretende minimizar que no cuenta o no utiliza mecanismos eficientes para determinar mercados, buscando asesoría especializada en la parte de mercadeo y participar en misiones comerciales y ruedas de negocios que organiza la red de cámaras de comercio a nivel nacional e internacional.
3. Se minimizan los altos costos de producción, haciendo alianzas con las universidades para desarrollar un estudio de análisis de productividad, reducción de costos, mejora de los procesos productivos, capacitación de la mano de obra, etc.
4. Se pretende reducir la ausencia de la relación consolidada con clientes en el exterior, con los programas de acompañamiento, capacitación y asesoría de Proexport y Expopyme en la búsqueda de mercados internacionales y consolidación de clientes.
5. Se pretende minimizar la poca innovación en tecnología, haciendo alianzas con empresas nacionales o realizar outsourcing para algunos procesos dando origen a productos más competitivos.

ESTRATEGIAS (DA)

1. Se trata de minimizar la incapacidad para producir volúmenes que exigen mercados internacionales, para contrarrestar el costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país.
2. Se minimiza la incapacidad para producir volúmenes que exigen mercados internacionales, para contrarrestar la crisis política, y así contribuir al mejoramiento financiero mundial.
3. Implementando algo de tecnología se reducirían los altos costos de producción y disminuiría el impacto del alto costo de la materia prima.
4. Buscando un acercamiento con los clientes del exterior y a su vez buscar proveedores para disminuir el alto costo de materia prima y contrarrestar la crisis política.

ESTRATEGIAS (FA)

1. Con el conocimiento y la experiencia proponen posibles salidas a otros mercados o acuerdos para que la inestabilidad no afecte la producción ni las ventas.
2. Innovando la calidad del producto tratando de minimizar los altos costos de la materia prima.
3. Aprovechando que se exporta a los países vecinos, se disminuye el impacto producido por las importaciones.
4. Se podrían hacer alianzas en el sector, aprovechando la mano de obra de calificada para aumentar la producción y así minimizar el impacto de la carga de la deuda.
5. Analizar la factibilidad de abrir nuevos mercados en el exterior, en países diferentes con los hay la crisis política.

2.6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son los propósitos de la organización en función al tiempo, se refieren a un resultado concreto que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones. Responden a la pregunta ¿qué debemos hacer?

Es importante definirlos pues con base en ellos se van a medir los resultados obtenidos, es decir, se convierten en el parámetro de evaluación de la administración.

Metas: son los resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo.

Ejemplos de objetivos estratégicos generales:

- Consolidación del patrimonio.
- Desarrollo o adquisición de tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que abra así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

Específicos:

- La distribución de los productos se dé en forma oportuna a los clientes.
- Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- Realización de un programa de ventas promocional.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

2.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias definen el camino de acción para conseguir los objetivos propuestos. Responden a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer?

El objetivo de la estrategia es conseguir un desempeño superior, considerando los aspectos encontrados en el mercado que pueden afectarle.

Los tipos de estrategias competitivas que usualmente se definen en las empresas son:

Estrategias Intensivas: Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los grupos existentes. Pueden ser:

- a. Penetración en el mercado: La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado correspondiente a productos y servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Se usa cuando los mercados no están saturados con un producto.
- b. Desarrollo del mercado: Introducción de los productos o servicios en otras zonas geográficas. Expandir o buscar nuevos mercados. Se usa cuando hay mercados que no han sido tocados o saturados.
- c. Desarrollo del producto: Modificación o mejoría del producto.

Estrategias Defensivas: Necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.

- a. Empresa de riesgo compartido (Join Venture): Cuando dos o más empresas constituyen una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad. Se usa cuando dos empresas pequeñas se unen para enfrentar un de mayor tamaño.
- b. Encogimiento: Ocurre cuando una empresa se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. Se usa cuando la organización ha crecido tanto que necesita reorganizarse.

- c. **Desinversión:** Venta de una división o una parte de la organización, se usa para reunir capital para otras adquisiciones. Se usa cuando se realizó la estrategia de encogimiento pero no se obtuvieron los mejores resultados.
- d. **Liquidación:** Ventas en partes de los activos de una empresa por su valor tangible. Se implementa cuando se realizaron las dos estrategias anteriores y no tuvo éxito.

