

## Diagnóstico de los costos en la empresa y su competitividad de participación en el mercado

*Diagnosis of the company's costs and its market share competitiveness*

Rosalba Pérez Márquez<sup>1</sup>  
José Luis Tavares López<sup>2</sup>  
Rubén Pérez Márquez<sup>3</sup>  
Juan Tomás Oliva Ramos<sup>4</sup>

### Resumen

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en México, Contribuyen al crecimiento y desarrollo económico de las regiones y en general al país. Generando con ello el empleo y la producción de bienes o servicios que se requieren; es por ello que esta investigación se llevó a cabo en la empresa de calzado ZOOMER, del sector cuero calzado la cual no cuenta con un sistema de costos establecido de manera idónea a sus necesidades y requerimientos, en la cual se detecta que se requiere tener énfasis en los costos, por tal razón se establece que el objetivo general es: Desarrollar una plantilla de costos para la interrelación de los costos de producción en la fijación de precios de venta, determinando así los costos de producción idóneos, considerando el beneficio en la competitividad del mercado y económico de la empresa. Además de crear un método de diagnóstico para la empresa a fin de determinar el sistema de costos ideal, el cual se llevará a cabo en etapas que permitan diagnosticar cada área de la empresa, buscando con ello el que los empresarios o directivos de las áreas implementen nuevos controles y políticas que les permitan hacer más eficiente sus procesos y planificación de crecimiento, aunado a esto se determina que el sistema de costeo que se debe implementar en la empresa es el sistema de costos por procesos. Con la finalidad de optimizar la administración de sus recursos.

**Palabras clave:** competitividad, diagnóstico, costos por procesos, MiPyMEs

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón (ITSPR), [rosalba.pm@purisima.tecnm.mx](mailto:rosalba.pm@purisima.tecnm.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón (ITSPR), [luis.tl@purisima.tecnm.mx](mailto:luis.tl@purisima.tecnm.mx)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón (ITSPR), [ruben.pm@purisima.tecnm.mx](mailto:ruben.pm@purisima.tecnm.mx)

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón (ITSPR), [tomas.or@purisima.tecnm.mx](mailto:tomas.or@purisima.tecnm.mx)

## Abstract

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Mexico contribute to the growth and economic development of the regions and the country in general. Generating with it the employment and the production of goods or services that are required; that is why this research was carried out in the footwear company ZOOMER, of the leather footwear sector which does not have a cost system established in a suitable way to their needs and requirements, in which it is detected that it is required to have emphasis on costs, for that reason it is established that the general objective is: To develop a cost template for the interrelation of production costs in sales pricing, thus determining the ideal production costs, considering the benefit in the market and economic competitiveness of the company. In addition to creating a diagnostic method for the company to determine the ideal cost system, which will be carried out in stages to diagnose each area of the company, thereby seeking that entrepreneurs or managers of the areas implement new controls and policies that allow them to make more efficient processes and growth planning, together with this it is determined that the costing system to be implemented in the company is the process costing system. In order to optimize the administration of its resources.

**Palabras clave:** competitiveness, diagnostics, process costs, MiPyMEs

## Introducción

El diagnóstico a las MiPyMEs es un aspecto que cada vez adquiere una mayor relevancia sobre todo en estos tiempos de pandemia ya que las empresas se venían manejando de la manera tradicional y con estos nuevos paradigmas a los que se enfrentan tienen que migrar a los nuevos modelos, como los que utilizan las FINTECH.

El desarrollo en el sector privado, y en particular de las micro pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) es de suma importancia ya que estas les generan el mayor movimiento económico a los países, las microempresas y las PyMEs son el motor de los países, pues generan el empleo y el crecimiento económico, brindando así una estabilidad social. Además de que son esenciales para promover el empleo y la competitividad en un mercado.

El diagnóstico organizacional es una herramienta especializada que toda organización debiera de implementar para evaluar su situación y generar estrategias a futuro con la ayuda de esta. Por lo que aplicándola de manera correcta les permite a las organizaciones prever, planificar y estratificar de manera oportuna cualquier incertidumbre o riesgo con lo cual se vean amenazadas; asimismo, necesitan de otros elementos como son la infraestructura, las TICs, entre otros, e incluso la integración de los recursos humanos y del capital con que cuentan para de esta forma garantizar su éxito.



Por lo que también es indispensable tener un sistema de costos adecuado a las necesidades de esta, pues de ello dependerá el buen precio que se ofrezca al consumidor en este caso por el tipo de empresa se recomendó el utilizar el de procesos, y como lo es considerado por Robles Román, (2012) Se establece este procedimiento cuando la producción se desarrolla de manera continua e ininterrumpida con una afluencia constante de materiales a los procesos transformativos. Los cuales llevan una secuencia ininterrumpida. En estos el costo se acumula por cada avance que lleva el proceso en las diferentes áreas.

Y el diagnóstico a los costos ayudó a que se detecte en que áreas se requiere establecer el control administrativo y cómo manejar las políticas que hacen falta, para que la empresa opere en mejores condiciones, beneficiándose con este, para una mejor toma de decisiones y mejorar su competitividad aunado a su participación que tiene en el mercado.

