



# Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO Y  
DETERMINACION DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA APROVECHAR DE  
MEJOR FORMA LOS RECURSOS DE LA EMPRESA TEXTIL K-SANDRA FASCHION  
UBICADA EN MOROLEÓN, GTO DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE BLUSAS DE  
VESTIR PARA DAMA”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**PRESENTA  
MARTHA PATRICIA ESTRADA MAGALLÓN**

**ASESOR  
HUGO GALLAGA LÓPEZ  
CONTADOR PÚBLICO**

MORELIA, MICHOACÁN NOVIEMBRE DE 2012





## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>A</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>H</b>
<b>CAPITULO 1. PROCESO ADMINISTRATIVO. ....</b>	<b>1</b>
1.1. ¿Qué es el proceso administrativo .....	1
1.2. Etapas del proceso administrativo .....	1
1.3. Importancia de la implementación del proceso administrativo.....	2
1.4. Plan estratégico y organizacional .....	3
1.4.1. Misión .....	3
1.4.2. Visión.....	3
1.4.3. Valores de la empresa.....	4
1.4.4. Políticas de la empresa .....	5
1.5. Organigrama.....	7
1.6. Descripción de puestos y sus funciones.....	9
1.7. Ejemplos de Descripciones de los puestos y perfiles .....	13
1.8. Análisis FODA .....	21
<b>CAPITULO 2. DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES ... ..</b>	<b>22</b>
2.1. Concepto de costos .....	22
2.2. Tipos de costos.....	22
2.3. Análisis para determinar costos.....	23



- 2.3.1. Ficha técnica del producto .....24
  - 2.3.2. Descripción del proceso .....25
- 2.4. Necesidades y requerimientos.....29
  - 2.4.1. Materias primas e insumos.....29
  - 2.4.2. Tecnología requerida.....30
  - 2.4.3. Capacidad instalada .....31
  - 2.4.4. Piezas a utilizar .....31
- 2.5. Determinación de costos en base a la producción .....33
  - 2.5.1. Costos fijos .....34
  - 2.5.2. Costos fijos de mano de obra directa .....34
  - 2.5.3. Costos fijos de materia prima indirecta.....35
  - 2.5.4. Gastos generales de fabricación .....36
  - 2.5.5. Costos variables de materia prima .....39
  - 2.5.6. Costos variables de mano de obra .....40
- 2.6. Cálculo de costo unitario.....43
- 2.7. Cálculo de punto de equilibrio.....44

**CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA APROVECHAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA .....46**

- 3.1. ¿Qué es un diagnóstico organizacional?.....46
  - 3.1.1. Elementos de un diagnóstico organizacional.....46
  - 3.1.2. Tipos de diagnóstico.....46
- 3.2. Procedimiento general de diagnóstico organizacional en la empresa K-Sandra.....47

CONCLUSIONES .....56

GLOSARIO DE TÉRMINOS .....58

BIBLIOGRAFÍA.....63

ANEXO .....65



## INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de este trabajo, en la ciudad de Moroleón Guanajuato, como en cualquier otra ciudad, es importante contar con un diagnóstico organizacional en base al proceso administrativo y determinación de costos de producción para aprovechar de mejor forma los recursos de la empresa textil “K-Sandra Fashion” ubicada en Moroleón, Guanajuato dedicada a la confección de blusas de vestir para dama. y no es que en estos momentos carezca de estas, sino que en vista para estimar las necesidades futuras de los recursos humanos en el cual se puedan ubicar los distintos departamentos, de modo que en el lugar en el que se encuentran carece del espacio suficiente para realizar las distintas actividades que se requieren. Urge determinar los costos fijos, y variables y punto muerto de producción. ya que en la ciudad las empresas han ido creciendo en base a sus cambios de maquinaria con tecnología de punta que tienen actualmente.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué manera se determinan los costos de producción y tiempos muertos en la empresa K-Sandra en base al proceso administrativo, para aprovechar mejor los recursos de la empresa, mediante la realización de un diagnóstico organizacional?

### HIPÓTESIS

Usando el método de análisis de costos fijos y variables, se podría determinar:

- a) Uso adecuado de materias primas
- b) Estimación de tiempos de producción
- c) Desempeño de actividades y funciones del personal de la empresa;



Para aprovechar de mejor manera los recursos de “K-Sandra Fashion”

V. Dep.: Aprovechamiento de recursos de la empresa

V. Indep: 1. Análisis de costos fijos y variables

2. Uso adecuado de materias primas, Tiempo de producción, desempeño del trabajador.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico organizacional en base al proceso administrativo y determinación de costos de producción en “K-Sanadra Fashion” para aprovechar los recursos de esta empresa.

### OBJETIVO ESPECIFICO

- a) Determinar los costos fijos, variables, punto muerto, punto de equilibrio, para así transmitir al empresario y usuarios de lo que se trata este proyecto.
  
- b) Elaborar un organigrama por departamentalización por procesos, estableciendo entre ellos una cadena de mando, Además, es preciso que las personas acepten las tareas y la autoridad que se le confiere y que asuman que son responsabilidad de los resultados de su actividades dentro del proyecto para así tratar de conseguir satisfacer todas las necesidades que se contemplan, y así aplicarlas al proyecto.



c) Implementar un área de almacén para tener disponible las materias primas, al alcance del trabajador, y evitar la pérdida de tiempo en el traslado a otros sitios por los materiales.

d) Adecuar los espacios de manera que se logre satisfacer al operario, consiguiendo así el confort necesario para la realización de actividades dentro de él.

f) Diseñar un instrumento para recabar información que ayude a la realización del diagnóstico organizacional; en base a proceso administrativo, mediante un cuestionario WIMPRO o entrevistas

## JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Moroleón Guanajuato como en cualquier otra ciudad es importante contar con un diagnóstico organizacional en base al proceso administrativo y determinación de costos de producción para aprovechar de mejor forma los recursos de la empresa textil "K-Sandra Fashion" ubicada en Moroleón, Guanajuato dedicada a la confección de blusas de vestir para dama. y no es que en estos momentos carezca de estas, sino que en vista para estimar las necesidades futuras de los recursos humanos en el cual se puedan ubicar los distintos departamentos, de modo que en el lugar en el que se encuentran carece del espacio suficiente para realizar las distintas actividades que se requieren. Urge determinar los costos fijos, y variables y punto muerto de producción. ya que en la ciudad las empresas han ido creciendo en base a sus cambios de maquinaria con tecnología de punta que tienen actualmente.

El principal objetivo en toda organización es la división del trabajo entre grupos de personas. Elaborando un organigrama que son gráficos en los que se representan los departamentos y la relación que existen entre ellos. En el que se encontrarán los distintos departamentos por proceso en el área de fabricación es frecuente la división del trabajo, que en realidad forma un



proceso continuo, varias fases, de cada una de las cuales se encarga un departamento con el propósito de que estos se encuentren juntos en un mismo lugar para facilitar la determinación de los costos de producción, y todo esto realizarlo en un corto plazo ya que la empresa quiere que este proyecto se realice lo más pronto posible.

- A) **IMPORTANCIA DE ESTE ESTUDIO** El proyecto es de carácter privado ya que es una empresa privada, en las cuales se tiene la necesidad urgente de cambiar su estructura organizacional y determinar los costos de producción que se llevan a cabo las distintas técnicas de costeo.
  
- B) **UTILIDAD.-** El beneficio que presenta mi proyecto a la empresa “k-Sandra Fashion” se enfoca en la localización de los Departamentos ya que actualmente se encuentran en desorden, elaborar organigrama, perfil de puestos y determinar los costos fijos, variables, punto muerto, punto de equilibrio, por lo tanto la comodidad que el empresario utilice las técnicas adecuadas para determinar su costo unitario de sus productos.
  
- C) **LABORAL.-**se pretendo causar impacto con esta división del trabajo, ya que en los últimos años la empresa textil “K-Sandra fashion” ubicada en Moreleón, Guanajuato dedicada a la confección de blusas de vestir para dama. ha carecido de departamentos, además la tendencia que quiero seguir es el de implementar técnicas de costeo donde el empresario tome decisiones de rentabilidad de la empresa, ya que se encuentra en una ciudad con tradición industrial y llena de cultura.



#### D) VIABILIDAD

- RECURSOS HUMANOS.- Las personas que participaran en la realización del proyecto, serán el personal de la empresa así como el empresario, posteriormente las personas que trabajarán y formarán parte de la empresa. beneficiadas de dicho proyecto.
- TIEMPO.- El tiempo es corto plazo para realizar la investigación, ya que es muy importante el tiempo para su realización.
- RECURSOS DOCUMENTALES.- En este aspecto depende de si hay información suficiente para realizar el proyecto, y respaldarlo en su totalidad teóricamente, ya que necesitamos de una información completa y segura.
- RECURSOS MATERIALES.- El costo que tendrá el proyecto es bajo, pero se debe de contar con el apoyo del empresario para llevarlo a cabo, porque es algo indispensable y muy importante para poder conseguirlo con satisfacción.

DE INTERES PERSONAL.- Este aspecto es muy importante, porque sin el interés personal necesario es posible que se pierda empeño y dedicación en el proyecto, debemos tener en claro nuestras preferencias porque de esto depende el gusto y dedicación al trabajo que estemos realizando.

#### METODOLOGÍA EJECUTADA

##### MÉTODOS UTILIZADOS

Los métodos a utilizar serán: analítico, deductivo, y descriptivo.

##### TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SUS FUENTES



Es una investigación Mixta, porque se buscará información a través de los dueños de la empresa y se complementará con información extraída de fuentes documentales.

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SU PROFUNDIDAD

Es una investigación descriptiva

#### TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN USADAS

Observación, sistematización bibliográfica y encuesta mediante entrevistas y cuestionarios.

#### MARCO TEÓRICO

##### PROCESO ADMINISTRATIVO

La planificación es previa a las otras funciones de organización, dirección y control, es imposible organizar, gestionar y controlar con eficiencia sin unos planes adecuados.

Ha de distinguirse entre planes a corto plazo y planes a largo plazo. La mayoría de los planes incluyen objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

##### DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES.

Los costos fijos son independientes del proceso de producción, tienen lugar incluso en el supuesto de que la empresa no produzca nada, entre estos costos se cuenta por ejemplo, los costos de constitución de la empresa, costo del personal administrativo, costo de los mínimos de luz controlada. Nos indica que los costos fijos son constantes para todo el proceso de producción, tanto si se producen cero unidades como si se producen 1,000 unidades del producto.

Los costos variables tienen lugar en función del proceso productivo, cuantas más unidades de producto fabriquemos, más aumentan los costos variables,



pues en estos costos se engloban las materias primas, los salarios de los trabajadores.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA APROVECHAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

El activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que se engloban en la dirección de los recursos humano y que tienen una importancia capital en el éxito o fracaso de cualquier empresa, incluso de cualquier organización sin ánimo de lucro.