Estrategias genéricas de Porter:

- a. **Liderazgo en costos:** Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas.
- b. **Diferenciación:** Introducir en los productos características distintas a la competencia.
- c. **Enfoque o alta segmentación:** Para empresas que atienden mercados muy segmentados, buscan descubrir y atacar mercados nichos.

Estrategias de diversificación: Cuando se diversifica la cartera de productos.

- a. **Diversificación concéntrica:** Adición de nuevos productos relacionados con la actividad de la empresa. Se usa cuando se compite con la industria y el crecimiento es lento.
- b. **Diversificación horizontal:** Adición de productos nuevos, no relacionados con al actividad de la empresa. Se usa cuando los canales de distribución se pueden aprovechar para productos nuevos.
- c. **Diversificación conglomerada:** Productos nuevos para clientes potenciales no relacionados con la actividad. Se usa cuando la industria registra cada vez menos ventas y utilidades.

Estrategias de Integración: Buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y competencia.

- a. Integración vertical hacia adelante: Controlar o adquirir el dominio sobre los distribuidores. Se usa cuando los distribuidores buenos están limitados.
- b. Integración vertical hacia atrás: busca dominar a los proveedores. Se usa cuando no hay muchos proveedores pero si competidores.
- c. Integración horizontal: Busca dominar a los competidores. Se usa cuando la organización compite en una industria que está creciendo.

2.8. EVALUACIÓN A TRAVÉS DE ÍNDICES DE GESTIÓN

Una vez trazado todo el camino a seguir, se deben planear los instrumentos para evaluar los resultados obtenidos.

Los indicadores de gestión son una herramienta clave para orientar y evaluar los procesos dentro de una organización, a continuación se relacionan algunos de los indicadores más utilizados, la forma y metodología de aplicarlos para evaluar sus resultados, los cuales deben ser comparados con las políticas y expectativas empresariales:

2.8.1. Área Financiera

Los indicadores financieros son herramientas empresariales que permiten determinar las debilidades y fortalezas de una organización en un periodo determinado. Los indicadores financieros comprenden tres grupos básicos: Los que se relacionan con el Balance General, los que se relacionan con el Estado de Resultados y los que se relacionan con el Balance General y el Estado de Resultados al mismo tiempo.

INDICADOR	DEFINICION	OBJETIVO	VALORES DE REFERENCIA	PERIODICIDAD	RESPONSABILIDAD
Capital de Trabajo	Es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente	Determinar los recursos con los que cuenta la empresa una vez cubierta sus obligaciones a corto plazo	Activo Corriente - Pasivo Corriente = (\$ Valor positivo) Ejemplo: La empresa presenta en sus estados financieros con corte a _____ de ____, unos activos corrientes por valor de \$29.755.500 y unos pasivos corrientes por valor de \$ 17.566.000, por lo cual requiere conocer cuales su capital de trabajo. Reemplazando en la fórmula se tendría: $29.755.5000-17.566.000= 12.189.000$ Tiene disponible 12.189.000 de capital de trabajo	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero
Razón Circulante	Llamado también índice de liquidez o de solvencia inmediata, relaciona el Activo Corriente sobre el Pasivo Corriente, estable cuantos pesos tiene la empresa en su Activo Corriente como respaldo a cubrir su Pasivo Corriente	Determinar el número de veces que el Activo Corriente cubre el Pasivo Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente = > \$1 Tomando como ejemplo el enunciado anterior y reemplazando nuevamente en la fórmula se obtiene: $29.755.5000/17.566.000= 1.69: 1$ Por cada de peso de deuda a corto plazo la empresa dispone de 1.69 de respaldo para cubrir sus deudas	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero
Prueba Acida	Tiene el mismo significado anterior, pero excluye de los Activos Corrientes el valor de sus inventarios y los Gastos Pagados por Anticipado	Determinar con cuantos pesos cuenta la empresa para cubrir sus Pasivos Corrientes, sin necesidad de recurrir a la realización de sus inventarios	(Activo Corriente - Inventarios - Gastos Pagados por Anticipado) / Pasivo Corriente = => \$1 Para aplicarlo se descuentan otras partidas para obtener el activo líquido, de tal forma que si los gastos pagados por anticipado tienen un valor de \$500.000 y los inventarios de \$3.500.000, estos se excluyen y el activo líquido quedaría: $17.355.000/17.566.000= 0.98$ Por cada peso de deuda la empresa dispone en forma inmediata de 0.98 para cancelarla	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero
Solidez	Representa la capacidad de pago que tiene la empresa sobre los Pasivos a Corto y Largo Plazo	Determinar cuántos pesos tiene la empresa en activos para respaldar el pago de todas sus obligaciones	Activo Total / Pasivo Total = \$ La empresa posee en sus estados financieros con corte a _____ de ____, unos activos totales por valor de \$71.755.000 y unos pasivos totales por valor de \$17.566.000, reemplazando en la fórmula se obtendría: $71.755.000/17.566.000= 4:1$	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero

			Dispone de 4 pesos en activos en cada peso que adeuda		
Endeudamiento	Muestra la propiedad que tienen los Acreedores sobre los Activos de la empresa	Medir la relación entre el Activo Total y el Pasivo Total	<p>Pasivo Total / Activo Total = < \$, para que el resultado se considere aceptable, dependerá de los factores internos y externos que afecten la empresa</p> <p>Tomando como base el ejemplo anterior, al reemplazar en la fórmula se obtendría:</p> <p>$17.566.000/71.755.000=0.24:1$</p> <p>Por cada peso del activo 0.24 son de los acreedores</p>	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero
Porcentaje de utilidad bruta operacional sobre ingresos operacionales	Se obtiene mediante la relación entre la utilidad bruta operacional y los ingresos operacionales.	Refleja la ganancia obtenida en el negocio sin tener en cuenta los gastos operacionales	<p>Utilidad bruta operacional/ ingresos operacionales*100</p> <p>$22.110.000/66.930.000*100=33\%$</p> <p>La ganancia bruta del periodo es de 33%</p>	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero
Utilidad Bruta en Ventas	Es la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas	Determinar el valor con el que puede contra los socios o dueños de la empresa.	<p>Ventas Netas - el Costo de Ventas</p> <p>$870.000/30.000=29$ la rentabilidad es de 29 pesos</p>	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero
Utilidad Operacional	Se obtiene por la diferencia entre la utilidad bruta operacional y el valor de los gastos operacionales	Determinar los ingresos y gastos operacionales, dejando de lado los gastos e ingresos no operacionales	<p>Utilidad Bruta Operacional - Valor de los Gastos Operacionales</p> <p>$4.160.000-1.827.730=2.332.270$</p>	Mensual	Departamento Contable o Departamento Financiero

2.8.2. Área de Producción

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimientos financiero.					
INDICADOR	DEFINICION	OBJETIVO	VALORES DE REFERENCIA	PERIODICIDAD	RESPONSABILIDAD
Tamaño Medio del Pedido	Cantidad de una referencia que se pide de una vez	Minimizar la suma de los costos de almacenaje, pedido y ruptura	Unidades compradas / número de pedidos La empresa realizo un pedido que contenía 1.000 unidades, distribuidos en 4 pedidos. Al aplicar el indicador: $1.000 / 4 = 250$ Esto indica que cada pedido será de 250 unidades.	Mensual	Departamento de Producción
Utilización de la Capacidad Instalada	Es la relación de las unidades producidas con la capacidad teórica	Maximizar la maquinaria utilizada para la producción.	Unidades producidas / capacidad teórica La empresa produce 1000 unidades de las cuales tiene una capacidad teórica de 1200 $1000/1200 = 83\%$ La capacidad máxima instalada de producción corresponde al 83%	Mensual	Departamento de Producción
Productividad de la Mano de Obra	Es la reacción entre al unidades producidas y las horas hombres trabajadas	Rendir la capacidad de producción de los empleados de una organización	Unidades producidas / horas-hombres trabajadas La empresa tiene un promedio de producción de 1000 unidades en el periodo de las cuales se laboran 8h diarias $1000/8 = 125$ Lo anterior indica que se debe laboral 125h para una producción de 1000 unidades.	Mensual	Departamento de Producción

2.8.3. Área de Recursos Humanos

Es la menos desarrollada debido al escaso avance de las empresas; son los inductores para conseguir la habilidad de mejorar y aprender en una organización.