## **Materiales y métodos**

### ***Materiales:***

- Computadora
- Softwares especializados
- Bases de Datos de la empresa para extraer información
- Gráficos que reflejan la situación de las áreas de la empresa

### ***Métodos***

La investigación fue de tipo descriptiva y cuantitativa, pues su principal propósito se centró en generar la plantilla para determinar el costo de los estilos presentes y los futuros a fabricar, y calcular el costo del principal estilo que la empresa vende, con el fin de obtener, medir y analizar la información para calcular dicho costo y cumplir con los objetivos propuestos.

Se utilizó el software de office (Excel), para generar el diagnóstico de preguntas para analizar las áreas de la empresa y la plantilla de costos en dicho medio, calculando así el costo del producto. (no se comparte el costo por protección de la información).

Además del software de Rhinoceros 6 y o CorelDraw, para generar los consumos en los materiales del producto.

El presente pretende identificar y analizar de manera cuantitativa y cualitativa los porcentajes con mayor incidencia que dieron variación a los datos del diagnóstico.

Se utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa analizando y midiendo los datos de costos históricos con que la empresa contaba en ese momento, y entregar resultados por puntos enumerados en los objetivos del proyecto.

Además de aplicar un sistema de costos por procesos adecuado a las necesidades de la organización, de este modo se obtendrán los costos reales y se ayudara a alcanzar los objetivos económicos.

**Fuentes de información:** el presente se soportó en fuentes primarias y secundarias.

*Fuentes Primarias:* Se diseñó un instrumento con 50 preguntas orientadas a realizar un análisis de todas las áreas de la empresa obteniendo información de todas las variables a analizar como son: estrategias de ventas, elementos y factores de producción, recurso humano, controles administrativos en el almacén, área de contabilidad, finanzas, manejo de proveedores, carteras de clientes, entre otras. La cual fue suministrada por el dueño o gerente.

*Fuentes Secundarias:* Se abordó y utilizó información de referencia bibliográfica como son artículos de revistas especializadas y libros de los temas acordes.

Análisis de la información: Los datos obtenidos fueron procesados a través de la hoja de cálculo de Excel, así como el uso de funciones que esta ofrece.

## Resultados

El estado de Guanajuato es una de las regiones más importante del país, por la producción de calzado, seguida por el estado de Jalisco, estos dos estados son los principales en contribuir en la fabricación de calzado en el país.

Dentro de Guanajuato los principales municipios en fabricar calzado son: León, San Francisco del Rincón y Purísima del Rincón.

Esta empresa de calzado está ubicada en el municipio de San Francisco del rincón y se caracteriza por ser una empresa pionera en la región por especializarse en el calzado deportivo para basketball, además de que siempre busca estar a la vanguardia con sus estilos a producir, teniendo un mercado meta bien definido.

Cuenta con 120 empleados en total (Administrativos y de Producción), tiene una permanencia en el mercado de 24 años logrando así contar con el gusto de sus consumidores. Sus actividades se desarrollan repartidas en las 3 naves, las cuales tienen 3 ubicaciones diferentes lo que genera un análisis más profundo para poder determinar sus costos. Pues la primera nave genera los procesos de corte, serigrafía y frecuencia. la segunda nave genera los procesos de pespunte y la tercera nave lleva a cabo el proceso de preacabado, montado y adorno. Teniendo en esta ultima el almacén de producto terminado.

En primera instancia, un proceso se puede definirse como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Gutiérrez, 2010), en ese mismo sentido, el enfoque de procesos permite a la



organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. Por otro lado, el diagnóstico organizacional permite conocer el funcionamiento del sistema, consigue información pertinente sobre las operaciones actuales, analiza y es concluyente para la realización de un cambio y mejora potencial, además aporta un conocimiento sistemático de la empresa (Guerrero, 2007), es decir, consiste en averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y definir la información necesaria para construir las intervenciones de mejora (Cummings & Worley, 2007). Así mismo, el diagnóstico empresarial (Roldán, 2013) admite identificar los factores que influyen en los procesos industriales clave, como lo son el ambiente de trabajo, la dirección, los productos y procesos, el financiamiento, la fuerza de trabajo, los suministros, la infraestructura, la actividad productora, el mercadeo y la contabilidad y estadísticas.

Uno de los principales métodos para diagnosticar, es el Análisis Factorial (Roldán, 2013), que determina la interacción entre cada uno de los procesos en la empresa industrial. De manera general, el Análisis Factorial consiste en definir los factores más significativos para la empresa, los cuales son susceptibles de mejora, señala el nivel de eficiencia en el que se encuentra, a partir de la información de cada elemento de cada factor mediante su calificación. Además, integra un gráfico comparativo entre los factores, con el fin de identificar los factores con áreas de oportunidad y priorizarlos en la toma de decisiones en la empresa.

En la realización del diagnóstico empresarial, basado en el análisis factorial. Los factores que se toman en cuenta son los internos. Estos factores controlan como se dirige la empresa hasta cómo se comporta en el mercado de consumidores. Cabe mencionar que son técnicas cualitativas como numéricas las que se utilizan. (Palacios Roldán, 2013) (Torres López, Rodríguez, & Núñez de Villacencio, 2016). Los procesos internos que se evalúan son (Palacios Roldán, 2013) (Torres López, Rodríguez, & Núñez de Villacencio, 2016): medio ambiente, dirección, productos y procesos, financiamiento, fuerza de trabajo, suministros, medios de producción, actividad productora, mercado y contabilidad y estadística. Fuente recuperado de: (Palacios Roldán, 2013) (Torres López, Rodríguez, & Núñez de Villacencio, 2016).