## DEDICATORIA

A mí todo poderoso, a ti que me diste el don de vivir, a ti que diste una nueva oportunidad de vida, a ti porque siempre velaste mis sueños, a ti porque nunca me dejaste sola, porque siempre me enviste a tus ángeles terrenales para que me ayudarán y me guiaran en esos momentos de frustración y debilidad. A veces pienso que si no existieras no habría sido de balde mi creencia porque al final de todo conocer lo que es el amor.

Agradezco también a todos y cada uno de los ángeles terrenales que estuvieron conmigo al pasar de esta carrera, porque además de estar conmigo en todo momento me enseñaron, me explicaron las formas de las ciencias con gran paciencia y cariño, podría escribirlos aquí podría contarlos con mis dedos, pero prefiero siempre llevarlos impresos en mi corazón, porque en ese lugar nunca se perderán ni se borrarán aunque pasen los tiempos.

Martha Patricia Estrada M.



## DEDICATORIA

Quisiera agradecer a Dios por todas las bendiciones que me ha dado principalmente por brindarme la oportunidad de poder iniciar y concluir mis estudios profesionales.

A mis Padres J. Jesús y Concepción, por ser las personas de las cuales recibí un apoyo y cariño excepcional, y por la confianza que depositaron en mí, durante este tiempo.

A mi esposo Rolando e hijos Nayeli, Zahir, Vladimir, con amor por ser las personas más valiosas, que están cerca de mi diariamente, porque gracias a su apoyo y estímulo he llegado a realizar una de mis anheladas metas.

A mi hermana Rosario por su apoyo incondicional que me ha brindado, la cual constituye la satisfacción más grande que pudiera recibir.

A mis hermanos Jesús, Carlos, Armando, con cariño por la convivencia que tengo con ellos durante el tiempo que ellos me permiten.

A mis maestros, con cariño y respeto, por brindarme los conocimientos, la paciencia durante la carrera.

Martha Patricia Estrada M.



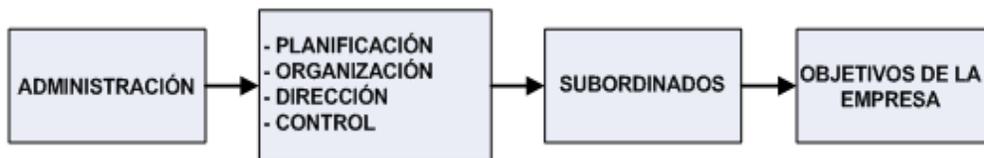
## CAPÍTULO 1

### PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 1.1. ¿QUÉ ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

“Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.”<sup>1</sup>

Figura 1: Proceso Administrativo.



Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que se encuentran en cualquier trabajo del administrador.

#### 1.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ª.Ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 2001 p.225.

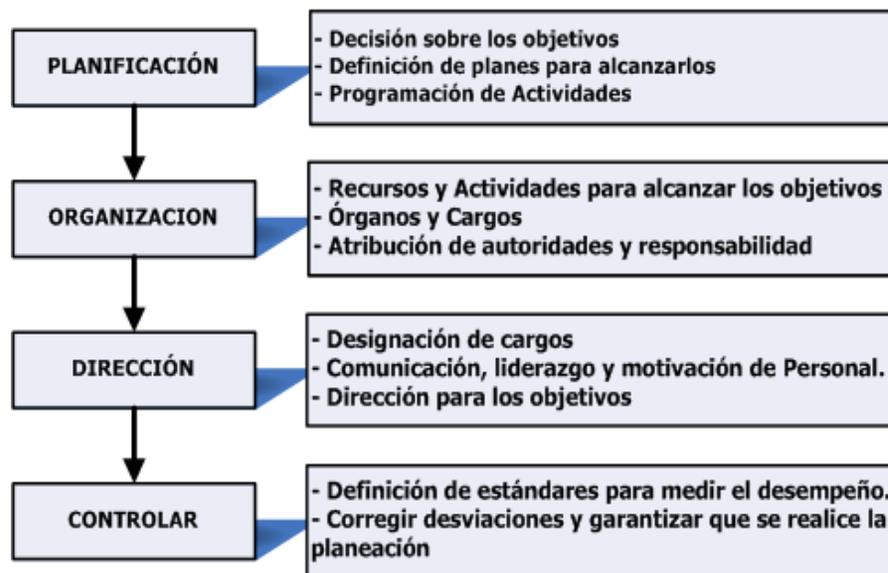
<sup>2</sup> *Ibid.* p. 227.



El desempeño de esas funciones constituye el llamado ciclo administrativo.

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite una continua corrección y ajuste, a través de la retroalimentación. Así el desarrollo de un ciclo permite, hasta cierto punto, definir cuáles son las correcciones que deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente.

Figura 2: Etapas del Proceso Administrativo



### 1.3. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4ª.ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1998, pp.249.



Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas casi todo se planea con anticipación. Por ello es suma importancia la implementación del proceso administrativo, el cual recae principalmente en la planeación; fungiendo como la primera función administrativa, precisamente por que sirve como base para las demás etapas. La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos.

La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

#### **1.4. PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL**

k-Sandra faschion, busca desarrollar un proceso de planeación estratégica y organizacional; definiendo la misión, visión, valores y políticas de la empresa, con el fin de identificar los riesgos y oportunidades internos de la empresa y tomar decisiones futuras.

##### **1.4.1. MISIÓN**

*Somos una empresa textil, dedicada a la fabricación de blusas para dama, creamos diseños de blusas innovadoras, con base en las preferencias y gustos de la mujer actual, para que se sienta bella y atractiva en cualquier momento y en cualquier lugar.*

##### **1.4.2. VISIÓN**

K-Sandra faschion, busca alcanzar en el 2014 un cubrimiento a nivel nacional, a través de un sistema de distribución, que permita que sus diseños, la calidad de sus productos y el reconocimiento de la marca, logren posicionar la empresa como líder en la venta de diferentes líneas de blusas para mujer, especiales para cada ocasión.



### 1.4.3. VALORES DE LA EMPRESA

#### 1. Innovación:

Tanto los clientes, como el grupo de trabajo de la empresa, son un potencial proveedor de nuevas ideas y conceptos para el diseño de las blusas.

#### 2. Calidad:

Trabajamos constantemente en equipo, para que los clientes adquieran una prenda elaborada con materiales y mano de obra de óptima calidad, que satisfagan y superen las expectativas de la mujer

#### 3. Servicio:

La empresa se preocupa diariamente, para que cada uno de los miembros del grupo de trabajo, asuma una actitud positiva, dinámica y abierta al ofrecer los productos, ya que más que entregar una prenda, la intención es vender satisfacción a sus clientes.

#### 4. Honestidad:

El respeto por nuestros clientes se refleja al ofrecer prendas innovadoras, precios justos y óptima calidad de producto, demostrando que somos una empresa que tiene conocimiento tanto en la industria de la moda, como en la de textil-confección, generando confianza en las personas que adquieren las blusas.

#### 5. Compromiso:

Con la sociedad: La empresa busca ofrecer un bienestar comunitario, generando empleo directo e indirecto, favoreciendo a las personas involucradas la puesta en marcha del negocio.

Con el cliente: La empresa se esfuerza por garantizar a la mujer joven, el mejor servicio, el mejor producto y los mejores diseños.



#### 1.4.4. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

##### A) POLÍTICA DE CALIDAD

La calidad es prioritaria en las actividades de K-Sandra fashion, debido a que a partir de la calidad de las blusas se crea valor.

Con el fin de satisfacer y superar las expectativas las mujeres, se pretende entregar un producto que cumpla con todos los requisitos de las clientes: garantizando un excelente servicio al momento de realizar la venta, un precio justo y un producto de óptima calidad.

##### B) POLÍTICAS DE GARANTÍA

###### Política de cambio

Si la prenda presenta alguna irregularidad y el cliente tuvo en cuenta todas las recomendaciones de cuidado y lavado de la blusa, el cliente debe diligenciar al dueño y entregárselo a quien realizó la venta, con el fin de brindar una pronta solución.

###### Alternativas de solución, pueden ser:

1. Arreglo: Si es posible repararla, se procederá a realizarlo.
2. Cambio: La prenda será reemplazada por el mismo estilo de la blusa comprada, o por otra diferente del mismo valor pagado. Si la prenda que desea adquirir tiene un precio superior, el cliente debe cancelar el excedente.
3. Negado: Al no hallarse inconvenientes de calidad o si el cliente hace el reclamo

después del plazo de tiempo de garantía.



4. Servicios de arreglo: Si la prenda que la cliente ha comprado requiere algún tipo de ajuste, la prenda será examinada para determinar si es posible o no el arreglo solicitado, ya que no se permitirán transformaciones, sólo ajustes. El arreglo tiene un plazo de entrega de una semana, a partir de la fecha que el cliente le entrega la blusa al dueño

### C) POLÍTICA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa tiene el compromiso de desarrollar todas sus actividades y en especial sus operaciones de manera eficiente y ordenada, con el fin de mejorar continuamente su habilidad de proporcionar un producto donde los clientes encuentren un valor particular.

Para esto K-Sandra Faschion desarrolla planes de acción a de corto, mediano y largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, coordinando el desarrollo de actividades que corresponden a cada una de las áreas en un plazo establecido.

### D) POLÍTICA DE LOGÍSTICA

Teniendo en cuenta que K-Sandra Faschion busca la creación de valor en todos sus procesos, el proceso de logística gira en torno a la creación de valor para el grupo de trabajo, los clientes y proveedores; este valor se expresa fundamentalmente en términos de calidad, tiempo, lugar y costo.

Para el cumplimiento de este objetivo se establece que el área de compras y producción estén en comunicación permanente con el fin de desarrollar sus actividades, garantizando al cliente calidad en la materia prima de sus productos, en las especificaciones del producto y en la entrega oportuna del mismo



## E) POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A pesar de que K-Sandra Faschion cuenta con un grupo pequeño de trabajo, la empresa pretende adoptar una política de respeto con las personas que la rodean, tanto interna como externamente, preocupándose por el bienestar laboral de las personas que aportan sus conocimientos, ideas y experiencia a la empresa.