INDICADOR	DEFINICION	OBJETIVO	VALORES DE REFERENCIA	PERIODICIDAD	RESPONSABILIDAD
Productividad de la Mano de Obra	Relaciona las ventas con el número de empleados	Elaborar una cantidad mayor de producto con las misma cantidad de recursos	Ventas / número de empleados La empresa tiene un valor de ventas en el periodo de 5.000.000 unidades, y cuenta con 10 empleados $5.000.000/10= 500.000$ Cada empleado ha generado ventas de 500.000.	Mensual	Área Comercial y Área de Recursos Humanos
Rotación Externa	Relaciona el numero de retiros y el total de empleados	Saber el número de veces en que los empleados se retiran de la organización	Número de retiros / total empleados. La empresa tiene un total de 10 empleados de los cuales solo 1 se ha retirado. $1/10=0.1$ Lo anterior indica que la rotación externa es del 0.1%	Mensual	Área Comercial y Área de Recursos Humanos

2.8.4. Área Comercial

Llevar a cabo una óptima gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos. Adicionalmente, la gerencia debe haber tomado conciencia de la necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, la cual se potencializa					
INDICADOR	DEFINICION	OBJETIVO	VALORES DE REFERENCIA	PERIODICIDAD	RESPONSABILIDAD
Efectividad en las Ventas	Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%).	Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas	Volumen vendido / volumen planificado de ventas x 100 La empresa tiene un volumen de ventas de 1000 unidades vendidas, de los cuales se proyectaba una venta de 1500. $1000/1500=0.66*100$ Lo anterior indica que el 66% corresponde a la efectividad de las ventas	Diario	Departamento de atención al cliente o Departamento de comercialización y mercadeo
Participación del Producto	Es la aceptación del producto en el mercado	Obtener un resultado optimo en un producto	Ventas del producto / ventas totales La empresa tiene ventas en un periodo de 300 unidades, de los cuales el valor total de las ventas es de 1000 unidades. $300/1000=0.3$ Lo anterior indica que se obtuvo una participación del 3% del producto.	Mensual	Área Comercial y Área de Recursos Humanos
Eficiencia del Mercadeo	Es la relación de las ventas con los costos de mercadeo	Enfrentar un ambiente de cambio acelerado de forma correcta	Ventas / costos de mercadeo La empresa tiene u valor de ventas en el periodo de 5.000.000 unidades, y su gasto en mercadeo es de 1.000.000 pesos $5.000.000/1.000.000=5\%$ Lo anterior un indica que el 5% de las ventas fueron por eficiencia del mercadeo.	Mensual	Área Comercial y Área de Recursos Humanos
Eficiencia de la Publicidad	Relaciona las ventas y los costos de publicidad	Motivar al público hacia el consumo de los productos.	Ventas / costos de la publicidad La empresa tiene u valor de ventas en el periodo de 5.000.000 unidades, y su gasto en mercadeo es de 500.0000 pesos $5.000.000/500.000=10\%$ Lo anterior un indica que el 10% de las ventas fueron por eficiencia del publicidad.	Mensual	Área Comercial y Área de Recursos Humanos

Por último, recuerde actuar de acuerdo a lo planeado.

3. ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas a la transformación de la materia prima en un nuevo producto, requieren de un sistema de acumulación de costos determinado acorde a sus necesidades, para que puedan calcular el costo total de producción y el costo unitario de las unidades fabricadas, ya que estos son la base para la determinación del precio de venta.

El presente modelo pretende orientar a las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo una guía de fácil aplicabilidad para determinar sus costos en un ciclo de producción.

3.1. CONCEPTOS GENERALES

- a. **Costo:** El costo es el sacrificio económico para la producción, comercialización, distribución de un bien o un servicio, el cual será retribuido en el momento de la venta del mismo.
- b. **Elementos del Costo Industrial:** Para elaborar cualquier producto o bien se requieren de tres elementos esenciales, los cuales son:
 - **Materia Prima:** Son los elementos necesarios para la fabricación de un producto. En el caso del sector calzado, se puede incluir el cuero, la suela, las hebillas, entre otros.
 - **Mano de Obra:** Es la remuneración ocasionada ya sea por tarea, destajo o salario como contraprestación a una labor realizada.
 - **Costos Indirectos de Fabricación:** Son todos los elementos diferentes a la materia prima y mano de obra que se requieren en la fabricación de un producto, como los servicios públicos, el mantenimiento de equipos, herramientas y suministros, materiales indirectos, etc.
- c. **Costo de Producción:** El costo de producción es el resultado de la sumatoria de todos los elementos ocasionados o consumidos en la fabricación de un producto.
- d. **Costo Unitario de Fabricación:** El costo unitario de fabricación se determina tomando el costo total de producción y dividiéndolo en el número de unidades fabricadas.
- e. **Comportamiento de los costos**
 - **De acuerdo al volumen de Producción**