Para poder ejecutar los diagnósticos organizacionales es importante conocer cómo se miden el parámetro o áreas a evaluar. Los “key performance indicators también “key results performance”. Por su naturaleza estos términos siempre son ratios, tasas, porcentajes o tarifas, que permiten evaluar cuantitativamente estos rubros (Paramenter, 2007) (Peterson, 2006) (Diez, Pérez, Montes, & Gimena, 2011). Los kpi’s indican o dan valor a números le dan peso y significado al momento de valuar, principalmente son métodos de comparación para resultados históricos, pronósticos o contra otras industrias empresas o personas. Además, que se utiliza una codificación sencilla, verde es bueno, amarillo es empeorando y rojo es malo. Básicamente los kpi’s se presentan como porcentajes. En el diagnóstico organizacional se

evaluaron tanto el área administrativa, como la productiva y los costos cuestionando acerca de la utilización y el valor del kpi's correspondiente. La tabla siguiente muestra los departamentos que corresponden a cada área:

Tabla 1 Áreas y departamentos que se evaluaron en el diagnóstico organizacional

<i>Área</i>	<i>Departamento</i>
Administrativas	Recursos Humanos
	Dirección
	Finanzas
Productiva	Producción
	Calidad
	Ingeniería
	Seguridad e Higiene
	Logística

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación del área administrativa, se inició con la dirección, considerando el organigrama, mística institucional (misión, etc), evaluación del clima laboral, descriptivo de puesto, involucramiento de dirección-gerencia, porcentaje de asistencia a juntas. En cuanto a los kpi's, estos fueron:

1. Entendimiento y comprensión del organigrama.
2. Planeación estratégica visible, misión, visión, valores y política de calidad.
3. Evaluación del clima organizacional.
4. Descriptivos de puestos.
5. Comunicación de los resultados a los miembros de la organización,
6. Personal operativo, administrativo se involucra y asiste a juntas (registro).

Los puntos obtenidos fueron 80 de 208.

Para el departamento de recursos humanos, se consideraron indicadores, tales como: rotación de personal, personal capacitado, ausentismo del personal, tabulador de sueldos, reglamento interno y manual de inducción. Para ello se evaluaron los kpi's correspondientes:

1. Número de bajas al mes.
2. Índice de rotación de personal.
3. Número de capacitaciones al año.
4. Bitácora de asistencia.



5. Control de asistencia diaria
6. Tabulador de sueldos y salarios.
7. Seguimiento al reglamento interno.
8. Inducción a la empresa, al reglamento y al puesto.

Obteniendo 158 pts. De un total de 308.

En cuanto al departamento de finanzas, se evaluaron los indicadores, tales como liquidez, endeudamiento, cuentas por cobrar y días promedio de cobro. En cuanto a los kpi's, estos fueron:

1. Activos.
2. Pasivos.
3. Inventario de Materias Primas, Producto en Proceso y Producto Terminado.
4. Activos y pasivos.
5. Saldo de cuentas por cobrar.
6. Ventas a crédito diarias.

En el cual se lograron 155 puntos de 188.

Por su parte, para el área productiva, se consideró el departamento de producción, en el que se evaluaron los indicadores de reprocesos, lead time, takt time, máster y ficha técnica disponible, estudio de tiempos y diagramas de proceso, capacidad, piezas defectuosas, paros de línea, y fiabilidad (disponibilidad y confiabilidad). Los kpi's evaluados, fueron los siguientes:

1. Porcentaje de reprocesos.
2. Tiempo promedio de días de fabricación.
3. Tasa de producción.
4. Fichas técnicas del producto.
5. Diagramas de operación.
6. Tiempos estándar de fabricación.
7. Capacidad de producción.
8. Inventario de piezas defectuosas.
9. Registro de piezas defectuosas diarias.
10. Paros de línea.
11. Planes de mantenimiento.

Este departamento, obtuvo 132 de 368 puntos.

Para el departamento de calidad se consideraron los indicadores, tales como, juntas o círculos de calidad, ficha técnica, satisfacción del cliente, filtros de calidad (inspecciones), aplicación de herramientas de control de calidad, rechazos a proveedores y auditorías internas (sistema de gestión de calidad). En cuanto a los kpi's, estos fueron:

1. Sistema de control de calidad.
2. Consumos y hojas de especificación.
3. Quejas y devoluciones.
4. Porcentaje de piezas defectuosas.
5. Control y evaluación de la calidad.
6. Selección de proveedores y revisión de materia prima.
7. Evaluación de la eficiencia por área.

En la que se obtuvieron 92 de 236 puntos.

En el departamento de ingeniería, se evaluó la productividad, el nivel de automatización, cantidad de proyectos, capacitación, tableros de producción, planeación y control de la producción y la programación de la producción. Los kpi's evaluados fueron:

1. Porcentaje en el incremento de la productividad.
2. Adquisición de maquinaria en el último año.
3. Proyectos realizados.
4. Planes de capacitación para personal que ocupa puestos clave.
5. Evaluación del avance de la producción diaria.
6. Planeación y evaluación de la producción.
7. Seguimiento de la programación.