La empresa pretende cumplir con este objetivo estableciendo una comunicación con el grupo de trabajo externo e interno, en un ambiente de participación efectiva y flexibilidad que garantice el cumplimiento de los propósitos. Igualmente los trabajos serán remunerados en la medida que su contribución conlleve al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### 1.5. ORGANIGRAMA

En cualquier esfuerzo de organización los administradores deben elegir una estructura apropiada.<sup>4</sup>

Actualmente la empresa cuenta con un pequeño grupo de trabajo, conformado por los dueños. La dueña es la encargada de elaborar los diseños de las blusas, realizar las compras de los materiales, hacer contacto con las empresas de habilitaciones y realizar un control de calidad al producto terminado. Y el dueño es el encargado de promocionar y vender las blusas de las colecciones de la marca

A pesar que K-Sandra Faschion no cuenta con un gran número de trabajadores, pretende que a medida que el negocio crezca e incremente sus

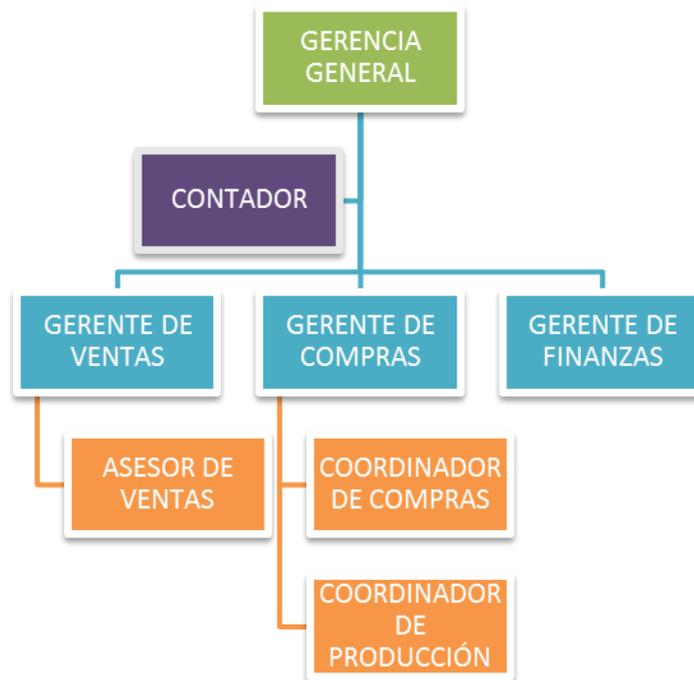
---

<sup>4</sup> George H. Rice, Jr. *A set of organizational models*, Estados Unidos, Ed. 1980, p 21



ventas, se puedan esquematizar los cargos requeridos, como se muestra en el siguiente organigrama.

Figura 3: Organigrama K-Sandra



De acuerdo con la estructura presentada anteriormente, la empresa K-Sandra, contará con tres áreas básicas. La primera área de ventas, la cual se encarga de realizar tanto la promoción como la venta del producto, área de compras, que incluye las compras y la coordinación de la producción, encargado de la confección de la prenda y la tercera, área financiera, donde se analiza la rentabilidad y viabilidad del negocio.

Las tres áreas se encuentran sujetas a la dirección del gerente, quien coordinará y dirigirá sus funciones y actividades con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.



Como se mencionó anteriormente, hoy en día la empresa cuenta con un equipo reducido de empleados, eficiente y productivo, suficiente para cumplir y llevar a cabo las metas y propósitos de K-Sandra. Sin embargo dependiendo de las posibilidades económicas de la empresa en los próximos periodos para contratar nuevos empleados, se ampliará el número de personal teniendo en cuenta el crecimiento de la organización.

## **1.6. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y SUS FUNCIONES**

“La descripción de puesto es el término que se usa para referirse a las actividades que implica un puesto, mientras que el término especificación del puesto se refiere a las características del individuo que deberá ser contratado para el puesto”.<sup>5</sup>

### **1. GERENTE GENERAL**

Este cargo lo ocupa el dueño y representante legal de K-Sandra, quien es el encargado de cumplir múltiples funciones, con el fin alinear, dirigir y supervisar las diferentes actividades, procesos y recursos de la empresa, toma de decisiones inteligentes para alcanzar los objetivos organizacionales.

El gerente general de la empresa tiene como funciones:

- Definir los objetivos estratégicos y metas corporativas a corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar y verificar las políticas de la empresa, con el fin de garantizar la funcionalidad del equipo de trabajo, dentro de las actividades de la empresa.

---

<sup>5</sup> C. Certo Samuel, *Administración Moderna*, 2ª. ed. México, Mc Graw Hill, 1992, p.254



- Representar legalmente la empresa, con el fin de participar en actividades de orden legal y en eventos propios del sector textil-confección.
- Coordinar y dirigir los grupos de trabajo de las diferentes áreas, con el fin de hacer la selección de personas que desarrollen y cumplan las actividades propias de su cargo y ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Estar enterado de ferias y eventos empresariales que sean de interés para la empresa.

## 2. GERENTE DE VENTAS

Este puesto que tiene como misión dirigir, organizar y controlar las estrategias de mercadeo y pronósticos de ventas, teniendo en cuenta los recursos necesarios y disponibles de la empresa, con el fin de que cliente reconozca el producto por su marca y servicio.

Entre las diferentes funciones de su cargo se encuentran:

- Diseñar investigaciones de mercado para determinar el nivel de recordación y aceptación de la marca y sus productos en el mercado.
- Desarrollar estrategias de publicidad, promoción, plaza y producto, con el fin de lograr el mejor balance de la mezcla de mercadeo.
- Desarrollar estrategias publicitarias para mejorar constantemente los niveles de recordación, aceptación y penetración de la marca en el mercado.
- Coordinar y dirigir los procesos de las asesoras de venta, con el fin de hacer la mejor selección de personas que desarrollen y cumplan las actividades propias este cargo y ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales.



- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

### 3. COORDINADOR DE COMPRAS

Con base en los modelos de blusas diseñadas por K-Sandra, el coordinador de compras debe realizar las adquisiciones de la materia prima necesaria para la producción de las blusas, teniendo en cuenta las cantidades y características requeridas por el producto y de esta manera realizar la compra al precio más conveniente y en el momento oportuno.

Igualmente el coordinador de compras debe estar en la capacidad de:

- Realizar el contacto con proveedores de insumos, con el fin de hacer negociaciones con las empresas más eficientes y económicas del mercado.
- Con base en los diseños de las blusas, adquirir materiales y telas con diseños innovadores para la posterior confección del producto.
- Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la materia prima, teniendo siempre presente la calidad del producto.

### 4. COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Para que el proceso productivo sea realizado eficiente y eficazmente, el coordinador de producción de la empresa se encarga de ordenar, controlar y verificar el cumplimiento de las actividades relacionadas a los procesos productivos, realizadas en el taller, mediante la comunicación y toma de decisiones, con el fin de entregar al cliente un producto de óptima calidad.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de las actividades propias de su cargo, sus funciones son:



- Coordinar que el taller cumpla con las especificaciones de los detalles del diseño de cada modelo de blusa.
- Entregar al taller los insumos necesarios para la elaboración de cada una de las prendas.
- Definir fechas de entrega del producto terminado, de acuerdo a la capacidad de producción con la que cuenta el taller.
- Coordinar que el taller corte y confeccione cada blusa, de acuerdo a las tallas, características, diseños y patrones establecidos.
- Verificar que el producto entregado tenga una óptima calidad

## 5. CONTADOR PÚBLICO

Con el fin de llevar un control financiero de la empresa, se cuenta con un contador público externo a la empresa, al cual se le contrata y se le paga por el trabajo realizado. El contador es quien se encarga de controlar los gastos, ventas e información financiera en los que incurre la empresa, llevando a cabo el registro y la contabilidad del negocio, de acuerdo a la normativa exigida por el gobierno.

Dentro de las diferentes actividades que debe realizar el contador público se Encuentran:

- Analizar e interpretar la información contable y financiera de la empresa.
- Diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones, a niveles legal, administrativo y operativo.
- Realizar las actividades relacionadas con la ciencia contable, tributaria y Sistemas de información de la empresa.



### 1.7. EJEMPLOS DE DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS Y PERFILES <sup>6</sup>

Tabla 1: Descripción del puesto de Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	GERENCIA GENERAL
Nombre del cargo	GERENTE GENERAL

MISIÓN DEL CARGO
El cargo de gerencia general lo ocupa la actual dueña y representante legal de la empresa, quien es la encargada de cumplir múltiples funciones, con el fin alinear, dirigir y supervisar las diferentes actividades y procesos y recursos de la empresa y tomar decisiones inteligentes para alcanzar los objetivos organizacionales.

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos estratégicos y metas corporativas a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Diseñar y verificar las políticas de la empresa, con el fin de garantizar la funcionalidad del equipo de trabajo, dentro de las actividades.</li> <li>• Representar legalmente la empresa, con el fin de participar en actividades de orden legal y en eventos propios del sector textil-confección.</li> <li>• Coordinar y dirigir los procesos administrativos del grupo de trabajo, con el fin de hacer la selección de personas que desarrollen y cumplan las actividades propias de su cargo y ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>• Estar enterado de ferias y eventos empresariales que sean de interés para la empresa.</li> <li>• Construir y analizar los estados financieros, haciendo uso de la información administrativa y contable, para desarrollar el estado financiero y tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.</li> </ul>

<sup>6</sup>Esta sugerencia es para realizar un Análisis de puestos, un proceso para obtener información sobre todos los hechos relativo al puesto.



Tabla 2: Descripción del puesto de Gerente de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	MERCADEO Y VENTAS
Nombre del cargo	GERENTE DE VENTAS

MISIÓN DEL CARGO
Dirigir, organizar y controlar las estrategias de mercadeo y pronósticos de ventas, teniendo en cuenta los recursos necesarios y disponibles de la empresa, con el fin de que cliente reconozca el producto por su marca y servicio.

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar investigaciones de mercado para determinar el nivel de recordación y aceptación de la marca y sus productos en el mercado.</li> <li>• Desarrollar estrategias de publicidad, promoción, plaza y producto, con el fin de lograr el mejor balance de la mezcla de mercadeo.</li> <li>• Desarrollar estrategias publicitarias para mejorar constantemente los niveles de recordación, aceptación y penetración de la marca en el mercado.</li> <li>• Coordinar y dirigir los procesos de las asesoras de venta, con el fin de hacer la mejor selección de personas que desarrollen y cumplan las actividades propias este cargo y ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>• Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</li> </ul>

REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Profesional de Ingeniería Industrial con énfasis en mercadeo.
Experiencia	Mínimo un año de trabajo en actividades de venta de ropa para mujer.
Capacitación	Un mes en procedimiento de fuerza de venta.
Iniciativa	Planificar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.



Tabla 3: Descripción del puesto de Asesor de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	MERCADEO Y VENTAS
Nombre del cargo	ASESOR DE VENTAS

MISIÓN DEL CARGO
Comercializar las blusas diseñadas por la empresa y ofrecer el servicio de asesoría al cliente, mediante la venta directa de los productos y el registro de las operaciones administrativas.