- **Fijos:** Permanecen constantes a cualquier nivel de producción, un ejemplo de estos son los arrendamientos.
 - **Variables:** Varían en forma directamente proporcional al volumen de la producción, como son la materia prima directa y la mano de obra directa; a una mayor producción se requiere un mayor consumo, a una menor producción un menor consumo.
 - **SemivARIABLES:** Cambian con el ciclo de producción pero no dependen de éste, por ejemplo los combustibles y lubricantes, mantenimiento, servicios públicos, etc.
- **De acuerdo al periodo en el cual se causan**
 - **Históricos:** Son los costos determinados por el mismo ejercicio, son el resultado de valores ya consumidos por materia prima, mano de obra y CIF.
 - **Predeterminados:** Son estimaciones futuras sobre los costos de producción, es decir la proyección de los posibles costos de materia prima, mano de obra y CIF.
- **De acuerdo a la forma como se asignan al producto**
 - **Directos:** Son aquellos que se asignan en forma directa al producto, son de fácil cuantificación e identificación por cada unidad fabricada, típico ejemplo de estos son la materia prima directa y la mano de obra directa.
 - **Indirectos:** Son de difícil identificación y cuantificación para cada unidad fabricada, tales como los servicios públicos y los mantenimientos de equipos entre otros.
- f. **Gastos:** Los gastos también son sacrificios económicos, pero a diferencia del costo no se relaciona con la actividad de producción, sino con los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio, como son los de administración y ventas.
- g. **Diferencia entre el Costo y el Gasto:** El costo es inventariable, ya que forma parte del Balance General de la empresa, y están en capacidad de producir un beneficio futuro mediante la venta de sus inventarios, es decir están en capacidad de generar ganancias, por el contrario el gasto afecta el Estado de Resultados, teniendo como efecto la disminución de las utilidades empresariales y no son recuperables.
- h. **Efectos del Costo y el Gasto en los Estados Financieros**
- **Balance General:** Los costos forman parte de los inventarios de la empresa, ya sea de materia prima, inventario de producto en proceso o producto terminado, son activos destinados para la venta.

- **Estado de Resultados:** Los gastos disminuyen las utilidades empresariales, toda empresa debe generar las utilidades suficientes para que cubran sus gastos de funcionamiento (administración y ventas), y generen nuevas utilidades.

i. Estados Financieros

- **Balance General:** Muestra la tenencia cierta de la empresa, ya que muestra en sus activos todos los bienes y valores apreciables en dinero que son propiedad de la empresa, en sus pasivos las deudas empresariales con terceros y el patrimonio como resultado del Activo menos el Pasivo.
- **Estado de Resultados:** Mide las utilidades o pérdidas generadas por la empresa en un periodo determinado, es una comparación de los ingresos menos los egresos. Cuando el ingreso es mayor que el egreso la empresa está generando utilidades, cuando los ingresos son menores que los egresos, por el contrario la empresa está generando pérdidas.
- **Estado de Costos de Fabricación:** Como su nombre lo dice, determina el costo de fabricación y de ventas del producto o productos que fabrica y comercializa la empresa.

- j. **Sistemas de Costeo:** Los sistemas de costeo no son otra cosa que métodos fáciles y sencillos de aplicar para que una empresa pueda determinar cuánto le cuesta fabricar un producto determinado.

k. Métodos de Costeo

- **Por órdenes de fabricación:** Es cuando una empresa recibe una orden específica de un cliente para fabricar un producto bajo las características requeridas por éste.
- **Por procesos:** La empresa requiere tener completamente definidas ya sean por tareas o departamentos, cada uno de los procesos necesarios para fabricar un producto.

- l. **Ciclo de Producción:** Comprende el periodo en el cual la empresa realiza su producción, abarcando desde la compra de la materia prima, hasta que el producto es terminado y se encuentra listo para ser vendido.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se requiere que llene las siguientes fichas para que clarifique su ciclo de producción:

3.2. DESCRIPCION DEL CICLO DE PRODUCCIÓN

MATERIA PRIMA	
Materia Prima 1	
Materia Prima 2	
Materia Prima 3	
Materia Prima 4	
Materia Prima 5	

MANO DE OBRA	
Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	
Tarea 5	

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	
Materiales Indirectos 1	
Materiales Indirectos 2	
Mano de Obra indirecta 1	
Mano de Obra indirecta 2	
Otros Costos Indirectos de Fabricación	

3.3. METODOLOGÍA PARA CUANTIFICAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Ficha del Producto

Descripción del Producto :

.....