En el cual se registraron 85 puntos de 236.

Respecto al departamento de seguridad e higiene, se consideró, el programa de 5's, accidentes laborales, condiciones de trabajo (auditorías de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como del Instituto Mexicano del Seguro Social), recorridos de verificación y gestión del equipo de protección personal y condiciones. Para ello, los kpi's que se evaluaron son:

1. Implementación y evaluación del programa 5's.
2. Accidentes se presentan por mes.
3. Recuento de días sin accidentes.
4. Incapacidades presentadas.
5. Accidentes más frecuentes.
6. Utilizan energías alternas.
7. Manejo de residuos peligrosos en la empresa.



8. Se realizan auditorías internas.
9. Se realizan acciones correctivas.
10. Cada área cuenta con su respectivo Equipo de Protección Personal.
11. Porcentaje de operaciones riesgosas.
12. Se aplican simulacros.

En este departamento se obtuvieron 163 puntos de 412.

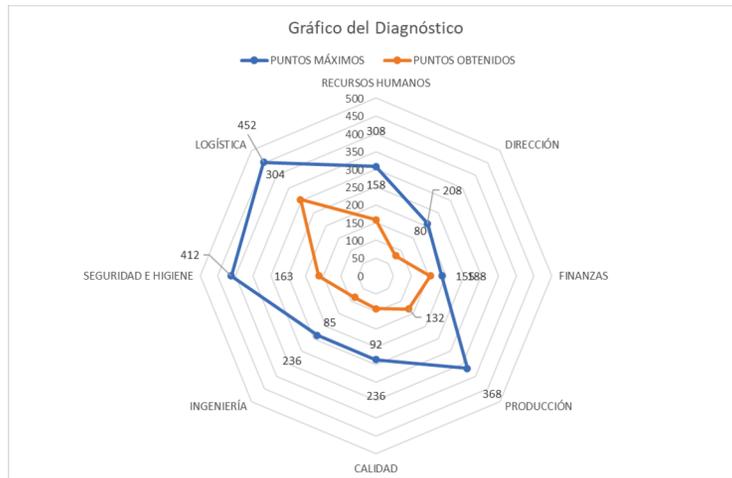
En cuanto al departamento de logística, se consideraron los indicadores, tales como, inventarios, entregas, obsolescencia, rutas, costos logísticos, uso del transporte, recepción de mercancía, ciclo de pedido. Además, los kpi's evaluados, fueron:

1. Semanas de suministro promedio de los materiales.
2. Índice de rotación.
3. Porcentaje de inversión en inventario respecto a los activos totales.
4. Índice de servicio en las entregas.
5. Porcentaje de entregas en tiempo.
6. Porcentaje entregas parciales.
7. Porcentaje de piezas perdidas.
8. Tiempo de entrega de distribución.
9. Porcentaje de costo logístico respecto al precio de venta.
10. Porcentaje de utilidad.
11. Rendimiento del vehículo.
12. Confiabilidad de los operadores.
13. Confiabilidad de los proveedores.
14. Porcentaje de devoluciones de materia prima.
15. Porcentaje de entrega de pedido.

En el cual, se obtuvieron 304 de 452 puntos.

El siguiente gráfico muestra, a manera de resumen los resultados obtenidos para cada uno de los departamentos.

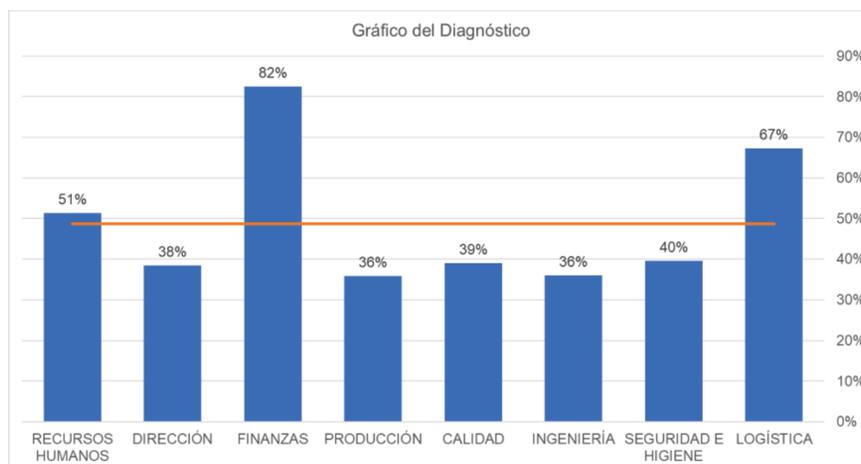
Imagen 1 Resumen del puntaje obtenido y del total para cada departamento



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que entre los departamentos de finanzas y logística son los que tienen un mayor puntaje, esto se traduce, como un mayor control y eficacia en las actividades diarias en la organización. Por otro lado, la siguiente gráfica muestra a manera de resumen la razón de cumplimiento del conjunto de kpi's obtenidos en cada departamento.