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibir las prendas y dar a conocer las características, colores y modelos de las blusas diseñadas por la empresa, con el fin de dar una asesoría al cliente en el momento de la compra del producto.</li> <li>• Mantener contacto con el cliente, por medio de una comunicación directa, telefónica o electrónica, para realizar la venta directa de las prendas.</li> <li>• Registrar la información sobre la venta del producto, mediante la realización de la factura de venta, con el fin de archivar la información administrativa y contable de la empresa.</li> <li>• Hacer entrega del producto al cliente en las mejores condiciones y en el empaque establecido con su respectiva factura de venta.</li> <li>• Archivar los datos personales de cada cliente, con el fin de realizar una base de datos y dar información de los nuevos productos disponibles para ventas futuras.</li> <li>• Verificar la existencia de los productos, mediante el registro de entradas y salidas de las prendas, con el fin de mantener informada a la gerencia general sobre productos existentes e informar al cliente sobre los productos disponibles.</li> </ul>

REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Pregrado carrera técnica o profesional. Estudios complementarios en servicio y atención al cliente.
Experiencia	En actividades de venta directa y atención al cliente.
Capacitación	Dos días en el conocimiento de las características, telas, texturas y cuidados del producto. Dos días en asesoría de entrega de la factura de venta y del producto al cliente.
Iniciativa	En la oferta de los productos, garantizando el mejor servicio y la mejor atención personalizada.



Tabla 4: Descripción del puesto de Gerente de compras.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	CADENA DE SUMINISTRO
Nombre del cargo	GERENTE DE COMPRAS
MISIÓN DEL CARGO	
Dirigir y controlar la planeación logística de la empresa, con el fin de localizar fuentes confiables y progresivas de suministros y de producción.	
FUNCIONES DEL CARGO	
<p>Dirigir las actividades logísticas de la empresa, mediante la inspección y toma de decisiones para asegurar el abastecimiento eficiente de insumos y hacer la correcta distribución de los productos de la empresa.</p> <p>Diseñar y especificar las características de los diseños de los productos, con el fin de informar al gerente de producción los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.</p> <p>Coordinar y mantener la continuidad de abastecimiento de material, garantizando la mejor calidad para el producto.</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Profesional de Ingeniería Industrial Estudios complementarios en producción.
Experiencia	Un año de trabajo relacionado con el área del sector textil y producción de prendas para mujer.
Capacitación	Un mes para conocer el proceso de compras y el proceso productivo para la elaboración de las blusas.
Iniciativa	Definir junto con el gerente de compras la localización de nuevos materiales y fuentes de suministros. Junto con el gerente de producción para determinar la calidad y el diseño de cada artículo a fabricar.



Tabla 5: Descripción del puesto de Coordinador de compras

MISIÓN DEL CARGO	
Realizar las adquisiciones de la materia prima necesaria para la producción de las blusas, teniendo en cuenta las cantidades y características requeridas por el producto y de esta manera realizar la compra al precio más conveniente y en el momento oportuno.	
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el contacto con proveedores de insumos, con el fin de de hacer</li> <li>• negociaciones con las empresas más eficientes y económicas del mercado.</li> <li>• Con base en los diseños de las blusas, adquirir materiales y telas con diseños</li> <li>• innovadores para la posterior confección del producto.</li> <li>• Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la materia prima, teniendo</li> <li>• siempre presente la calidad del producto.</li> </ul>	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Profesional Ingeniería Industrial. Estudios complementarios en producción.
Experiencia	Un año en actividades relacionadas con el sector textil. Experiencia previa en adquisición y negociación de productos textiles.
Capacitación	Una semana en actividades del conocimiento de productos textiles.
Iniciativa	Para elegir y negociar con los proveedores de insumos.



Tabla 6: Descripción del puesto de Coordinador de Producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	CADENA DE SUMINISTRO
Nombre del cargo	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Coordinar, controlar y verificar el cumplimiento de las actividades relacionadas a los procesos productivos, realizadas por los talleres satélites, mediante la comunicación y toma de decisiones, con el fin de entregar al cliente un producto de óptima calidad.</p>	
FUNCIONES DEL CARGO	
<p>Coordinar que el taller satélite cumpla con las especificaciones de los detalles del diseño de cada modelo de blusa.            Entregar al taller los insumos necesarios para la elaboración de cada una de las prendas.            Definir fechas de entrega del producto terminado, de acuerdo a la capacidad de producción con la que cuente el taller.            Coordinar que el taller corte y confeccione cada blusa, de acuerdo a las tallas, características, diseños y patrones establecidos.            Verificar que el producto entregado tenga una óptima calidad.</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Estudios técnicos de patronaje, corte y confección.
Experiencia	Mínimo un año de experiencia en confección y corte de prendas para mujer. Conocimiento de características de las telas.
Capacitación	
Iniciativa	



Tabla 7: Descripción del puesto de Gerente Finanzas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	GERENCIA GENERAL
Nombre del cargo	GERENTE DE FINANZAS

MISIÓN DEL CARGO
Utilizar herramientas de análisis, planeación y control, con el fin de hacer una asignación eficiente de los recursos financieros de la empresa para tener una liquidez adecuada y maximizar las utilidades.

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la empresa.</li> <li>• Distribuir los adecuadamente los fondos entre las diversas áreas de la empresa.</li> <li>• Determinar tanto la composición, como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa.</li> <li>• Dirigir las actividades administrativas de la empresa, diseñando y siguiendo procedimientos administrativos, con el fin de dar un orden a dichas actividades.</li> </ul>

REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Profesional de Ingeniería Industrial con énfasis en administración financiera.
Experiencia	Mínimo un año en el trabajo de análisis financiero.
Capacitación	.
Iniciativa	Para la toma de decisiones financieras con base en los informes de los estados financieros y el flujo de caja.



Tabla 8: Descripción del puesto de Contador Público

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área	GERENCIA GENERAL
Nombre del cargo	CONTADOR PÚBLICO
MISIÓN DEL CARGO	
Controlar los gastos, ventas e información financiera en los que incurre la empresa, llevando a cabo el registro y la contabilidad del negocio, de acuerdo a la normativa Exigida por el gobierno colombiano.	
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar e interpretar la información contable y financiera de la empresa.</li> <li>• Diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de</li> <li>• la organización en el proceso de toma de decisiones, a niveles legal,</li> <li>• administrativo y operativo.</li> <li>• Realizar las actividades relacionadas con la ciencia contable, tributaria y</li> <li>• sistemas de información de la empresa.</li> <li>• Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la empresa, suministrando los informes que soliciten o aquellos que por ley o por los estatutos está obligado a rendir.</li> </ul>	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Contador público titulado. Conocimiento en sistemas contables e informáticos.
Experiencia	Experiencia en el campo profesional y conocimiento de las Disciplinas administrativa contable, fiscal y legal.
Capacitación	Dos meses en procedimientos administrativos de la empresa.
Iniciativa	Emprendedor.



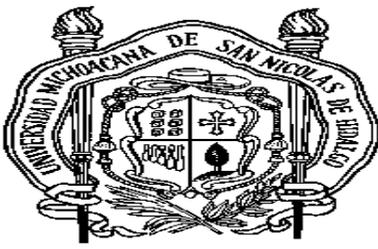
**1.8. ANÁLISIS FODA**

A continuación se presenta el diagnóstico interno que será necesario para conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas, donde se pretende analizar algunas de las oportunidades y riesgos del negocio.

Para realizar el diagnóstico externo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la beneficien, identificar como las oportunidades, y amenazas, con esta información podemos integrar el diagnóstico externo.

*Tabla 9. Análisis FODA*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Especialización en un nicho de mercado.</li> <li>-Posicionamiento en los consumidores como un producto diferente, de e calidad, por su concepto innovador.</li> <li>-Ferias y eventos de moda en Moreleón.</li> <li>-Incremento de empresas de maquila, que ofrecen mano de obra y productos terminados de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Imitación del producto o del concepto</li> <li>-Poca aceptación de los consumidores</li> <li>-Importación productos de países como China, India, entre otros</li> <li>-Piratería</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseños innovadores</li> <li>-Variedad de telas y Colores</li> <li>-Materiales de óptima calidad</li> <li>-Precios asequibles al presupuesto del público</li> <li>-Facilidad de abastecimiento</li> <li>-Buenas relaciones con clientes y proveedores.</li> <li>-Atención personalizada</li> <li>-Calidad de producción del producto -</li> <li>Personal capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudiar las oportunidades de apertura de un punto de venta, para que el cliente adquiera el producto por sus características y diseños.</li> <li>-A partir del crecimiento de la empresa.</li> </ul>



## CAPÍTULO 2

### DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

#### 2.1. CONCEPTO DE COSTOS

**COSTO.** Valor sacrificado en la adquisición de activos para ser transformados o revendidos, con el fin de generar los ingresos operativos en un negocio.

#### 2.2. TIPOS DE COSTOS

Los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé. A continuación comentaremos los más utilizados:<sup>1</sup>

1. De acuerdo con la función en la que incurren:
  - a) Costos de producción.
  - b) Costos de distribución o venta.
  - c) Costo de administración.
2. De acuerdo con su identificación con su actividad departamento o producto.
  - a) Costo directo.
  - b) Costo indirecto
3. De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados.
  - a) Costos históricos
  - b) Costos predeterminados
4. De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos
  - a) Costos del periodo
  - b) Costos del producto

---

<sup>1</sup> Morton, Backer. *Contabilidad de costos*, 2ª. ed. México, Ed. McGraw Hill, 1983, p.15-16.



5. De acuerdo con la autoridad sobre la incurrencia de un costo
  - a) Costos controlables
  - b) Costos no controlables
6. De acuerdo con su comportamiento
  - a) Costos variables
  - b) Costos fijos
7. De acuerdo con la importancia sobre la toma de decisiones
  - a) Costos relevantes
  - b) Costos irrelevantes
8. De acuerdo con el tipo de costo incurrido
  - a) Costos desembolsables
  - b) Costo de oportunidad
9. De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad.
  - a) Costos diferenciales
  - b) Costos sumergidos
10. De acuerdo con su relación a una disminución de actividades.
  - a) Costos evitables
  - b) Costos inevitables

### **2.3. ANÁLISIS PARA DETERMINAR COSTOS**

El presente trabajo consiste en la aplicación de las técnicas de costeo de un producto, para determinar los costos comprende de tres pasos:

- a) Determinar los costos unitarios de materiales directos: dicho de otra manera, determinar el costo de cuanto material se invierte en la elaboración de una unidad de producción. Dicho material es visible y apreciable en el producto final.



b) Determinar los costos de mano de obra directa: de igual forma se analizará cuanto se paga a los operarios que trabajan y transforman directamente el producto por piezas producida.

Determinar el costo indirecto de fabricación: en análisis de las actividades que son necesarias para el funcionamiento de la empresa pero que no contribuyen de forma directa a la fabricación del producto o que son difícilmente de cuantificar

### 2.3.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Figura.4. Diseño analizado



TABLA 10. Ficha técnica del producto

EMPRESA	K-SANDRA
PRODUCTO	BLUSA MOD. 070
ELABORÓ	NAYELI RUIZ
PROVEEDORES	TELAS LUA S.A. DE C.V.