Materiales Directos	Unidad de Medida	Cantidad Unitaria	Costo Unitario	Costo Total
SUMAN				
Mano de Obra Directa		Número de Horas o Tarea	Costo Unitario	Costo Total
SUMAN				
Costos Indirectos de Fabricación				
Materiales Indirectos	Unidad de Medida	Cantidad Unitaria	Costo Unitario	Costo Total
SUMAN				
Mano de Obra Indirecta		Número de Horas	Costo Unitario	Costo Total
SUMAN				
Otros costos indirectos generales de fabricación		Costo Total	Base Ponderación	Tasa asignación
SUMAN				
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
TOTAL COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN				

3.4. METODOLOGÍA PARA ASIGNAR LA MANO DE OBRA

Contrato de Trabajo: Cuando el empleado está vinculado a la empresa por medio de un contrato de trabajo se requiere determinar cuánto cuesta realmente una hora con carga prestacional:

Valor Hora	=	$\frac{\text{Salario Básico}}{240 \text{ Hrs.}}$	=	
Auxilio de Transporte	=	$\frac{\text{Auxilio de Transporte}}{240 \text{ Hrs.}}$	=	
Aportes a Salud	=	$(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte por Hora}) * 8,5\%$	=	
Aportes a Pensión	=	$(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte por Hora}) * 12\%$	=	
Aportes a Riesgo Profesionales	=	$(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte por Hora}) * \text{Tarifa de riesgo asignada por la ARP}\%$	=	
Cesantías	=	$\text{Total Devengado por Hora} * 8,33\%$	=	
Intereses sobre cesantías	=	$\text{Total Devengado por Hora} * 1\%$	=	
Primas	=	$\text{Total Devengado por Hora} * 8,33\%$	=	
Vacaciones	=	$\frac{(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte} - \text{Horas Extras}) * 4,16\%}{4,16\%}$	=	
Aportes Caja	=	$(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte por Hora}) * 4\%$	=	
Aportes Sena	=	$(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte por Hora}) * 2\%$	=	
Aportes Icbf	=	$(\text{Total Devengado por Hora} - \text{Auxilio de Transporte por Hora}) * 3\%$	=	
TOTAL VALOR HORA CON CARGA PRESTACIONAL Y SEGURIDAD SOCIAL				

3.5. ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Metodología: Como ya se dijo anteriormente los CIF son de difícil asignación y cuantificación a cada unidad fabricada, por lo cual se sugiere presupuestarlos, cualquiera de los modelos aquí presentados tienen una suficiente base metodológica para realizarlo:

BASE	FÓRMULA	TASA O RATA PREDETERMINADA
VOLUMEN DE PRODUCCION	$= \frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PRESUPUESTADOS}}{\text{UNIDADES FABRICADAS}} =$	
COSTO MATERIA PRIMA	$= \frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PRESUPUESTADOS}}{\text{COSTO DE LA MATERIA PRIMA}} =$	
COSTO PRIMO (MPD + MOD)	$= \frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PRESUPUESTADOS}}{\text{COSTO PRIMO}} =$	
HORAS HOMBRE	$= \frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PRESUPUESTADOS}}{\text{HORAS HOMBRE}} =$	
HORAS MAQUINA	$= \frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PRESUPUESTADOS}}{\text{HORAS MAQUINA}} =$	
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	$= \frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION PRESUPUESTADOS}}{\text{COSTO MANO DE OBRA DIRECTA}} =$	

3.6. DESARROLLO DE EJEMPLO

Para una mejor comprensión podemos tomar como base el siguiente ejemplo y ver cómo se relaciona la contabilidad de costos con el costeo en la producción:

Con la siguiente información de la empresa productora S. A., se requiere que elabore:

- Asientos Contables
- Estado de Costos de Fabricación

Adquiere materia prima por valor de \$80.000.000. Iva del 16%, Retención en la fuente por 3,5%, cancela el 50% en efectivo y el saldo con un plazo a 30 días.			
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1405	Inventario de Materia Prima	80.000.000,00	
2408	Impuesto a las ventas por pagar	12.800.000,00	
2365	Retefuente por pagar		2.800.000,00
1105	Caja		90.000.000,00
2205	Proveedores Nacionales		
SUMAS IGUALES		92.800.000,00	92.800.000,00