Imagen 2 Resumen del cumplimiento de cada departamento



Fuente: Elaboración propia



Se puede observar, que los departamentos críticos del área productiva, tanto, producción, como ingeniería, son los que tienen el nivel más bajo en el cumplimiento de los kpi's. Esto, puede traducirse como la necesidad de implementar controles de costeo, desde la determinación de consumos, determinación de los tiempos estándar y pagos a destajo, así como definir de manera clara los gastos indirectos de fabricación, en vías de mejorar la eficacia de la operación.

El diagnóstico de los costos se implementó haciendo un análisis de los estilos que la empresa maneja para ver cuáles son los que la empresa mayormente vende determinando así con el análisis de Pareto 80 - 20.

Y sin dejar de considerar que los datos se obtuvieron en el año 2020 - 2021 generándose así información atípica, pues la empresa venía desarrollándose con buenas ventas en los años anteriores. Y que debido a la pandemia la empresa tuvo que cerrar por 5 meses en el 2020 y teniendo una apertura nuevamente a mediados de septiembre de ese mismo año, y que a la fecha de 2021 opera bajo condiciones muy restringidas, pues la economía no se ha estabilizado del todo, pese a esta situación de igual manera el estilo que más se venía vendiendo es el 579 lo cual se comprobó generando un análisis con las facturas proporcionadas por la misma verificándolo en la tabla #1, y la utilización del modelo ABC.

Tabla 2 Estratificación de pares en facturas de enero a marzo 2021

	<i>Estilos más vendidos</i>							
Estilo	579	652	654	632	651	650	616	622
Unidades en PRS	3758	660	228	144	120	48	24	12
Total, en PRS	4994							

Fuente: Elaboración propia

Con la concentración de los pares de facturas proporcionadas en la tabla #1 se pudo clasificar la información para el método de control de inventarios ABC donde se muestran los estilos que proporcionan la mayor cantidad en las ventas.

La información de la tabla #2 Asignación de valores, se utilizó para generar el análisis de lo que es el modelo de Pareto 80-20, tal como lo define en su ya famosa Ley de Pareto, lo cual se puede aplicar como lo hace Economipedia (2020) donde este hace uso de la descripción de la relación 80-20 pues el 20% de las operaciones son las que proporcionan el 80% de los resultados, esto traducido a lo económico, muestra que el estilo 579 es el mayor generador de recursos para la empresa. Y con la gráfica #1 se podrá identificar plenamente esta

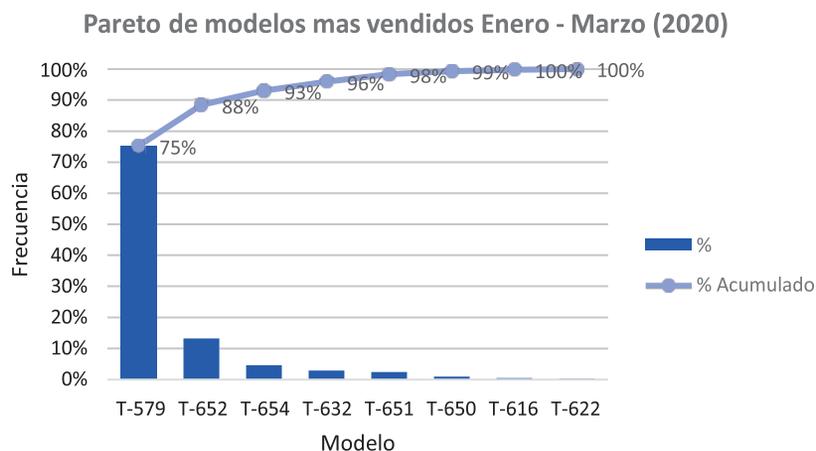
Ley de Pareto. Confirmando que en la empresa el estilo que les proporciona más nivel de ingresos es el estilo 579; por esta razón se partió a analizar el costo de este producto y con ello verificar que tan competitivo es el precio del producto en el mercado, aunando todo esto a su calidad y la especialización que tienen la empresa a fabricar calzado deportivo con un mercado específico como lo es el calzado de basketball.

Tabla 3 Asignación de valores según el modelo ABC

Modelo	Ventas	%	% Acumulado	Clasificación
T-579	3758	75%	75%	A
T-652	660	13%	88%	B
T-654	228	5%	93%	C
T-632	144	3%	96%	C
T-651	120	2%	98%	C
T-650	48	1%	99%	C
T-616	24	0%	100%	C
T-622	12	0%	100%	C
Totales	4994	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Imagen 3 Gráfica de Pareto con la determinación del estilo más vendido



Fuente: Elaboración propia



Gráficamente se puede observar que los estilos que acumulan el 80% de los resultados son el estilo 579 y 652, acumulando su porcentaje estos 2 tienen un valor del 80% por esa razón la empresa debe analizar qué tan rentable le puede resultar seguir fabricando los estilos que conforman el 20% restante.

## **Control de los tres elementos del costo**

### ***La planeación en la programación de la producción, y el control de los elementos del costo.***

La planeación en las empresas manufactureras es un elemento de suma importancia pues de ello depende la apropiación de materias primas, mano de obra y los indirectos que forman parte del producto a elaborar y cómo planificar la adquisición de sus insumos pues un ciclo productivo en las empresas de calzado por lo regular se centra entre los 22 a 30 días. Y algunas de ellas generan producción adicional (que no está contemplada en los pedidos de los clientes) esto para tener stock de calzado, para cubrir pedidos de último momento o de urgencia.