ESPECIFICACIONES	DESCRIPCIÓN
Delantero	Blusa tipo campesina con olan en cinta bordada al tono y 3 botones
Trasero	Entallado , tipo campesino
Tipo de tela	Popelina rigida
Color de hilo	El mismo tono a de la tela
Tipo de costura	Recta, overlook

TALLAS		
CHICA	MEDIANA	GRANDE

INSUMOS			
BOTONES ( )	CINTA BORDADA( )	ELASTICO DE LIGA ( )	
ELASTICO ( )	GANCHO ( )	HILO ( )	

De esta forma todo lo que se pretenderá es desarrollar un análisis que permita conocer el costo de fabricación de una blusa, determinar cuál será el precio de venta de acuerdo a las ganancias que se quieren lograr pero siempre tomando en cuenta en medio ambiente en el que se desarrolla la empresa y aspectos fundamentales tales como las competencia, productos sustitutos y las necesidades del cliente entre otras.

### 2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso productivo es establecido mediante parámetros tales como, determinar las actividades que se requieren para la producción, realizar un diagrama de flujo de las funciones a ejecutar en la producción de las prendas,



establecer tiempos para mano de obra en la confección de la prenda. Lo anterior para obtener un producto que cumpla con los requisitos del cliente.

El proceso productivo utilizado se muestra en el siguiente diagrama de flujo, el cual maneja en forma óptima las operaciones requeridas para la transformación del producto y disminuye al máximo los desplazamientos, debido al diseño adecuado de la planta y de igual forma las inspecciones y esperas, ya que el personal realiza autocontrol en la fuente y el proceso se encuentra nivelado de modo que se evitan retenciones de los productos en proceso.

Figura 5. Operaria



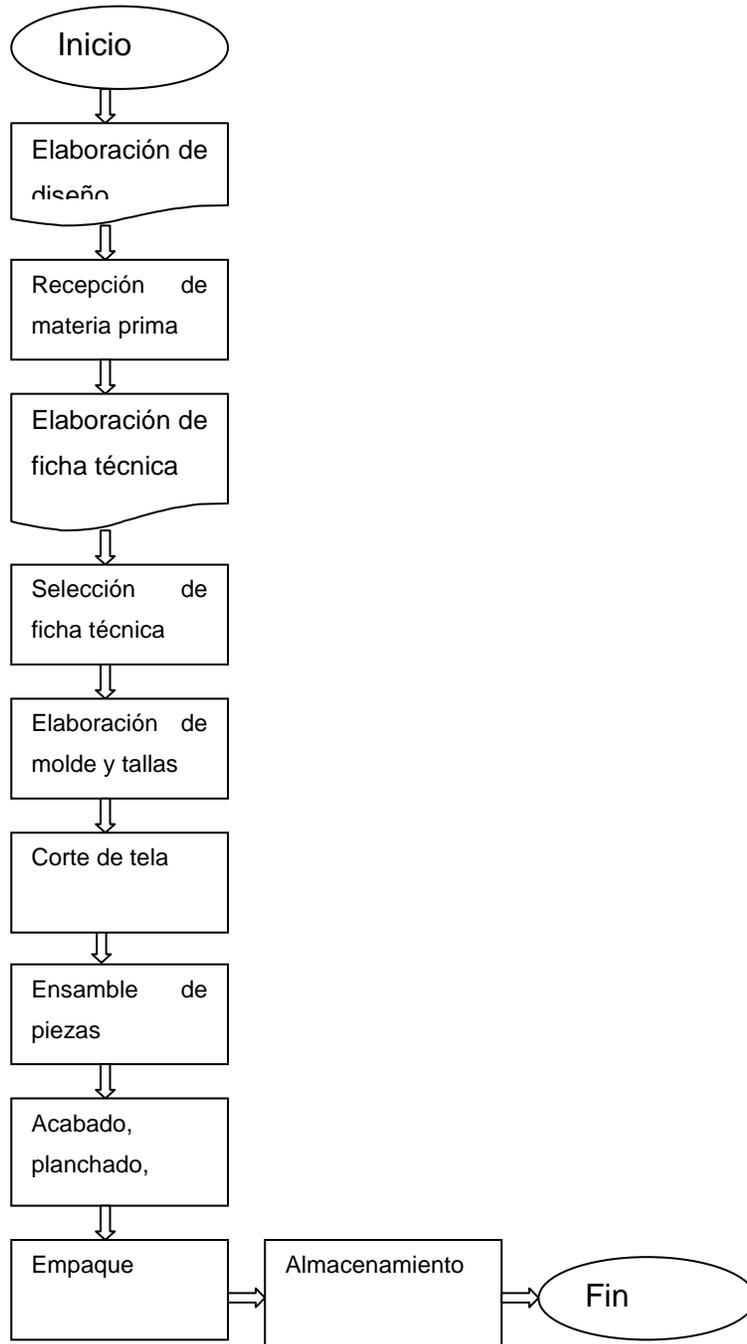


Tabla 11. Descripción del flujo del proceso

DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DEL PROCESO	Se inicia con una idea
	Se hace el diseño
	Se hace el molde
	Se escala en las tallas que se desea trabajar
	Se hace el corte
	Se confecciona
	Se pegan las mangas
	Se cierran los costados
	Se pegan los elásticos de la cintura
	Se pega la cinta bordada al olan
	Se pega el olan a la blusa con elástico
	Se pega cinta bordada a las mangas
	Se bastilla el ruedo de abajo
	Se pegan los botones
	Se deshebra de los hilos
Se plancha	
Se etiquetas y empacar	



Figura 6. Flujograma del proceso de la confección de una blusa





## 2.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

### 2.4.1. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Los materiales utilizados para producir las prendas principalmente de talas que se encuentran descritas en la ficha técnica son 100% de algodón, botones, cinta bordada, accesorios para decoración.

Tabla 12. Materia prima e insumos

MATERIAL	ESPECIFICACIONES
Tela de popelina	Tela de gran resistencia y durabilidad. Ideal para blusas 100% algodón.
Cinta bordada	Tela para ribetes 100% algodón, bordada
Botón	Son de plástico,
Elástico de hilo	Hilo con elasticidad para carretillas
Elástico de .05cm	Elástico de poliéster
Etiqueta de marca	Etiqueta de identificación de marca
Etiqueta de cartón	Etiqueta colgante



### 2.4.2. TECNOLOGÍA REQUERIDA.

La empresa cuenta con la siguiente maquinaria.

Figura 7 Maquina recta 1 aguja.



Tabla 13. Maquinaria.

maquinaria	cantidad	MAQUINARIA A UTILIZAR
Recta de 1 aguja	3	
Recta de 2 agujas	1	
Overlook de 3 hilos	1	
Collareta	1	
Cortadora de tela	1	
Plancha	1	
Overlook de 5 hilos	1	
Taladro	1	



**2.4.3. CAPACIDAD INSTALADA**

De acuerdo a los recursos disponibles se pueden determinar el volumen de producción que la empresa puede lograr analizando así:

Tabla 14 Capacidad de trabajo

Máquinas disponible	Blusas/máquina Producción/día	Días Laborables	Semanas Laboradas
6	10	6	52

Capacidad instalada: 6 máquinas x 10 blusas= 60 blusas terminadas/día

Capacidad instalada: 60blusas/día x 6 días = 360 blusas /semana

Capacidad instalada:360blusas/semana x 52 semanas=18,720blusas /año

Esto requiere decir que la capacidad instalada por año es de 18,720 blusas

**2.4.4. PIEZAS A UTILIZAR**

Partiendo de los materiales del apartado anterior, para la fabricación de las blusas contamos con una serie de partes que ensambladas forman la blusa, sus componentes al final son tangibles, por lo que constituirían el material directo. Estas se en listan a continuación:

Tabla 15 Cantidad necesaria por blusa

CANTIDAD	MATERIAL	PARTE
1 pza.	Tela de popelina	Trasero
1 pza.	Tela de popelina	Delantero
2 pza.	Tela de popelina	manga
2 pza.	Tela de popelina	Holanes
2 mts.	Tela de cinta bordada	Ribete de olan
60 cm	Elástico de .05 cm	Cuello
5 mts.	Elástico de liga	cintura
3 pza.	botón	Al frente
1 pza.	Gancho de plástico	colgar



Figura 8 Detalle de los moldes



Figura 9 detalle del botón





## 2.5. DETERMINACIÓN DE COSTOS EN BASE A LA PRODUCCIÓN

### ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO

“Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Esto significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada”.<sup>2</sup>

Los costos de producción en los que incurre la empresa K-Sandra, para efectos del proceso productivo, que cumplen y garantizan la calidad del producto terminado y son una fuente vital para el éxito de la producción.

La operación de los recursos para el corte y confección de cada una de las prendas, se muestra en la siguiente tabla, con el resumen de los costos asociados durante los años proyectados.

---

<sup>2</sup> Koonntz, Harold. *Administración, una perspectiva global*. 11<sup>a</sup>. ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 1998, p.778.



### 2.5.1. COSTOS FIJOS

Tabla 16 Costos fijos mensuales

COSTOS FIJOS MENSUALES		
RUBRO	PARCIAL	SUBTOTAL
Generales de administración		
Renta	\$ 1,500	
Papelería	600	
Salarios administrativos	26,821	
agua	120	
luz	538	
Depreciaciones	1,451	
Subtotal de generales de administración		31,030
Generales de venta		
Bolsas de plástico	436.30	
Papelería de ventas	900	
Viáticos	1,350	
Gasolina	1,800	
Prestaciones fiscales	760	
Artículos de limpieza	450	
Teléfonos, internet, fax	1,940	
Reparación de equipo de transporte	560	
Promoción	329	
Subtotal de generales de administración		8,525
Total costos o gastos Fijos		39,555

### 2.5.2. COSTOS FIJOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA.

Se definen todos los costos en los que se incurre por el pago de salarios y prestaciones a los trabajadores que no tienen un contacto directo con el producto, pero que de una u otra forma contribuyen el buen funcionamiento institucional organizacional. Los sueldos son estimados en base la tabla 1.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [http://www.san.gva.es/cas/prof/selecpers/pdf/tablasretrib2011/01\\_2011.pdf](http://www.san.gva.es/cas/prof/selecpers/pdf/tablasretrib2011/01_2011.pdf)



Entre los costos indirectos estimados tenemos:

Tabla 17 costo de mano de obra indirecta.