El almacén de materia prima entrega al proceso el 80% de la materia prima disponible.			
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1410	Inventario de Producto en Proceso - M.P.	136.000.000,00	
1405	Inventario de Materia Prima		136.000.000,00
SUMAS IGUALES		136.000.000,00	136.000.000,00

La mano de obra directa del mes incluida prestaciones sociales, corresponde a 15.000 horas con un costo por hora de \$3,800 (incluye toda la carga prestacional y de seguridad social)			
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1410	Inventario de Producto en Proceso - MO	57.000.000,00	
2505	Salarios por Pagar		57.000.000,00
SUMAS IGUALES		57.000.000,00	57.000.000,00

Los costos indirectos de fabricación ascienden a \$12.000.000, de los cuales se debe calcular la depreciación de la maquinaria, (vida útil: 20 años), la diferencia se causa para pagar al mes siguiente.			
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1410	Inventario de Producto en Proceso - CIF	12.000.000,00	
1592	Depreciación Acumulada		1.000.000,00
2335	Costos y gastos por pagar		11.000.000,00
SUMAS IGUALES		12.000.000,00	12.000.000,00

Se termina la producción la cual es trasladada a producto terminado. Las unidades fabricadas son 200,000

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1415	Inventario de Producto Terminado	205.000.000,00	
1410	Inventario de Producto en Proceso - M.P.		136.000.000,00
1410	Inventario de Producto en Proceso - MO		57.000.000,00
1410	Inventario de Producto en Proceso - CIF		12.000.000,00
SUMAS IGUALES		205.000.000,00	205.000.000,00

Vende 150.000 unidades, el precio de venta es igual al C. U. F. + 80% de utilidad, la cual se cancela el 50% mediante un depósito en el banco y por el saldo se concede un plazo de 30 días. Iva del 16%, Retención en la fuente: 3,5%.

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1110	Bancos	207.562.500,00	
1305	Deudores Clientes	207.562.500,00	
1355	Anticipo de Impuestos y Contribuciones	12.915.000,00	
2408	Iva por Pagar		59.040.000,00
4135	Comercio al por mayor y al por menor		369.000.000,00
SUMAS IGUALES		428.040.000,00	428.040.000,00

Costo de ventas

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
6105	Costo de Ventas	153.750.000,00	
1415	Inventario de Producto Terminado		153.750.000,00
SUMAS IGUALES		153.750.000,00	153.750.000,00

Datos necesarios al comienzo del periodo

Materia Prima	90.000.000,00
Maquinaria y Equipo	120.000.000,00

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION

Inventario Inicial de Materia Prima	90.000.000,00
Compras de Materia Prima	80.000.000,00
Devoluciones en Compra de Materia Prima	0
Costo de la materia prima disponible	170.000.000,00
Inventario Final de Materia Prima	34.000.000,00
Costo de la materia prima consumida	136.000.000,00
Inventario Inicial de Producto en Proceso	0
Mano de Obra	57.000.000,00
Costos Indirectos de Fabricación	12.000.000,00
Costo Invertido en el Proceso	205.000.000,00
Inventario Final de Producto en Proceso	0
Costo de Fabricación	205.000.000,00
Inventario Inicial de Producto Terminado	0
Costo del Producto Disponible para la Venta	205.000.000,00
Inventario Final de Producto Terminado	51.250.000,00
Costo de Ventas	153.750.000,00

Depreciación Maquinaria

Valor maquinaria	120.000.000,00		1.000.000,00
Vida Útil	120		

Costo de Producción

Costo de la materia prima consumida	136.000.000,00
Costo de la mano de obra	57.000.000,00
Costos Indirectos de Fabricación	12.000.000,00
Total Costos de Producción	205.000.000,00

Costo Unitario de Fabricación

Costo De Producción	205.000.000,00
Unidades Fabricadas	200.000,00

Precio de Venta

Costo Unitario de Fabricación	1025
Utilidad del 80%	1,8

Para determinar el costo total de producción basta totalizar la hoja de control de los costos, se suma la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Una vez determinado el costo total se divide entre el número de unidades fabricadas para determinar el costo unitario de producción.

Determinado el CUF se procede a calcular el precio de venta unitario, tomando como base la utilidad deseada en el producto.