### ***Materia prima***

La materia prima se puede definir como la menciona Torres (2010) todos los materiales que componen el producto y estos pueden ser químicos o naturales, los cuales conformarán el producto. Pero también cabe hacer mención que esta se divide en dos, Materia Prima Directa (MPD) y Materia Prima Indirecta (MPI); y que la directa será aquella que se puede medir, cuantificar y apreciar en el producto. La indirecta no se mirará en el producto pero que es indispensable para la elaboración de este, Ejemplo de esta última en el calzado es el solvente que se utiliza en el adorno para darle un acabado final.

En la planeación esta debe estar completa y en total cumplimiento de las especificaciones que llevará el producto a elaborar, incluyendo la calidad y el buen precio de esta, haciendo así un cuidado concreto de que el costo en el material no se eleve. El proveedor también tiene un papel fundamental pues de la entrega a tiempo dependerá que la fabricación del producto no se retrase o no se desfase en el ciclo productivo (esto último cuando el material es exclusivo de un proveedor).

En la industria del calzado, se requiere especial cuidado, puesto que la programación de los materiales y el control del almacén, guarda una relación directa y concreta con la productividad; en la medida que una empresa logra incrementar sus niveles de producción aprovechando al máximo su capacidad de planta sin descuidar la calidad y con los mismos materiales, mejora la productividad, y esta se manifestará a través de los productos con las mismas características y especificaciones a costos menores.

Por lo que se hace necesario tomen en cuenta la programación de la producción, pues es en esta donde los 3 elementos principales del costo juegan un papel fundamental. La imagen #2 y #3, dan la evidencia de tener en tiempo y forma los materiales requeridos para dicho estilo.

Imagen 4

Almacén de materiales



Imagen 5

Muestra para solicitar los materiales





Llevar el control de los costos implica que las empresas utilicen softwares especializados donde estos le proporcionen información de los parámetros considerados para generar sus explosiones del material, por ello, también es conveniente que realicen comparativos de los consumos obtenidos a mano y de los que el software calculó, logrando tener puntos de partida que permitan tener una mejor toma de decisiones las cuales ayudaran a que la empresa optimice sus recursos de manera eficaz y eficientemente pues lo que se encontró en esta empresa es que no tiene un almacén de materias primas y no tiene un encargado que permita controlar las entradas y salidas de material, por lo que sus costos en el consumo de materia prima están muy elevados pues tienen muchos errores y los reprocesos son excesivos.

Imagen 6

Área de corte sin un orden y control



El software que puede ayudar de manera rápida y sin un costo adicional, sería el que utilicen el Excel como una herramienta para controlar sus existencias, sus entradas y salidas del producto, y además llevando un control de los materiales entregados para cada orden de producción, verificando más de cerca el trabajo de los cortadores que son los primeros en recibir el material para el corte del producto.

Si se logra el controlar todo esto, el costo del producto puede reducir en gran medida y la empresa puede tener un mayor control administrativo al generar lineamientos para la entrega de sus materias primas.

## Mano de obra

La mano de obra se define como el esfuerzo humano realizado en la transformación del producto y al igual que en la materia prima, también tiene una clasificación de directa e indirecta.

La mano de obra directa es la que está en contacto directo con la transformación del producto.

Y la mano de obra indirecta no interviene en la transformación de este, pero es necesaria pues en estos puestos está el almacenista, el supervisor, el intendente, el personal de mantenimiento entre muchos otros puestos que ayudan a que el proceso de la producción se dé, de manera correcta.

En la planeación para el control del costo de este elemento se tienen que cuidar las funciones a realizar, el tiempo de duración por cada actividad y la cantidad de elementos a requerir y el perfil que se va a utilizar en cada área de la producción. Pues esto evitará que se tenga personal en exceso y que existan puestos ociosos, incrementando el costo de la mano de obra.

Imagen 7

Mano de obra directa en el departamento de adorno



## Gastos indirectos de fabricación

Son considerados como las materias primas que son indirectas y la mano de obra indirecta además de herramientas que se requieren para realizar la actividad y que algunos de estos se necesitan en el producto para su elaboración, pero no forman parte de este en su presentación de producto terminado.



## La Competitividad

### *La capacidad de producción variable importante de la competitividad*

La capacidad de producción está relacionada a las unidades que un ente productivo puede fabricar en un periodo de tiempo, considerando su infraestructura y su mano de obra productiva.

Es por ello por lo que es indispensable que sean aprovechados al máximo estos recursos pues esto hace que contribuya a la competitividad donde la calidad va en crecimiento y los costos por su buen aprovechamiento de sus recursos; tengan una tendencia a la baja. Contribuyendo a que puedan competir de mejor manera en el mercado, ya sea nacional o internacional.

Y de forma colateral su rentabilidad va en aumento, generando de esta forma la distinción con sus demás competidores. Pues su estrategia está basada en ofrecer un mejor precio del producto sin demeritar su calidad.