Costos de mano de obra indirecta (administrativa)		
Título de puesto	Número de trabajadores	Sueldo (mensual)
Gerencia General	1	\$ 4.017,17
Contador	1	1,200.00
Gerente de ventas	1	3.812,52
Gerente de compras	1	3.812,52
Gerente de finanzas	1	3.812,52
Asesor de Ventas	1	2,500.00
Coordinador de Compras	1	3.833,43
Coordinador de producción	1	3.833,43
	total	\$26,821.59

### 2.5.3. COSTOS FIJOS DE MATERIA PRIMA INDIRECTA

Como costos de materia prima indirecta podemos decir que se refiere a todos aquellos materiales adquiridos que, contribuyen al funcionamiento de la empresa pero no forman parte del producto final. Ejemplos de estas son papelería y artículos de oficina, etc.



Tabla 18 Materia prima indirecta

Materia prima indirecta			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
1000	Bolsas plástico transparente para basura	\$ 0.05	\$ 50.00
3 Rollos	Cinta plástica para embalar (de 125 mt)	10.00	30
10	Papel bond	6.30	6.3
5	Cajas de plati flechas	70.00	350.00
Total			\$436.30

**2.5.4. GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN**

Son todos aquellos gastos incurridos en el pago de recursos que son muy difíciles de costear normalmente, tales como agua, luz, y depreciaciones entre otras, pero que igualmente son muy necesarios para la producción de bienes o de servicios.

“El método de depreciación surge de una política contable definida por la dirección de la entidad, que deberá reflejar del mejor modo la forma en que un activo consume los beneficios económicos derivados de su uso.”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> <http://elcontadoramericano.blogspot.mx/2010/12/establecer-la-vida-util-y-cargos-por.html>



En el caso de la producción de blusas, los gastos generados son los siguientes:

Tabla 19 maquinaria

Maquinaria a utilizar				
maquinaria	cantidad	Precio unitario	Precio total	Vida útil
Recta de 1 aguja	3	\$ 5,560	\$16,680	10 años
Recta de 2 agujas	1	19,680	19,680	10 años
O ver de 3 hilos	1	16,250	16,250	10 años
Colla reta	1	16,600	16,600	10 años
Cortadora de tela	1	8,027	8,027	10 años
Plancha	1	86,185	86,185	10 años
O ver de 5 hilos	1	17,660	17,660	10 años
Taladro	1	3,600	3,600	10 años

La depreciación fue utilizada el método de depreciación de línea recta donde la vida útil fue obtenida de los datos brindados por el dueño de la empresa.



Tabla 20 Depreciaciones

Depreciación de la maquinaria				
maquinaria	cantidad	Vida útil	Depreciación Anual(\$)	Depreciación Mensual (\$)
Recta de 1 aguja	3	10 años	\$ 556.00	\$ 46.33
Recta de 2 agujas	1	10 años	1,968.00	164.00
Over de 3 hilos	1	10 años	1,625.00	135.41
Colla reta	1	10 años	1,660.00	138.33
Cortadora de tela	1	10 años	802.70	66.89
Plancha	1	10 años	8,168.50	718.20
Over de 5 hilos	1	10 años	1,160	146.60
Taladro	1	10 años	360.00	36.00
Total				\$ 1,451.76



La siguiente tabla es calculada el consumo de energía eléctrica en base a la tarifa establecida por AESS-CLESA<sup>5</sup>

Tabla 21 consumo de luz

maquinaria	cantidad	Consumo Por semana (kW/h)	Consumo Mensual
Recta de 1 aguja	3	4.95	19.80
Recta de 2 agujas	1	5.40	105.84
O ver de 3 hilos	1	4.95	19.80
Colla reta	1	5.40	105.84
Cortadora de tela	1	4.95	19.80
Plancha	1	24.75	98.98
O ver de 5 hilos	1	5.40	105.84
Taladro	1	2.30	9.20
Total			484.92

**2.5.5. COSTOS VARIABLES DE MATERIA PRIMA**

Primero se analizará cuanto de cada material se consumirá para la fabricación de una blusa.

La tela de popelina se necesita 90 cm por blusa, el análisis se ha efectuado por unidad.

<sup>5</sup> <http://www.aeselsalvador.com>



Tabla 22 Costos variables de materia prima unitario

Cantidad total de materia prima			
Cantidad total de materia prima e insumos unitario	Materia prima e insumos	Costo unitario	Costo total
90 cm	Tela de popelina	\$32.00 mts.	\$ 28.80
2 mts	Tela de cinta bordada	5.50 mts	11.00
60 cm	Elástico de .05 cm	1.50 mts	.90
5 mts	Elástico de liga	.45 mts	2.25
3 pza	botón	.75 pza	2.25
1 pza	Gancho de plástico	1.20 pza	1.20
1 pza	Etiqueta cartón	.60	.60
1 pza	Etiqueta marca	.20	.20
Total			\$ 47.20

El análisis se ha efectuado para un total de 2,500 unidades de producción.

**2.5.6. COSTOS VARIABLES DE MANO DE OBRA**

En la empresa se realizó el análisis de un total de 52 horas semanales, dividida en 10 horas de laborales de martes a viernes y de 6 los días lunes y sábados.

A continuación se detalla la tarjeta de tiempo y la boleta de trabajo utilizada por el *operario* directo:



Tabla 23 tarjeta de tiempo

TARJETA DE TIEMPO						
<i>Nombre del empleado:</i>						
<i>No. Del empleado:</i>						
<i>Semana del:</i>						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	08:00 am	08:00 am	08:00 am	08:00 am	08:00 am	08:00 am
	02:00 am	02:00 am	02:00 am	02:00 am	02:00 am	02:00 am
		04:00 pm	04:00 pm	04:00 pm	04:00 pm	
		08:00 pm	08:00 pm	08:00 pm	08:00 pm	
	6	10	10	10	10	6
<i>Hora Normales: 52</i>						
<i>Horas Extras: 0</i>						
<i>Total de Horas:52</i>						



<i>Boleta de trabajo</i>	
Orden de trabajo No:	Departamento
Fecha:	Empleado: _____
<u>Mañana:</u>	Tasa salario:
Comienza: 08:00 am	Total:
Termina: 02:00 pm	
<u>Tarde:</u>	
Comienza: 04:00 am	
Termina: 08:00 pm	
<i>Total: 10 Horas</i>	

Tomando de referencia los datos determinados anteriormente procedemos a determinar el costo de mano de obra para fabricar la blusa, tomando en cuenta que la mano de obra directa es aquella que interviene personalmente en el proceso de producción, específicamente los operarios, para el caso de este proyecto. Un salario mínimo diario de \$ 76.40 área geográfica C, profesión de costura en confección de ropa en talleres.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> <http://m.misalarario.org/main/tu-salario/salario-minimo>



Tabla 24 de costo de mano de obra directa

Costo de mano de obra directa		
Título del puesto	Numero de trabajadores	Salario (mes)
Corte	1	\$ 1,833.60
Máquina Recta	2	1,620.00
Máquina Overlook	1	1,750.00
Máquina Collareta	1	1,750.00
Terminado	1	1,550.00
Empacado	1	1,490.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>\$ 9,993.60</b>

MANO DE OBRA POR UNIDAD	
BLUSAS/MES	1,440
COSTO M.O.D.	6.94/BLUSA

## 2.6. CÁLCULO DE COSTO UNITARIO

Conociendo ahora cuanto se invierte en materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos podemos conocer el costo del producto.

Tabla 25 costo total

COSTO TOTAL			
COSTO VARIABLE	UNITARIO	PRODUCCION	TOTAL
Materia prima	\$ 47.20	1,440 PZAS	\$67,968.00
Mano de obra	6.94		9,993.60
<b>COSTO FIJO</b>			<b>39,555.00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>117,516.00</b>

❖ Costo unitario variable \$ 55.86.



Costo Unitario del Producto

$$C.U. = \frac{\text{Costo Total}}{\text{No. De Piezas a Producir}}$$

$$C.U. = \frac{\$117,516.00}{1,440/\text{MES}} = 81.60$$

$$C.U. = 81.60 \text{ Costo Unitario} = \$81.60$$

Este es el costo de las blusas, a este dato le falta agregar el porcentaje de utilidad, impuestos y otros para determinar el costo de venta.

## 2.7. CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Si estimamos el precio final de las blusas de \$110.00 haremos en cálculo como sigue:

Para calcular el punto de equilibrio nos basamos en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Donde los datos de precio y costo variable se introducen por unidad de producción.

De la fórmula anterior entonces se obtiene:

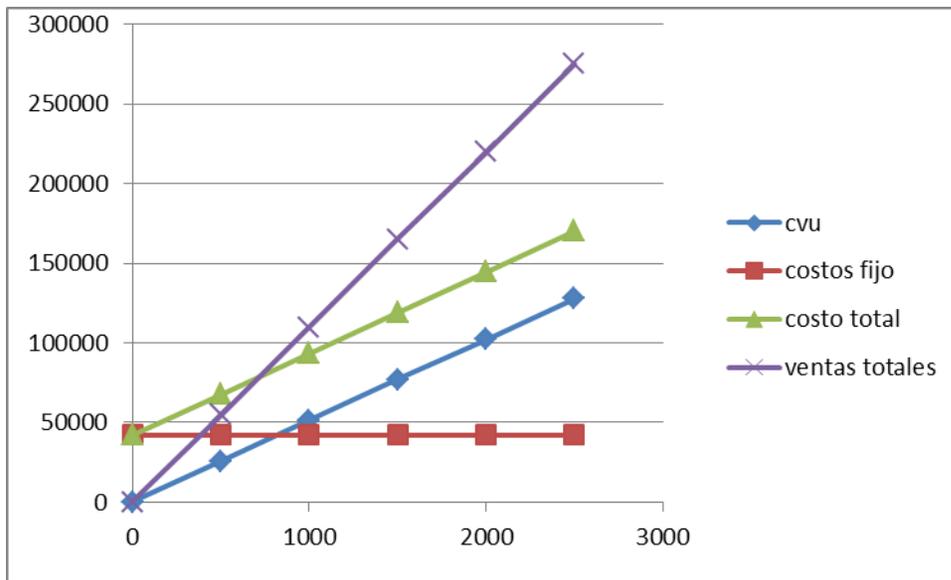
$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$ 39,555.00}{110 - 54.14} = \frac{39,555.00}{55.86} = 708$$

Punto de Equilibrio= 708 Blusas



Por lo que se necesitan vender 708 blusas para no tener ni pérdidas ni ganancias, es decir nuestra utilidades sean las justas para pagar los costos incurridos tanto directos y los gastos institucionales.

### GRÁFICA 1. DE PUNTO DE EQUILIBRIO



Análisis: La línea morada es la línea de las ventas totales, al pasar del punto de equilibrio quiere decir que se obtiene una ganancia económica respecto a ese punto vendido, o sea que al vender 708 blusas comienzo utilidades.

La línea vino representa los costos fijos, los que se mantienen fijos, no importa en volumen de producción.