### *Sistema de costeo por procesos*

Considerando que otro elemento que contribuye a la competitividad es el sistema de costeo que la empresa utiliza, Existen varios sistemas de costeo y en pertinencia a este tipo de empresas del sector cuero calzado, los más idóneo pueden ser el de procesos productivos y el de órdenes de producción; siempre y cuando los clientes que se manejen sean de nivel mayoristas para este último sistema de costeo (por órdenes de producción), pues en este hay que cumplir todas las especificaciones que el cliente dé en su pedido. Considerando lo que indica Ramírez (2019) O incluso el costeo por actividades, analizando cuales son las actividades que agregan valor y cuales no, para con esto llegar al fin de tener la mejora continua, además de hacer prorrateos de los costos indirectos donde estos se reduzcan al mínimo y realizar además un análisis de los gastos de venta y administrativos con los clientes más representativos de la organización e incluso con sus proveedores y acreedores. Aunque en este tipo de empresas es importante mejorar sus sistemas y métodos de producción pues es debido a estos dos factores que sus costos son muy altos para con esto tener el incremento de la productividad, además de reducir así sus costos de producción. Esto también se mirará reflejado en la disminución de sus reprocesos, factor que eleva sus costos continuamente por no tener los controles pertinentes de los sistemas de costeo.

Lo significativo de llevar un sistema de costos idóneo converge en controlar sus 3 elementos del costo, permitiendo fijar los precios de venta alineándose a las condiciones reales del mercado. Por otro lado, los sistemas de contabilidad de costos pueden brindar a la gerencia información valiosa para la toma de decisiones, incluida la reorientación de la empresa o el establecimiento de estrategias de productividad y competitividad para asegurar los factores de éxito de este sector.

Algo adicional que se debe de considerar dentro de los sistemas de costeo es obtener información adicional de insumos, para establecer estrategias de mejora en producción, costos, finanzas, administración, márketing y ventas.

## **Discusión**

El diagnóstico organizacional (Palacios Roldán, 2013) permite evaluar cuantitativamente, la situación actual de cada uno de los departamentos, y como lo reflejan los resultados, esto es consecuencia de la falta de comunicación entre los mismos. La falta de controles pertinentes a cada departamento es una evidencia de la poca planeación que se tiene por parte de la organización. Si bien el diagnóstico organizacional solo es una herramienta para evaluar los procesos, los costos e incluso las áreas, también es útil para determinar el estado de madurez de los procesos, y con ello definir planes de acción encaminados a desarrollar las buenas prácticas. La región del Bajío en el estado de Guanajuato, en especial, los municipios de San Francisco del Rincón y Purísima del Rincón, se ha caracterizado por la fabricación de calzado deportivo, sin embargo, la organización en las empresas del sector no se ha desarrollado de manera que los procesos logren la madurez necesaria para ser optimizables. Cabe señalar que la tendencia, para el análisis de las organizaciones, se basa en la madurez de los procesos, la cual se centra en las etapas de control, gestionado, definido, gestionado cuantitativamente y optimizado.

Por todo lo anterior y por cuestiones de competitividad así como lo considera Gómez Niño (2011) MiPyMEs, son entidades importantes para el país, pero también tienen varias debilidades en sus áreas como son: no cuentan con un buen sistema de costos lo que genera tener problemas para ofrecer al mercado precios competitivos, no tienen un control de los inventarios, es por ende que los costos se elevan debido a que no tienen la infraestructura adecuada, no llevan un control adecuado de sus insumos y al no tener esto, se da una mayor pérdida de recursos que a la larga se vuelve insostenible. la infraestructura no siempre es nueva en la mayoría de las ocasiones cuando inician esta es adquirida de segunda mano; no invierten en la capacitación de su personal, todo esto lo ven como un costo adicional que no les redituará algún beneficio y mucho menos consideran que en el futuro les ayude; teniendo una mayor carga en sus costos que no identifican y que al no ser identificada, no detectan que su ganancia es baja o nula.

En esta cuestión también se olvidan de que algunos procesos los automatizan y eliminan la necesidad de esa mano de obra, pero aumentando otros costos fijos que si no son utilizados de manera adecuada vuelven a la empresa in-competitiva pues sus costos fijos los tendrán fabriquen o no.



## Conclusiones

El diagnóstico organizacional permitió comprender la situación de la empresa, hablando en términos de organización. Los resultados obtenidos muestran serios problemas de comunicación y planeación, en consecuencia, el precio del producto puede no ser competitivo en el mercado. Es de suma importancia, establecer los controles mínimos para mejorar el desempeño de la operación y reducir los costos asociados a los desperdicios.

Las oportunidades de mejora que se presentan representan un reto. La evaluación del estado actual de los procesos debiera permitir desarrollar un sin número de proyectos, enfocados a implementar y hacer propias las buenas prácticas, sin embargo, esto solo será posible cuando la visión de los empresarios, el gobierno y la academia, converjan, en el desarrollo social. De esta manera, el diagnóstico organizacional, permitirá evaluar el antes y el después de realizar las mejoras pertinentes. En ese sentido, mejorar el sistema de costeo, determinar los pagos a destajo y controlar los gastos indirectos de fabricación, solo representa un paso en la madurez de los procesos.

Al concluir este trabajo dentro de la empresa, se puede percatar de que la empresa primero que nada debe de establecer controles para cada una de sus áreas.