## CAPÍTULO 3

### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA APROVECHAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

#### 3.1. ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.



#### 3.1.1. ELEMENTOS DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. Generación de información
  - (a) Recolecta la información
  - (b) Metodología
  - (c) Frecuencia
2. Organización de la información
  - a) Diseño de procedimientos
  - b) Almacenamiento apropiado
  - c) Ordenamiento de la información
3. Análisis e interpretación de la información

#### 3.1.2. TIPOS DE DIAGNÓSTICO

- Método socio técnico
- Método gap analysis
- Método análisis de campo de fuerzas



### **3.2. PROCEDIMIENTO GENERAL DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA K-SANDRA.**

El objetivo del diagnóstico organizacional en K-Sandra, es un auto-análisis que permita identificar síntomas presentes en la empresa, y a través de ello, encontrar los problemas que podríamos llamar “de fondo”, y que deben ser resueltos para preservar la salud organizacional.

Como en todo sistema participativo, el proceso es tan importante como el resultado, ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver el problema.

El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los siguientes pasos:

1. Selección del grupo de trabajo
2. Entrenamiento del grupo de trabajo
3. generación de síntomas individuales
4. generación de la lista colectiva
5. proceso de síntesis y generación de problemas
6. clasificación de problemas
7. planteamiento de soluciones
8. generación de un plan de trabajo

Estos pasos se desglosan a continuación:

#### **Paso 1. SELECCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO**

Para conocer la problemática de esta empresa es necesario seleccionar a un grupo representativo de la misma que tenga las siguientes características:

- Conocimiento del sistema
- Que sea representativo de los componentes del sistema
- Que incluya gente con poder de decisión



Este grupo no deberá ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres jerárquicos. El grupo óptimo es de 10 a 12 personas.

### Paso 2. ENTRENAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO

Ya que en un diagnóstico se dirán los síntomas que pueden considerarse como agresivos para una persona,, o bien que puede haber una atmósfera donde la gente sienta temor, es necesario que el grupo que pase por entrenamiento que lo capacite.

- Decir lo que piensa
- Respetar las ideas de los demás
- Analizar las ideas por su propio valor

### Paso 3 GENERACION DE SÍNTOMAS INDIVIDUALES

Es una reunión donde se pide a los componentes de este grupo que generen una lista de los síntomas que su juicio se están produciendo en el funcionamiento de esta empresa. Para esto fue necesario definir claramente lo que se entiende por un síntoma.

Un síntoma es:

- ≈ Un fenómeno revelador de una enfermedad
- ≈ Una señal o indicio de una cosa que está sucediendo o que va a suceder
- ≈ Una manifestación de función alterada

Sin embargo, hay que recordar que las acciones suceden dentro de un contexto determinado, y que una situación puede ser problemática o no dependiendo de su impacto de las personas y de la empresa. Para evaluar ese impacto se puede usar la siguiente matriz



	PLANEADO	NO PLANEADO
DESEADO	✓	SÍNTOMA
NO DESEADO	SÍNTOMA	SÍNTOMA

El facilitador del diagnóstico debe procurar que los sistemas generados durante la reunión posean ciertas características: que sea claro, específico, concreto y controlable. La importancia de estas características debe ser fuertemente enfatizada, dada la utilización posterior que se les dará a los síntomas. Es claro ver que un síntoma ambiguo o poco preciso no da mucha información sobre el problema, y que poco podemos hacer con respecto a un síntoma sobre el cual no se tiene control.

Tabla 26 síntomas

<b><u>INCORRECTO</u></b>	<b><u>CORRECTO</u></b>
Falta de información en ventas	El catálogo de ventas no está actualizado
Hay empleados que no cumplen con sus obligaciones	Los empleados del turno de noche descuidan la recolección de datos
El interés bancario está muy alto	La política de monto pasivo es obsoleta en las condiciones actuales



Sin embargo debemos enfatizar que después de dar estas recomendaciones, deben aceptarse los síntomas tal y como los expresa cada persona pues es su visión particular del problema.

El procedimiento que se siguió para generar los síntomas es el siguiente:

- a) Explicar al grupo la metodología de diagnóstico organizacional y los resultados esperados, enfatizando la manera en que deben expresarse los síntomas.
- b) Pedir a cada miembro del grupo que escriba los síntomas relacionados con el sistema bajo estudio, usando formas similares a la forma N1 del diagnóstico organizacional. Usualmente esto duro unos 30 minutos. Conviene hacer las siguientes recomendaciones al grupo antes de que empiecen a escribir.
- c) No interrumpir la tarea de escribir síntomas
- d) Mantenerse en silencio
- e) Todo mundo debe escribir
- f) Recordar que se busca el qué (síntomas o problemas), y no al quién (causante)
- g) Recordar que los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.
- h) Se deben poner síntomas no soluciones
- i) Deben plantearse en primera persona.

#### PASO 4 GENERACION DE LISTA COLECTIVA

Una vez que todos los miembros del grupo dejaron de escribir, se pasó a generar la lista colectiva de síntomas para lo cual se recomienda el siguiente procedimiento



- a) Cada miembro del grupo, en forma secuenciada, dirá un síntoma a la vez
- b) El facilitador escribió los síntomas en hojas de rota folio.
- c) Se continuará de esa manera hasta que todos pasen

Conviene que el facilitador haga las siguientes recomendaciones:

- a) Debemos escuchar al compañero
- b) Debemos evaluar la idea, síntoma o problema y no a la persona que lo diga
- c) Debemos hablar con nosotros mismos
- d) Debemos ser específicos: decir lo importante y lo relevante
- e) Debemos evitar estar a la defensiva
- f) Se evitan discusiones en esta etapa del procedimiento. Si algún miembro del grupo está en desacuerdo con algún síntoma puede externarlo diciendo: Estoy en desacuerdo. El síntoma se pondrá entre paréntesis para denotarlo como síntoma no aceptado por todos. Sólo se pueden pedir aclaraciones al síntoma. Además, no se deberá de corear los desacuerdos, con que alguien lo diga es suficiente.
- g) Se entiende que los síntomas sin paréntesis son de todos, es decir, se está de acuerdo que es un síntoma real o que cuando menos no se tiene opinión al respecto.
- h) Si algún síntoma que se diga los hace pensar en otro síntoma, conviene apuntarlo en la lista individual.
- i) Si algún síntoma que se diga lo tienen en su lista individual, conviene eliminarlo para evitar duplicidad de síntomas.
- j) Recordar que se busca el qué (síntoma o problema) y no el quien (causante)
- k) Los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.
- l) Evitar justificaciones del síntoma.
- m) Tratar de presentar síntomas y no soluciones



n) Si se agota la lista individual, se puede pasar sin que esto implique retirarse del proceso.

Finalmente, el facilitador debe de tomar en cuenta para sí mismo, las siguientes recomendaciones al estar generando la lista de síntomas:

- a) No intimidar al grupo
- b) No dejar que algún miembro del equipo intimide a los demás
- c) Ser paciente
- d) Aceptar que parezca que no hace nada
- e) Evitar discusiones
- f) Ayudar a que todos digan lo que sienten
- g) ¿Con quién empezar?: no con el de mayor autoridad o influencia
- h) Tratar de que los síntomas queden claros
- i) Mantener el orden
- j) Escribir los síntomas en forma legible

Una de las funciones más importantes del facilitador es la de poner por escrito de una manera clara y concisa lo dicho por los participantes, lo que involucra una labor de interpretación que es clave para el éxito de este proceso.

## PASO 5 PROCESO DE SÍNTESIS Y GENERACIÓN DE PROBLEMAS

Existen diversas maneras de efectuar el proceso de síntesis para la definición de problemas. Dado que la síntesis depende en último caso de la creatividad de la persona involucrada en el proceso, es necesario escoger con cuidado a las personas que participarán en esta parte. Estas personas deberán conocer muy bien el sistema ya que debe evitarse mal interpretar un síntoma o sobre-generalizarlo.



A continuación se presentan 3 métodos que se han encontrado útiles en la definición de problemas:

- a) Síntesis por agrupación
- b) Síntesis por estructuración
- c) Síntesis por sub.-sistemas

### SÍNTESIS POR AGRUPACIÓN

En éste método los síntomas se agrupan de acuerdo a lo que la experiencia indica son manifestaciones de un mismo problema.

Del conjunto de síntomas, a través de un proceso de abstracción o síntesis, es posible identificar uno o varios problemas.

Así, por ejemplo, los siguientes síntomas indican un problema en la organización y operación del sistema de control de calidad.

- No existe un responsable de control de calidad
- Los estándares de control de calidad varían en los diferentes departamentos
- Se tiene un alto índice de devolución de productos
- El sistema de control de calidad es poco confiable
- El producto terminado es de una calidad muy variable
- El Kailín que compramos ocasiona problemas de producción
- Muchas piezas se generan fuera de especificación en el departamento de fundición

### POR ESTRUCTURACIÓN

En este método se utiliza una clasificación de los síntomas por naturaleza, y la del tipo de acciones que habrían de tomarse para resolverlo.



0	<i>Síntomas fuera de control</i>
1	Síntomas de objetivos, valores, <i>estilo</i>
2	<i>Síntomas de estructura</i>
3	<i>Síntomas de proceso</i>
4	<i>Síntomas graves</i>
5	<i>Síntomas leves</i>
6	<i>Consecuencias</i>
7	<i>Consecuencias graves</i>

#### POR SUBSISTEMAS

Ya que los sistemas pueden estructurarse en subsistemas, es posible clasificar los síntomas en los subsistemas correspondientes, lo que permite orientar tanto el tipo de problema como el tipo de solución necesaria.

Para esto es posible utilizar las propiedades de sistemas y sus factores más relevantes, o simplemente dividir el sistema en sus subsistemas de acuerdo a una funcionalización.

#### PASO 6 CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS

Una vez que se estructuraron los síntomas en problemas, la sesión se inicia con una presentación de los problemas al grupo de planeación. El facilitador lee la definición inicial de los problemas, por ejemplo desarrollo, motivación y entrenamiento de personal. El facilitador responde las preguntas del grupo relacionadas con la ubicación de algunos síntomas, si alguno está mal ubicado se cambia al lugar más apropiado.

Posteriormente el facilitador pide que cada miembro del grupo estructure los problemas por orden de importancia usando para ello una forma, donde los resultados son presentados en una matriz.



## PASO 7 PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

Posteriormente el facilitador divide al grupo en subgrupos, el número de ellos depende del tamaño del grupo, se recomienda que cada subgrupo no tenga más de 6 personas ni menos de 3. A cada grupo se les asigna un número de problemas y se les hacen una serie de preguntas.

## PASO 8 GENERACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO

Enseguida se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesario para implantar las acciones, usando formas similares a la forma 4 de diagnóstico organizacional.

Finalmente se plantean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas.