Por ejemplo la primer área en la que le es indispensable mantener un control es en el almacén pues es el primer desembolso de recurso que esta genera y es donde se ve o identifica un mayor grado de mermas, el material se compra sin tener una orden de compra y sin tener un consumo acumulado por los productos a producir, de tal manera que esto genera pérdidas desde el inicio pues no saben que cantidad específicamente se requiere, además de que al área de corte se le entrega material sin tener tarjetas de producción y en ocasiones los reprocesos son múltiples y muy variados ocasionando así un costo pérdida mayor pues los reprocesos no los consideran como un costo adicional o parte de una merma en el proceso de producción.

Otro detalle es que no tienen bien definidas las áreas de producción y al tener 3 encargados esto genera que en las áreas se den variadas órdenes que solo confunden al personal ocasionando por ende más errores en las áreas.

Sus costos pueden ser óptimos si generan controles en las áreas productivas y su costo en el material directo puede ser indicado puesto que se llevará un control de entradas y salidas desde el almacén de materiales además de que el costo de la mano de obra va a ser a provechado en una producción real sin tener excesivos reprocesos de productos que incluso los costos son acumulados por estar ya en el último proceso productivo.

Considero que en lo que es el área de producción deben de obtener softwares que les ayuden a establecer el control administrativo y esto les disminuirá en gran medida el problema de las mermas y el erogar en materiales de más.

*Para el área de operación:*

En ventas es necesario llevar el control de la cartera de clientes y analizar que clientes son los que ya no le generan un beneficio y dejar de venderles pues no cumplen con sus plazos de pago al igual que buscar nuevos clientes que cubran otras zonas de la república mexicana. Además de someterlos a un modelo financiero para ver qué tan rentables son sus plazos de pago y su consumo de producto a la empresa.

Establecer políticas de ventas y tener 2 o máximo 3 agentes de ventas que solo trabajen por comisiones y si logran un nivel de ventas adecuados entonces proponer un sueldo, pero siempre y cuando cumplan con la política. Para el área administrativa es indispensable que generen áreas internas que le permitan llevar el control específico de información, tal es el caso del área de contabilidad pues no cuenta con este departamento y por ende no conoce su estructura financiera a detalle solo de manera general el dueño lo conoce. Ocasionando así un problema al tener que tomar decisiones sin tener una certeza financiera que lo respalde.

En el área financiera debe de establecer controles para el uso de sus excedentes y tratar de invertirlos en cuestiones que le generen a la empresa mayor crecimiento. Y tener por mes los flujos de efectivo que le permitan tener visibles sus entradas de dinero y sus erogaciones ayudándolo a tomar mejores decisiones e incluso a hacer comparativos de en qué periodos tiene mayores desfases, evitando de este modo perder su liquidez en el ejercicio.

### **Literatura citada**

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Diez, M., Pérez, A., Montes, M., & Gimena, F. (2011). Indicadores de Rendimiento en Procesos de Gestión de Proyectos. Caso de Estudio en el Sector Público de Colombia. *XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos* (pág. 20).
- Huesca: -. García Colín, J. (2014). *Contabilidad de costos*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez Niño, O. (Enero Junio de 2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Escuela de Administración de Negocios*(70), 167-180. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620709014>
- Guerrero, O. A. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Ciudad de México: UNAM.
- Gutiérrez P., H., & De la Vara S., R. (2009). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. México: McGraw-Hill.



- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad y Productividad*. México: McGraw-Hill.
- Jaramillo Chilibingua, M. P., & Vallejos Orbe, M. H. (2017). *Costos Modalidad de ordenes de producción*. Ecuador: UTN.
- NORMA INTERNACIONAL ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Suiza: ISO.
- Palacios Roldán, R. (01 de 01 de 2013). Diagnostico empresarial de una empresa metalmeccánica. *Tesis para la obtención de ingeniero industrial: Diagnostico empresarial de una empresa metalmeccánica*. CDMX, México, México: UNAM.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2007). *Las claves prácticas de Seis Sigma*. Aravaca: McGraw-Hill.
- Paramenter, D. (2007). *Key perfomance indicators: developing implementin and using KPIs*. Hoboken, Nueva jersey, Estados unidos de norteamerica: John Wiley & Sons Inc.
- Peterson, E. T. (2006). *The big book of key perfomance indicators* (Primera ed.). -:-.
- Ramírez Padilla, D. N. (2019). *Contabilidad Administrativa, (un enfoque estratégico para la competitividad)*. México: Mc Graw Hill Education.
- Robles Román, C. L. (2012). *Costos Históricos*. México: Red tercer milenio.
- Roldán, R. P. (2013). *Diagnóstico industrial de una empresa metalmeccánica*. Ciudad de México: UNAM.
- Torres López, Y., Rodríguez, I., & Núñez de Villacencio, M. (1 de Julio de 2016). *Research gate*. Obtenido de Research gate: <https://www.researchgate.net/publication/305221632>
- Torres Salinas, A. (2010). *Contabilidad de costos, análisis para la toma de decisiones*. México: Mc Graw Hill.
- Velastegui Ojeda, W. A. (2012). *Contabilidad de costos II*. Ecuador: N/T. Westreicher, G. (26 de 05 de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 07 de 04 de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ley-de-pareto.html#:~:text=La%20ley%20de%20Pareto%20es,el%2080%25%20de%20las%20consecuencias>.