## CONCLUSIONES

PRIMERA. La idea de realizar este proyecto de investigación en la empresa K-Sandra, ubicada en Moroleón, Gto. Dedicada a la confección de blusas de vestir para dama, es diagnosticar algunos síntomas que estaban generando algunos operarios en sus funciones, problemas en la determinación de costos de producción de las blusas y determinación del punto de equilibrio.

SEGUNDA. Se logró realizar, gracias al esfuerzo y empeño de sus dueños, quien con las herramientas y conocimientos aprendidos a lo largo de su trabajo,

TERCERA. En el plan estratégico y organizacional se plantearon nuevamente la visión, misión, valores y políticas internas, creadas por la empresa, con el fin de generar un marco de referencia, respecto a los objetivos organizacionales.

CUARTA. El planteamiento de los objetivos propuestos por K-Sandra, permitieron que cada una de las personas que directamente trabajan para la empresa, trabajaran de la mano y como un solo grupo, bajo un mismo esquema, con el fin de crear buenas relaciones, indispensables para su funcionamiento.

QUINTA. El plan productivo mostró el diseño del proceso necesario para la elaboración de cada una de las blusas de la empresa, haciendo uso del nuevo proceso, la empresa cuenta con una capacidad de producción que garantiza el cumplimiento y entrega oportuna de las prendas.

SEXTA. La empresa cuenta con mano de obra calificada para la producción de prendas, una trayectoria de más de dieciséis años en el sector y experiencia en el corte y confección de prendas de vestir para dama garantizando la entrega de una blusa elaborada con insumos y acabados de buena calidad.

SEPTIMA. La planeación y el uso adecuado de herramientas de áreas de mercadeo, producción, finanzas, ingeniería industrial, permitieron agregar valor práctico al progreso del negocio, lo que permitirá a la empresa tener estrategias sólidas de crecimiento de cara al futuro.

OCTAVA. El análisis financiero se realizó determinando los costos en lo que incurre la empresa para su funcionamiento, los gastos relacionados con la operación, teniendo en cuenta costos variables y fijos para determinar el precio de venta, el punto de equilibrio por producto, el volumen de producción.

NOVENA. A partir de la información obtenida durante la realización del trabajo y el diagnóstico organizacional, al análisis de los resultados obtenidos en cada capítulo, dejó claro que es necesario e importante conocer cuál es el objetivo del negocio, que se espera obtener de él y cuáles son los planes y estrategias para la obtención de resultados exitosos.



## GLOSARIO

**COSTO.** Valor sacrificado en la adquisición de activos para ser transformados o revendidos, con el fin de generar los ingresos operativos en un negocio.

**COSTO DE LA MANO DE OBRA.** Precio que se paga por utilizar el recurso humano.

**COSTO DE LOS MATERIALES CONSUMIDOS.** El costo de los materiales que se enviaron a producción.

**COSTO DE MATERIALES DISPONIBLES PARA USAR.** Es igual al inventario inicial más las compras.

**COSTO DIRECTO.** Cualquier costo de producción que es directamente identificable en el producto final.

**COSTO ESTÁNDAR.** Cumple básicamente el mismo propósito de un presupuesto. Son costos que esperan lograrse en determinado proceso de producción, en condiciones normales.

**COSTO FIJO.** Costo que no varía ante cambios en el nivel de producción. Dichos costos existen aunque la producción sea igual a cero.

**COSTO REAL.** Los costos de los productos se registran sólo cuando éstos se incurren.



**COSTO UNITARIO.** Costo total de los bienes o servicios dividido por el número de unidades producidas, vendidas, número de trabajos o proyectos, expresada en base a determinada a unidades de medida.

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN FIJOS.** El total de los costos indirectos de fabricación que permanece constante dentro de un rango relevante de producción, independientemente de los niveles cambiantes de producción dentro de ese rango. Los costos indirectos de fabricación fijos por unidad variarán a diferentes niveles de producción. Los gastos de venta, generales y administrativos son costos del periodo y no se incluyen en los costos indirectos de fabricación.

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES.** Varían en su totalidad en proporción directa a la producción de unidades, pero que permanecen constantes por unidad. Cuanto mayor sea el conjunto de unidades producidas, más alto será el total de costos indirectos de fabricación variables.

**COSTOS MIXTOS.** Costos que poseen características de costos indirectos de fabricación tanto fijos como variables.

**COSTOS PRIMOS.** Aquellos costos que se relacionan en forma directa con la fabricación de un producto, son los costos de materia prima directa y mano de obra directa.

**COSTOS VARIABLES.** Aquellos costos que varían en su total, en proporción directa a los cambios en el volumen y cuyo costo unitario permanece constante dentro del rango relevante, a mayor producción, venta o prestación de servicio, mayor costo variable.



**DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.** Departamento donde se lleva a cabo la conversión o transformación.

**ELEMENTOS DEL COSTO.** Son aquellos factores que intervienen en la producción de los artículos y son: la materia prima directa, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

**GASTOS DE VENTAS.** Están relacionados con aquellos desembolsos que son necesarios para que las actividades de ventas sean llevadas a cabo.

**GASTOS OPERATIVOS.** Son desembolsos que se realizan para el funcionamiento de la empresa y que se originan por diferentes conceptos.

**GRADOS DE ELABORACIÓN.** Número de veces que una materia prima o producto intermedio ha sido objeto de transformación en un producto o ha sido incorporado en otro eslabón de la cadena productiva.

**INSUMOS.** Es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos. En general los insumos pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final. Para el caso de servicios se alude a los recursos de entrada al proceso cuyo flujo de salida es el servicio entregado. Es el material inicial (materia prima, subproducto) que se incorporan al proceso para satisfacer necesidades.

**MANO DE OBRA.** Es el esfuerzo físico o mental empleados para la fabricación de un producto, comercialización, o la prestación de un servicio.



**MANO DE OBRA DIRECTA.** Toda la mano de obra involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse fácilmente con éste y que representa un importante costo del material en la elaboración de dicho producto.

**MANO DE OBRA INDIRECTA.** En la fabricación de un producto, mano de obra involucrada que no se considera directa.

**MATERIA PRIMA.** Producto que se comercializa en su forma natural o que tenga como máximo un segundo grado de transformación.

**MATERIA PRIMA DIRECTA.** Todos los recursos principales (materiales, mercancías, insumos o suministros), utilizados para la transformación, producción o prestación de servicios, que pueden identificarse fácilmente con éste y que representan el principal costo del material en la elaboración de dicho producto.

**MATERIA PRIMA INDIRECTA.** Todos los materiales incluidos en la elaboración de un producto que no se consideran directos.

**MATERIAL DE DESECHO.** Materias primas que sobran del proceso de producción y que no pueden reingresar a la producción con el mismo propósito anterior, pero que pueden utilizarse para un propósito o proceso de producción diferentes o venderse a terceras personas por un valor nominal.

**PRODUCTO.** Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.



**ADMINISTRACION.** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**ASERTIVIDAD.** Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

**BENCHMARKING DE PROCESOS.** Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

**CLIMA ORGANIZACIONAL.** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

**DESCRIPCION DEL PUESTO.** Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

**DIAGNOSTICO.** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

**ESTRATEGIA.** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.



## BIBLIOGRAFÍA

Aguer Hortal, Mario. *Et al. Administración y dirección de empresas*. 4a. ed. México, Ed. Universitaria, Ramón Areces. 2009, 436 pp.

García Colín Juan, *Contabilidad de costos*, 3ª. Ed. México, Mc Graw HIL, 2009.

George H. Rice, Jr. *A set of organizational models*, Ed. 1980 pp 21

González del Rio Cristóbal, *Costos 1*, 21ª. ed. México, Thomson, 2009

González del Rio Cristóbal, *Costos 11*, 70ª. ed. México, Thomson, 2009

Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ª.Ed. México pp.225 a 231.

Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4ª.ed. México, Ed. McGraw-Hill, 1998, pp.249.

Koonntz, Harold. *Administración, una perspectiva global*. 11ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 1998, pp.778.

Montana J. Patrick. *Administración*. Ed. Compañía editorial cultural CECSA. México, D.F. 2002.

Morton, Backer, *Contabilidad de costos*, 2ª. ed. México, Ed. McGraw hill, 1983, pp15-16

Munch García, Lourdes. *Fundamentos de administración*, ed. Trillas, México, D.F. 2006

Ortega Pérez de León Armando, *Contabilidad de costos* 6ª. ed. México, Limusa Noriega, 2009.

Chase, Richard, Et al. *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, 10ª. ed. 2005.

Sinisterra, Gonzalo. *Contabilidad Administrativa*, 5ª. ed. 2005.

<http://elcontadoramericano.blogspot.mx/2010/12/establecer-la-vida-util-y-cargos-por.html>

<http://m.misalarario.org/main/tu-salario/salario-minimo>

<http://www.aeselsalvador.com>

[http://www.san.gva.es/cas/prof/selecpers/pdf/tablasretrib2011/01\\_2011.pdf](http://www.san.gva.es/cas/prof/selecpers/pdf/tablasretrib2011/01_2011.pdf)



## ANEXO

### FIGURAS

Figura 1 Proceso administrativo

Figura 2 Etapas de proceso administrativo

Figura 3 Organigrama K-Sandra

Figura 4 Diseño analizado

Figura 5 Operaria

Figura 6 Flujograma del proceso de la confección de una blusa

Figura 7 Maquinaria

Figura 8 Detalle de los moldes

Figura 9 Detalle del botón

### GRAFICA

Grafica 1 Punto de equilibrio



## ANEXO

- Tabla 1 Descripción del puesto de gerente general
- Tabla 2 Descripción del puesto de gerente ventas
- Tabla 3 Descripción del puesto de asesor de ventas
- Tabla 4 Descripción del puesto de gerente compras
- Tabla 5 Descripción del puesto de coordinador de compras
- Tabla 6 Descripción del puesto de coordinador de producción
- Tabla 7 Descripción del puesto de gerente finanzas
- Tabla 8 Descripción del puesto de contador público
- Tabla 9 Análisis FODA
- Tabla 10 Ficha técnica del producto
- Tabla 11 Descripción del flujo del proceso
- Tabla 12 Materia prima e insumos
- Tabla 13 Maquinaria
- Tabla 14 Capacidad de trabajo
- Tabla 15 Cantidad necesaria por blusa
- Tabla 16 Costos fijos mensuales
- Tabla 17 Costo de mano de obra indirecta
- Tabla 18 Materia prima indirecta
- Tabla 19 Maquinaria
- Tabla 20 Depreciaciones
- Tabla 21 Consumo de luz
- Tabla 22 Costos variables de materia prima unitario
- Tabla 23 Tarjeta de tiempo



Tabla 24 Costo de mano de obra directa

Tabla 25 Costo total

Tabla 26 Punto de equilibrio

Tabla 27 Síntomas